

# **Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dalam Pelayanan Publik**

(Studi Mengenai Pelayanan Klaim Kendaraan Bermotor pada PT. Asuransi Jasa  
Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang)

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ASTRI WAHYUNINGSIH  
NIM 0510313017**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN  
MALANG  
2009**



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dalam Pelayanan Publik (Studi Mengenai Pelayanan Klaim Kendaraan Bermotor pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang)

Disusun oleh : Astri Wahyuningsih

NIM : 0510313017

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Kosentrasi : Administrasi Pembangunan

Malang, 16 Juni 2009

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. Imam Hanafi, M.Si, MS  
NIP. 132205407

Drs. Siswidiyanto, MS  
NIP. 131573951



## TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 7 Juli 2009  
Jam : 10.00 WIB  
Skripsi atas nama : Astri Wahyuningsih  
Judul : Kinerja Pegawai  
Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dalam  
Pelayanan Publik (Studi Mengenai Pelayanan Klaim  
Kendaraan Bermotor pada PT. Asuransi Jasa  
Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang)

**dan dinyatakan LULUS**

MAJELIS PENGUJI

Dr. Imam Hanafi, M.Si, MS  
Ketua

Drs. Siswidiyanto, MS  
Anggota

Drs. Bambang Santoso Haryono, MS  
Anggota

Drs. Aspan Munadi, MAP  
Anggota





## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 22 Juni 2009

Nama : Astri Wahyuningsih  
Nim : 0510313017



## RINGKASAN

Astri Wahyuningsih, 2009, Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dalam Pelayanan Publik (Studi Mengenai Pelayanan Klaim PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang) Dr. Imam Hanafi, M.Si, MS, Drs. Siswidiyanto, M.S, 145 halaman + xvii

PT. Asuransi Jasa Indoensia (Persero) Kantor Cabang Malang diberikan kewenangan yang lebih luas untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Dengan diberikannya kewenangan yang lebih luas kepada PT. Asuransi Jasa Indoensia (Persero) Kantor Cabang Malang seharusnya kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indoensia (Persero) Kantor Cabang Malang dalam memberikan pelayanan publik menjadi lebih baik yang pada akhirnya akan menghasilkan kualitas pelayanan yang baik pula. Dari waktu ke waktu tuntutan kebutuhan masyarakat akan asuransi yang beraneka ragam tidak hanya meningkat dalam jumlah saja, namun dalam hal mutu pun telah menjadi keinginan masyarakat dewasa ini. Oleh karena itu, PT. Asuransi Jasa Indoensia (Persero) Kantor Cabang Malang harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat yang ditandai dengan kemudahan kecepatan, kewajaran, dan kepuasan masyarakat atas bentuk pelayanan yang diberikan.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia dalam memberikan pelayanan publik pada pelayanan Klaim di Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia dalam memberikan pelayanan publik.

Skripsi ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan analisa data menggunakan pendekatan kualitatif, yang mana digunakan untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang terjadi di Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang sehubungan dengan kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dalam memberikan pelayanan asuransi. Adapun lokasi penelitiannya adalah PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dengan situs penelitian di Ruang PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang meliputi Ruang kerja

Kepala Cabang, Ruang kerja Unit Teknik, Ruang kerja Kepala Unit, Ruang kerja staf keagenan Dan Ruang Data/Arsip.

Fokus dalam skripsi ini adalah kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dalam memberikan pelayanan publik pada pelayanan klaim yang meliputi proses pelaksanaan pelayanan serta hasil kerja pelayanan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik.

Dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa Kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dalam memberikan pelayanan publik pada pelayanan klaim di Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang secara umum telah baik, ini bisa dilihat dari, *pertama*, proses pelaksanaan tugas yang jelas, yang didalamnya mengatur dan memuat persyaratan, prosedur pelayanan, biaya atau tarif yang jelas dan transparan.. Akan tetapi waktu penyelesaian masih belum sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, yang disebabkan oleh adanya faktor penghambat proses pelayanan yakni sarana peralatan dan perlengkapan kantor yang tidak memadai seperti komputer beserta perangkatnya serta kurangnya pegawai yang mempunyai keahlian dibidang klaim. Yang *kedua*, dilihat dari kepuasan masyarakat atas hasil kerja pelayanan yang cermat, teliti dan pelayanan yang ramah tamah dari pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.

Tingkat pendidikan pegawai yang rata-rata Sarjana, tingginya masa kerja yang berpengaruh terhadap pengalaman kerja pegawai dan kedisiplinan pegawai yang cukup baik terhadap ketaatan jam kerja kantor maupun ketaatan dan kepatuhan yang berupa perintah atau instruksi dari atasan merupakan faktor-faktor yang mendukung kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dalam memberikan pelayanan publik. Sedangkan keterbatasan sarana peralatan dan perlengkapan yang dimiliki Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang menjadi faktor yang menghambat kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik.

Hendaknya segera merealisasikan penambahan jumlah sarana peralatan dan perlengkapan. Idealnya setiap unit memiliki komputer beserta perangkatnya. Sedangkan pada Unit Teknik hendaknya segera menambah jumlah komputer



## SUMMARY

Astri Wahyuningsih, 2009, Performance Of State-Owned Employees In Public Service (the study of Claim PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang) Dr. Imam Hanafi, M.Si, MS, Drs. Siswidiyanto, M.S, 145 + page xvii

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang has given wider powers to improve services to the community. Diberikannya with the broader authority to PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch employee performance should Malang PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang in providing public services to become better and ultimately will produce a good quality service as well. From time to time the needs of the community will demand that a wide range of insurance not only increased in number only, but in terms of quality has become a community desire nowadays. Therefore, PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Jakarta Branch Office should be able to provide the best service to the community is marked with the ease of speed, fairness, and satisfaction of community service on the form provided.

Writing this essay aims to identify and describe the performance of employees of PT. Asuransi Jasa Indonesia in providing public services on the claim in the Office of PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch event, and what factors affect the performance of the employees of PT. Asuransi Jasa Indonesia in providing public services.

Skripsi this type of research uses descriptive analysis with the data using a qualitative approach, which is used to precisely describe the phenomenon that occurs in Office PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang in connection with the performance of employees of PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang in providing insurance services. The location of research is PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang with research sites in the PT room. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Office Room Malang include Head of Branch, Technical Unit of Space, Space of the Head of Unit, staff work space agency and Space Data / Archive.

The focus in this essay is the performance of employees of PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang in providing public services on the claim that the process includes the implementation of the work and services and the factors that affect the performance of employees in providing public services.

From the results of the research, shows that the performance of employees of PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang in providing public services on the claim in the Office of PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang in general has been good, this can be seen from, first, the process of implementation of tasks that clearly, which manage and load requirements, procedures, fees or tariffs that clear and transparent. Akan time but still not in accordance with the rules set, which is caused by the obstacle factors of the process facilities and office equipment that is not adequate, such as computers and their levying and employees who have a lack of expertise in claims. Second, viewed from the top of the satisfaction the work of community services that careful, thorough and services in a warm-hearted staff from the PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang.

Education level of employees that the average degree, the high period of the effect on the employees work experience and discipline employees who reasonably good adherence to the office and work hours compliance and obedience in the form of commands or instructions from superiors are the factors that support the performance of employees of PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang in providing public services. While the limitations of the equipment and supplies owned Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Branch Malang become factors that hinder the performance of employees in providing public services.

Should immediately realize the amount of additional equipment and supplies. Ideally each unit has a computer and their levying. While in the Engineering Unit should immediately increase the number of computers and their levying, considering the number of jobs that require computer-related insurance services. And also adding the number of personnel for the claim, so providing insurance services will be better.



## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillah, segala puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat, kesehatan, kekuatan, hidayah dan barokahnya yang selalu dilimpahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam Pelayanan Publik (Studi mengenai pelayanan klaim kendaraan bermotor pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang) ”.

Dalam penyelesaian dan penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dorongan serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

- 1) Terima Kasih Kepada Alloh SWT. Yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran hingga Skripsi ini selesai.
- 2) Orang tua yang tercinta, Bapak Dijono, Almh. Ibu Supini, Alm. Bapak Kapandi, Ibu Sugiati dan kakakku Mbak Dwi dan Mas Surya, serta Keponakanku yang lucu Briliyant dan Gilang terima kasih atas doa dan kasih sayangnya serta segala yang telah diberikan selama ini.
- 3) Bapak Dr. Imam Hanafi, M.Si, M.S selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dengan tekun disela-sela kesibukan beliau dan Bapak Drs. Siswidiyanto, MS selaku dosen pembimbing pendamping yang telah membimbing dengan penuh kesabaran dan selalu memberikan nasihat serta pemecahan masalah yang mempermudah penulis menyelesaikan skripsi ini.
- 4) Bapak Drs. Bambang Santoso Haryono, MS dan Bapak Drs. Aspan Munadi, MAP selaku dosen penguji.
- 5) Bapak Herman Prasajo, ST, MM. selaku Kepala Cabang PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, Bapak Andreas Bayu Luhkito, S.Sos. selaku Kepala Unit Keuangan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, Bapak Hedy Susanto selaku Kepala Unit Teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang seraf Bapak Arief

Zunaedi, SE Selaku Supervisor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.

- 6) Terima kasih banyak pula untuk 8'Tes : Astrid, Theeka, Disha, Meta, Gita, Riez. Yang sudah memaksaku untuk selesi bareng, jasa-jasa & bantuan kalian tak akan pernah kulupakan. Jangan bertengkar terus ya teman-teman.. ingat motto kita "8'tez bersatu, tak bisa dikalahkan...". Dan satu lagi yaitu Nurul yang sudah menemaniku disaat nangis & senang.
- 7) Bapak Sigilipu, Ibu Neny, dan yang paling utama adalah bapak Thufi dan Mbak Yulis yang selalu cerewet mengingatkanku untuk segera nyelesein dan yang sudah memberikanku ijin untuk kerja setengah hari hingga akhirnya sebulan langsung kompre... makasih juga buat Eyik yang selalu bikin aku bingung, ngeselin tapi selalu bikin aku senyum. Buat Nuning, Afri, Mas Heppy, Mas Herman, Aa Fatir, Mas Grendy, Putri, Vindy dan semua temen-temen di ACD yang tidak bisa ku sebutkan satu-satu makasih banyak ya.
- 8) Terima Kasih juga buat "AngelKu" yang nggak pernah punya salah yang selalu bener terus, yang udah ngajak tengkar terus disaat proses penyelesaian skripsi ini hingga selesi. Semua ini aku lakukan atas tuntutanmu.
- 9) Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung penulis selama ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi fihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum. Wr. Wb

Malang, 22 Juni 2009

Astri Wahyuningsih

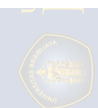


## DAFTAR ISI

MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN SRIPSI	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORSINILITAS SKRIPSI	
RINGKASAN .....	vi
SUMMARY .....	viii
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
<b>BAB I</b> <b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
a.             Latar Belakang .....	1
b.             Rumusan Masalah .....	6
c.             Tujuan Penelitian .....	7
d.             Kegunaan Penelitian .....	7
e.             Sistematika Pembahasan .....	7
<b>BAB II</b> <b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
<b>1.</b> Badan Usaha Milik Negara (BUMN) .....	9
1. Pengertian BUMN .....	9
2. Klasifikasi BUMN .....	9
3. Tujuan dan Fungsi BUMN .....	10
4. Bentuk BUMN .....	12
<b>2.</b> Pelayanan Publik .....	16
1. Pengertian Pelayanan Publik .....	16
2. Kualitas Pelayanan Publik .....	19
3. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Publik .....	21
4. Standar Pelayanan Publik .....	21
<b>3.</b> Pelayanan Prima dalam Organisasi/Instansi Publik .....	25
1. Pengertian Pelayanan Prima .....	25
2. Tujuan Pelayanan Prima .....	26
3. Jenis-jenis Pelayanan Masyarakat .....	26
<b>4.</b> Kinerja Pegawai .....	27
1. Pengertian Kinerja dan Kinerja Pegawai .....	27



	2. Pegawai BUMN .....	29
	3. Kinerja Pegawai BUMN .....	29
	4. Jenis-Jenis Kinerja .....	30
	5. Pengukuran Kinerja.....	31
	6. Indikator Kinerja .....	33
<b>5.</b>	Faktor-Faktor Yang Menghambat dan Mendukung Dalam Pelayanan Publik .....	36
	1. Pendidikan.....	36
	2. Masa Kerja .....	37
	3. Disiplin.....	38
	4. Sarana dan Prasarana.....	38
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
	A. Jenis Penelitian.....	40
	B. Fokus Penelitian .....	41
	C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	42
	D. Sumber Data .....	42
	E. Teknik Pengumpulan Data .....	43
	F. Instrumen Penelitian .....	45
	G. Analisis Data .....	45
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>48</b>
1)	Penyajian Data Umum .....	48
1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	48
1.	Sejarah Perusahaan.....	
2.	Bentuk Hukum Perusahaan .....	
3.	Lokasi PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang .....	
4.	Visi dan Misi Perusahaan .....	
5.	Tujuan Perusahaan.....	
6.	Budaya Kerja Perusahaan.....	
7.	Struktur Organisasi.....	
8.	Personalia .....	
9.	Jam Kerja .....	
10.	Sistem Pengembangan Pegawai .....	
11.	Pelayanan.....	
12.	Keberhasilan yang Dicapai .....	
13.	Produk Perusahaan .....	
B.	Penyajian Data Fokus Penelitian .....	61
1.	Kinerja Pegawai BUMN Dalam Memberikan Pelayanan Klaim kendaraan Bermotor Kepada Masyarakat Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang .....	



	1)	Proses Pelaksanaan Pelayanan .....	
	2)	Hasil Kerja Pelayanan .....	
	2.	Faktor-faktor Yang Mendukung dan Menghambat Kinerja Pegawai Dalam Memberikan Pelayanan Publik .....	
	1)	Pendidikan .....	
	2)	Masa Kerja .....	
	3)	Disiplin .....	
	4)	Sarana dan Prasarana .....	
C.		Pembahasan .....	105
	1.	Kinerja Pegawai BUMN Dalam Memberikan Pelayanan Klaim Kendaraan Bermotor Kepada Masyarakat Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang .....	1
	A.	Proses Pelaksanaan Pelayanan .....	
	B.	Hasil Kerja Pelayanan .....	
	2.	Faktor-Faktor Yang Mendukung Dan Menghambat Kinerja Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia Dalam Memberikan Pelayanan Publik.....	1
	a.	Tingkat Pendidikan .....	
	b.	Masa Kerja .....	
	c.	Disiplin .....	
	d.	Sarana dan Prasarana .....	
BAB V		PENUTUP.....	116
	1	Kesimpulan .....	116
	2	Saran .....	118
		DAFTAR PUSTAKA .....	120



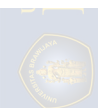
## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal.
4.1	Struktur Organisasi PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang	51
4.2	Flow Chart Mekanisme Pengajuan Klaim PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.....	71
a)	Flow Chart Mekanisme Pembayaran Klaim PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.....	79



## DAFTAR TABEL

Tabel	Hal.
4.1 Daftar Jumlah Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Tahun 2009 .....	54
b) Keadaan Latar Belakang Pendidikan Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Tahun 2009.....	55
4.3 Keadaan Masa Kerja Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Tahun 2009 .....	55
4.4 Jumlah Pengajuan Klaim Kendaraan Roda Dua Yang Masuk Dan Terselesaikan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang .....	84
4.5 Jumlah Pengajuan Klaim Kendaraan Roda Empat Yang Masuk Dan Terselesaikan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang .....	84
4.6 Masa Kerja Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Tahun 2009 .....	95
4.7 Peraturan Waktu Kerja Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang .....	99
4.8 Daftar Inventaris Ruangan Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Tahun 2009 .....	102



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal.
1. Iktisar Polis Asuransi Jasindo Oto Plus .....	124
2. Surat Permohonan Untuk Melengkapi Dokumen Klaim .....	125
3. Kuitansi .....	126
4. Surat Pemblokiran STNK/BPKB .....	127
5. Surat Pengajuan Klaim.....	128
6. Laporan Awal Klaim.....	129
7. Laporan Kerugian Sementara 1.....	130
8. Laporan Kerugian Sementara 2.....	131
9. Risalah Atau Analisa Klaim Kendaraan Bermotor .....	132
10. Surat Keterangan Kepolisian.....	134
11. Penyelesaian Klaim Kendaraan Bermotor .....	135
12. Laporan Penyelesaian Kerugian.....	136
13. Nota Debet/Kredit .....	137
14. Kuitansi Kerugian .....	138
15. Surat Pernyataan ( <i>Escape Clause</i> ).....	139
16. Surat Penyerahan Hak.....	140
17. Laporan Survey Klaim Kendaraan Bermotor .....	141
18. Konfirmasi Pelayanan/Penyelesaian Klaim .....	142
19. Pedoman Wawancara .....	143
20. Surat Keterangan Riset.....	144
21. Curriculum Vitae.....	145



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

BUMN bergerak di hampir seluruh sektor perekonomian Indonesia dan di beberapa sektor BUMN merupakan perusahaan-perusahaan yang memegang posisi dominan. Jika dilihat dari kondisi Badan Usaha di Indonesia dapat dilihat bahwa secara garis besar ada tiga pelaku perekonomian di Indonesia.

Sebagai salah satu pelaku kegiatan ekonomi, keberadaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran penting untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat sebagaimana diamanatkan oleh UUD 1945. Untuk itu, BUMN diharapkan: (1) dapat meningkatkan penyelenggaraan kemanfaatan umum, berupa penyediaan barang dan jasa dalam jumlah dan mutu yang memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, (2) memberikan sumbangan kepada penerimaan Negara, dan (3) meningkatkan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional.

Secara umum BUMN memiliki misi yang sangat penting bagi bangsa kita, antara lain, *pertama* sebagai agen pembangunan, artinya bertugas untuk meningkatkan pembangunan ekonomi secara keseluruhan. *Kedua*, sebagai instrument penjaga harga, *ketiga*, sebagai stabilitator ekonomi dalam hal pemerataan kemakmuran dan kesejahteraan dan yang *keempat*, untuk mencari keuntungan agar terwujudnya misi tersebut, pengelolaannya harus dengan baik dan memerlukan sentuhan profesional, terutama dalam perbaikan manajemen BUMN itu sendiri.

BUMN diharapkan dapat berperan baik sebagai perusahaan biasa yang dituntut menghasilkan laba yang sebesar-besarnya seperti halnya perusahaan swasta. Peranan BUMN sebagai *agent of development* atau yang disebut sebagai agen pembangunan lebih menonjol dibandingkan pada peranan sebagai perusahaan.

Salah satu tujuan pembentukan dari BUMN adalah untuk memupuk keuntungan sebagai salah satu sumber pendapatan bagi Negara, disamping itu, juga untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum. Tujuan BUMN ini tentu tidak dapat terpisahkan dengan landasan pendiriannya. Landasan pendirian BUMN adalah pembukaan UUD 1945 dan pasal 33 UUD 1945. Dari landasan tersebut bahwa tujuan pendirian umum BUMN adalah meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat. Namun demikian secara khusus tujuan pendirian BUMN menurut PP Nomor 3 Tahun 1983 adalah:

- 1) Tujuan komersial, yakni alat memupuk keuntungan.
- 2) Tujuan secara makro, yaitu memberi sumbangan bagi perkembangan ekonomi atau pendapatan Negara, perintis kegiatan usaha dan penunjang kebijakan pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan.
- 3) Tujuan social politik, yakni melayani kepentingan umum dan memenuhi hajat hidup orang banyak serta membantu golongan ekonomi lemah dan koperasi.

Menurut UU No.19 Tahun 2003, maksud dan tujuan Persero adalah menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan. Maksud dan tujuan perum adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum yang berupa penyediaan barang atau jasa yang berkualitas dengan harga terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.

Dalam perkembangan yang terjadi dewasa ini, pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor semakin meningkat, begitu juga dengan ketergantungan masyarakat terhadap kendaraan bermotor sangatlah tinggi. Semua kendaraan yang dikemudikan sendiri maupun dikemudikan orang lain selalu menghadapi kemungkinan resiko atas kendaraannya, sekalipun sedang disimpan dalam garasi. Resiko yang mungkin dapat menimpa masyarakat adalah kecelakaan atau kehilangan.

Banyaknya potensi kecelakaan dan kehilangan ini dapat menimbulkan kerugian keuangan bagi pemiliknya. Dalam hal ini bukan hanya kerugian finansial akan tetapi juga tanggung jawab bagi pihak lain, misalnya kendaraan menabrak kendaraan lain, pencurian atau kehilangan kendaraan, dan sebagainya. Dengan semakin banyaknya potensi kecelakaan dan kehilangan ini, kebutuhan akan



asuransi sangat diperlukan oleh masyarakat. Asuransi ini digunakan untuk menghindari resiko yang mungkin timbul, seperti halnya resiko kecelakaan kendaraan bermotor dan tanggung jawab terhadap pihak lain yang dirugikan dapat diasuransikan.

Setiap orang pasti menghadapi resiko, yaitu suatu kerugian mengenai diri dan harta bendanya. Yang dimaksud dengan resiko adalah kewajiban menanggung atau memikul kerugian sebagai akibat suatu peristiwa diluar kesalahannya, yang menimpa kendaraan yang menjadi miliknya. Resiko-resiko yang terjadi merupakan suatu kerugian yang besar. Jika resiko yang besar ini ditanggung sendiri oleh pemilik kendaraan alangkah beratnya. Untuk menghindari masalah ini, maka diusahakan agar resiko tersebut dialihkan kepada orang atau perusahaan yang bersedia mengambil alih resiko tersebut. Dengan tindakan ini, maka pemilik kendaraan dapat menggunakannya dengan tenang, tidak perlu khawatir akan adanya kemungkinan kerugian.

Dalam rangka menyikapi kekhawatiran masyarakat terhadap kehilangan maupun kerusakan yang terjadi akibat kecelakaan atau kemungkinan lainnya, maka didirikanlah suatu organisasi perusahaan atau instansi yang melayani dibidang jasa asuransi kerugian, yang mana salah satu dari organisasi atau perusahaan tersebut modalnya berasal dari pemerintah atau yang lebih populer disebut dengan BUMN.

Dilihat dari sisi pentingnya pembentukan BUMN dibidang asuransi ini, dapat dikatakan bahwasanya BUMN mengemban misi yang sangat vital terkait dengan hajat hidup orang banyak. Seperti yang kita ketahui bahwasanya BUMN merupakan salah satu pilar pokok perekonomian Indonesia.

Biasanya Negara-negara tengah berkembang mengalami dua masalah pokok dalam pembangunan ekonomi. *Pertama*, karena kekurangan tenaga ahli dengan keahlian yang kritis di sector modernnya, dan *kedua*, kelebihan tenaga kerja di sector tradisional maupun sector modernnya. Jadi strategi pengembangan sumber daya manusia harus memperhatikan dua pokok persoalan dalam (a). pengembangan ketrampilan, (b). penyediaan kesempatan kerja yang produktif bagi sumber daya manusia yang belum termanfaatkan secara optimal.(Rachbini 2001:96-97)

Kekurangan dan kelebihan tenaga kerja berkaitan satu sama lain dan merupakan produk dari proses pembangunan yang inheren. Kekurangan sumber

daya manusia dengan keahlian yang sangat diperlukan adalah salah satu sebab dari kelebihan tenaga kerja tanpa pekerjaan. Masalah-masalah inilah yang biasanya muncul di Negara dunia ketiga.

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang paling penting dalam suatu organisasi, tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka organisasi tersebut tidak akan maju atau mengalami pembangunan, begitu juga dengan BUMN, jika dalam suatu BUMN tidak terdapat sumber daya yang kualitas maka BUMN tersebut tidak akan mengalami kemajuan.

Masalah-masalah sumber daya manusia secara historis dapat ditinjau dari perkembangannya sejak dulu. Bahkan masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi, sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan perikehidupan manusia dan masyarakat yang telah menimbulkan berbagai konsepsi tentang sumber daya manusia dan statusnya dalam masyarakat dimana organisasi itu berada.

Peran sumber daya manusia pada masa kini akan menjadi penentu bagi keberhasilan pembangunan sebuah perusahaan. Oleh karena itu amat dibutuhkan pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan.

Dalam suatu organisasi modern, peran lingkungan adalah menerapkan sejumlah fungsi, antara lain: memperkuat organisasi beserta perangkat kerjanya, menerapkan tapal batas artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memberi standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan apa yang dilakukan oleh para pegawai, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap dan perilaku pegawai.

Selain mempunyai berbagai fungsi yang berdampak positif, perusahaan juga dapat ditimpa kegagalan karena peran lingkungan yang tidak diharapkan yaitu tidak mendorong pada pencapaian kinerja sebuah organisasi, sehingga organisasi yang memperkerjakan pegawai yang tidak mampu melakukan integrasi dan adaptasi terhadap lingkungan dan atau sebaliknya, maka akan menghasilkan tingkat pencapaian kinerja yang relative rendah.

Dalam pengelolaan suatu organisasi di bidang peningkatan kualitas kinerja pegawai, kelompok pegawai menempati posisi yang paling penting dalam

menjamin kelancaran kerja, karena merekalah yang berhadapan langsung dengan aktivitas utama organisasi untuk menghasilkan *output* tertentu yang diusahakan. Akibatnya pegawai yang berhubungan langsung dengan aktivitas utama organisasi, dituntut agar dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan tersebut yang akhirnya secara langsung dapat diterima dari jumlah, maupun kualitasnya.

Kemampuan pegawai yang sesuai dengan tuntutan tugas pekerjaan, merupakan salah satu faktor penting untuk mendukung efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan. Program pengembangan pegawai yang sesuai dan kontinyu merupakan sarana untuk memutakhirkan kemampuan pegawai tersebut, sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang optimal dan menimbulkan produktivitas yang diharapkan.

Masyarakat sebagai penerima jasa pelayanan, dengan adanya perkembangan masyarakat dewasa ini dan seiring dengan kemajuan di berbagai segi kehidupan manusia nampak terdapat tuntutan kepentingan lain yang senantiasa meningkat. Dari waktu ke waktu tuntutan kebutuhan masyarakat yang beraneka ragam tersebut tidak hanya meningkat dalam jumlah saja, namun dalam hal ini mutu pun telah menjadi keinginan masyarakat. Dalam kehidupan sekarang BUMN dalam memberikan pelayanan publik dituntut harus mampu mewujudkan pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat yang ditandai dengan adanya kemudahan, kecepatan, kewajaran dan kepuasan masyarakat atas mutu pelayanannya.

Harapan masyarakat sebagai pihak yang memperoleh pelayanan mendambakan pelayanan yang sebagai berikut:

- 1) Adanya kemudahan dalam pengurusan dengan pelayanan yang cepat dalam arti tanpa hambatan.
- 2) Memperoleh pelayanan secara wajar tanpa gerutuan, sindiran/untaian kata lain semacam itu yang nadanya mengarah kepada permintaan sesuatu, baik dengan alasan untuk Dinas (pembelian kertas, ganti biaya fotocopi/cetak atau dengan alasan untuk kesejahteraan).
- 3) Mendapat perlakuan yang sama dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama, tertib dan tak pandang bulu.
- 4) Pelayanan yang jujur dan terus terang artinya apabila ada hambatan karena sesuatu masalah yang tidak dapat dielakkan hendaknya diberitahukan sehingga tidak menunggu-nunggu sesuatu yang tidak menentu. (Moenir 1995:41-44)

Kelambatan pelayanan dalam penyelesaian klaim merupakan masalah yang terjadi dalam PT. Asuransi Jasa Indonesia, yang mana pada saat telah terjadinya suatu resiko pelayanan yang diberikan oleh pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh tertanggung (pemilik kendaraan), hal ini disebabkan karena pegawai hanya memahami mengenai prosedur dalam asuransi itu saja, tanpa didasari oleh keahlian dalam bidang asuransi.

Faktor lain yang tidak dapat diabaikan dalam BUMN dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah sarana dan prasarana pelayanan, karena dengan tersedianya fasilitas kerja yang memadai maka akan mempermudah gerak aktivitas serta memperlancar pelayanan sehari-hari. Kita tahu, setiap pegawai selain memiliki tugas, wewenang, dan tanggung jawab, juga punya hak untuk menggunakan sarana dan prasarana organisasi guna menyelesaikan tugasnya. Namun, karena sarana dan prasarana organisasi terbatas, niat baik untuk memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan murah kepada masyarakat sering kali menjadi terganggu.

Memperhatikan uraian pada latar belakang diatas adalah sangat menarik untuk diadakan penelitian dan pengkajian dengan mengangkat judul sebagai berikut :

**“KINERJA PEGAWAI BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) DALAM PELAYANAN PUBLIK” (Study Mengenai Pelayanan Klaim Kendaraan Bermotor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang)**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain :

1. Bagaimanakah kinerja pegawai BUMN dalam pelayanan publik khususnya pada pelayanan klaim kendaraan bermotor pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang?
2. Faktor apa sajakah yang menjadi penghambat dan pendukung kinerja pegawai BUMN dalam pelayanan publik khususnya mengenai

pelayanan klaim kendaraan bermotor pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas dapat ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut :

Untuk menggambarkan kinerja pegawai BUMN dalam pelayanan publik khususnya mengenai pelayanan klaim kendaraan bermotor pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.

Untuk mengetahui dan menggambarkan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai BUMN dalam memberikan pelayanan publik khususnya mengenai pelayanan klaim kendaraan bermotor pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Secara praktis akan memberi masukan bagi BUMN terutama PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang tentang kinerja pegawai BUMN dalam memberikan pelayanan publik serta dapat digunakan sebagai salah satu alternatif pemecahan masalah terutama permasalahan yang berkaitan dengan peningkatan pelayanan publik.
2. Secara akademis berguna bagi mahasiswa dalam usaha mengembangkan kajian mengenai pelayanan publik dan memberikan acuan bagi peneliti lain yang memiliki tema sama dalam penelitiannya.

### **E. Sistematika Bahasan**

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab yang merupakan rangkaian antar bab yang satu dengan lainnya. Adapun penulisan sistematika ini adalah sebagai berikut :



- Bab I : Merupakan pendahuluan yang meliputi penjelasan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian, serta sistematika bahasan.
- Bab II : Merupakan penjelasan tentang kajian pustaka/kajian teori yang berhubungan dengan obyek penelitian yaitu dengan teori yang berkenaan dengan dinas pasar dengan kepemimpinan, sumber daya manusia serta hipotesis penelitian.
- Bab III : Menjelaskan tentang metodologi penelitian yang digunakan yang menyangkut jenis penelitian, variable dan indicator serta item-item yang digunakan dan pegukurannya, sumber data, populasi dan sampling, instrument penelitian, validasi dan analisis data.
- Bab I : Menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan yang memuat penyajian data dan analisis data.
- Bab V : Merupakan penutup yang berisi kesimpulan dari hasil dan pembahasan, dan saran yang merupakan rekomendasi tentang studi lanjutan/kebijakan-kebijakan yang akan datang.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

#### **1. Pengertian BUMN**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969, BUMN adalah seluruh bentuk usaha Negara yang modal seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh Negara atau pemerintah yang dipisahkan oleh kekayaan Negara. Pengertian itu diperkuat juga oleh Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, dalam pasal 1 tentang Ketentuan Umum menjelaskan yang dimaksud BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan. Kekayaan Negara yang dipisahkan adalah pemisahan kekayaan Negara dari APBN untuk dijadikan penyertaan modal Negara pada BUMN.

BUMN adalah badan usaha yang dimiliki seluruhnya oleh Negara, yang tidak seluruhnya dimiliki Negara tetapi status disamakan dengan BUMN digolongkan, sebagai berikut:

- 1) Usahanya bersifat tugas-tugas perintisan dan pembangunan prasarana tertentu.
- 2) Menghasilkan barang aatau jasa yang karena pertimbangan keamanan dan kerahasiaan harus dikuasai Negara
- 3) Didirikan atas pertimbangan untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah tertentu dan atau strategis
- 4) Didirikan dengan tujuan untuk melindungi keselamatan dan kesejahteraan masyarakat
- 5) Didirikan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku harus dimiliki dan dikelola oleh pemerintah.
- 6) Usaha bersifat komersil dan fungsinya dapat dilakukan oleh swasta.

#### **2. Klasifikasi BUMN**



Mengenai badan-badan usaha milik Negara, klasifikasi dapat diberikan menurut tujuan usaha yaitu *pertama*, badan-badan usaha Negara yang didirikan karena hanya memerlukan modal saja, *kedua*, badan-badan usaha Negara tertentu yang pada umumnya tidak begitu menguntungkan bagi sektor swasta. Misalnya mengenai asuransi, penyediaan air minum, transportasi, dan lain-lain. *Ketiga*, dalam badan usaha tersebut belum ada kesediaan sektor swasta yang memasukinya. *Keempat*, badan-badan usaha yang dibentuk sebagai badan untuk membina dan menggairahkan sektor ekonomi, sektor swasta atau sektor masyarakat tertentu. *Kelima*, badan-badan usaha yang dibentuk karena pemerintah memang ingin menguasai dan memiliki sektor kegiatan ekonomi tertentu (yang menguntungkan). Hal ini seringkali didasarkan karena system pemerintahan yang statis. (Bintoro Tjokroamidjojo, 1994, h.181).

Bentuk BUMN juga terdapat di negara-negara yang memberikan keleluasaan terhadap sektor swasta secara luas. Hal tersebut adalah karena beberapa bidang tertentu masih membutuhkan cara pengusahaan dalam bentuk suatu badan usaha milik negara.

### **3. Tujuan dan Fungsi BUMN**

BUMN didesain untuk tujuan tertentu, seperti menciptakan lapangan pekerjaan, pengembangan daerah, merintis sektor yang belum dimasuki oleh swasta, menyediakan fasilitas semi publik. (Hamid dan Anto dalam Akdun 2007:33)

Ringkasnya tujuan BUMN adalah memaksimumkan kesejahteraan masyarakat serta memaksimumkan tujuan tertentu termasuk kemungkinan memperoleh keuntungan maksimal. Tujuan BUMN tentu tidak dapat dipisahkan dengan landasan pendiriannya. Landasan pendirian BUMN dijelaskan dalam UUD 1945. Pada pembukaan UUD 1945 tentang tujuan Nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia. Peran Negara (pemerintah) mewujudkan tujuan nasional tersebut diatas. Peran itu diantaranya dilakukan oleh BUMN.



Selain pembukaan, pasal 33 UUD 1945 juga menjadi landasan untuk bekerjanya BUMN, terutama ayat (2) yang berbunyi, “cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara” penugasan Negara atas cabang-cabang produksi itu diwujudkan dalam bentuk perusahaan Negara atau BUMN.

Secara khusus tujuan pendirian BUMN menurut PP Nomor 3 Tahun 1983 adalah :

- 1) Tujuan komersial, yakni alat untuk memupuk keuntungan.
- 2) Tujuan makro, yakni memberi sumbangan bagi perkembangan ekonomi atau pendapatan negara, perintis kegiatan usaha dan penunjang kebijakan pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan.
- 3) Tujuan sosial politik, yakni melayani kepentingan umum dan memenuhi hajat hidup orang banyak serta membantu golongan ekonomi lemah dan koperasi.

Ternyata dalam perkembangan selanjutnya beban BUMN semakin ringan. Menurut UU No.19 Tahun 2003, maksud dan tujuan Persero adalah menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan. Maksud dan tujuan perum adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum yang berupa penyediaan barang atau jasa yang berkualitas dengan harga terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.

Dalam realitas di lapangan, disamping maksud dan tujuan secara normatif diatas, pendirian BUMN memiliki maksud dan tujuan sebagai berikut :

- 1) Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan Negara pada khususnya.
- 2) Mengejar keuntungan.
- 3) Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hidup orang banyak.
- 4) Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sector swasta atau koperasi.
- 5) Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

Dilihat dari maksud dan tujuan pendirian BUMN diatas, terlihat bahwa BUMN memiliki fungsi komersial yaitu sebagai unit ekonomi yang berperan untuk mengejar keuntungan sehingga memberi kontribusi kepada pendapatan Negara, sekaligus juga memiliki fungsi non-komersial yaitu sebagai *agent of development* (agen pembangunan) yang berperan sebagai pemacu perkembangan ekonomi. BUMN mempunyai multi fungsi sebagai berikut :

- 1) Agen pembangunan, artinya bertugas untuk meningkatkan pembangunan ekonomis secara keseluruhan. Orientasinya menyediakan barang dan jasa dengan harga yang terjangkau, karena barang dan jasa yang bersangkutan mempunyai sifat meningkatkan perekonomian secara keseluruhan.
- 2) Pemerataan kemakmuran dan kesejahteraan. Jika ingin meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat secara merata, barang dan jasa harus disediakan dengan harga yang cukup rendah (gratis)
- 3) Instrument penjaga harga, BUMN dipertahankan dalam tingkat persaingan yang ketat dengan swasta, karena ingin dipakai sebagai instrument penjaga harga. Jika pasar mengendur dan berkecambah menuju bentuk monopolistic maka BUMN dapat dipakai untuk menjual barang dengan harga murah sehingga tidak memungkinkan pesaing untuk menaikkan harga.
- 4) Menghasilkan laba atau keuntungan adalah salah satu dari kegiatan produsen di dalam pasar yang bersaing dengan banyak produsen swasta.
- 5) Benteng pertahanan persaingan ekonomi global. Dalam kondisi globalisasi ekonomi dunia, investasi asing sangatlah dominant. Dalam hal ini pemerintah dapat mengerahkan semua potensi yang ada, agar dominasi barang impor yang masuk dapat disaingi. (Ibrahim 1997:117)

Selain itu, BUMN memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut, (1) menjadi salah satu sumber pembiayaan pembangunan; (2) pada umumnya menjalankan bisnis monopoli karena menyangkut hajat hidup orang banyak; (3) mempunyai keterkaitan erat dengan birokrasi. (Akadun 2007:103) Ketiga karakteristik BUMN tersebut mengakibatkan BUMN *over bureaucratized* dan tidak terbiasa untuk berorientasi kepada pasar (juga tidak terbiasa berkompetisi).

#### **4. Bentuk BUMN**

Penertiban dan penyederhanaan terhadap BUMN di Indonesia dimulai tahun 1966 dengan dibentuknya tim pembantu presiden untuk penertiban aparatur atau administrasi pemerintahan dan ekonomi Negara dalam rangka penyempurnaan

administrasi Negara yang menyeluruh. Hasil kerja tim ini merekomendasikan agar BUMN kedalam tiga bentuk perusahaan Negara, yaitu perusahaan jawantah (Perjan), perusahaan umum (Perum), dan perusahaan perseroan (Persero).

7) Perjan

Perjan adalah bentuk badan usaha milik negara yang seluruh modalnya dimiliki oleh pemerintah. Perjan ini berorientasi pelayanan pada masyarakat, Sehingga selalu merugi. Sekarang sudah tidak ada perusahaan BUMN yang menggunakan model perjanjian karena besarnya biaya untuk memelihara perjanjian-perjan tersebut. Adapun ciri-ciri perjanjian antara lain:

- e. Berdasarkan pasal 2 ayat 1 undang-undang No. 9 Tahun 1969, perjanjian adalah perusahaan Negara yang didirikan dan diatur dalam ketentuan-ketentuan IBW Stb. 1927 No. 419 yang telah beberapa kali mengalami perubahan dengan Stb. 1936 No. 445, undang-undang No. 3/Drt/1954, dan Undang-undang No. 13 Tahun 1955. Inpres No. 17 tahun 1967, menyebutkan bahwa perjanjian dengan ciri-ciri pokok sebagai berikut :
- f. Makna usaha adalah public service, artinya pengabdian serta pelayanan kepada masyarakat. Usahanya dijalankan dengan memegang syarat-syarat efisien, efektifitas dan ekonomis dalam manajemen perusahaan dan pelayanan kepada umum atau masyarakat yang baik dan memuaskan.
- g. Melakukan tugas-tugas perusahaan sekaligus tugas-tugas pemerintahan.
- h. Mempunyai hubungan hukum publik. Bila ada atau melakukan tuntutan/dituntut, maka kedudukannya adalah sebagai pemerintah atau seizin pemerintah.
- i. Modal permulaan dan mutasi modal lainnya tercermin dalam APBN. Modal merupakan kekayaan Negara yang tidak dipisahkan maka hasil-hasil perusahaan harus nampak dalam APBN.
- j. Pegawai berstatus pegawai negeri dimana penghasilannya disesuaikan dengan kemampuan perusahaan

- k. Barang dan jasa yang dihasilkan merupakan kewajiban pemerintah dalam rangka pelayanan masyarakat.
- l. Biaya eksploitasi ditutup dengan pendapatan jawatan dan tariff ditetapkan oleh Menteri teknis dan Menkeu.
- m. Dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggungjawab kepada menteri atau Dirjen, kedudukan serendah-rendahnya setingkat Direktorat.

8) Perum

Perum adalah perjan yang sudah dirubah. Tujuannya tidak lagi berorientasi pelayanan tetapi sudah *profit oriented*. Sama seperti Perjan, perum di kelola oleh negara dengan status pegawainya sebagai Pegawai Negeri. Namun perusahaan masih merugi meskipun status Perjan diubah menjadi Perum, sehingga pemerintah terpaksa menjual sebagian [saham](#) Perum tersebut kepada [publik](#) (*go public*) dan statusnya diubah menjadi persero. Adapun ciri-ciri perum antara lain:

- a. Pasal 2 ayat 2 undang-undang No. 9 tahun 1969 Perum adalah perusahaan Negara yang didirikan dan diatur berdasarkan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam undang-undang No. 19/Prp/1960.
- b. Makna usahanya adalah melayani kepentingan umum (produksi, distribusi dan konsumsi).
- c. Dipimpin oleh direksi yang bertanggung jawab kepada menteri yang bersangkutan (sekarang bertanggung jawab kepada menteri BUMN).
- d. Direksi perusahaan menjalankan tugas pemerintahan dan pelaksanaan pimpinan perusahaan dilakukan oleh general manager.
- e. Modal perusahaan seluruhnya dimiliki oleh Negara dari kekayaan Negara yang dipisahkan. Modal tidak terbagi dalam bentuk saham.
- f. Status dan penghasilan pegawai diatur sendiri dengan peraturan pemerintah diluar ketentuan-ketentuan bagi pegawai negeri.
- g. Melayani kepentingan umum yang bergerak dibidang yang dianggap oleh pemerintah vital.

- h. Tidak diperkenankan memiliki anak perusahaan atau menyertakan kekayaan dalam permodalan perusahaan lain (sekarang diperbolehkan).
  - i. Secara finansial harus dapat berdiri sendiri jika politik pemerintah menetapkan tarif tertentu untuk golongan tertentu maka pemerintah memberikan subsidi.
- 9) Persero

Persero adalah salah satu Badan Usaha yang dikelola oleh Negara atau Daerah. Berbeda dengan Perum atau Perjan, tujuan didirikannya Persero yang pertama adalah mencari keuntungan dan yang kedua memberi pelayanan kepada umum. Modal pendiriannya berasal sebagian atau seluruhnya dari kekayaan negara yang dipisahkan berupa saham-saham. Adapun ciri-ciri persero antara lain:

- a. Pasal 2 ayat 3 Undang-Undang No. 9 Tahun 1969. Persero adalah perusahaan dalam bentuk PT, seperti diatur menurut ketentuan-ketentuan KUHD Stb. 1847 No. 23 (setelah beberapa kali telah mengalami perubahan) baik dalam saham-sahamnya untuk sebagian maupun seluruhnya dimiliki Negara.
- b. Makna usahanya untuk memupuk keuntungan, pelayanan dan pembinaan organisasi yang baik, efektif, efisien, dan ekonomis.
- c. Dipimpin oleh direksi dibawah pengawasan dewan komisaris yang masing-masing bertanggung jawab kepada RUPS.
- d. Melakukan kegiatan perusahaan yang bisa dilakukan swasta dan bukan semata-mata menjadi tugas pemerintah.
- e. Modal usaha dipisahkan dalam bentuk saham dari kekayaan Negara yang dipisahkan. Modal campuran antara Negara dan swasta.
- f. Status pegawai perusahaan swasta biasa.
- g. Barang dan jasa yang dihasilkan bukan merupakan kewajiban Negara untuk menghasilkannya.
- h. Dapat melakukan penyertaan modal atau pemilikan saham pada perusahaan lain, termasuk menambah, mengurangi atau melepaskan kepemilikan saham.



- i. Harga tergantung mekanisme pasar.

## **B. Pelayanan Publik**

### **1. Pengertian Pelayanan Publik**

Pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok dan atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan.

Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. (Moenir 1995:16-17) Sedangkan menteri pendayagunaan aparatur Negara (1993) mengemukakan bahwa pelayanan adalah segala bentuk kegiatan pelayanan dalam bentuk atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Pelayanan juga dapat diberi makna dalam kata respek. Respek dalam kegiatan pelayanan dapat diartikan “menghormati atau menghargai orang lain”, dengan demikian, maka dalam menyajikan pelayanan hendaknya “menambahkan sesuatu yang tidak dapat dinilai dengan uang, dan itu adalah ketulusan dan integritas”.

Pelayanan publik adalah pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi atau lembaga lain yang tidak termasuk badan usaha swasta, dan tidak berorientasi pada laba (*profit*). (Boediono, 2003, h.59).

Pelayanan publik adalah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. (Sinambela dalam Pasolong 2007:28)

Lonsdale dan Enyedi (Zauhar, 2001, h.4) mengartikan *service* sebagai *assisting or benefiting individuals through making useful things available to them*. Sedangkan *public service* diberi makna sebagai *something made available to the whole of population, and it involves things which people can not normally provide for themselves i. e people must act collectively*.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu atau memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang dan atau jasa yang diperlukan oleh mereka.

Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.(KEPMENPAN NO. 63/KEP/M.PAN/72003)

Sedangkan tujuan dari pelayanan publik adalah memuaskan dan atau sesuai dengan keinginan masyarakat atau pelanggan pada umumnya. Untuk mencapai hal ini diperlukan kualitas pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Kualitas atau mutu pelayanan adalah kesesuaian antara harapan dan keinginan dengan kenyataan.

Pelayanan pelanggan adalah upaya suatu proses yang secara sadar dan terencana yang dilakukan oleh organisasi (birokrasi) yang ingin agar produk atau jasanya tetap dapat menang bersaing melalui pemberian atau penyajian pelayanan kepada pelanggan yang mampu memberikan kepuasan optimal kepada pelanggan dan dilakukannya sebagian integral dari proses menentukan visi, misi dan strategi serta system yang diterapkan dalam organisasi. (Boediono 2003:37).

Pelayanan pelanggan yang baik adalah pelayanan yang dapat memberikan kepuasan secara optimal dan terus menerus bagi pelanggan yang menurut Boediono mencakup kesembilan aspek yang disebut dibawah ini yang menjadikan keinginan dan harapan para pelanggan. Keinginan dan harapan pelanggan tersebut antara lain:

- 1) Bebas membuat keputusan
- 2) Memperoleh hasil sesuai dengan keinginan
- 3) Mempertahankan harga diri
- 4) Diperlakukan secara adil
- 5) Diterima dan disambut dengan baik
- 6) Diberitahu segala sesuatu yang terjadi
- 7) Merasa aman dan dilindungi haknya
- 8) Didudukan sebagai orang penting
- 9) Menuntut keadilan. (Boediono 2003:38)



Dengan demikian mengacu pada pengertian pelayanan pelanggan diatas, pelayanan pelanggan secara prinsip adalah setiap upaya yang dilakukan oleh organisasi (birokrasi) produsen barang atau penjual jasa yang ditujukan kepada pelanggan dengan memberikan kepuasan secara optimal.

Pelayanan adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan.(Boediono 2003:60). Setiap pelayanan menghasilkan produk. Baik berupa barang ataupun jasa. Hasil pelayanan berupa jasa tidak dapat diinventarisasi, tidak dapat ditumpuk atau digudangkan, melainkan hasil tersebut diserahkan secara langsung kepada pelanggan atau konsumen. Dalam hal ini secara sederhana pelayanan jasa publik adalah pelayanan jasa yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan tetap dalam batas memenuhi standar pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan. (Boediono, 2003, h.67).

Pelayanan jasa publik berlangsung selamanya. Oleh karena itu, dengan memperhatikan kebutuhan dasar pelanggan, pengertian pelayanan harus dilakukan secara terus menerus, sehingga secara rinci dapat dikemukakan berbagai kriteria sebagai dasar penentuan pelayanan publik, dalam hal ini kriteria yang dimaksud dengan kriteria pelayanan publik yaitu pelayanan publik yang :

- 1) Memiliki tingkat keterjangkauan yang tinggi
- 2) Memiliki tingkat ketepatan yang tinggi
- 3) Memberikan jaminan kesopanan sesuai dengan nilai yang berlaku
- 4) Memberikan kenyamanan kepada pelanggan
- 5) Menunjukkan kemampuan professional yang andal
- 6) Memiliki kredibilitas kepada pelanggan
- 7) Memiliki garansi yang tinggi
- 8) Memiliki tingkat efisiensi yang tinggi
- 9) Memiliki tingkat efektivitas yang tinggi
- 10) Memiliki fleksibilitas yang dapat dipertanggungjawabkan
- 11) Memiliki garansi adanya kejujuran
- 12) Memiliki tingkat keamanan yang tinggi
- 13) Memberikan jaminan keamanan yang diperlukan



- 14) Memiliki kemampuan merespon secara tepat dan cepat.

Untuk itu, upaya yang strategik dengan memberdayakan semua pihak untuk memiliki komitmen tinggi terhadap obsesi pelayanan harus tetap diperjuangkan dengan semangat kebersamaan dalam suasana siap berubah.

## 2. Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pada dasarnya merupakan kata yang menyandang arti relatif karena bersifat abstrak, kualitas dapat digunakan untuk menilai atau menentukan tingkat penyesuaian suatu hal terhadap persyaratan atau spesifikasinya. Bila persyaratan atau spesifikasi itu terpenuhi berarti kualitas suatu hal yang dimaksud dapat dikatakan baik. Dengan demikian, untuk menentukan kualitas diperlukan indikator. Karena spesifikasi yang merupakan indikator harus dirancang berarti kualitas secara tidak langsung merupakan hasil rancangan yang tidak tertutup kemungkinan untuk diperbaiki atau ditingkatkan.

Kualitas menurut Fandy Tjiptono dalam Pasolong (2007, h.132) adalah 1) kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, 2) kecocokan pemakaian, 3) perbaikan atau penyempurnaan keberlanjutan, 4) bebas dari kerusakan, 5) pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat, 6) melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal, 7) sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Pada dasarnya pelayanan (*service*) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu perbuatan (*deed*), suatu kinerja (*performance*) atau suatu usaha (*effort*). (Warella dalam Pasolong 2007:133).

Davidow yang dikutip Zauhar dalam (Jurnal Ilmu Administrasi Negara) menyebutkan bahwa pelayanan adalah hal-hal yang jika diterapkan terhadap suatu produk akan meningkatkan daya atau nilai terhadap pelanggan (*service is those thing which when added to a product, increase its utility or value to the customer*). Lebih lanjut Lovelock yang dikutip Zauhar dalam (jurnal ilmu administrasi negara) menyebutkan bahwa pelayanan yang baik membutuhkan instruktur pelayanan yang sangat baik pula. Hal yang paling penting adalah membuat setiap orang dalam organisasi pada kualitas.

Pelayanan merupakan respons terhadap kebutuhan manajerial yang hanya akan terpenuhi kalau pengguna jasa itu mendapatkan produk yang mereka

inginkan Lovelock yang dikutip Zauhar dalam (Jurnal Ilmu Administrasi Negara). Jika demikian halnya maka apa yang menjadi perumpamaan bahwa pembeli adalah raja (*the customer is always right*) menjadi sangat penting dan menjadi konsep yang mendasar bagi peningkatan manajemen pelayanan. Adapun karakteristik kualitas pelayanan jasa adalah sebagai berikut :

- 1) Ketepatan waktu pelayanan
- 2) Aksesibilitas dan kemudahan untuk mendapatkan jasa meliputi keterjangkauan lokasi, keterjangkauan waktu operasi (waktu pelayanan yang cukup memadai), keberadaan pegawai pada saat konsumen memerlukan jasa publik.
- 3) Akurasi pendampingan atau pelayanan jasa yang diberikan.
- 4) Sikap sopan santun karyawan yang memberikan pelayanan.
- 5) Kecukupan informasi yang diseminasikan kepada pengguna potensial.
- 6) Kondisi dan keamanan fasilitas yang digunakan oleh konsumen.
- 7) Kepuasan konsumen terhadap karakteristik atau aspek-aspek tertentu dari jasa public yang diberikan.
- 8) Kepuasan konsumen terhadap jasa publik secara keseluruhan.

Kualitas pelayanan (*service quality*) telah hampir menjadi faktor yang menentukan dalam menjaga keberlangsungan suatu organisasi birokrasi pemerintah maupun organisasi perusahaan. Pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa publik, sangat penting dalam upaya mewujudkan kepuasan pengguna jasa publik (*customer satisfaction*).

Untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, terdapat indikator ukuran kepuasan konsumen yang terletak pada lima dimensi kualitas pelayanan menurut apa yang dikatakan konsumen. Kelima dimensi tersebut adalah :

1. *Tangibles* : kualitas pelayanan berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi.
2. *Reliability* : kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.

3. *Responsiveness* : kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan terhadap konsumen.
4. *Assurance* : kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.
5. *Empathy* : sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen. (Zeithaml-Parasurman-Berry dalam Pasolong 2007:135).

Pada dasarnya dimensi ini berasal dari dunia bisnis, akan tetapi dimensi ini dapat digunakan untuk mengukur kualitas kinerja pelayanan public yang diberikan pada instansi publik.

### **3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Publik**

Jika berbicara mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan suatu birokrasi pemerintah, maka akan muncul begitu banyak faktor yang mempengaruhinya, pelayanan publik yang bersifat internal organisasi maupun yang bersifat eksternal organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain :

#### 10) Profesionalisme

Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan pegawai dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya pegawai yang professional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Apabila suatu organisasi berupaya untuk memberikan pelayanan public secara prima, maka organisasi tersebut mendasarkan profesionalisme terhadap tujuan yang ingin dicapai.

#### 11) Kepemimpinan

Kepemimpinan menunjuk kepada sekelompok orang yang secara aktif merumuskan doktrin dan program lembaga serta mengarahkan kegiatan dan hubungan lembaga dengan lingkungannya.

#### 12) Kewenangan Direksi

Direksi secara konseptual merupakan suatu langkah yang ditempuh oleh administrator untuk menyelesaikan kasus tertentu yang tidak atau belum diatur dalam regulasi baku. Dalam konteks tersebut, direksi dapat berarti suatu

bentuk kelonggaran pelayanan yang diberikan oleh administrator kepada pengguna jasa.

#### **4. Standar Pelayanan Publik**

Pelayanan publik yang berorientasi kepada kepentingan orang banyak haruslah dilaksanakan dengan sebaik mungkin sesuai norma-norma yang berlaku. Hal ini penting karena menyangkut kepuasan masyarakat atas pelayanan publik yang mereka terima dimana dapat memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi eksistensi instansi publik yang bersangkutan.

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan.

Begitu pentingnya profesionalitas pelayanan publik ini, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang perlu dipedomani oleh setiap birokrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan pada prinsip-prinsip pelayanan publik.

- 1) Ada beberapa prinsip mengenai Standar Pelayanan Publik antara lain:
  - a. Kesederhanaan, bahwa prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan;
  - b. Kejelasan
    - Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik
    - Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan atau persoalan sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.
    - Rincian biaya pelayanan publik dan tatacara pembayaran
  - c. Kepastian Waktu, pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan;

- d. Akurasi, produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah;
- e. Keamanan, proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum;
- f. Tanggung jawab, pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan atau persoalan dalam pelayanan publik;
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, tersedianya sarana dan prasarana kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika);
- h. Kemudahan akses, tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika;
- i. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan. Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas;
- j. Kenyamanan, lingkungan pelayanan harus teliti, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, lingkungan pelayanan harus tetap, teratur dan bersih, rapi lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, tempat sampah dan lain-lain.

Pengelola BUMN sebagai unsur aparatur pemerintah yang langsung melayani kebutuhan masyarakat harus memperhatikan prinsip pelayanan dan pertanggungjawaban yang ada sehingga pelayanan yang baik, cepat, akurat, dan memuaskan penerima jasa layanan dapat tercapai.

## 2) Pola penyelenggaraan pelayanan publik

- a. Fungsional, pola pelayanan publik oleh penyelenggara pelayanan, sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya

- b. Terpusat, pola pelayanan publik diberikan secara tunggal oleh penyelenggara pelayanan berdasarkan pelimpahan wewenang dari penyelenggara pelayanan terkait lainnya yang bersangkutan.
  - c. Terpadu, dapat dibagi menjadi terpadu satu atap yaitu dilaksanakan dalam satu tempat. Terpadu satu pintu diselenggarakan ada satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang memiliki keterkaitan dilayani melalui satu pintu.
  - d. Gugus tugas, petugas pelayanan publik secara perorangan atau dalam bentuk gugus tugas ditempatkan pada instansi pemberi pelayanan dan lokasi pelayanan tertentu.
- 3) Biaya Pelayanan Publik
- Penetapan besaran biaya pelayanan publik perlu memperhatikan
- a. Tingkat kemampuan daya beli masyarakat
  - b. Nilai harga yang berlaku atas barang atau jasa
  - c. Rincian biaya harus jelas
  - d. Ditetapkan oleh pejabat berwenang dan memperhatikan prosedur sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan
- 4) Pelayanan Bagi Penyandang Cacat, Lanjut Usia Wanita Hamil dan Balita
- Penyelenggara pelayanan wajib mengupayakan tersediannya sarana dan prasarana serta memberikan akses khusus berupa kemudahan pelayanan bagi penyandang cacat, lanjut usia, wanita hamil, dan balita.
- 5) Pelayanan Khusus
- Penyelenggaraan jenis pelayanan publik tertentu seperti pelayanan transportasi, kesehatan, dimungkinkan dan untuk memberikan penyelenggaraan dengan ketentuan seimbang dengan biaya yang dikeluarkan sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku seperti perawatan VIP di rumah sakit dan gerbong eksekutif kereta api.
- 6) Biro Jasa Pelayanan
- Pengurusan pelayanan publik pada dasarnya dilakukan sendiri oleh masyarakat. Namun dengan pertimbangan tertentu sebagai wujud

partisipasi masyarakat dimungkinkan adanya biro jasa membantu penyelenggaraan pelayanan publik.

7) Tingkat Kepuasan Masyarakat

Ukuran Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan masyarakat. Kepuasan penerima dicapai jika pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan.

8) Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Pengawasan dilakukan :

- a. Pengawasan melekat yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- b. Pengawasan fungsional yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan perundang undangan.
- c. Pengawasan masyarakat yaitu pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat, berupa laporan atas pengaduan.

9) Penyelesaian Pengaduan dan Sengketa

- a. Pengaduan, untuk menampung pengaduan unit pelayanan menyediakan loket/ kotak pengaduan. Untuk kemudian diproses sesuai dengan alur proses pengaduan.
- b. Sengketa, dalam hal ini pengaduan tidak dapat diselesaikan oleh unit penyelenggara pelayanan publik yang bersangkutan dan terjadi sengketa, maka penyelesaiannya dapat dilakukan melalui jalur hukum.

10) Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik wajib secara berkala mengadakan evaluasi di lingkungan instansinya masing-masing. Kegiatan ini dilakukan secara berkala dilaporkan kepada pimpinan tertinggi penyelenggara pelayanan publik.

Sebagai penyelenggara pelayanan publik yang langsung melayani kebutuhan masyarakat, BUMN diharapkan dapat memenuhi standar pelayanan sehingga pelayanan yang baik, cepat, akurat, dan memuaskan penerima jasa layanan dapat tercapai.

## C. Pelayanan Prima Dalam Instansi Publik/BUMN

### 1. Pengertian Pelayanan Prima

Menurut Sahirudin (2000:2) pengertian pelayanan prima adalah “peningkatan mutu dari pelayanan masyarakat yang menuntut adanya peningkatan kemampuan dan profesionalisme aparat sehingga rasa kepuasan pada masyarakat semakin meningkat (tinggi)”.

Lebih lanjut, manfaat pelayanan prima menurut Sahirudin (2000:4) adalah:

22. Bagi aparat pemerintah, manfaat pelayanan prima meliputi: (a) semakin percaya diri, (b) kepuasan pribadi, rasa kebanggaan dapat menolong orang lain dalam memenuhi keperluan, kebutuhan tertentu, (c) ketenangan kerja semakin mantap, (d) semangat kerja semakin meningkat, (e) aktualisasi diri semakin meningkat, (f) pengembangan karier semakin terbuka, (g) kesejahteraan meningkat melalui perkembangan karier, kenaikan pangkat, dan (h) citra aparat pemerintah semakin meningkat.
23. Bagi masyarakat, meliputi: (a) kebutuhan semakin terpenuhi, (b) partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pelayanan semakin meningkat, (c) efektivitas kegiatan masyarakat semakin meningkat, (d) efisiensi operasional kegiatan masyarakat semakin meningkat, dan (e) kesejahteraan masyarakat semakin bertambah.
24. Bagi pemerintah, meliputi: (a) citra pemerintah semakin meningkat, dan (b) kepercayaan dan dukungan masyarakat kepada pemerintah semakin meningkat.

### 2. Tujuan Pelayanan Prima

Tujuan pelayanan prima menurut Sahirudin (2000:5) adalah sebagai berikut:

- 1) Memenuhi kebutuhan/aspirasi masyarakat dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang tepat.
- 2) Tujuan akhir manajemen pelayanan prima adalah kepuasan masyarakat.
- 3) Masyarakat baru akan puas apabila pelayanan tersebut dilakukan dengan proses dan etika pelayanan yang tepat, pasti dan aman merangsang perkembangan atau belajar.

Menurut Sahirudin (2000:6) tujuan manajemen pelayanan prima dapat dicapai apabila organisasi pelayanan tersebut:

1. Bekerja dengan menggunakan prinsip-prinsip yang efisien dan efektif
2. Memperhatikan aspek sosiologis dan psikologis
3. Memanfaatkan IPTEK
4. Menggunakan kerangka berpikir sistem
5. Mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi dan situasi
6. Menggunakan pemikiran strategis



7. Selalu melihat pada pasar/kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan memberikan kesempatan pada masyarakat untuk berpartisipasi
8. Terus memperhatikan kualitas pelayanan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan tujuan dari pelayanan prima adalah memuaskan dan atau sesuai dengan keinginan masyarakat, untuk mencapai hal itu diperlukan kualitas pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan atau keinginan masyarakat.

### **3. Jenis-jenis Pelayanan Masyarakat**

Menurut Sahirudin (2000:17-19) pelayanan pada masyarakat dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

- 1) Pelayanan yang merupakan kewajiban masyarakat seperti: KTP, catatan sipil (akte-akte), pajak (PBB, Ppn, dll), sertifikat tanah, paspor, perijinan di tingkat Kabupaten/Kota (IMB, ijin usaha, ijin pertunjukan/tontonan/keramaian, ijin pemasangan reklame, ijin layak huni, ijin usaha peternakan, ijin usaha trayek, ijin pemasangan rambu-rambu dan markah jalan, ijin penggunaan dan pengelolaan pemakaman, ijin penggunaan tanah, perijinan di tingkat kecamatan (bersifat legalitas terhadap rekomendasi yang diberikan oleh desa/kelurahan untuk diproses di tingkat kabupaten/kota).
- 2) Pelayanan yang merupakan kebutuhan masyarakat antara lain (yang bersifat kompetitif) meliputi: (a) kesehatan (RS, Puskesmas, Polindes, pelayanan PMI), (b) pendidikan (sekolah, kursus) dan (c) konsumtif (air/PDAM, PLN/listrik, telepon, asuransi)

## **D. Kinerja Pegawai**

### **6. Pengertian Kinerja dan Kinerja Pegawai**

Kinerja disamakan dengan kata dalam bahasa inggris yaitu "*performance*", yang artinya daya guna, prestasi atau hasil. Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dan dengan hasil seperti yang diharapkan.(Widodo dalam Pasolong 2007:175) Kinerja sebagai kata benda mengandung arti "*thing done*" yaitu suatu hasil yang telah dikerjakan.

Kinerja dalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja. Dengan demikian dari konsep yang ditawarkan tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunukan seberapa jauh tingkat

kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.(Juliantara 2005:38-39)

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara dalam Pasolong 2002:67)

Lembaga administrasi Negara Republik Indonesia yang disingkat LAN-RI, merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarah pada acuan kinerja suatu organisasi public yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang ingin dicapai.

Sedangkan kinerja pegawai dapat diartikan sebagai suatu bentuk ukuran efisiensi dan efektifitas atau tidaknya suatu organisasi itu dijalankan. kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. (Prawirosentono dalam Pasolong 2007:176)

Dalam hal ini, kinerja pegawai adalah tidak lain dari hasil kerja seorang pegawai. Pengertian pegawai disini dalam kamus besar Indonesia adalah orang yang bekerja pada suatu instansi atau perusahaan. Pegawai dituntut untuk mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu seorang pegawai harus berada pada posisi yang unggul, artinya mereka mampu melaksanakan pekerjaannya yang sesuai dengan bidangnya dengan baik dan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang efektif dan efisien.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja seseorang yang bekerja pada suatu instansi atau perusahaan yang bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam organisasi yang bersangkutan. Selaian itu kinerja mempunyai beberapa elemen, antara lain:

- 1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.

- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan yang untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
- 3) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- 4) Pekerjaan tidaklah bertentang dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

## 7. Pegawai BUMN

Pegawai adalah kata benda berupa orang-orang atau sekelompok orang yang mempunyai status tertentu karena pekerjaannya.(Zainun 2004:13). Pegawai pun dalam bahasa jawa berasal dari kata “*gawe*” atau “*kerja*”. Sedangkan kepegawaian yang berasal dari kata itu berubah maknanya menjadi segala sesuatu yang terkait dengan sumber daya manusia yang oleh suatu organisasi dipertimbangkan dan mungkin untuk menjadi urusan organisasi.

Menurut PP No. 6 Tahun 1974, Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pegawai BUMN pada hakikatnya merupakan pegawai negeri yang sudah mengecil jumlahnya dan kemungkinan besar lebih tepat digolongkan kepada PNS. Termasuk dan digolongkan PNS bukan berarti segala-galanya sama persis dengan PNS. Yang termasuk golongan ini adalah sumber daya manusia perusahaan jawatan (*perjan*) yang sekarang ini sudah tidak ada lagi. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang No. 9 Tahun 1969 yang mengenalkan tiga bentuk badan usaha Negara. Sedangkan yang lain kemungkinan ada sejenis dengan sumber daya

manusia perum ini, namun belum ditentukan pengalihan bentuk dan statusnya.

Pegawai yang dipersamakan dengan Pegawai Negeri, yakni :

- 1) Pegawai Perusahaan Perseroan (PERSERO);
- 2) Pegawai Perseroan Terbatas (PT) Milik Negara yang belum digolongkan ke dalam salah satu Usaha Negara
- 3) Pegawai Perusahaan Daerah; (PP No.06 Tahun 1974)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai BUMN adalah sekelompok orang yang bekerja pada suatu organisasi milik Negara atau suatu badan usaha milik Negara (BUMN) yang statusnya disamakan dengan pegawai negeri.

## **8. Kinerja Pegawai BUMN**

Kinerja selalu berbicara pada proses dan hasil akhir kualitas kerja yang optimal, setiap tahapan perlu dikaji dan disempurnakan sehingga pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut pegawai haruslah diberikan wewenang, dimotivasi dan diarahkan.

Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa kinerja pegawai BUMN adalah profesionalisme pegawai BUMN melaksanakan pekerjaan dengan memperjelas tugas dan tanggung jawab pegawai, serta peningkatan kualitas kerja dalam rangka pencapaian hasil kerja BUMN yang optimal.

Peningkatan kinerja pegawai dituntut untuk menghasilkan pegawai-pegawai birokrasi yang memiliki kemampuan yang memadai dalam perumusan dan dan pelakasana kebijakan pemerintah termasuk dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk dapat menciptakan pegawai yang berkualitas dalam memberikan pelayanan publik juga harus diperkuat dengan mekanisme kerja yang adil dan memberikan kesempatan kepada masing-masing pihak untuk berkompetisi dalam memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat. Mekanisme *reward* dan *punishment* mungkin bisa jadi suatu alternative sehingga memang pegawai yang berprestasi dan penuh inisiatif dalam memberikan pelayanan tentu akan mendapat *reward* yang lebih baik dibanding dengan pegawai yang tidak berprestasi.

## 9. Jenis-Jenis Kinerja

Terdapat tiga jenis kinerja, antara lain:

- 1) Kinerja organisasi  
yaitu hasil konkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh proses atau kinerja individu yang membutuhkan standar kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- 2) Kinerja proses  
Yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari pekerjaannya mekanisme kerja organisasi, dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standart kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- 3) Kinerja individu  
Yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari kerja individu (produktivitas kerja) dipengaruhi oleh berbagai faktor dan dari individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kerja bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu. (Sudarto dalam Wibawa 2007: 23)

Dengan adanya beberapa jenis kinerja yang telah disebutkan diatas, kinerja perseorangan harus lebih diperhatikan karena kinerja organisasi merupakan hasil dari kumpulan kinerja perseorangan/individu. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam suatu organisai, oleh karena itu Pegawai perlu berada pada kondisi yang unggul. Artinya mampu mewujudkan perubahan secara inovatif dan proaktif.

Terdapat tiga titik tolak pemikiran mengapa efisiensi dan efektivitas kerja mutlak perlu ditingkatkan apabila dikaitkan dengan kemampuan pegawai (sumber daya manusia) yaitu sebagai berikut:

- 1) Sumber daya manusia yang tersedia selalu terbatas sedangkan tujuan individu dan organisasional tidak terbatas.
- 2) Meskipun sumber daya, sarana dan prasarana kerja mutlak, hal-hal tersebut pada dasarnya tidak meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas organisasi.
- 3) Manusia merupakan unsure-unsur terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan unsure yang paling berharga dalam organisasi. (Siagian 2000, h.20)

Administrasi kepegawaian kaitannya dengan kinerja adalah sumber daya manusia mutlak menjadi sasaran utama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, yang mengelola sumber daya manusia yang

dimaksudkan bukan sebagai tujuan akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kinerja organisasi.

## **10. Pengukuran Kinerja**

Setelah seseorang bekerja guna mencapai tujuan dan targetnya, maka diperlukan suatu analisis bagi kinerja tersebut yang berguna untuk mengetahui sejauh mana kualitas kinerja tersebut dilakukan. Tanpa adanya pengukuran kinerja berarti seorang atasan telah bersikap acuh tak acuh kepada tujuan dan target yang diharapkan dan berarti pula sistem kerjanya bersifat acak dan tidak sistemik. Pengukuran kinerja akan memberikan layanan kepada kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi. Dengan adanya pengukuran kinerja, maka akan menyadarkan kepada pegawai tentang kualitas pegawai itu sendiri sehingga dapat diketahui apakah kinerja yang dilakukan oleh seorang pegawai sudah sesuai atau belum dengan apa yang diharapkan. Jika sudah sesuai, dimungkinkan bagi pegawai tersebut untuk terus melakukan peningkatan. Sedangkan jika belum sesuai maka sebaiknya pegawai tersebut melakukan koreksi diri apakah kinerja tersebut dapat diperbaiki atau tidak.

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan atas pelaksanaan, kegiatan, program dan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja .

Penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Jika penilaian kinerja terhadap birokrasi, berarti evaluasi keberhasilan atau kegagalan birokrasi dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat.

Sistem penilaian kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Dwiyanto (Pasolong, 2007, h.182). Untuk birokrasi publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh birokrasi itu memenuhi harapan dan memuaskan masyarakat.

Adapun tujuan dari pengukuran kinerja antara lain:

- 1) Sebagai dasar untuk memberikan kompensasi kepada pegawai yang setimpal dengan kerjanya.

- 2) Sebagai dasar untuk melakukan promosi bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik.
- 3) Sebagai dasar untuk melakukan mutasi terhadap pegawai yang kurang cocok dengan pekerjaannya.
- 4) Sebagai dasar untuk melakukan demosi terhadap pegawai yang kurang atau tidak memiliki kinerja yang baik.
- 5) Sebagai dasar untuk melakukan pemberhentian pegawai yang tidak lagi mampu melakukan pekerjaan.
- 6) Sebagai dasar memberika diklat terhadap pegawai, agar dapat meningkatkan kinerjanya.
- 7) Sebagai dasar untuk menerima pegawai baru yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia.
- 8) Sebagai dasar untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu organisasi.(Pasolong 2007:186)

Dengan adanya penilaian kinerja ini dapat dijadikan landasan dalam menentukan suatu kebijaksanaan dalam mengembangkan sumber daya manusia atau pegawai yang ada. Penilaian kinerja hendaknya dilakukan penilaian yang objektif. Penilaian yang objektif dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selanjutnya motivasi pegawai yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik, dan pada akhirnya kinerja yang baik akan memberikan kepuasan kepada masyarakat yang dilayaninya.

## 11. Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang dimaksud oleh LAN RI, setelah ada ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*) keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*). (Pasolong 2007:177)

Indicator kinerja mencakup semua unsur yang akan di evaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai. Dimensi ini mencakup beberapa kriteria yang sesuai digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah disesuaikan.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

- 5) Produktivitas  
yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan.
- 6) Kualitas layanan  
Yaitu cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerha organisasi pelayanan public. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai



organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik.

7) Responsivitas

Yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat.

8) Responsibilitas

Yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun implisit, Lenvine dalam Pasolong (2007, h. 179). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja dalam suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

9) Akuntabilitas

Yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. (Dwiyanto dalam Pasolong 2007:178-179),

Selain itu, Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan di evaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah disesuaikan. Dharma (1985:55) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara untuk menilai kinerja atau prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan kerja mempertimbangkan tiga hal, yaitu:

1. Kuantitas (jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai),
2. Kualitas (mutu yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan),
3. Ketepatan waktu (sesuai tindakan dengan waktu yang direncanakan).

Dharma (1985:64), menambahkan:

“Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja pegawai, sebab hal tersebut harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Penetapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan”.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dalam penelitian ini kriteria pengukuran kinerja yang digunakan adalah:

1. Kualitas Pegawai



Menurut Yuwono (1991:19) “Kualitas pegawai menyangkut sifat-sifat yang melekat pada diri personil yang berupa kemampuan melaksanakan tugas-tugas”. Maka dapat dikatakan bahwa pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas sehingga menjadi tauladan bagi pegawai yang lainnya.

Selanjutnya Thoha (1981:230) menyatakan bahwa:

“Kemampuan merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan. Maka dapat dikatakan bahwa kualitas kemampuan ini berkaitan erat dengan kecakapan dan ketangkasan aparat dalam melaksanakan tugas-tugasnya berupa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan”.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pegawai dapat dilihat dari aspek kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## 2. Mentalitas atau Kedisiplinan Pegawai

Faktor kualitas mental bagi setiap pegawai merupakan unsur yang sangat mempengaruhi kepribadian seorang pegawai, karena ia dapat menentukan baik buruknya sikap, tingkah laku dan tindakan pegawai. Hal ini seperti yang ditegaskan oleh Yuwono (1983:86) bahwa “Mentalitas adalah sikap jiwa dan tingkah laku seseorang yang selalu menjadikan berhubungan atau serasi dengan nilai-nilai yang berlaku yang mengandung nilai-nilai kebaikan”.

Sedangkan salah satu bentuk perwujudan sikap mental yang berhubungan dengan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan atau norma-norma yang mengandung nilai-nilai kebenaran yang telah ditetapkan antara lain berupa disiplin. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dijelaskan oleh Sinungan (1987:146)

“Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”.

Sedangkan Atmosudirdjo (1987:64-65) menyatakan bahwa disiplin mempunyai tiga aspek yaitu sebagai berikut:

1. Suatu sikap mental tertentu yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil latihan pengendalian watak oleh pimpinan secara tertentu;
2. Suatu pengetahuan tingkat tinggi tentang sistem aturan-aturan perilaku sistem atau sistem norma-norma, kriteria dan standar sedemikian rupa sehingga pengetahuan tersebut menimbulkan kesadaran bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria, standar, struktur dan sistem organisasi dan sebagainya itu adalah syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan;
3. Suatu sikap kelakuan yang secara sadar menunjukkan kesungguhan hati, pengertian dan kesadaran untuk mentaati segalanya.

Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa disiplin adalah suatu sikap mental yang merupakan sikap taat atau patuh dan tertib terhadap peraturan-peraturan yang berlaku maupun yang ditetapkan.

## **E. Faktor yang Mendukung Dan Menghambat Kinerja Pegawai BUMN dalam Pelayanan Publik**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan seringkali memperhatikan adanya kinerja dalam diri masing-masing pegawai. Untuk itu perlu ditinjau faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja pada pegawai. Hampir semua pegawai ingin maju, akan tetapi banyak yang tidak mengetahui bagaimana caranya. Setiap pegawai mengharapkan keberhasilan dalam tugas yang diembannya. Meskipun demikian bagaimana tugas dan aktivitas yang dilakukan tersebut belum tentu mencapai keberhasilan yang sesuai dengan apa yang diinginkan.

### **1. Pendidikan**

Bahwa yang dimaksud dengan pendidikan sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (1985:57) bahwa:

“Pendidikan adalah usaha sadar dan sistematis yang berlangsung seumur hidup dalam rangka mengalikan pengetahuan oleh seseorang kepada orang lain. Dengan pengertian diatas jelas tampak bahwa pendidikan dapat bersifat formal, akan tetapi dapat pula bersifat non formal, pendidikan yang bersifat formal dapat ditempuh dengan melalui sekolah tingkat pendidikan, sekolah taman kanak-kanak hingga pendidikan di lembaga pendidikan tinggi terjadi di ruang kelas dengan program yang umumnya bersifat struktural. Di pihak lain pendidikan yang bersifat non formal dapat

terjadi dimana saja, karena sifatnya unstruktural, dalam kedua sistem pendidikan tersebut pengalihan pengetahuan dan keterampilan tetap terjadi.”

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pendidikan merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang secara sadar dan berencana dengan menggunakan metode-metode tertentu untuk meningkatkan kualitas manusia baik jasmani maupun rohani yang diperoleh dari dalam sekolah maupun di luar sekolah.

Sesuai dengan ketentuan zaman maka tingkat pendidikan pegawai sudah jelas sangat dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa untuk memperoleh kualitas kemampuan dan keterampilan pegawai dapat dilakukan melalui tiga macam bentuk pendidikan, yaitu:

- a. Pendidikan Formal, yaitu pendidikan terakhir yang ditempuh seseorang sebelum atau sesudah menjadi Pegawai masih dilaksanakan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan kepribadian.
- b. Pendidikan Non formal, yaitu pendidikan bagi para pegawai yang dilakukan melalui pelatihan, penataran dan kursus-kursus yang berhubungan dengan tugas-tugas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai guna lebih meningkatkan kemampuan dan keterampilan.
- c. Pendidikan Informal, yaitu pendidikan yang dapat diperoleh melalui pengalaman bergaul dengan sesama teman baik dikantor maupun dalam kehidupan masyarakat sehari-hari dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan pengalaman kerja adalah apa saja yang dialami, diketahui dan dikerjakan selama dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Untuk mengukur tingkat kualitas pendidikan pegawai dapat dilihat berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Pendidikan formal yang diukur dari:
  - 1) Tingkat penyelesaian pendidikan formal pegawai
  - 2) Tingkat kesesuaian pendidikan formal yang telah dicapai dengan bidang pekerjaannya.
- b. Pendidikan non formal yang diukur dari:
  - 1) Frekuensi kursus, latihan dan penataran yang telah di ikuti pegawai
  - 2) Dampak kursus, latihan dan penataran yang telah di ikuti terhadap kemanfaatan dan tugas pekerjaannya

c. Pendidikan informal yang diukur dari:

- 2) Tingkat masa kerja
- 3) Tingkat kemanfaatan masa kerja dalam pelaksanaan pekerjaannya

## **2. Masa Kerja**

Masa kerja pegawai disini adalah masa yang telah ditempuh oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya selama tercatat sebagai pegawai pada suatu perusahaan. Pengertian masa kerja menurut Djatmika dalam Moenir (1995:78) adalah “lamanya waktu yang dihabiskan oleh seorang pekerja atau pegawai selama bekerja pada suatu kantor atau perusahaan dan selama itu pula seseorang mendapat pengalaman dalam bidang tugas pekerjaannya”.

Jadi masa kerja merupakan waktu yang ditempuh seorang pegawai mulai dari pertama kali ia bekerja di suatu instansi sampai dengan pensiun dan selama ia bekerja dalam suatu instansi tersebut ia mendapatkan pengalaman dalam pekerjaan tersebut.

## **3. Disiplin**

Disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Maksud ditumbuhkannya disiplin kecuali kepatuhan terhadap aturan juga tumbuhnya ketertiban dan efisiensi. Menurut Gordon, dkk yang dikutip oleh Moenir (1995:94) disiplin dalam pengertian yang utuh ialah “Suatu kondisi atau sikap yang ada pada semua anggota organisasi yang tunduk dan taat pada aturan organisasi”. Salah satu syarat agar dapat ditumbuhkan disiplin dalam lingkungan kerja ialah adanya pembagian pekerjaan yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas pelayanan yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukan kapan pekerjaan dimulai dan kapan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan dan kepada siapa ia bertanggungjawabkan hasil pekerjaan itu. Adapun yang dimaksud dengan disiplin terbatas pada pengertian ketaatan terhadap aturan tertulis dan lebih ditekankan pada pelaksanaan aturan oleh pejabat atau petugas secara langsung bertanggungjawab atas pelaksanaan aturan itu.

Mengenai disiplin ada dua jenis disiplin yaitu dalam hal waktu dan dalam hal kerja atau perbuatan. Kedua jenis disiplin tersebut merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan serta saling mempengaruhi. Disiplin waktu tanpa disertai disiplin kerja tidak ada artinya dengan kata lain tidak ada hasil sesuai dengan ketentuan organisasi, sebaliknya disiplin kerja tanpa didasari dengan disiplin waktu tidak ada manfaatnya.

#### **4. Sarana dan Prasarana**

Menurut Moenir (1995:119) mengungkapkan bahwa: “Sarana pelayanan adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berhubungan dengan organisasi kerja itu”. Fungsi sarana pelayanan tersebut antara lain:

- a) Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat menghemat waktu
- b) Meningkatkan produktivitas, baik barang atau jasa
- c) Kualitas produk yang lebih baik dan terjamin
- d) Ketepatan susunan dan stabilitas ukuran terjamin
- e) Lebih mudah atau sederhana dalam gerak para pelakunya
- f) Menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat emosional mereka.

Oleh karena itu peranan sarana pelayanan sangat penting disamping sudah tentu peranan unsur manusianya sendiri.

Lebih lanjut, menurut Moenir (1995:120) sarana kerja tersebut ditinjau dari segi kegunaannya terdiri atas tiga golongan, yakni:

- a. Peralatan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi sebagai alat produksi untuk menghasilkan barang atau berfungsi memproses suatu barang menjadi barang lain yang berlainan fungsi dan kegunaannya.
- b. Perlengkapan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi sebagai alat bantu tidak langsung dalam produksi, mempercepat proses, membangkitkan dan menambah kenyamanan dalam pekerjaan. Contoh: perlengkapan komunikasi, perlengkapan pengolahan data.
- c. Perlengkapan bantu atau fasilitas, yaitu semua jenis benda yang berfungsi membantu kelancaran gerak dalam pekerjaan. Contoh: AC, sarana pembangkit tenaga.

Sementara itu, yang dimaksud dengan prasarana fisik kantor adalah meliputi keseluruhan bangunan fisik, termasuk ruangan-ruangan yang ada. Berkenaan dengan hal tersebut Sugandha dalam Moenir (1995:56) menyatakan bahwa:

- a. Ruang yang lebar dan terbuka lebih disukai daripada serangkaian kamar yang walaupun banyak jumlahnya tetapi sempit;
- b. Dalam mengatur tata susunan meja kerja, lemari dan peralatan yang lainnya perlu diperhitungkan lokasi jendela-jendela guna memanfaatkan sebesar-besarnya cahaya matahari;
- c. Hal lain yang perlu diperhatikan sebagai bagian penataan ruangan ialah pengaturan mengenai penyegar udara, lampu-lampu, pemanas, akustik, dan tata ruang.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa sarana dan prasarana kantor yang memadai dan representatif mutlak diperlukan oleh suatu organisasi dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugasnya. Walaupun suatu instansi memiliki personil dan organisasi yang baik, belum tentu akan dapat mencapai tujuan organisasi apabila tidak didukung oleh sarana prasarana yang memadai.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Suatu metode dipilih dengan memperhatikan kesesuaian dengan obyek studi atau dengan kata lain dengan suatu penelitian sangat diperlukan metode yang sesuai dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian dengan maksud dengan diperoleh data yang relevan dengan permasalahan penelitian.

Metodologi bermaksud menerangkan proses pengembangan ilmu pengetahuan. Guna menghasilkan pengetahuan ilmiah yang memungkinkan pemecahan masalah praktis tertentu, teori ilmu pengetahuan perlu diterapkan dalam bentuk proses penelitian empiris. Proses penelitian empiris meliputi bermacam-macam metode dan teknik yang dikerjakan dalam urutan waktu tertentu. (Zuriah 2006:6)

Suatu penelitian dirancang dan diarahkan guna memecahkan suatu masalah atau *problem statement* tertentu. (Zuriah 2006:1) pemecahan dapat berupa jawaban atas suatu masalah, atau untuk melihat hubungan antara dua atau lebih variabel yang menjadi fokus suatu penelitian. Dalam konteks ini penelitian berfungsi sebagai alat untuk memecahkan suatu masalah.

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian diskriptif dengan pendekatan kualitatif karena dalam penelitiannya nanti, peneliti

berusaha untuk mendiskripsikan proses dan kejadian yang sesungguhnya yaitu ” Kinerja Pegawai BUMN dalam Pelayanan Publik”.

Penelitian deskriptif berusaha memberikan gambaran secara sistematis dan cermat fakta-fakta aktual dan sifat-sifat populasi tertentu.(Zuriah, 2006, h.14) Penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar ilmiah, dengan menggunakan metode ilmiah dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara ilmiah. Jelas definisi ini memberikan gambaran bahwa penelitian kualitatif mengutamakan latar ilmiah, metode ilmiah yang dilakukan oleh orang yang mempunyai perhatian alamiah.(David William dalam Moleong 2006:5)

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar ilmiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.(Denzin dan Lincoln dalam Moleong 2006:5)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah

40

oleh subyek penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya kinerja, pengembangan pegawai dan lain-lain.

Pengertian metode diskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran / suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Dari pengertian diatas sesuai dengan pokok permasalahan dalam penelitian ini yakni ” bagaimanakah kinerja pegawai Badan Usaha Milik Negara serta faktor pendukung dan penghambatnya dalam pelayanan publik?” maka peneliti akan menggunakan metodologi penelitian kualitatif dalam mencari jawaban permasalahan dalam penelitian.

## **B. Fokus Penelitian**

Penetapan fokus penelitian secara jelas dan mantap akan mempermudah penulis membuat keputusan yang tepat data mana yang tidak perlu dikaji ataupun data mana yang perlu dibuang atau dikeluarkan.

Maksud penetapan dari fokus yaitu :



- 3) Penetapan fokus dapat membatasi studi. Jadi dalam hal ini fokus akan membatasi bidang inkuiri. Peneliti tidak perlu kesana kemari untuk mencari subyek penelitian, sudah dengan sendirinya dibatasi oleh fokusnya.
- 4) Penetapan fokus itu berfungsi untuk memenuhi kriteria *inklusi-eksklusi* atau kriteria masuk-keluar suatu informasi yang baru diperoleh dilapangan. (Moleong 2006:94)

Adapun fokus dari penelitian ini adalah :

- 1) Kinerja pegawai PT. Asuaransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dalam memberikan pelayanan publik mengenai klaim meliputi:
  - a. Proses pelaksanaan pelayanan.
  - b. Hasil kerja pelayanan, meliputi:
    - 1) Kuantitas, yakni jumlah hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai
    - 2) Kualitas, yakni mutu yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan
    - 3) Ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan
- 2) Faktor pendukung dan penghambat kinerja pegawai BUMN dalam pelayanan publik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.
  - a. Pendidikan dan pelatihan.
  - b. motivasi.
  - c. Disiplin.
  - d. Sarana dan Prasarana.

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Upaya untuk menentukan lokasi dan situs penelitian merupakan kegiatan yang sangat berpengaruh dalam melakukan penelitian. Lokasi penelitian yang dimaksud adalah lokasi peneliti melakukan penelitian yakni di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.

Sedangkan untuk menangkap keadaan/fenomena yang sebenarnya dari obyek yang diteliti, merupakan situs penelitian. Jadi yang dimaksud situs penelitian adalah lokasi atau tempat dimana peneliti melakukan penelitian untuk



memperoleh data maupun informasi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

Adapun yang menjadi situs penelitian ini adalah Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, yang mencakup segenap ruang-ruang kerja pada kantor tersebut. Penelitian situs ini didasarkan pada pertimbangan bahwa lokasi/ tempat tersebut memungkinkan untuk memperoleh data atau informasi yang akurat dan relevan dengan permasalahan penelitian.

#### **D. Sumber Data**

Untuk memperoleh hasil yang baik tentunya harus ditunjang oleh data yang akurat sesuai dengan apa yang dikehendaki. Data tersebut harus digali dari sumber-sumber yang berkaitan atau terlibat dalam masalah yang diteliti. Sumber data sendiri merupakan seseorang yang bertindak sebagai informan yang sesuai untuk dijadikan atau dipilih sebagai sumber guna memperoleh data yang relevan dengan penelitian. Sedangkan data-data tersebut harus digali dan diperoleh dari berbagai sumber yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Sesuai dengan jenisnya data yang diperoleh dapat digolongkan menjadi :

1) **Data primer**

Yaitu data yang diperoleh langsung dilapangan, dari nara sumber yang terkait langsung dengan permasalahan yang diteliti.

2) **Data sekunder**

Yaitu data lengkap/penunjang data primer yang dikumpulkan dari data yang sesuai. Data ini dapat berupa dokumentasi, majalah dan arsip-arsip yang sesuai dengan keperluan peneliti.

Sedangkan yang menjadi sumber data dari penelitian ini adalah:

2) **Informan**

Informan adalah orang dalam yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Cabang dan pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dan beberapa nasabah yang mengalami klaim.

3) **Dokumen**

Dokumen yang digunakan adalah yang relevan dengan masalah dan fokus penelitian. Dokumen ini diperoleh dari PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.

4) Peristiwa

Peristiwa yang dimaksud dari penelitian ini meliputi kegiatan-kegiatan yang dilakukan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dalam proses pelayanan klaim kendaraan bermotor.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Kegiatan pengumpulan data adalah usaha secara operasional dalam melakukan penelitian yang dapat memberikan pengaruh positif bagi pelaksanaan analisa dan interpretasi data. Berkaitan dengan hal tersebut maka teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang relevan dengan permasalahan penelitian ini adalah :

1) Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan *terwawancara* (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara juga dapat diartikan sebagai teknik pengumpulan data dengan tanya jawab atau wawancara langsung dengan responden/informan yang telah dipilih secara sengaja.

Melalui wawancara kepada masyarakat mengenai suatu kondisi aktual di lapangan dapat ditemukan masalah apa yang sedang dihadapi masyarakat tersebut. (Zuriah, 2006, h.30)

2) Pengamatan (*observasi*)

Pengamatan adalah teknik pengumpulan data dengan cara melihat/mengamati secara langsung fenomena obyek yang diteliti, sehingga memungkinkan untuk memperoleh gambaran dari fenomena yang sulit diperoleh dari wawancara. Ada beberapa alasan mengapa dalam penelitian kualitatif, pengamatan dimanfaatkan sebesar-besarnya adalah sebagai berikut :

- a. Teknik pengamatan ini didasarkan atas pengalaman secara langsung.

- b. Teknik pengamatan juga memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya
- c. Pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data.
- d. Sering terjadi data keraguan pada peneliti, jangankan pada data yang dijanginkannya ada yang keliru.
- e. Teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit.
- b. Dalam kasus-kasus tertentu dimana teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat. (Guba dan Lincoln dalam Moleong 2006:174)

Alasan secara metodologis bagi penggunaan pengamatan ialah : pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan dan sebagainya. Pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat oleh subyek penelitian, hidup pada saat itu, menangkap fenomena dari segi pengertian subyek, menangkap kehidupan budaya dari segi pandangan dan panutan para peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek sehingga memungkinkan pula peneliti sebagai sumber data. Pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subyek.

### 3) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meneliti dokumen-dokumen yang relevan dengan permasalahan penelitian. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramalkan.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu penelitian sebagai alat dan teknik yang digunakan untuk memperoleh data dalam suatu penelitian.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka yang menjadi instrumen atau alat yang digunakan dalam penelitian disamping peneliti sebagai instrumen yang lainnya adalah :

- 1) Pedoman wawancara (*interview guide*), merupakan suatu petunjuk/pedoman yang dipergunakan oleh peneliti untuk mengadakan wawancara langsung dengan responden.
- 2) Catatan lapangan (*field notes*), merupakan catatan yang berisi pokok-pokok informasi yang diperoleh peneliti selama melakukan wawancara maupun pengamatan dilapangan.

### **G. Analisis Data**

Analisis data diawali dengan pembuatan rencana analisis data.(Zuriah 2006:7). Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Adapun langkah untuk analisis data sebagaimana yang dinyatakan Miles dan Hubberman (1992:16) diantaranya sebagai berikut :

14. Reduksi Data  
Reduksi data merupakan proses pemulihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis pada saat penelitian.
15. Penyajian Data  
Berupa sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dengan melihat penyajian data kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.
16. Menarik Kesimpulan / Verifikasi  
Merupakan sebagian dari kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan yang diverifikasi selama penelitian berlangsung, makna yang muncul dari data akan diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecerdasannya yaitu yang merupakan validitasnya.

Dari definisi-definisi tersebut dapatlah kita pahami bahwa ada yang mengemukakan proses, ada pula yang menjelaskan tentang komponen-komponen yang perlu ada dalam sesuatu analisa data.

Secara umum proses analisis datanya mencakup :

- 1) Reduksi data
  - a. Identifikasi satuan (unit)
  - b. Sesudah satuan diperoleh langkah berikutnya adalah membuat koding.
- 2) Katagorisasi
  - a. Menyusun kategori. Kategori adalah upaya memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan.
  - b. Setiap kategori diberi nama yang disebut "label"
- 3) Sintesi
  - a. Mensintesisasikan berarti mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya.
  - b. Kaitan satu kategoridengan kategori lainnya diberi nama/label lagi.

Dengan uraian diatas, maka dalam penyajian data dan analisa nantinya peneliti merujuk pada poin-poin diatas, sehingga skripsi yang berjudul "Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam Pelayanan Publik" dapat terarah dalam pembahasan.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **C. Penyajian Data Umum**

#### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **a. Sejarah Perusahaan**

Keberadaan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) disingkat Asuransi Jasindo dimulai sejak tahun 1845 melalui nasionalisasi sejumlah maskapai asuransi milik colonial Belanda antarlain “*NV Assurantie Maatshppij de Nederlader*” dan *Bloomvander*” yang berkedudukan di Jakarta.

Setelah memasuki era kemerdekaan, pemerintah melalui Keputusan Menteri Keuangan No. 764/MK/IV/12/1972 tanggal 9 Desember 1972 nmelakukan *merger* antara PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Penggabungan tersebut dikukuhkan dengan Akta Notaris Mohammad Ali Nomor 1 tanggal 2 Juni 1973.

Asuransi Jasa Indonesia bergerak di bidang asuransi kerugian, keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. Dengan pengalaman sejak era kolonial memberikan nilai kepeloporan bagi keberadaan dan pertumbuhan Asuransi Jasindo serta mampu meraih kepercayaan dari dalam dan luar negeri.

Dalam memberikan layanan profesional, Asuransi Jasindo mendapat dukungan *reassuratur* terkemuka di dunia seperti Swiss RE dari Partner-Re. Saat ini jaringan operasional Asuransi Jasindo didukung oleh 88 kantor cabang di seluruh Indonesia, 1 kantor cabang di luar negeri.

Di Malang, PT. Asuransi Jasindo yang sebelumnya bernama PT. Bendasraya sudah terbentuk sebelum tahun 1973. sebelum PT. Bendasraya Cabang Malang berdiri, pelaksanaan operasi untuk wilayah Malang dan sekitarnya dilakukan oleh Kantor Cabang Surabaya. Karena pertimbangan untuk meningkatkan efisiensi volume, maka pada tahun 1968 didirikan PT. Bendasraya Cabang Malang yang akhirnya bernama PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.

48

dengan bentuk badan hukum perseroan terbatas (PT). Berdasarkan SK Menteri Keuangan No. 764 tahun 1973 PT. Bendasraya dan *PT. Umum Internasional Underwriters* (UIU) digabung menjadi PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Dasar hukum diperkuat oleh akte Notaris Mohammad Ali No.1 Tanggal 2 Juni 1973, dan terakhir dengan akte Notaris Imas Fatimah SH No. 42 Tanggal 10 Maret 1998.

**c. Lokasi PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang**

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) mempunyai kantor pusat di Jakarta dengan alamat Jalan MT. Haryono Kav. 61, Jakarta Selatan. Dalam melaksanakan operasinya, PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) didukung oleh 89 kantor cabang yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia beserta kantor penjualannya, 1 kantor cabang Jasindo Takaful *Branch*, dan 1 kantor cabang di luar negeri yaitu di kota Labuan, Malaysia. Sedangkan kantor cabang PT. Asuransi Jasa Indonesia di Malang terletak di jalan Letjen Sutoyo No. 89 Malang.

**d. Visi dan Misi Perusahaan**

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan asuransi yang tangguh dalam persaingan global dan menjadi *market leader* di pasar domestik.

Sedangkan misi perusahaan adalah menyelenggarakan usaha asuransi kerugian dengan reputasi internasional melalui peningkatan pangsa pasar, pelayanan prima, dan tetap menjaga tingkat profitabilitas serta memenuhi harapan *stakeholder*.

**e. Tujuan Perusahaan**

Tujuan umum perusahaan yakni :

- a. Membantu pemerintah dan rakyat Indonesia dalam memenuhi kebutuhan nasabah dalam pemberian jasa.
- b. Usaha memperkuat kestabilan perekonomian nasional.
- c. Membantu meningkatkan kesejahteraan bangsa dan negara Indonesia.

Adapun tujuan khusus perusahaan merupakan tahapan untuk mencapai tujuan umum, dimana tujuan khusus dapat dibedakan menjadi :

- f. Tujuan Jangka Pendek
  - 1) Meningkatkan pendapatan premi dan menekan seminimal mungkin jumlah klaim yang terjadi
  - 2) Mempertahankan serta meningkatkan tingkat likuiditas perusahaan.
  - 3) Meningkatkan tingkat rentabilitas perusahaan.
- g. Tujuan Jangka Panjang
  - 1) Memaksimalkan profit.
  - 2) Mengadakan ekspansi perusahaan serta mempertahankan posisi perusahaan baik dalam bentuk kemampuan bersaing maupun kemampuan keuangan.
  - 3) Memperluas kesempatan kerja bagi warga negara Indonesia

**f. Budaya Kerja Perusahaan**

Budaya kerja Asuransi Jasindo merupakan ungkapan kepedulian dan semangat pelayanan professional dengan karakteristik pokok yang disingkat



“CARE” yaitu:

“C” (Cepat) adalah kecepatan pelayanan yang akan memberikan kepastian dan ketenangan kepada tertanggung.

“A” (Akurat) adalah kecermatan dalam menjamin kepuasan tertanggung dalam memperoleh kepastian berasuransi.

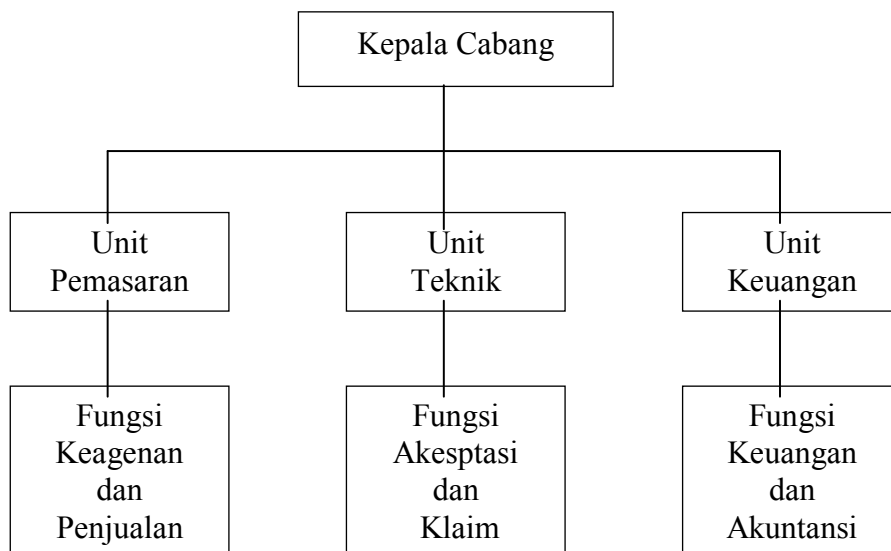
“R” (Ramah) adalah keramahan dalam memberikan pelayanan, kenyamanan dan keakraban dalam kemitraan.

“E” (Efisien) adalah efisien yang menjamin nilai produk yang ditawarkan serta layanan yang diberikan setara dengan kualitas yang diharapkan.

**g. Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi yang ditetapkan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang adalah struktur organisasi line (garis), yakni terdiri dari Kepala Cabang, Kepala Unit Pemasaran, Kepala Unit Teknik, dan Kepala Unit Keuangan. Dalam operasional sehari-hari, masing-masing kepala dibantu karyawan yang ahli di bidangnya masing-masing. Dalam struktur organisasi juga terdapat beberapa agen yang berperan dalam hubungan langsung dengan nasabah.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)**  
**Kantor Cabang Malang**



Sumber: PT. Asuransi Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

### **1) Kepala Kantor Cabang**

Merupakan pimpinan tertinggi di kantor cabang, bertanggungjawab kepada direksi perusahaan dan membawahi unit pemasaran, unit teknis, serta unit keuangan.

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Memimpin staff dan bawahan
- b. Secara umum bertanggungjawab atas pencapaian produksi dengan hak menggerakkan seluruh bagian yang ada
- c. Mengawasi penyelenggaraan survey resiko
- d. Meneliti seluruh klaim dengan hak mengerahkan seluruh klaim cabang sedemikian rupa sehingga status suatu klaim dapat diuraikan secara jelas sesuai manual klaim yang berlaku
- e. Mengenai penyelenggaraan pembukuan, Kepala Cabang mengawasi sedemikian rupa sehingga setiap saat dapat mengetahui hasil usaha cabang serta kekayaan atau hak dan kewajiban cabang
- f. Menandatangani surat-surat yang berkaitan dengan bank bersama pejabat cabang lainnya
- g. Bertanggungjawab atas penagihan premi serat tagihan-tagihan cabang lainnya.

### **2) Unit Pemasaran**

Kepala unit pemasaran bertanggungjawab kepada kepala kantor cabang atas semua kegiatan yang telah dilakukannya. Adapun tugas dan tanggungjawabnya adalah:

- a. Membantu kepala cabang dalam melaksanakan penjualan asuransi kerugian yang meliputi kegiatan pemasaran, pembinaan relasi dll dan bertanggungjawab atas keberhasilan sesuai dengan target yang diharapkan

- b. Meneruskan setiap berkas permohonan atau perpanjangan asuransi yang berada di atas wewenangnya kepada kepala cabang.
- c. Membuat laporan kegiatan pemasaran secara bulanan yang meliputi kegiatan pembinaan relasi, agen dan broker.
- d. Melaksanakan korespondensi untuk unit operasi.
- e. Dengan persetujuan kepala cabang mengatur uraian tugas karyawan yang berada dibawahnya.

### **3) Unit Teknik**

Kepala unit teknik bertanggung jawab kepada kepala kantor cabang atas semua kegiatan yang telah dilakukannya. Adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Membantu kepala cabang dalam upaya pencapaian produksi yang meliputi kegiatan administrasi teknik yang berkaitan dengan produksi.
- b. Membantu kepala cabang dalam menangani klaim sedemikian rupa, sehingga klaim dapat diselesaikan secara benar, tepat dan akurat.
- c. Membuat laporan bulanan kepada kepala cabang mengenai kegiatan produksi, laporan klaim, dan akseptasi.
- d. Meneruskan setiap berkas permohonan atau perpanjangan asuransi yang berada dalam wewenangnya kepada kepala cabang.
- e. Mengawasi pelaksanaan survey resiko atas obyek yang dipertanggungjawabkan dan mencocokkan kebenaran data tertanggung.
- f. Mengawasi kelengkapan, kerapian serta keamanan berkas-berkas penanggungan yang menjadi arsip kantor cabang.
- g. Menetapkan akseptasi apabila dianggap memenuhi syarat-syarat underwriting yang berlaku atas permohonan-permohonan penutupan atau perpanjangan asuransi untuk jumlah sampai batas waktu yang ditentukan.
- h. Dengan persetujuan kepala cabang mengatur uraian tugas karyawan yang berada dibawahnya.



#### 4) Unit Keuangan

Kepala unit keuangan bertanggung jawab kepada kepala kantor cabang atas semua kegiatan yang telah dilakukannya. Adapun tugas dan tanggungjawabnya adalah:

- a. Membantu kepala cabang menyelenggarakan administrasi keuangan kantor cabang.
- b. Menyelenggarakan administrasi pembukuan, SIM dan administrasi SDM.
- c. Menyelenggarakan administrasi yang menyangkut personalia kantor cabang, seperti masalah gaji, bonus dan komisi.
- d. Memberikan flat bayar.
- e. Mengatur dana kantor cabang agar penggunaannya sesuai dengan tujuan.
- f. Melaksanakan dan mengkoordinasi kegiatan *inkaso* kantor cabang serta mengelola kas perusahaan di bank.
- g. Mengkoreksi setiap kesalahan pencatatan akuntansi, baik yang terjadi di kantor cabang maupun kantor pusat.

#### h. Personalia

Seperti diketahui sebelumnya bahwa produk yang dihasilkan PT. Asuransi Jasindo (Persero) adalah berupa jasa, maka peran SDM sangatlah penting. Orang-orang yang terlibat dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Karyawan atau tenaga kerja merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam menjalankan operasional perusahaan.

##### 1) Jumlah Pegawai

Pegawai merupakan sumber daya utama yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan. Pegawai memiliki peranan yang penting dalam operasional dalam operasional perusahaan dan menentukan keberhasilan perusahaan. Kualitas pegawai tidak didasarkan atas seberapa banyak pegawai yang ada melainkan bagaimana pengetahuan dan skil yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Tugas dan tanggung jawab pegawai adalah untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas rutin masing-masing unit seperti, administrasi, pembuatan

polis, dan lain-lain. Para pegawai berhak mendapatkan gaji, kompensasi dan fasilitas perusahaan, misalnya jaminan sosial tenaga kerja, jaminan kecelakaan kerja dan jaminan kematian. Gaji pegawai dibayarkan setiap akhir bulan.

**Tabel 4.1**  
**Daftar Jumlah Pegawai**  
**PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Tahun**  
**2009**

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala Cabang	1 orang
2.	Kepala Unit	2 orang
3.	Karyawan	8 orang
4.	Agen	6 orang
<b>Jumlah</b>		<b>17 Orang</b>

Sumber: PT. Asuransi Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang

Pada saat ini, jumlah pegawai yang bekerja di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang sebanyak 17 orang, dengan rincian seorang Kepala Cabang, 2 orang Kepala Unit, 8 orang karyawan, dan 6 orang agen. Adapun keadaan latar belakang pendidikan pegawai dan masa kerjanya adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Keadaan Latar Belakang Pendidikan Pegawai**  
**PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)**  
**Kantor Cabang Malang Tahun 2009**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (pegawai)
1	SMA	6
2	Diploma (Sarjana Muda)	1
3	S1 (Sarjana)	8
4	S2 (Magister)	2
<b>Jumlah</b>		<b>17</b>

Sumber: Data Sekunder PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang

**Tabel 4.3**  
**Keadaan Masa Kerja Pegawai**  
**PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)**  
**Kantor Cabang Malang Tahun 2009**

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Pegawai
1.	1-6	2 orang
2.	7-10	11 orang
3.	11-15	3 orang
4.	20	1 orang
Jumlah		17 orang

Sumber: Data Sekunder PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang

Pegawai pada PT. Asuransi Jasa Indonesia memiliki latar belakang pendidikan yang beragam mulai dari tingkat Sekolah Menengah Atas sampai dengan Perguruan Tinggi. Latar belakang ini sangat penting dalam usaha untuk memahami dan melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing pegawai. Mengenai masa kerja pegawai pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang mempunyai masa kerja yang cukup lama yakni dimulai dari satu tahun hingga yang paling lama yakni dua puluh tahun, yang mana pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang memiliki pengalaman kerja dengan jam terbang yang tinggi. Hal ini membuktikan bahwa di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang diketahui bahwa sebagian besar pegawainya memiliki pendidikan formal dan masa kerja yang memadai.

**i. Jam Kerja**

Dalam menciptakan suasana kerja yang teratur maka PT. Asuransi Jasindo (Persero) Cabang Malang mengatur waktu kerja dengan kebijakan lima hari kerja. Jam kerja dimulai pukul 08.00 sampai 17.00 dengan waktu istirahat 1 jam mulai pukul 12.00 sampai 13.00.

**j. Sistem Pengembangan Pegawai**

Dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, maka perusahaan harus senantiasa meningkatkan profesionalisme dan dedikasi seluruh karyawan di

semua level dan lini. Karyawan merupakan aset perusahaan yang paling berharga, karena prestasi perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan. Untuk pengembangan potensi dan kemampuan karyawan, perusahaan mencoba melakukan inisiatif dengan melakukan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan melalui Ajun Ahli Asuransi Indonesia (AAAI), dengan adanya program ini diharapkan dapat menghasilkan tenaga ahli di bidang asuransi.

Selain itu, perusahaan juga menggalang kerjasama dengan Malaysia Insurance Institute (MII), serta bekerjasama dengan Universitas Indonesia dalam program MII Graduate Diploma In Insurance (GDMII). Perusahaan mengadakan seminar dan pertemuan untuk para agen yang dilakukan secara rutin dengan maksud meningkatkan kemampuan agen dalam memasarkan produk-produk perusahaan. (Annual Report Jasindo:2002).

Untuk memotivasi semangat dan produktivitas kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya, PT. Asuransi Jasindo (PERSERO) Cabang Malang juga memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Selain memperoleh gaji pokok, karyawan PT. Asuransi Jasindo (PERSERO) Cabang Malang juga mendapatkan bonus dan tunjangan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

#### **k. Pelayanan**

Pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, pelayanan kepada konsumen merupakan hal yang sangat penting, PT. Asuransi Jasindo (Persero) Kantor Cabang Malang telah melakukan berbagai upaya dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabahnya yaitu dengan:

1. Surat secara langsung (*direct mail*)
2. Komunikasi lewat telepon
3. Website di internet, dan
4. Fax

Selain itu, apabila ada masyarakat yang ingin mengetahui lebih lanjut mengenai produk-produk PT. Asuransi Jasindo (Persero) Kantor Cabang Malang maka perusahaan akan mengirimkan petugasnya untuk menjelaskan hal-hal yang ingin diketahui oleh masyarakat tersebut.

Didukung oleh SDM yang berpengalaman, ahli, dan terampil di bidangnya serta ditunjang oleh teknologi terkini, Asuransi Jasindo terus meningkatkan kualitas pelayanan dan ketepatan waktu operasional.

#### **I. Keberhasilan yang Dicapai**

Asuransi Jasindo bertekad untuk selalu memberikan pelayanan terbaik dan profesional kepada seluruh tertanggungnya. Hal ini telah dibuktikan dengan telah didaptkannya Sertifikat ISO 9001:2000 (semula ISO 9002 :1994) sejak tahun 1997. pada bulan Januari 2002 Asuransi Jasindo berhasil mendapatkan Sertifikat ISO-9001:2000 menyangkut keputusan Akseptasi, Penyelesaian dan Pembayaran Klaim. Tiga tahun kemudian, yakni pada bulan Februari 2005, Asuransi Jasindo melaksanakan *Compliance Audit* dan perpanjangan Sertifikat ISO-9001:2000, periode 2005 s/d 2008.

Penghargaan dalam *The Best Insurance Companies Rating* tahun 2007 diraih oleh Asuransi Jasindo untuk kategori Asuransi Umum Beraset di atas Rp. 1 Triliun dan berdasarkan premi netto.

Pada tahun 2005 & 2006 Asuransi Jasindo juga mendapat penghargaan sebagai perusahaan asuransi umum yang memenuhi predikat kinerja keuangan sangat bagus dari Biro Riset Majalah Info Bank. Pada bulan Agustus 2006 Asuransi Jasindo untuk ketiga kalinya kembali memperoleh penghargaan sebagai Pemenang I *Annual Report Award* 2005 untuk Kategori Keuangan BUMN *Non Listed*, setelah sebelumnya meraih *Annual Report Award* 2003 & 2004 pada tahun 2004 & 2005.

Pada bulan Oktober 2006, Direktur Utama PT. Asuransi Jasindo (Persero), Edi subekti menerima penghargaan dengan predikat “*One of The Best CEO’s 2006*” berdasarkan survey majalah SWA, *Synnovate* & *Dunamis*/Kementrian BUMN juga memberikan penghargaan kepada Asuransi Jasindo sebagai Pemenang I, penghargaan Situs Web BUMN Kategori Pelayanan Publik Dengan Respon Tercepat dari 116 website BUMN.

Didalam memenuhi visinya, PT. Asuransi Jasindo juga berhasil mengembangkan usahanya di pasar regional, melalui peningkatan pendapatan dari kantor cabangnya di Labuan, Malaysia. Posisi Leading di segmen BUMN dan



Korporasi menjadikan Asuransi Jasindo tumbuh berkembang sampai saat ini.

**m. Produk Perusahaan**

Menurut buku panduan keagenan PT. Asuransi Jasa Indonesia (2003), produk asuransi ini yang ditawarkan ada dua, yaitu produk ritel asuransi jasindo dan produk korporasi asuransi jasindo.

Produk korporasi asuransi jasindo meng-*coverred* obyek yang mempunyai nilai pertanggungan yang nilainya sangat besar dan mempunyai beberapa jenis asuransi di dalamnya. Diantaranya yaitu:

1. Asuransi Kebakaran  
Meliputi asuransi kebakaran dan perluasan jaminannya terhadap bencana alam.
2. Asuransi Kecelakaan Diri  
Yang termasuk didalamnya adalah asuransi keluarga, kecelakaan diri anak sekolah, lintasan, dll.
3. Asuransi Rangka Kapal  
Meliputi Hull and machinery dari berbagai jenis kapal berkonstruksi besi, baja, alumunium, dan fiberglass. Termasuk juga asuransi untuk resiko pembangunan kapal.
4. Asuransi Oil dan Gas  
Meng-*covered* seluruh kegiatan pertambangan oil dan gas.
5. Asuransi Pengangkutan  
Meliputi pengangkutan darat, laut dan udara termasuk didalamnya pengangkutan antar pulau maupun antar Negara.
6. Asuransi Keuangan  
Meliputi custom bond, big bond maintenance bond, dll.
7. Asuransi Aneka  
Produk yang didalamnya adalah asuransi cash in transit, asuransi cash in save, asuransi kebongkaran, asuransi advertising sign, dll.
8. Asuransi Engineering  
Meliputi electrical equipment insurance, machinery breakdown, asuransi perlengkapan berat, dll.

Produk ritel asuransi jasindo ditujukan untuk pertanggungan nilai kerugian yang tidak dalam jumlah rupiah yang sangat besar. Yang termasuk dalam jenis produk ini adalah :

1. Asuransi Jasindo OTO

Asuransi ini menangani masalah pertanggungan terhadap kendaraan bermotor yang diakibatkan tabrakan, benturan, pencurian, tindak kejahatan manusia, dan lainnya. Asuransi ini dikhususkan untuk kendaraan roda empat atau lebih dan jenisnya dibagi lagi menjadi classic, silver dan gold. Sedangkan untuk jenis kerugian bisa berupa partial loss (kerugian sebagian) atau total loss (kerugian seluruhnya). Untuk asuransi kendaraan bermotor roda dua disebut dengan Jasindo OTO plus. Namun, jenis kerugian yang ditawarkan hanya berupa total loss only (hanya untuk kerugian seluruhnya).

2. Asuransi Jasindo GRAHA

Merupakan asuransi gabungan antara asuransi kebakaran, kecelakaan diri, dan asuransi meninggal dunia biasa yang ditujukan untuk segmen debitur KPR perbankan baik secara perorangan maupun perkumpulan.

3. Asuransi Keluarga

Dalam asuransi ini dibedakan menjadi tiga paket :

- a. Paket I, merupakan paket dasar, menjamin berbagai resiko kerusakan bangunan beserta intarisnya dan kerusakan atau kehilangan kendaraan bermotor.
- b. Paket II, mencakup jaminan paket I dan disertai dengan jaminan resiko kerusuhan.
- c. Paket III, merupakan paket lengkap, mencakup jaminan paket II dan disertai jaminan resiko gempa bumi, kebongkaran, angin topan, badai dan banjir.

4. Asuransi Kharisma

Obyek dari asuransi ini adalah rumah, kantor, took dan apartemen. Inventaris rumah dan kantor, keluarga sampai dengan tanggung jawab

terhadap pihak ketiga.

5. Asuransi Lintasan

Adalah asuransi perjalanan yang memberikan proteksi dalam seluruh perjalanan, baik melalui darat, laut dan udara selama masa pertanggungan sesuai tertera dalam kartu peserta lintas.

6. Asuransi Aviation

Memberikan proteksi asuransi terhadap operator atau pemilik pesawat udara dari kerugian financial yang diakibatkan dari kecelakaan atau hal lain sesuai tertera dalam kesepakatan.

7. Asuransi Pelangi

Asuransi ini merupakan asuransi penerbangan dan pelayaran, yang memberikan proteksi dalam penerbangan dan pelayaran. Dimulai sejak penumpang tiba di ruang tunggu pemberangkatan, selama dalam perjalanan dan berakhir di tempat tujuan.

8. Asuransi Anak Sekolah

Merupakan jaminan yang diberikan pada siswa atas kemungkinan adanya kecelakaan.

9. Asuransi Jasindo Takaful

Asuransi ini agak berbeda dengan asuransi lainnya, karena dalam penerapannya berlandaskan kaedah islam dengan system pengelolaan premi yang dipisahkan dengan asuransi jasindo secara konvensional. Peserta memperoleh bagi hasil sisa dana pada masa pertanggungan. Besarnya rasio bagi hasil untuk peserta dan pengelolaan adalah 30 % : 70 %.

10. Ibound Travel Insurance

Asuransi ini ditujukan bagi wisatawan asing yang berlibur di Indonesia. Produk ini akan menjamin musibah kematian, luka permanent, obat dll.

11. Asuransi Haji dan Umroh

Asuransi ini menawarkan jaminan bagi jamaah haji Indonesia yang sedang menjalankan ibadah haji.

#### **D. Penyajian Data Fokus Penelitian**

##### **1. Kinerja Pegawai BUMN Dalam Memberikan Pelayanan Klaim kendaraan Bermotor Kepada Masyarakat Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang**

###### **a. Proses Pelaksanaan Pelayanan**

Untuk memperlancar dan mempercepat proses pelayanan diperlukan adanya prosedur pelaksanaan tugas yang jelas, yang didalamnya mengatur dan memuat persyaratan, prosedur pelayanan, biaya atau tarif yang jelas serta batas waktu penyelesaian pelayanan itu yang dituangkan dalam bentuk buku panduan atau papan pengumuman maupun media informasi lainnya.

Pengajuan klaim merupakan pengajuan tuntutan ganti rugi kerugian dari pihak tertanggung kepada pihak penanggung atas kerugian yang akan diderita oleh tertanggung atas benda tanggungan dengan sebab-sebab yang telah disepakati bersama. Klaim tidak begitu saja diganti dan dibayar oleh asuransi. Pihak tertanggung harus memenuhi prosedur pengajuan klaim dan syarat-syarat yang terdapat dipengajuan tersebut.

Prosedur umum pengajuan klaim berawal dari laporan pengajuan klaim dari nasabah. Setelah laporan diterima, pengajuan klaim akan segera diproses. Hal penting yang harus disampaikan kepada tertanggung yang mengalami musibah adalah menenangkan serta memberitahu bahwa pihak asuransi akan membantu semaksimal mungkin. Setelah melihat keabsahan polis, data lengkap survey, serta dokumen-dokumen yang diperlukan, proses klaim akan segera diselesaikan oleh pihak asuransi. Agen asuransi juga dituntut berinisiatif untuk membantu kliennya dalam proses klaim yang sedang berjalan. Berdasarkan hasil survey klaim, dokumen klaim yang tertanggung berikan dan kondisi polis, dapat diketahui secara jelas status klaim tersebut serta besarnya kerugian yang menjadi tanggung jawab pihak asuransi.

Pihak asuransi akan memberikan penjelasan kepada tertanggung mengenai dasar penyelesaian klaim yang diajukan. Seandainya penjelasan tersebut dapat diterima dan disetujui maka tahap berikutnya adalah penyelesaian administrasi dan pembayaran klaim. Setelah semua masalah diselesaikan, pihak asuransi akan segera melaksanakan klaim kewajiban

membayar klaim, baik secara tunai, melalui cek atau giro atau transfer rekening, melakukan perbaikan atau penggantian atau dengan melakukan pemulihan kembali.

Menurut bapak Arief Zunaedi, SE. selaku Supervisor pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang mengatakan, bahwa :

”Dalam pelayanan klaim ini tidak ada dasar hukum yang diterbitkan oleh pemerintah mbak, melainkan terdapat peraturan yang diterbitkan oleh perusahaan yaitu berupa prosedur pelayanan klaim.” (Wawancara, Sabtu 25 April 2009).

Prosedur pengajuan klaim bila terjadi peristiwa yang menimbulkan kerugian terhadap obyek yang diasuransikan adalah sebagai berikut :

#### 1. Syarat Penyampaian Laporan

Jika terjadi kerugian atas obyek asuransi yang ditanggung oleh syarat-syarat polis, maka tertanggung (nasabah) harus segera memberitahukan tentang kejadian tersebut kepada pihak asuransi dalam waktu 3x24 jam atau 72 jam kejadian. Dalam waktu 7 hari nasabah harus memberikan keterangan tertulis tentang hal-hal yang diketahuinya mengenai kerusakan atau kerugian yang menimpa kendaraan yang diasuransikan tersebut.

Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero), khususnya untuk kantor Cabang Malang ada dua cara dalam melaporkan klaim dari nasabah kepada pihak asuransi. Yang pertama, nasabah dapat melaporkan klaim dengan datang langsung ke kantor. Yang kedua yaitu dengan melaporkan klaim tersebut melalui telepon, yang selanjutnya akan diproses oleh perusahaan setelah nasabah melengkapi surat-surat yang dibutuhkan.

Penyampaian laporan ini sifatnya hanya sebagai pemberitahuan kepada pihak asuransi bahwa telah terjadi musibah atau bencana yang menimpa objek pertanggungan dan pihak asuransi hanya akan memproses bila ada tuntutan klaim (ganti kerugian) dari nasabah dalam bentuk laporan tertulis.

## 2. Bentuk Laporan

Laporan kerugian dari tertanggung harus diajukan secara tertulis, didalam laporan tertulis tersebut nasabah harus segera melaporkan dan melengkapi dokumen-dokumen yang berhubungan dengan peristiwa yang menimpa obyek pertanggungan. Adapun yang harus ada di dalam laporan tertulis tersebut meliputi :

### a. Tempat dan tanggal kejadian

Tempat dan tanggal kejadian akan membantu pihak asuransi dalam mengadakan analisa kebenaran adanya kerugian. Tanggal kejadian akan dicocokkan dengan periode polis dan pelunasan premi.

### b. Kronologi kejadian

Kronologis kejadian diperlukan pihak asuransi untuk mengetahui kewajaran suatu peristiwa berdasarkan urutan kejadian, yang nantinya akan dicocokkan dengan dokumen klaim lainnya.

### c. Dokumen klaim

Dokumen klaim dibutuhkan oleh pihak asuransi sebagai bahan penelitian dan pertimbangan dalam memberikan ganti kerugian kepada nasabah, untuk itu nasabah harus menyertakan dokumen pendukung klaim, yang terdiri dari :

#### 1) Polis Asuransi

Polis asuransi digunakan untuk mengetahui sebab-sebab apa sajakah yang dijamin oleh polis, hal ini dapat dilihat dari klausal-klausal yang tercantum di dalam dokumen polis asuransi, apakah peristiwa tersebut terjadi selama masa periode polis dan apakah premi atas asuransi tersebut telah dilunasi.

#### 2) Survei klaim

Survei klaim diperlukan sebagai pembanding dan alat kontrol untuk semua laporan atau pernyataan tertanggung tentang peristiwa tersebut. Survei klaim sebaiknya dilengkapi dengan foto-foto kerusakan atau kerugian yang dapat dilihat secara jelas. Survey klaim biasanya dilakukan oleh pihak asuransi.

#### 3) Surat Keterangan dari Kepolisian



Suarat keterangan dari kepolisian mutlak dibutuhkan bila obyek pertanggungungan hilang atau mengalami kecurian untuk kendaraan bermotor, dan mengalami kecurian yang bersifat total atau menyeluruh untuk obyek lain yang tidak bergerak. Kerugian yang diakibatkan oleh kecelakaan di dalam prakteknya tidak memerlukan surat keterangan dari kepolisian kecuali dalam kondisi tertentu.

4) Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) Dan Bukti Pemilikan Kendaraan Bermotor (BPKB)

STNK dan BPKB merupakan dokumen klaim yang harus disertakan dalam pengajuan klaim. Keduanya diperlukan untuk mencocokkan kendaraan dengan keterangan-keterangan yang terdapat dalam polis.

5) Kunci Kontak Kendaraan

Kunci kontak kendaraan merupakan barang bukti yang diperlukan oleh perusahaan asuransi apabila barang yang menjadi obyek pertanggungungan (kendaraan) hilang. Dengan adanya kunci kontak kendaraan, perusahaan asuransi dapat mengetahui secara pasti bahwa kendaraan tersebut hilang sebagai akibat kelalaian dari nasabah (misalnya : meninggalkan kendaraan dalam keadaan kunci kontak masih tertinggal dalam kendaraan) atau memang murni akibat tindak pencurian.

6) Surat Ijin Mengemudi (SIM)

SIM pengemudi kendaraan wajib pula disertakan dalam dokumen klaim. SIM ini diperlukan sebagai pertimbangan untuk mengetahui apakah pengemudi cakap pada saat mengemudikan kendaraan yang mengalami musibah tersebut.

3. Surat Perjanjian Kerja Sama

Setelah proses klaim selesai, Jasindo membuat surat perjanjian kerjasama dengan bengkel yang ditunjuk oleh tertanggung. Perjanjian kerjasama ini diisi dengan selengkap-lengkapannya oleh jasindo sebagai

pihak pertama, bengkel tertunjuk sebagai pihak kedua, kemudian pihak ketiga apabila ada kerugian yang melibatkan pihak ketiga baik bertanggung yang menyebabkan kerugian kepada pihak ketiga atau sebaliknya. Untuk itu dibutuhkan kelengkapan dokumen untuk memproses perhitungan kerugian dengan pihak ketiga.

#### 4. Surat Risalah/Analisa Klaim Kendaraan Bermotor

Surat ini berisi data-data sebagai berikut :

- a. Data penutupan berisi nama tertanggung, nomor polis, harga pertanggungan, periode dan kondisi polis yang masih berlaku.
- b. Data premi berisi tanggal pelunasan dan nomor bukti pelunasan.
- c. Data kerugian yaitu yang berkaitan dengan kronologis kejadian antara lain tanggal kejadian, lokasi obyek uaraian dan sebab kerugian dan lain-lain yang diperlukan sebagai bukti atas terjadinya kerugian.
- d. Dokumen pendukung klaim berisi kumpulan dokumen-dokumen agen yang harus dilengkapi untuk dapat membuktikan kendaraan dan memproses klaim lebih lanjut.
- e. Analisa klaim yang berisi analisa kualitatif atas kejadian yang menyebabkan kerugian dan untuk menentukan luas jaminan polis yang ditanggung.
- f. Analisa kuantitatif yang berisi perhitungan atas kerugian yang terjadi setelah analisis kuantitatif dilakukan sehingga dapat menaksir nilai kerugian yang harus ditanggung pihak pertama.
- g. Kesimpulan berisi keputusan-keputusan menyangkut klaim yang diajukan apakah terjamin sesuai polis atau tidak terjamin polis, cara penyelesaian klaim dan jumlah penyelesaian ganti rugi yang harus ditanggung jasindo.
- h. Data *Recovery* atas pihak ketiga apabila ada dan kemungkinan *Recovery* hasil penjualan *scrap*.
- i. Konfirmasi pelunasan premi dan konfirmasi kondisi polis.

Adapun bagian-bagian yang terkait dalam prosedur pengajuan klaim



ini antara lain :

1. Kepala Unit Teknik

Kepala unit teknik bertanggung jawab untuk menguji kelayakan atas klaim yang diajukan oleh nasabah. Dalam hal ini unit teknik yang membawahi langsung sub-unit klaim, memberikan perintah untuk melakukan survei klaim sekaligus menguji kelayakan pengajuan klaim.

2. Kepala Unit Klaim Kantor Pusat Jakarta

Kepala unit klaim kantor pusat Jakarta berwenang untuk memberikan persetujuan atas klaim yang diajukan oleh nasabah. Hal ini terjadi apabila jumlah kerugian yang diajukan oleh nasabah melebihi limit yang ditetapkan oleh kantor pusat Jakarta. Khusus untuk kendaraan bermotor roda 2, kantor pusat Jakarta menetapkan limit maksimal sebesar Rp. 12.500.000,- dengan pertimbangan *total loss*. Sedangkan untuk pertimbangan roda 4 atau lebih sebesar Rp. 7.500.000,- dengan pertimbangan *partial loss*. Jika kerugian yang dialami oleh nasabah melebihi limit yang ditentukan, maka kantor cabang wajib meminta persetujuan dari kantor pusat Jakarta sebelum memutuskan untuk mengganti kerugian yang dialami nasabah.

3. Kepala Kantor Cabang

Kepala kantor cabang bertanggung jawab untuk menentukan kelayakan pengajuan klaim, berdasarkan atas laporan survey klaim yang telah dilakukan oleh sub unit klaim.

4. Sub-Unit Klaim

Sub-unit klaim bertanggung jawab menerima pengajuan klaim yang dilakukan oleh nasabah, sekaligus mengirimkan surat penerimaan pengajuan klaim yang berisikan dokumen-dokumen apa saja yang harus dilengkapi oleh nasabah. Sub unit klaim juga bertanggung jawab dalam melakukan survey atas klaim yang diajukan, mencocokkan hasil survey dengan dokumen-dokumen yang dikirimkan oleh nasabah. Untuk selanjutnya hasil laporan tersebut diserahkan ke kepala kantor cabang.

5. Unit Pemasaran

Unit bertanggung jawab untuk menyiapkan dokumen (polis) data polis yang ada di perusahaan, untuk diserahkan ke unit teknik.

6. *Customer Service* (CS)

*Customer Service* (CS) dalam proses pengajuan klaim sangat vital, karena mereka dituntut untuk melayani nasabah yang datang untuk mengajukan klaim dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh nasabah.

Prosedur pembayaran klaim merupakan kegiatan akhir dari suatu runtutan penggantian kerugian. Pembayaran klaim baru akan dilakukan jika perusahaan asuransi telah melakukan survey terhadap klaim yang diajukan dan melakukan analisa terhadap pengajuan klaim. Hal ini berarti bahwa pembayaran klaim dilakukan setelah dipenuhinya kriteria-kriteria dalam prosedur pengajuan klaim. Pembayaran klaim dilakukan oleh unit keuangan berdasarkan kuasa yang telah diproses sebelumnya.

Bagian-bagian yang terkait dalam prosedur pembayaran klaim antara lain :

a. Kepala Kantor Cabang

Kepala Kantor Cabang bertanggung jawab untuk mengecek Nota Debet, apakah jumlah ganti kerugian telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Jika benar, Nota Debet tersebut akan diotorisasi Kepala Kantor Cabang.

b. Unit Keuangan

Unit Keuangan berperan penting dalam membuat Nota Debet dan Kuitansi berdasarkan rekomendasi dari Unit Teknik untuk membantu proses pembayaran klaim. Selain itu, Unit Keuangan juga bertanggung jawab untuk membukukan setiap transaksi yang terjadi di perusahaan.

c. Unit Teknik

Peran unit teknik adalah untuk memastikan apakah nasabah telah menerima ganti kerugian yang dialami dan sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku. Untuk ganti kerugian yang bersifat *total loss* sebagai akibat dari kecurian atau kehilangan, perusahaan asuransi akan mengganti kerugian tersebut dalam waktu 30 hari dari tanggal

terjadinya kehilangan. Akan tetapi, jika kerugian itu bersifat *Partial Loss* akibat suatu kecelakaan pihak asuransi akan menggantinya dalam bentuk biaya perbaikan dari bengkel rekanan, atau mengganti dengan sejumlah uang sesuai dengan harga pertanggungan yang telah disepakati pada saat perjanjian polis.

d. Kasir

Dalam hal ini, kasir bertugas untuk membayar ganti kerugian kepada nasabah, baik secara tunai, mengganti biaya perbaikan, maupun mengirim ganti kerugian dengan menggunakan jasa bank.

Waktu yang dibutuhkan dalam proses penyelesaian klaim apabila mengacu pada Peraturan perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Tentang pelayanan klaim adalah 1 (satu) bulan untuk total loss, sedangkan partial loss waktu yang dibutuhkan adalah tergantung kerusakan yang terjadi, batas waktu yang dibutuhkan minimal 7 (tujuh) hari sampai dengan 1 (satu) bulan. Pada pelaksanaannya pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) pelayanan klaim terkadang membutuhkan waktu lebih dari waktu yang telah ditentukan. Ketidaksesuaian waktu ini disebabkan banyaknya kendala yang dihadapi seperti bengkel rekanan perusahaan memperoleh penumpukan pekerjaan atau mendapatkan order pekerjaan dari PT. Jasindo lebih dari satu, jadi harus bergantian untuk menyelesaikannya, selain itu terjadi pula pada intern dalam perusahaan sendiri yaitu petugas yang bersangkutan tidak ada di tempat karena mendapat tugas lain, ketidaklengkapan persyaratan masyarakat, ketidakcocokan data yang diajukan dan juga yang berkaitan dengan sarana misalnya jumlah komputer yang sangat minim, listrik mati, dan blanko atau form klaim habis. Hal itu diantaranya yang banyak mempengaruhi waktu serta kelancaran proses pelayanan klaim, sehingga waktu penyelesaian pekerjaan tidak berjalan sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

Berkenaan dengan hal tersebut Bapak Hedy S. selaku Kepala unit

teknik mengatakan, bahwa:

“Sebenarnya waktu yang dibutuhkan dalam pelayanan Klaim kalau mengacu pada Peraturan perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Tentang pelayanan klaim adalah 1 (satu) bulan untuk total loss, sedangkan partial loss waktu yang dibutuhkan adalah tergantung kerusakan yang terjadi. Waktu yang dibutuhkan minimal 7 (tujuh) hari sampai dengan 1 (satu) bulan, akan tetapi pada pelaksanaannya hal tersebut terkadang tidak dapat terlaksana mengingat banyaknya kendala yang dihadapi seperti terjadi penumpukan order pada bengkel rekanan, kemudian pada intern dalam perusahaan sendiri yakni petugas yang bersangkutan tidak ada di tempat karena mendapat tugas lain, ketidaklengkapan persyaratan masyarakat (seperti pengisian data yang kurang, dsb), ketidakcocokan data yang diajukan dan juga yang berkaitan dengan sarana misalnya jumlah komputer yang sangat minim, listrik mati, dan blanko atau form klaim habis. Hal itu diantaranya yang banyak mempengaruhi waktu serta kelancaran proses pelayanan, sehingga PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang menetapkan waktu penyelesaian klaim adalah minimal 7 (tujuh) hari untuk partial loss dan 1 (satu) bulan untuk total loss”. (Wawancara, Sabtu 25 April 2009).

Sehubungan dengan hal tersebut mbak dina, karyawan Bank BRI selaku nasabah yang telah mengajukan klaim pada kriteria partial loss mengatakan, bahwa:

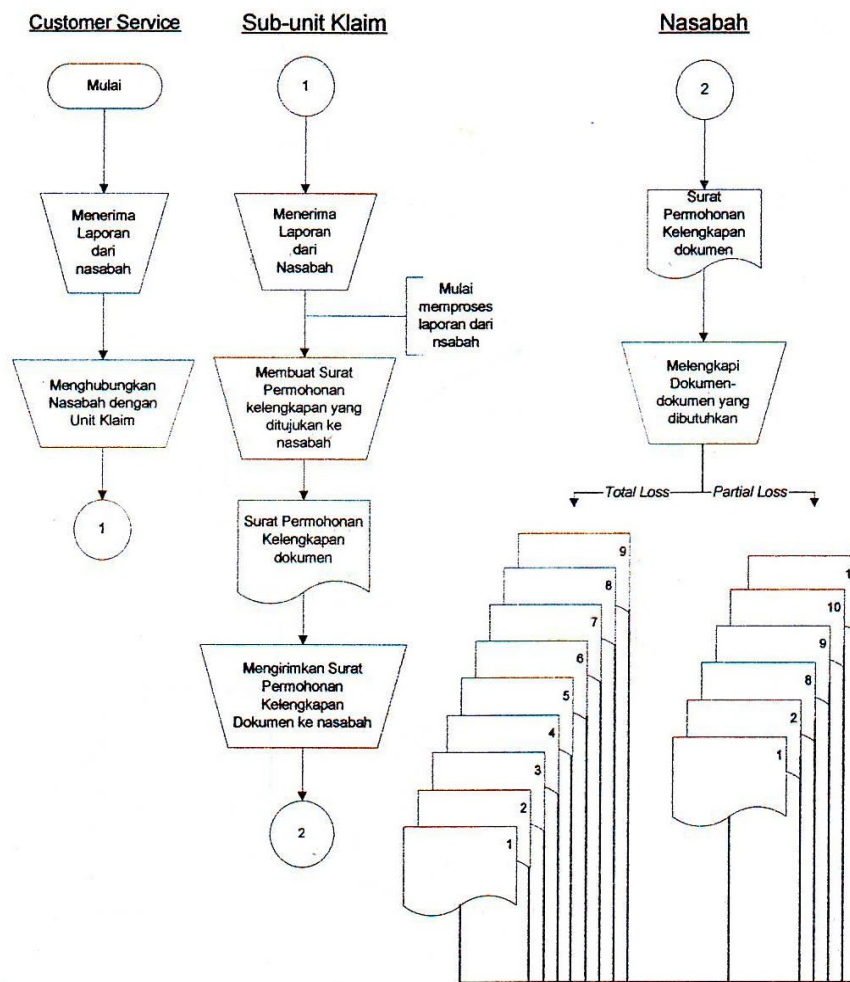
“Pada waktu itu saya bermaksud mengurus Klaim karena bumper mobil saya lecet, saat itu petugas belum dapat memprosesnya karena persyaratan saya ada yang kurang dan data laporan yang saya ajukan ada yang tidak sesuai dengan data yang ada pada polis. Jadi saya harus kembali melengkapi persyaratan dan melakukan pembetulan. Untuk waktu penyelesaian klaim yang ditetapkan oleh pihak PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang adalah minimum 7 (tujuh) hari sampai sekitar 1 (satu) bulan”. (Wawancara, Senin 20 April 2009)

Berdasarkan tanggapan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hal ini dapat diketahui bahwa pihak pegawai yang bersangkutan dalam proses pelayanan hanya bersedia melayani kepentingan masyarakat yang sudah sesuai dengan prosedur, yaitu petugas klaim akan melakukan proses lebih lanjut apabila data yang diajukan masyarakat untuk mengajukan permohonan sudah memenuhi kelengkapan persyaratan dan sudah sesuai dengan data yang ada di Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

Kantor Cabang Malang.

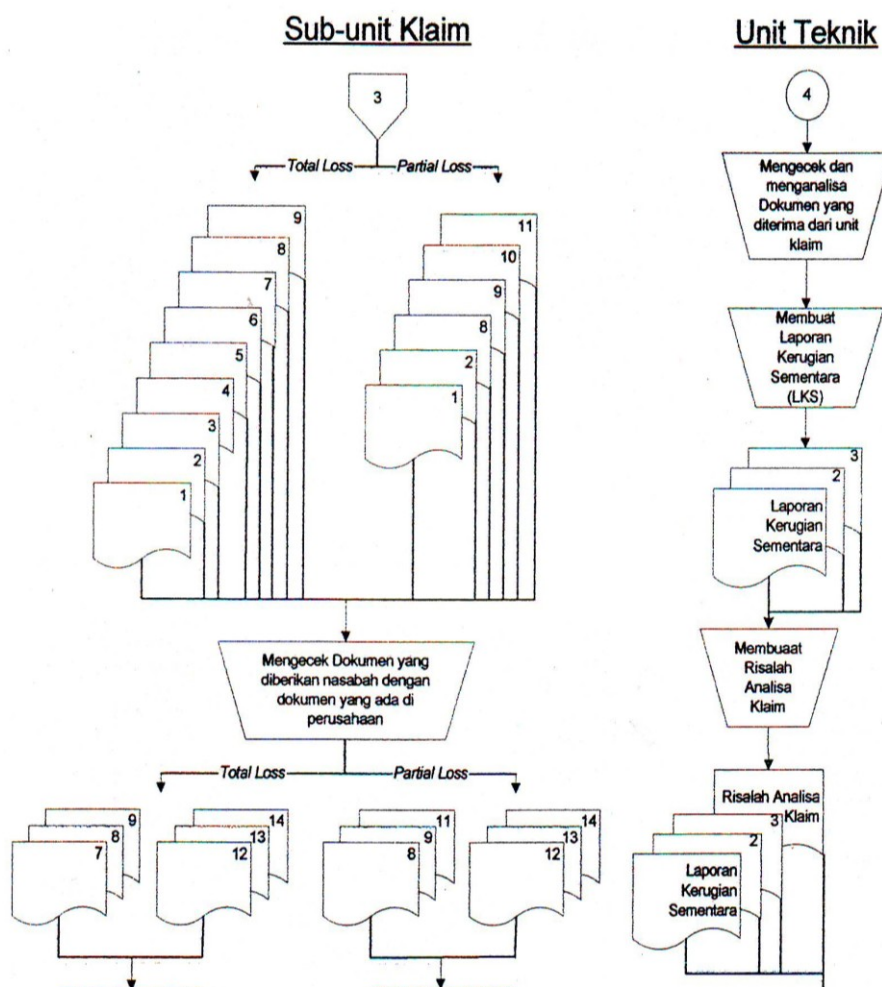
Sebuah prosedur yang berlaku, tentu memerlukan mekanisme yang menjadi uraian praktis untuk dilaksanakan dilapangan. Begitu pula prosedur pelayanan yang diberikan oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang untuk semua jenis pelayanan, diagram pada gambar 4.2 sebagai berikut memberikan gambaran mekanisme tersebut:

**GAMBAR 4.2**  
**FLOW CHART MEKANISME PENGAJUAN KLAIM PT. ASURANSI**  
**JASA INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG MALANG**



Lanjutan Gambar 4.2

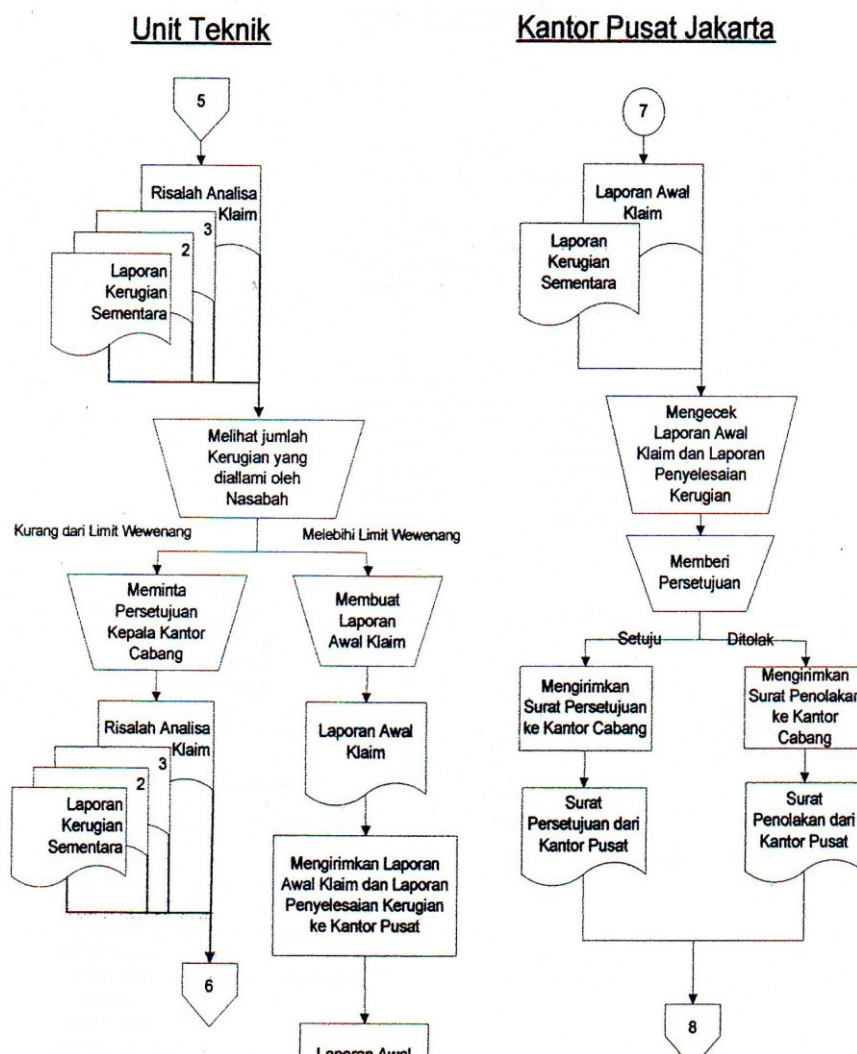
FLOW CHART MEKANISME PENGAJUAN KLAIM PT. ASURANSI  
JASA INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG MALANG





Lanjutan Gambar 4.2

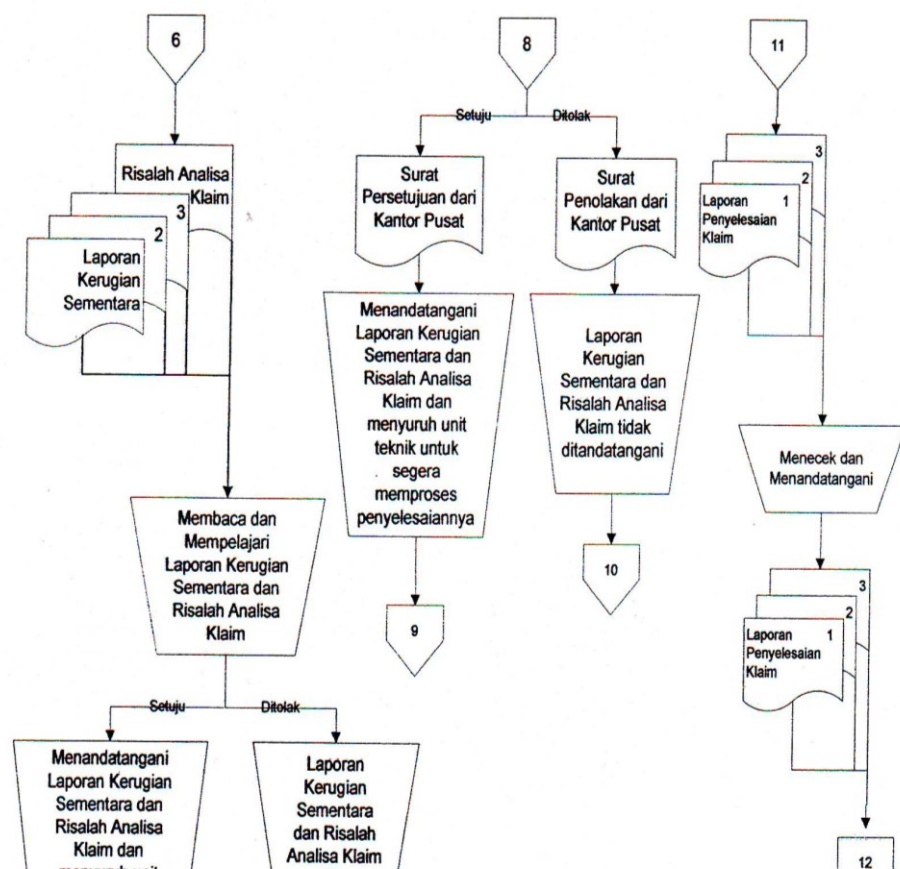
FLOW CHART MEKANISME PENGAJUAN KLAIM PT. ASURANSI  
JASA INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG MALANG



Lanjutan Gambar 4.2

FLOW CHART MEKANISME PENGAJUAN KLAIM PT. ASURANSI  
JASA INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG MALANG

Kepala Kantor Cabang

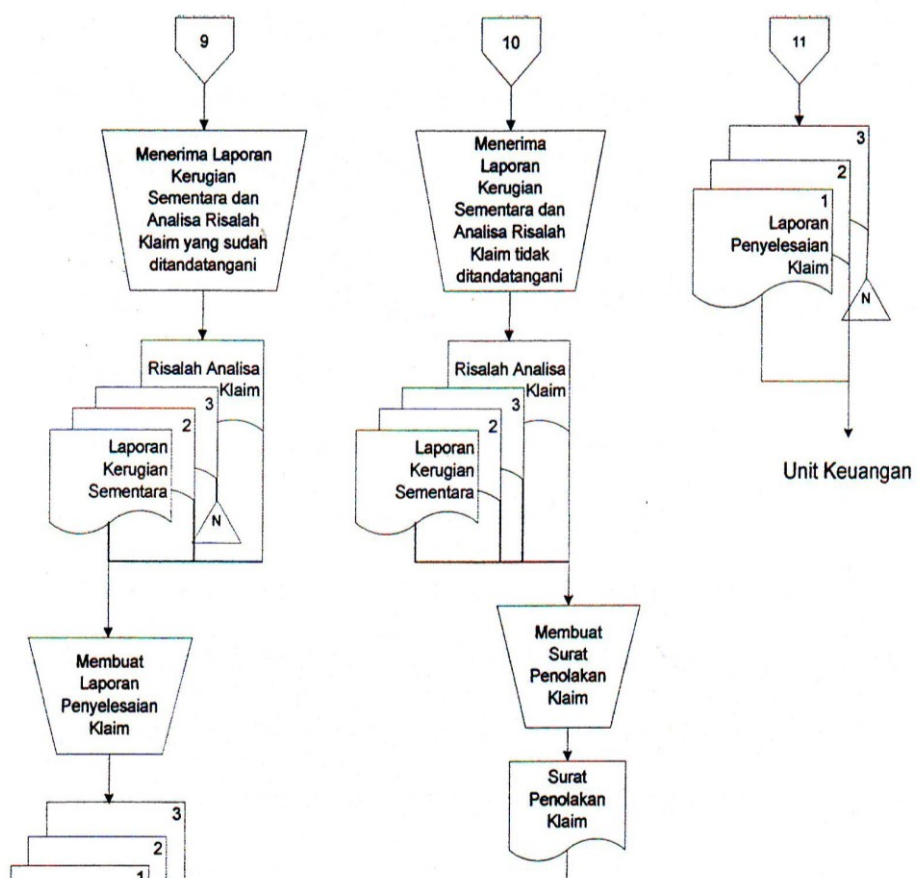




Lanjutan Gambar 4.2

FLOW CHART MEKANISME PENGAJUAN KLAIM PT. ASURANSI  
JASA INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG MALANG

Unit Teknik



Mekanisme pengajuan pelayanan klaim yang dilakukan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang :

1. Nasabah melaporkan klaim melalui *Customer Service*, baik melalui telepon maupun datang langsung, yang kemudian oleh *Customer Service* akan dihubungkan ke sub-unit klaim yang selanjutnya akan menangani pengajuan klaim tersebut.
2. Setelah sub-unit klaim menerima laporan dari nasabah akan segera memproses laporan tersebut, dan membuat surat permohonan kelengkapan dokumen yang selanjutnya digunakan oleh nasabah sebagai acuan untuk mengetahui dokumen-dokumen apa saja yang harus disiapkan.
3. Nasabah menyiapkan dokumen-dokumen yang dibutuhkan :
  - a. Untuk *Total Loss*, dokumen yang dibutuhkan adalah surat pengajuan klaim, formulir kerugian, surat tanda bukti laporan kehilangan dari kepolisian setempat (asli), surat tanda kehilangan dari Ditlantas Polda Jatim, surat keterangan pemblokiran dari Ditlantas Polda Jatim, Surat Pernyataan

pelapor atas kehilangan yang terjadi dan ditandatangani diatas materai, STNK, BPKB, dan kunci kontak kendaraan (asli), polis Asuransi dan kartu identitas pemilik kendaraan serta SIM (asli), dan kuitansi.

- b. Untuk *Partial Loss* dokumen yang dibutuhkan adalah surat pengajuan klaim, formulir kerugian, kartu identitas pemilik kendaraan serta SIM (asli), kuitansi, pernyataan pemilik atas kerusakan yang terjadi beserta kronologis kejadian yang ditanda tangani dia atas materai, serta fotokopi STNK dan BPKB STNK dan BPKB.

Setelah dokumen-dokumen tersebut lengkap, nasabah dapat menyerahkan ke sub-unit klaim untuk diperiksa.

4. Setelah Sub-unit klaim menerima dokumen tersebut maka sub-unit tersebut akan melakukan *cross check* antara dokumen yang diserahkan oleh pelanggan dengan arsip perusahaan.
  - a. Untuk *Total Loss*, perusahaan akan mengecek STNK asli, BPKB asli dan kunci kontak kendaraan, polis asuransi dan kartu identitas pemilik kendaraan serta SIM (asli), dan kuitansi dengan fotokopi STNK dan BPKB yang diarsip oleh perusahaan, kopi print polis asuransi dan kopi print kuitansi. Setelah data-data tersebut cocok dan polis masih berlaku maka sub-unit klaim akan melakukan survey klaim. Dari hasil survey klaim tersebut, dihasilkan catatan survey. Dari hasil survey itulah yang akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan apakah klaim tersebut disetujui atau ditolak.
  - b. Untuk *Partial Loss*, perusahaan akan mengecek polis asuransi dan kartu identitas pemilik kendaraan serta SIM (asli), kuitansi, fotokopi STNK dan BPKB yang diarsip oleh perusahaan, serta kopi print polis asuransi dan kopi print kuitansi. Setelah data-data tersebut cocok dan polis masih berlaku maka sub-unit klaim akan melakukan survey klaim. Dari hasil survey klaim tersebut dihasilkan catatan survey dan hasil survey yang akan

menjadi dasar dalam pengambilan keputusan apakah klaim tersebut disetujui atau ditolak.

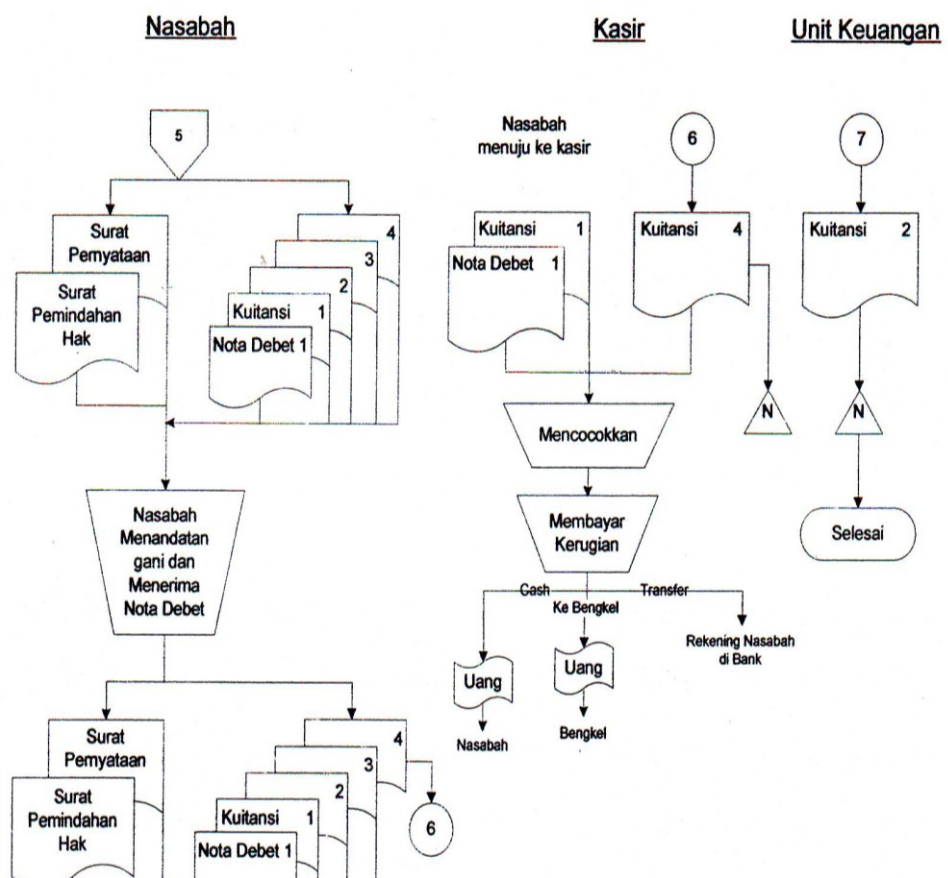
5. Laporan yang dibuat berdasarkan hasil survey tersebut akan dikirimkan ke Unit Teknik yang selanjutnya akan mengecek dan menganalisa laporan tersebut. Selanjutnya akan dibuat Laporan Kerugian Sementara yang terdiri dari tiga rangkap. Setelah membuat Laporan Kerugian Sementara, Unit Teknik akan membuat Risalah Analisa Klaim.
6. Unit Teknik akan melihat jumlah kerugian yang dialami oleh nasabah. Jika jumlah kerugian kurang dari limit wewenang, maka proses pencairan klaim hanya akan melibatkan kepala cabang untuk memberikan persetujuan. Namun jika jumlah kerugian melebihi limit wewenang, perusahaan asuransi harus mengirimkan dokumen tersebut ke kantor Pusat Jakarta (secara *on-line*) untuk meminta persetujuan.
7. Kepala Kantor Cabang akan memeriksa dan mempelajari Laporan Kerugian Sementara dan Risalah Analisa Klaim sebelum memutuskan untuk menerima klaim tersebut. Jika disetujui, Laporan kerugian sementara dan risalah analisa klaim tersebut akan ditandatangani dan memerintahkan sub-unit teknik untuk segera memproses penyelesaiannya. Akan tetapi jika ditolak, laporan kerugian sementara dan risalah analisa klaim tidak ditandatangani dan dikembalikan ke Unit Teknik untuk dibuatkan surat penolakan klaim.
8. Laporan Kerugian dan risalah analisa klaim yang telah ditandatangani oleh Kepala Kantor Cabang akan digunakan sebagai dasar dalam pembuatan laporan penyelesaian klaim. Untuk lembar ketiga laporan kerugian sementara akan digunakan sebagai arsip.

Laporan penyelesaian klaim tersebut akan diserahkan ke Kepala Kantor Cabang untuk diperiksa dan ditandatangani sebelum diserahkan ke Unit Keuangan.



Lanjutan Gambar 4.3 :

**FLOW CHART MEKANISME PEMBAYARAN KLAIM PT. ASURANSI  
JASA INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG MALANG**





sebagai arsip, lembar ketiga diserahkan pada Unit Teknik, sedangkan untuk kuitansi dan lembar kesatu Nota Debet akan diserahkan pada nasabah untuk ditandatangani.

6. Unit Teknik akan mengarsipkan lembar ketiga Nota Debet dan membuat surat pernyataan serta surat pemindahan hak yang nantinya harus ditandatangani oleh nasabah sebagai bukti nasabah telah menerima ganti kerugian dari perusahaan asuransi.
7. Pada saat proses pencairan klaim, nasabah wajib menandatangani kuitansi, surat pernyataan dan surat pemindahan hak serta menerima Nota Debet asli yang sudah ditandatangani oleh Kepala Kantor Cabang.
8. Unit Keuangan akan menerima kuitansi lembar kedua untuk dicatat ke dalam buku besar dan diarsipkan, sedangkan kuitansi lembar keempat akan diserahkan ke kasir sebagai bahan *cross check* apabila nasabah ingin mencairkan uang ganti kerugian.
9. Unit Teknik akan menerima surat pernyataan, surat pemindahan hak dan kuitansi lembar ketiga untuk disimpan sebagai arsip. Sedangkan untuk nasabah sendiri akan menerima kuitansi lembar kesatu dan Nota Debet lembar kesatu untuk mencairkan uang ganti kerugian.
10. Untuk mencairkan uang ganti kerugian akan dilakukan oleh kasir, dalam hal ini kasir mengecek kuitansi lembar keempat yang diterima oleh kasir dengan kuitansi lembar kesatu dan Nota Debet yang dibawa oleh nasabah. Jika benar, maka kasir akan membayar ganti kerugian tersebut. Ada beberapa alternatif pembayaran yang dilakukan oleh kasir, yaitu membayar secara tunai pada nasabah, membayar ongkos perbaikan pada bengkel rekanan atau mentransfer uang kerugian tersebut ke rekening nasabah.

**b. Hasil Kerja Pelayanan**

- 1) Jumlah Hasil Pekerjaan yang Dapat Diselesaikan Pegawai



Dengan mengetahui jumlah hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai dapat dijadikan sebagai salah satu indikator dalam menentukan dan menilai kinerjanya. Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila menyelesaikan pekerjaannya dengan jumlah yang sesuai dengan pekerjaannya atau tingkat kemampuan pegawai tersebut. Maka sesuatu pekerjaan atau tugas dari pegawai tidak akan berat dan akan memperlancar tercapainya penyelesaian suatu pekerjaan.

Dalam wawancara dengan Bapak Herman Prasajo, ST. MM. selaku Kepala Cabang PT. Jasa Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Cabang Malang, beliau menyatakan:

“Dalam melaksanakan pekerjaan diharuskan masing-masing pegawai memiliki tugas yang sesuai dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka setiap ada tugas yang berat dan jumlah yang banyak pasti suatu pekerjaan itu dikerjakan sesuai dengan bidang masing-masing pegawai dan hasil yang didapatkan akan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan”. (Wawancara, Sabtu, 25 April 2009).

Senada dengan pernyataan diatas menurut Andreas Bayu Lukhito, S.Sos. MM. selaku Kepala Unit Keuangan, menyatakan:

”Dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, setiap staf wajib mendapatkan hak yaitu berupa pekerjaan yang sesuai dengan jumlah dalam arti sesuai dengan kemampuan, dalam menyelesaikan tugas sehingga pekerjaan atau tugas bisa berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja pegawai”. (Wawancara, Sabtu, 25 April 2009).

Sedikit banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai baik rutin maupun tugas khusus didasarkan pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikannya.

Sehubungan dengan hal tersebut Bapak Hedy S. selaku kepala unit teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Malang menyatakan bahwa:

“Memang berdasarkan jumlah pekerjaan yang telah dihasilkan, kita dapat menentukan dan menilai kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas- tugasnya. Dan selama ini, saya sering mendapatkan klaim yang bersamaan akan tetapi dengan kerjasama tim saya, saya dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Awalnya klaim yang bersamaan ini menurut saya dapat memberatkan pegawai dalam

penyelesaiannya, akan tetapi dengan adanya kerja sama tim kami yang selalu kompak, maka hal itu insyaallah kecil kemungkinan akan terjadi. Dalam memberikan tugas, biasanya saya juga mempertimbangkan bahwa tugas yang diberikan paling banyak hanya dua pekerjaan kepada pegawai agar tidak berbenturan dengan tugas rutinnnya. Meskipun pekerjaan yang diselesaikan hanya satu, apabila dikerjakan dengan baik dan sungguh-sungguh akan mempengaruhi penilaian atas hasil kerja pegawai yang bersangkutan”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

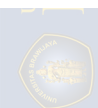
Untuk melihat jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, berikut disajikan dalam bentuk tabel yang menyajikan tentang jumlah pengajuan Klaim yang masuk dan jumlah yang terselesaikan.

**TABEL 4.4**  
**JUMLAH PENGAJUAN KLAIM**  
**KENDARAAN RODA DUA YANG MASUK DAN**  
**TERSELESAIKAN**  
**PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO) KANTOR**  
**CABANG MALANG**

Keterangan	2006	2007	2008
Jumlah yang masuk	127 unit	200 unit	215 unit
Jumlah yang terselesaikan	127 unit	200 unit	215 unit

Sumber: Data Sekunder PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang

**TABEL 4.5**  
**JUMLAH PENGAJUAN KLAIM**



**KENDARAAN RODA EMPAT YANG MASUK DAN  
TERSELESAIKAN  
PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO) KANTOR  
CABANG MALANG**

Keterangan	2006	2007	2008
Jumlah yang masuk	14 unit	22 unit	24 unit
Jumlah yang terselesaikan	14 unit	22 unit	24 unit

Sumber: Data Sekunder PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang

Bapak Herman Prasajo, ST. MM. selaku Kepala Cabang PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang mengungkapkan bahwa:

“Pada unit teknik terutama pada bagian klaim memiliki beban kerja yang berat. Sebenarnya jumlah pegawai yang ada pada unit teknik kurang mencukupi apabila melihat beban kerja yang harus diselesaikan. Seperti halnya pada pengurusan klaim kendaraan roda dua saja rata-rata perbulan yang masuk saja bisa mencapai 16-20 unit pengajuan dan untuk kendaraan roda empat rata-rata perbulan bisa mencapai 1-2 unit. Saat ini jumlah pegawai yang ada di unit teknik mencapai 3 orang, idealnya 6 orang mengingat kuantitas pekerjaan yang besar”. (Wawancara, Selasa 5 Juni 2007).

Hal yang senada juga diungkapkan oleh Bapak Hedy S. selaku Kepala Unit Teknik bahwa:

”Kami tidak membatasi atau mentarget berapa jumlah permohonan pengajuan pelayanan klaim perbulan ataupun pertahunnya, karena tingkat kecelakaan atau kecurian yang tidak menentu dalam kurun waktu tertentu. Untuk pengajuan klaim yang masuk perbulannya rata-rata bisa mencapai 20 unit kendaraan roda dua dan 2 unit kendaraan roda 4. Kalau melihat kuantitas jelas sangat besar, apalagi kota Malang ini membawahi berbagai sudut kota dan kabupaten, ditambah lagi semakin bertambahnya tingkat konsumsi masyarakat terhadap kendaraan bermotor. Maka bukannya kita doain ya mbak, tapi tidak menutup kemungkinan untuk terjadinya tindak kriminal maupun kecelakaan. Kita hanya menyediakan fasilitas pertanggungungan kepada masyarakat untuk menanggung beban jika terjadi kecelakaan atau kehilangan kendaraan bermotor. Bisa dibayangkan sendiri mbak berapa banyak kendaraan ataupun masyarakat yang membutuhkan pelayanan asuransi ini. Disisi lain, ketidaktahuan masyarakat akan pentingnya asuransi inilah yang menjadi kendala dalam bisnis kami. Namun secara garis besarnya

pegawai sudah cukup baik menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan sarana yang ada”. (Wawancara, Selasa 20 Mei 2009)

Ketidaktahuan masyarakat akan pentingnya asuransi merupakan salah satu kendala PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang yang harus segera ditindaklanjuti. Agar mencapai kesuksesan dibidang perasuransian yang mana nantinya akan membantu dalam perekonomian negara.

## 2) Mutu Yang Dihasilkan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Dalam menjalankan tugasnya yang diperlukan pegawai adalah kualitas dalam menjalankan pekerjaan yaitu mutu yang dihasilkan harus sesuai dengan apa yang diharapkan. Maka dari itu mutu dari suatu pekerjaan dapat ditentukan dari baik buruknya dalam menyelesaikan pekerjaan antara lain dari Ketepatan maupun ketelitian yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Bapak Herman Prasojo, ST. MM. selaku Kepala Cabang PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Malang, mengungkapkan bahwa:

“Kualitas kerja itu sendiri dapat dilihat dari baik buruknya dalam menyelesaikan pekerjaan antara lain meliputi dari kecepatan, ketepatan, kerapian kecematan maupun ketelitian. Disini kami selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mempertanggungjawabkannya kepada masyarakat karena pegawai perusahaan yang berorientasi profit itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan demi terpuaskannya masyarakat”. (Wawancara, Sabtu 25 April 2009).

Dalam wawancara dengan Bapak Arief Zunaedi, SE. selaku Supervisor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, mengenai kualitas kerja dalam melaksanakan pekerjaannya, mengungkapkan bahwa:

“Dalam melaksanakan tugas agar tercapainya kualitas atau hasil kerja yang baik maka diperlukan suatu ketegasan pimpinan dalam membimbing stafnya untuk memberikan tugas atau pekerjaan. Sebaliknya pegawai harus bekerja atau melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing”. (Wawancara, Sabtu 25 April 2009).

Menurut Bapak Hedy S. selaku Kepala unit teknik PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang menyatakan bahwa:

“Dalam melaksanakan tugas yang baik, sudah seharusnya kita bersikap teliti dan sesuai dengan kemampuan, sehingga kita bisa menyelesaikan tugas dengan baik dan tidak menghambat jalannya pekerjaan yang akan kita kerjakan selanjutnya”. (Wawancara, Sabtu 25 April 2009).

Dalam wawancara dengan Mbak dina salah seorang karyawan Bank BRI, berkenaan dengan kualitas pelayanan, mengungkapkan bahwa:

”Menurut saya pelayanan yang berkualitas yaitu pelayanan yang baik sesuai dengan ketentuan, tepat waktu, sopan, ramah dan bisa memuaskan masyarakat. Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang ini saya rasa kualitas pelayanan sudah lumayan bagus, 2 (dua) minggu kemarin waktu mengajukan klaim pengisian data kurang lengkap kemudian mas yang urus masalah klaimnya menjelaskan apa kekurangannya dengan jelas dan disuruh melengkapinya terlebih dahulu. Untuk kualitas kendaraan saya yang baru saja diperbaiki, jadinya bagus, *bodynya* mulus lagi seperti nggak terjadi tabrakan. Ya cukup puas lah mbak”. (Wawancara, Selasa 30 Maret 2009).

Sehubungan dengan hal tersebut Mbak Yulis, salah seorang Ibu Rumah Tangga warga Singosari menyatakan bahwa:

“Mobil saya 4 Bulan kemarin habis dicuri mbak, di rumah saya sendiri. Terus saya langsung lapor ke jasindo. Setelah mengurus persyaratannya nunggu 1 bulan, itu nggak terhitung sama mengurus surat-suratnya lo ya, sama pihak jasindonya langsung diganti dengan sejumlah uang yang udah dipotong sama tetek bengeknya. Kualitas pelayanan disini ya mbak? Kalau untuk *service-nya* sih baik, orangnya ramah-ramah kalau ada kesulitan mereka mau membantu. Hasil yang saya peroleh juga 75 % dari harga pasaran mobil saya. Yah itung-itung nggak rugi-rugi bangetlah mbak. Menurut saya Bisa dikatakan puas untuk hasil yang saya peroleh”. (Wawancara, Senin 13 April 2009).

Berdasarkan dari beberapa wawancara diatas terhadap hasil pelayanan yang diperoleh warga dapat diambil kesimpulan, bahwasannya mutu yang dihasilkan pegawai dalam menjalankan tugasnya memberikan pelayanan kepada masyarakat sudah baik dilihat dari kepuasan masyarakat atas keramahmataman, ketepatan maupun ketelitian dari produk yang dihasilkan.

### 3) Ketepatan Waktu dalam Penyelesaian Pekerjaan

Seorang pegawai dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan cara kerja yang telah ditentukan dan pekerjaannya selesai dikerjakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Sehubungan dengan hal tersebut Bapak Herman Prasajo, ST. MM. selaku Kepala Cabang PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Malang menyampaikan bahwa:

“Ketepatan waktu penyelesaian dalam pelaksanaan tugas yang menjadi salah satu faktor untuk menilai kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya selain dari kualitas dan kuantitas pekerjaan pegawai. Dan selama ini menurut saya, tingkat penyelesaian pekerjaan pegawai sudah baik. Mereka selalu berusaha untuk mengerjakan tugas yang saya berikan dengan tepat waktu. Malahan terkadang belum sampai jadwal yang ditetapkan mereka sudah meletakkannya di meja kerja saya”. (Wawancara, Sabtu 25 April 2009).

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Arief Zunaedi, SE. selaku Supervisor PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Malang sebagai berikut:

“Menurut saya, para pegawai sudah melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari ketepatan waktu mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Meskipun ada kesalahan, mungkin itu bisa disebabkan kerusakan pada peralatan kantor”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Dan juga, beliau menyampaikan bahwa:

“Baik, mereka selalu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang ditentukan, karena mereka menyadari bahwa besok masih banyak pekerjaan yang harus diselesaikan, bahkan seringkali rekan-rekan bekerja lembur diluar jam kerja efektif untuk menyelesaikannya mengingat pekerjaan yang akan datang sangat banyak”. (Wawancara, Sabtu 25 April 2009).

Di samping itu, setiap pegawai di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Cabang Malang memang di tuntutan untuk mampu menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya dengan baik sehingga hasil kerja yang diperoleh dapat mencapai maksimal. Mengingat orientasi pekerjaannya adalah

memberikan pelayanan kepada masyarakat secara cepat dan tepat. Sehingga pelayanan tersebut dapat memuaskan masyarakat.

Bapak Suko selaku staf pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Cabang Malang, mengatakan :

”Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Cabang Malang dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat sudah baik Mbak. Mereka mengerjakan tugasnya dengan cepat dan tepat, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.” (Wawancara, 25 April 2009)

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ery salah seorang Staf Airline mengungkapkan :

“Proses penyelesaiannya akan menjadi lama dan memerlukan waktu yang banyak, apabila syarat-syarat yang harus dipenuhi pada saat mengajukan klaim tidak lengkap. Sehingga yang bersangkutan harus melengkapinya terlebih dahulu”. (Wawancara, Senin, 2 Maret 2009).

Mbak Dina, salah seorang karyawan Bank BRI juga membenarkan pendapat tersebut, bahwa:

“Sudah baik. Asalkan syarat-syarat sudah dipenuhi sebelum datang kesini. Apabila kita tidak tahu, maka akan diberitahu oleh petugas mengenai apa-apa saja yang harus dipenuhi. Untuk pengurusan Klaim, dalam 7 (tujuh) sampai dengan 1 (satu) bulan sudah jadi, tapi klaim saya nggak sampai dengan 1 (satu) bulan, cuman 2 (dua) minggu aja. Jadi pokoknya saya puas banget sama pelayanannya di jasindo ini”. (Wawancara, Selasa 30 Maret 2009).

Bapak Rio salah seorang Wirausaha berkenaan dengan waktu penyelesaian pelayanan Klaim mengungkapkan bahwa:

”Waktu itu ada pergantian Kepala Cabang, dalam prosedurnya kan cuma 1 (satu) bulan saja. Tapi saya kemarin bisa sampai 3 (tiga) bulan baru dapat tergantikan kerugian saya. Kalau menurut saya ini terlalu lama, Saya berharap kedepannya kalau ada pergantian pejabat ada yang menggantikan untuk menanganinya. Jadi pelayanan bisa sesuai dengan prosedur. (Wawancara, Rabu 15 April 2009).

Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas diambil kesimpulan bahwasannya pegawai di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dalam menyelesaikan tugasnya berkenaan dengan klaim



sudah berjalan dengan baik dan tepat pada waktu yang telah ditetapkan oleh pihak PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang. Dari ketepatan waktu tersebut telah menunjukkan kalau pegawai di Jasindo tersebut memang memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang telah dibebankan kepada mereka.

Dalam wawancara dengan Bapak Hedy S. mengenai ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaannya, beliau menyatakan:

“Dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, para pegawai mengikuti cara kerja yang telah ditentukan yaitu sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing”. (Wawancara, Sabtu 25 April 2009).

Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya selalu diusahakan dengan sebaik-baiknya oleh pegawai di PT. Asuransi Jasa Indonesia untuk meningkatkan kinerja pegawai yang kesemuanya tugas dari pegawai tersebut adalah demi tercapainya pelayanan prima.

## **2. Faktor-faktor Yang Mendukung dan Menghambat Kinerja Pegawai Dalam Memberikan Pelayanan Publik**

Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dalam memberikan pelayanan publik adalah:

### **a. Pendidikan**

Bahwa yang dimaksud dengan pendidikan sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (1985:57) bahwa:

“Pendidikan adalah usaha sadar dan sistematis yang berlangsung seumur hidup dalam rangka mengalikan pengetahuan oleh seseorang kepada orang lain. Dengan pengertian diatas jelas tampak bahwa pendidikan dapat bersifat formal, akan tetapi dapat pula bersifat non formal, pendidikan yang bersifat formal dapat ditempuh dengan melalui sekolah tingkat pendidikan, sekolah taman kanak-kanak hingga pendidikan di lembaga pendidikan tinggi terjadi di ruang kelas dengan program yang umumnya bersifat struktural. Di pihak lain



pendidikan yang bersifat non formal dapat terjadi dimana saja, karena sifatnya unstruktural, dalam kedua sistem pendidikan tersebut pengalihan pengetahuan dan keterampilan tetap terjadi.”

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pendidikan merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang secara sadar dan berencana dengan menggunakan metode-metode tertentu untuk meningkatkan kualitas manusia baik jasmani maupun rohani yang diperoleh dari dalam sekolah maupun di luar sekolah.

Sesuai dengan ketentuan zaman maka tingkat pendidikan Pegawai sudah jelas sangat dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Faktor kualitas merupakan modal bagi setiap orang untuk berpikir, bertindak dan menjalankan aktivitasnya serta merupakan faktor yang sangat mendukung di dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tugasnya. Termasuk organisasi yang berorientasi profit sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara pelayanan masyarakat di bidang perasuransian, untuk mewujudkan tercapainya pelayanan masyarakat yang maksimal maka dibutuhkan adanya kualitas pegawai yang menyangkut pendidikan baik pendidikan formal maupun pendidikan non formal.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa untuk memperoleh kualitas kemampuan dan keterampilan Pegawai dapat dilakukan melalui tiga macam bentuk pendidikan, yaitu:

**a) Pendidikan Formal,**

Pendidikan formal merupakan pendidikan terakhir yang ditempuh seseorang sebelum atau sesudah menjadi pegawai yang mana dilaksanakan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan kepribadian.

Dalam menentukan jabatan, kedudukan pegawai sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan formal yang telah diselesaikan oleh mereka mulai dari TK sampai dengan Perguruan Tinggi (PT), atau dalam kata lain tingkat pendidikan itu secara tidak langsung

menentukan kedudukan, serta yang jelas akan mempengaruhi pola pikir dan tindakan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan masyarakat pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dari 17 orang pegawai diantaranya berpendidikan SLTA sebanyak 6 orang, Sarjana Muda (Diploma) sebanyak 1 orang, Sarjana/S1 sebanyak 8 orang dan Magister/S2 sejumlah 2 orang.

Meskipun kedudukan dan jabatan dalam Melihat kenyataan yang terdapat pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang telah diatur dengan peraturan yang telah ditetapkan, tugas dan pekerjaan yang ditangani masing-masing pegawai adalah berbeda-beda sesuai tugas yang telah ditentukan. Namun perbedaan tingkat pendidikan dalam kedudukan yang sama akan membawa pengaruh pola pikir, sikap dan wawasan pegawai yang berbeda pula dalam pelaksanaan tugasnya. Seperti yang ditegaskan oleh bapak Hedy S. selaku kepala unit teknik mengatakan, bahwa:

“Dalam menentukan jabatan dan kedudukan untuk diberikan tanggung jawab suatu bidang tugas tertentu didasarkan atas masing-masing kemampuan pegawai, namun tingkat pendidikan yang telah diselesaikan oleh mereka mulai dari TK sampai tingkat Perguruan Tinggi pada dasarnya akan membedakan pola pikir dan wawasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yaitu yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan lebih mudah dan cepat memahami serta menjabarkan sesuatu yang berkaitan dengan permasalahan tugas yang dihadapi”. (Wawancara, Rabu, 20 Mei 2009).

Mereka pada umumnya tidak dapat secara langsung merasakan manfaat pendidikan yang telah diperoleh dalam rangka melaksanakan tugas sebagai pegawai dalam suatu perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Arief Zunaedi, SE. selaku Supervisor, bahwa:

“Latar belakang pendidikan pada dasarnya ada manfaatnya, namun hanya sedikit apalagi bila bidang tugas yang ditangani tidak sesuai dengan keahlian pendidikan yang diperoleh dalam bangku Perguruan Tinggi. Akan tetapi sangatlah berperan di dalam diri seorang pegawai khususnya dalam kemampuan menganalisa suatu permasalahan”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).



Namun demikian dengan berbekal latar belakang pendidikan yang mereka miliki terlepas dari posisi dan kedudukannya dalam struktur organisasi, menunjukkan bahwa sosok dan kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia secara keseluruhan terlihat cukup lincah dan sigap dalam penyelenggaraan pelayanan Asuransi.

**b) Pendidikan Non formal,**

Pendidikan non formal merupakan pendidikan bagi para pegawai yang dilakukan melalui pelatihan, penataran dan kursus-kursus yang berhubungan dengan tugas-tugas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai guna lebih meningkatkan kemampuan dan keterampilan.

Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia di samping berbekal latar belakang pendidikan formal mereka juga harus memiliki modal berupa pendidikan yang tidak diperoleh melalui bangku sekolah, antara lain: kursus-kursus, penataran atau pelatihan dan lain sebagainya.

Ibu Hayus selaku Staf Unit Keuangan mengungkapkan, bahwa:

“Pendidikan perjenjangan yang pernah di ikuti oleh beberapa pegawai di kantor kami yakni berupa pendidikan dan pelatihan melalui Ajun Ahli Asuransi Indonesia (AAAI). Selain itu, perusahaan kami menggalang kerjasama dengan *Malaysia Insurance Institute* (MII), serta bekerjasama dengan Universitas Indonesia dalam program *MII Graduate Diploma In Insurance* (GDMII). Kemudian perusahaan kami mengadakan seminar dan pertemuan untuk para agen yang dilakukan secara rutin dengan maksud meningkatkan kemampuan agen dalam memasarkan produk-produk perusahaan. (Wawancara, Rabu, 20 Mei 2009).

Betapa penting dan bermanfaatnya kegiatan kursus, pendidikan perjenjangan dan pelatihan lainnya bagi pegawai, meskipun telah memiliki latar belakang pendidikan formal yang cukup memadai. Namun ternyata dalam pelaksanaan tugas-tugasnya setiap hari berkaitan dengan pelayanan masyarakat yang lebih banyak bersifat rutin dan pola kerjanya yang monoton harus membutuhkan keterampilan serta keahlian teknis pegawai yang hanya dapat diperoleh melalui kursus dan pelatihan lain sesuai dengan bidang yang ditangani.

Bahkan menurut sebagian pegawai PT Asuransi Jasa Indonesia berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya dalam pelayanan asuransi akan dapat berjalan dengan lancar setelah mengikuti kursus.

Di lihat dari segi manfaat, secara opsional justru kursus dan pelatihan ini lebih bermanfaat bila dibandingkan dengan pendidikan formal yang pernah mereka tempuh, berkaitan dengan ini Ibu Hayus selaku Staf Unit Keuangan mengungkapkan, bahwa menyatakan, bahwa:

“Kursus lebih bermanfaat dan sesuai dengan pelaksanaan tugas-tugas setiap hari karena dalam kursus tersebut secara praktis diberikan bahan dan materi yang langsung dapat diterapkan dan memenuhi sasaran sehingga di samping tidak membutuhkan biaya serta tenaga yang besar sudah dapat menangani tugas-tugas yang ada”. (Wawancara, Rabu, 20 Mei 2009).

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Bapak Surya Marsaid, SE selaku staf keagenan, bahwa:

“Pendidikan perjenjangan atau kursus-kursus yang diselenggarakan oleh perusahaan lebih bermanfaat, sebab modul dan metode yang diberikan sifatnya sudah disesuaikan dengan tugas dan pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Pendapat tersebut diperkuat oleh Andreas Bayu Lukhito, S.Sos. MM. selaku Kepala Unit Keuangan yang mengungkapkan, bahwa:

“Pendidikan non formal seperti pelatihan/kursus-kursus sangat berpengaruh terhadap kualitas pegawai, karena dengan adanya pelatihan-pelatihan/kursus maka akan sangat membantu dalam melaksanakan tugas-tugas di kantor”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Berdasarkan pada beberapa pendapat diatas yang pada dasarnya mengatakan bahwa kegiatan kursus, pelatihan, dan pendidikan perjenjangan lainnya yang diselenggarakan perusahaan sangat bermanfaat dan mendukung pelaksanaan tugas-tugas pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia, karena dalam kegiatan tersebut pegawai diberikan bahan materi dengan metode yang praktis dan disesuaikan dengan tugas dan fungsinya dilapangan atau dengan kata lain bersifat aplikatif. Meskipun telah dibekali dengan pendidikan formal yang cukup akan terasa kurang lengkap

dan akan mengalami kesulitan sehingga dibutuhkan keahlian teknis agar dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik dan lancar.

**c) Pendidikan Informal,**

Pendidikan informal merupakan pendidikan yang dapat diperoleh melalui pengalaman bergaul dengan sesama teman baik dikantor maupun dalam kehidupan masyarakat sehari-hari dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan pengalaman kerja adalah apa saja yang dialami, diketahui dan dikerjakan selama dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Selain pendidikan formal dan non formal, pendidikan informal juga sangat mendukung dalam proses kegiatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Seorang pegawai yang pada awalnya tidak dapat menyelesaikan suatu masalah sendiri, dengan adanya teman baik yang dapat mengajarkan serta pekerjaan yang setiap harinya dilakukan maka seorang pegawai tersebut akan terbiasa dengan pekerjaan itu sendiri dan dapat menyelesaikannya dengan mandiri. Dengan adanya faktor pengalaman kerja juga sangat mempengaruhi seorang pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan mandiri. Hal ini diperkuat oleh Ibu Nuning selaku karyawan Bandara mengatakan bahwa :

“Lingkungan sekitar sangat mendukung individu pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Untuk dapat dikatakan bisa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan haruslah dilakukan secara terus menerus sehingga menimbulkan kebiasaan, dan faktor pengalamanlah yang juga menunjang agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri.”(Wawancara, Rabu 20 Mei 2009)

Bapak Aji selaku Staf Pemasaran Juga menambahkan, bahwa :

“Masalah pengalaman kerja tidak dapat dipungkiri bahwa dengan pengalaman kerja akan membuat seorang pegawai bekerja secara cepat dan cermat, karena setiap pegawai akan lebih paham terhadap pekerjaan yang sifatnya rutin.”(Wawancara, Rabu 20 Mei 2009)

Menurut pendapat diatas maka disimpulkan bahwa setiap pegawai untuk dapat mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya haruslah dilakukan secara terus menerus sampai seorang pegawai tersebut dapat mandiri. Lingkungan kerja yang sangat mendukung menyebabkan seorang pegawai tersebut dapat termotivasi untuk cepat mandiri. Berdasarkan pengalaman kerja

seorang pegawai, semakin banyak pengalaman kerja seorang pegawai maka pegawai tersebut semakin cepat dan cermat dalam menyelesaikan tugasnya. Pekerjaan yang dihadapi secara rutin atau terus menerus membuat seorang pegawai tersebut lebih paham terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

**b. Masa Kerja**

Masa kerja pegawai disini adalah masa yang telah ditempuh pegawai dalam melaksanakan tugasnya selama tercatat sebagai pegawai. Berdasarkan tugas dan fungsinya, PT. Asuransi Jasa Indonesia sebagai pelayanan masyarakat dalam bidang asuransi yang mengabdikan dirinya pada pelaksanaan tugas-tugas rutinitasnya membutuhkan keahlian teknis tertentu. Masa kerja pegawai sangat berpengaruh pada kualitas kerja mengingat semakin lama masa kerja pegawai maka semakin banyak pula pengalaman yang akan dimiliki oleh seorang pegawai.

Berikut disajikan masa kerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia dalam melaksanakan tugasnya selama tercatat sebagai pegawai pada tabel di bawah ini:

**TABEL 4.6**  
**MASA KERJA PEGAWAI PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO)**  
**KANTOR CABANG MALANG TAHUN 2009**

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Pegawai	Prosentase (%)
1-6	2	11,8 %
7-10	11	64,8 %
11-15	3	17,6 %
20	1	5,8 %
Jumlah	17	100 %

Sumber: Data Sekunder PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 17 pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia, prosentase tertinggi jumlah pegawai terdapat pada pegawai yang memiliki masa kerja 7-10 tahun yakni sebesar 64,8 %. Dan 17,6 % memiliki masa kerja 11-15 tahun. Sedangkan pegawai yang memiliki masa kerja

terlama 20 tahun sebesar 5,8 %. Dan prosentase pegawai yang memiliki masa kerja paling rendah 1-6 tahun yakni sebesar 11,8 %.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa masa kerja rata-rata pegawai PT. Asuaransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang cukup tinggi. Dengan semakin merata lamanya masa kerja yang dimiliki oleh pegawai, yang juga berdampak pada semakin tingginya pengalaman kerja diharapkan pegawai akan semakin mudah dalam memahami dan mengetahui seluk-beluk pekerjaannya dengan segala permasalahan yang dihadapi. Sehingga kinerja pegawai dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat akan semakin baik.

Hal ini seperti yang dilontarkan oleh Bapak Herman Prasajo, ST. MM. selaku Kepala Cabang PT. Asuaransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, sebagai berikut:

“Dengan pengalaman masa kerja yang cukup lama dan dalam tugas yang sama akan memberikan keuntungan tersendiri, karena sudah biasa mengetahui dan memahami seluk-beluk pekerjaan setiap hari. Seperti terjadinya kesalahan yang telah diperbuat dalam pelaksanaan tugas akan dijadikan peringatan, sehingga tidak akan terulang lagi dan pada akhirnya akan dapat menambah kematangan dan ketenangan, tidak ragu-ragu dan cepat dalam bekerja sehingga akan memperlancar penyelesaian pekerjaan”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Sedangkan menurut Bapak Arief Zunaedi, SE. selaku Supervisor mengatakan bahwa:

“Kalau menurut saya ada 2 (dua) sisi pengaruh tingkat masa kerja pegawai terhadap kinerja dalam menjalankan tugasnya. Yang pertama, dengan semakin tingginya masa kerja pegawai maka pengalaman kerja yang dimiliki akan semakin banyak, sehingga kinerja pekerjaan dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat akan menjadi semakin baik. Yang kedua, dengan semakin tinggi tingkat masa kerja pegawai, semakin tinggi pula tingkat kebosanan dan kejenuhan atas pekerjaan yang sudah menjadi tugasnya sehari-hari. Karena yang dikerjakan hanya itu-itulah saja (monoton)”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Dengan demikian mengacu dari hasil pendapat yang diberikan oleh pegawai PT. Asuaransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang terdapat gambaran bahwa secara umum pegawainya mempunyai pengalaman yang cukup memadai dan memiliki daya dukung yang positif terhadap



pelaksanaan tugas-tugasnya dalam rangka tercapainya keberhasilan penyelenggaraan pelayanan masyarakat secara maksimal.

**c. Disiplin**

Disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Maksud ditumbuhkannya disiplin kecuali kepatuhan terhadap aturan juga tumbuhnya ketertiban dan efisiensi. Salah satu syarat agar dapat ditumbuhkan disiplin dalam lingkungan kerja ialah adanya pembagian pekerjaan yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukan kapan pekerjaan dimulai dan kapan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan dan kepada siapa ia mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan itu.

Mengenai disiplin ada dua jenis disiplin yaitu dalam hal waktu dan dalam hal kerja atau perbuatan. Kedua jenis disiplin tersebut merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan serta saling mempengaruhi. Disiplin waktu tanpa disertai disiplin kerja tidak ada artinya dengan kata lain tidak ada hasil sesuai dengan ketentuan organisasi, sebaliknya disiplin kerja tanpa didasari dengan disiplin waktu tidak ada manfaatnya.

Unsur lain yang menentukan kinerja pegawai berupa mentalitas. Kinerja dilihat dari aspek mental bagi setiap pegawai merupakan unsur yang ikut mempengaruhi kepribadiannya karena dapat menentukan baik buruknya sikap, tingkah laku dan tindakan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya pada PT. Asuransi Jasa Indonesia.

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas pada PT. Asuransi Jasa Indonesia dalam rangka mencapai penyelenggaraan pelayanan masyarakat yang maksimal, tentunya telah ditetapkan peraturan-peraturan yang senantiasa harus ditaati dan dilaksanakan oleh pegawai di dalamnya. Oleh karenanya salah bentuk perwujudan mental tersebut adalah disiplin pegawai. Karena disiplin diartikan sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku pegawai berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan lain yang ditetapkan oleh perusahaan dalam rangka



penyelenggaraan pelayanan masyarakat.

Salah satu peraturan yang berlaku pada perusahaan dan sering menjadi permasalahan adalah ketentuan jam kerja yang harus ditaati dan dilaksanakan oleh pegawai, karena ketaatan dan kepatuhan pegawai terhadap jam kerja atau waktu kerja mulai masuk sampai kembali pula akan memberikan jaminan bahwa pelaksanaan tugas dapat berlangsung rutin dan lancar sehingga tugas-tugas yang dilakukan akan mencapai hasil yang maksimal.

Kegiatan disiplin dapat menimbulkan dampak yang kuat terhadap individu dalam organisasi mengingat bahwa disiplin mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Herman Prasajo, ST. MM. selaku Kepala Cabang PT. Asuransi Jasa Indonesia, sebagai berikut:

“Kegiatan disiplin dapat menimbulkan dampak terhadap pegawai karena disiplin dapat berdampak pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan. Karena dengan adanya kedisiplinan akan memberikan jaminan pelaksanaan tugas dapat berlangsung rutin dan lancar sehingga tugas-tugas yang dilakukan akan mencapai hasil yang maksimal. Bentuk kegiatan disiplin pegawai itu sendiri yakni ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan jam kerja, disiplin terhadap pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas masing-masing pegawai. PT. Asuransi Jasa Indonesia memberlakukan peraturan tentang pendisiplinan pegawai misalnya pengaturan jadwal waktu kerja yang disesuaikan dengan Surat Keputusan Walikota Malang Nomor 57 Tahun 2005 Tentang Pelaksanaan 5 (Lima) Hari Kerja dan Pengaturan Jam Kerja”. (Wawancara, Rabu, 20 Mei 2009).

Begitu juga PT. Asuransi Jasa Indonesia sebagai organisasi pelayanan publik, memberlakukan peraturan tentang pendisiplinan pegawai misalnya pengaturan jadwal waktu kerja yang disesuaikan dengan Surat Keputusan Walikota Malang Nomor 57 Tahun 2005 Tentang Pelaksanaan 5 (Lima) Hari Kerja dan Pengaturan Jam Kerja dihitung mulai hari Senin sampai dengan hari Jum’at, Sabtu dan Minggu adalah hari libur. Berikut disajikan peraturan waktu kerja di Kantor Kecamatan Lowokwaru seperti pada tabel 9 di bawah ini:

**TABEL 4.7**  
**PERATURAN WAKTU KERJA PEGAWAI**  
**PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO)**  
**KANTOR CABANG MALANG**



Keterangan	Jam Kerja
Senin- Jumat	08.00 – 17.00
Istirahat	12.00 – 13.00
Sabtu-minggu	Libur

Sumber: Data Kepegawaian PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang

Berdasarkan tabel diatas terbaca bahwa hari kerja PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dimulai pukul 08.00 sampai pukul 17.00 wib. Dengan waktu istirahat pukul 12.00 sampai pukul 13.00 wib, dan pada hari sabtu dan minggu adalah libur.

Dalam pelaksanaannya di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang menunjukkan sebagian besar setiap harinya mereka masuk kerja dan pulang kerja dari kantor tepat pada waktu yang telah ditetapkan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawainya melaksanakan dan menyadari arti pentingnya mentaati serta mematuhi jam kerja bagi kelancaran pelaksanaan tugas-tugasnya. Karena dengan tidak mematuhi dan melaksanakan jam kerja akan mengganggu dan menghambat proses pelayanan juga yang jelas akan menambah beban pekerjaan pegawai, seperti yang dikatakan oleh Mbak Icha selaku Staf Unit Keuangan, yaitu:

“Untuk masuk kerja setiap harinya ditentukan jam 08.00 dan saya selalu datang tepat waktu. Bila datang tidak tepat waktu atau terlambat selain ditegur oleh atasan juga yang jelas akan mengganggu dan menambah beban pekerjaan, sehingga akan menghambat proses pelayanan. Di samping itu juga rasa malu terhadap rekan kerja yang sudah datang terlebih dahulu”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Selanjutnya berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang diemban oleh pegawai, ketaatan dan kepatuhan pegawai, juga diwujudkan pada pengarahan, perintah dan instruksi dari atasan. Hal ini tidak terlepas dari konsekuensi dari pegawai, yang telah memasuki sebuah organisasi dimana ada ketentuan yang harus di ikuti, antara lain hubungan kerja dan prosedur kerja. Dalam hubungan dan mekanisme kerja PT. Asuaransi Jasa Indonesia, Kepala Cabang merupakan pejabat tertinggi yang membawahi beberapa pejabat lain dibawahnya sampai pada pegawai-pegawai pelaksana atau Staf sebagai wujud asas pembagian tugas sesuai dengan bidang dan tugasnya.

Sebagian besar pegawai, secara keseluruhannya telah mentaati dan mematuhi hubungan dan prosedur kerja berupa perintah atau instruksi dari atasan, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Bayu Aji Sebagai Staf Pemasaran, sebagai berikut:

“Hampir seluruh pegawai, telah memahami dan menjalankan peraturan yang telah ditetapkan, seperti hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Mereka telah mengerti kedudukan dan wewenang dalam struktur organisasi, sehingga bila ada perintah atau instruksi berkaitan dengan pelaksanaan tugas dari atasan dengan penuh tanggung jawab akan dilaksanakan karena memang sudah menjadi bagian dari tugas-tugasnya”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Melihat dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ketaatan dan kepatuhan pegawai, baik dalam melaksanakan peraturan jam kerja sehari-hari maupun instruksi atau perintah dari atasan berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya telah dapat dilaksanakan dengan baik sehingga akan mendukung kelancaran tugas-tugas pelayanan asuransi.

Meskipun dalam menjalankan tugas pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang sudah ditetapkan menurut bidangnya sesuai dengan ketentuan tersebut. Tanpa ada rasa tanggung jawab pada setiap pegawai, niscaya pekerjaan yang dihasilkan kurang baik, tidak tepat waktu dan kurang memuaskan. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Nina Yanuar, bahwa:

“Tugas-tugas rutin yang kami kerjakan disesuaikan dengan tugas dan fungsi dari masing-masing unit. Apabila ada tugas tambahan dari atasan saya, itupun juga masih ada kaitannya dengan bidang atau unit kami. Setiap pegawai disini memiliki tanggung jawab sendiri-sendiri terhadap pekerjaan yang diberikan. Karena dengan adanya tanggung jawab terhadap pekerjaan, hasil pekerjaan akan memiliki nilai kualitas seperti hasil pekerjaan jadi baik, selesai tepat pada waktu yang telah ditentukan, dan yang terpenting bisa memuaskan. Dan saya kira adanya rasa tanggung jawab ini juga merupakan bentuk disiplin pegawai”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Dari hasil wawancara dengan para informan menyatakan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan ketentuan merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap pegawai. Untuk ketertiban pegawai dan mengenakan pakaian Rapi termasuk mengenakan tanda pengenal, meskipun hal yang sepele namun akan berdampak terhadap

penyelenggaraan pelayanan masyarakat. Hal ini dikatakan oleh Bapak Herman Prasjo, ST. MM. selaku Kepala Cabang PT. Asuransi Jasa Indonesia, bahwa:

“Sesuai dengan ketentuan, pegawai dihimbau untuk selalu mengenakan pakaian rapi lengkap dengan tanda pengenal. Dengan adanya ketentuan tersebut dimaksudkan agar pegawai dibiasakan mematuhi ketentuan yang sudah ditetapkan. Selain itu sebagai petugas yang langsung berhadapan dengan masyarakat agar dapat memberikan contoh dan akan dikenal oleh masyarakat”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Selanjutnya berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan masyarakat PT. Asuransi Jasa Indonesia juga harus mengikuti prosedur yang telah ditetapkan agar pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan lancar serta dapat dipertanggungjawabkan.

#### **d. Sarana dan Prasarana**

Sarana pendukung yang digunakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya masyarakat PT. Asuransi Jasa Indonesia adalah tersedianya peralatan dan perlengkapan kerja kantor. Peralatan dan perlengkapan kerja adalah dua jenis barang yang mempunyai perbedaan dalam fungsinya. Peralatan kerja adalah barang atau benda yang secara langsung dipakai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sedangkan perlengkapan kerja merupakan barang atau benda yang menyertai dalam usaha atau secara tidak langsung turut mempengaruhi hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Untuk mengetahui keadaan sarana dan prasarana kerja dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut:

**TABEL 4.8**  
**DAFTAR INVENTARIS RUANGAN KANTOR**  
**PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG**  
**MALANG TAHUN 2009**

No.	Jenis Barang	Jumlah
1.	Tanah	200 m <sup>2</sup>
2.	Bangunan	900 m <sup>2</sup>
3.	Mobil	1 Buah
4.	Sepeda Motor	2 Buah
5.	Almari Kayu	12 Buah
6.	Almari Besi	3 Buah
7.	Foto Presiden	3 Buah
8.	Foto Wakil Presiden	3 Buah
9.	Komputer	5 Buah
10.	Printer	5 Buah
11.	White Board	1 Buah
12.	Meja Kayu	25 Buah
13.	Meja Receptionist	1 Buah
14.	Meja Rapat	2 Buah
15.	Kursi Tamu	3 seat
16.	Meja Komputer	3 Buah
17.	Jam Dinding	8 Buah
18.	Televisi	1 Buah
19.	Tape Recorder, Loudspeker	1 Buah
20.	Sound System	2 Buah

21.	Lambang Instansi	4 Buah
22.	Mesin Ketik	3 Buah
23.	Mesin Foto Copy	1 Buah
24.	Telephon	6 Buah
25.	Faximile	1 Buah
26.	Camera Digital	1 Buah
27.	Air Conditioner	3 Buah

Sumber: Data Sekunder Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang

Dalam wawancara dengan Mas Kaniksma Selaku Staf Unit Teknik mengenai pengaruh sarana dan prasarana terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, menyatakan bahwa:

“Sarana dan prasarana sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik, karena dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai akan mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat menghemat waktu. Sarana yang dimiliki pegawai sebagai penunjang kelancaran pelaksanaan tugas pegawai kurang memadai, salah satunya jumlah komputer, idealnya setiap unit memiliki komputer. Akan tetapi, komputer dipusatkan pada suatu ruangan yang jumlahnya hanya 5 (lima) unit”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Bila dicermati lebih lanjut dari tugas dan fungsinya pegawai yang merupakan ujung tombak pelayanan masyarakat. Karenanya peralatan kerja kantor yang harus ada dan memadai bagi kebutuhan pegawai berupa mesin ketik, komputer, mesin cetak, dan peralatan lain yang dibutuhkan. Sedangkan perlengkapan kerja kantornya meliputi tempat duduk atau kursi, almari, filing kabinet, dan lain sebagainya.

Dengan demikian, peralatan dan perlengkapan kerja yang ada sangat dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan kerjanya, namun jumlahnya kurang mencukupi kebutuhan pegawai. Hal ini disebabkan karena PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang tidak mempunyai wewenang dan anggaran sendiri untuk pengadaan peralatan dan perlengkapan kerja tersebut, hanya sebatas mengusulkan dan menerima bantuan dari pemerintah tingkat atasnya. Seperti yang ditegaskan oleh Bapak Herman Prasajo, ST. MM. selaku Kepala Cabang PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, sebagai berikut:

“Mengenai ketersediaan peralatan dan perlengkapan kantor yang digunakan oleh pegawai kurang mencukupi kebutuhannya. Terutama mesin ketik, komputer, mesin cetak, dan alat tulis kantor lainnya sampai

saat ini belum dapat menambah jumlahnya. Sehingga dalam pelaksanaan tugas-tugasnya pegawai sering bergantian atau saling menunggu untuk menggunakan mesin ketik dan komputer”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Dari jawaban dan pernyataan diatas dapat dikatakan bahwa keberadaan peralatan dan perlengkapan kantor di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang sebenarnya sangat dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, namun karena jumlah yang ada kurang mencukupi maka kinerja pegawai seringkali tidak maksimal. Atau dengan kata lain tersedianya peralatan dan perlengkapan kantor yang minimal akan mengganggu kinerja pegawai sehingga menghambat kelancaran tugas-tugasnya.

Demikian juga sebaliknya jika peralatan dan perlengkapan kantor tersedia cukup memenuhi kebutuhan pegawai, maka akan dapat membantu kelancaran tugas-tugasnya serta akan menghemat waktu dan tenaga. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bapak Hedy S. selaku Kepala Unit Teknik, bahwa:

“Bila kebutuhan peralatan dan perlengkapan kantor terutama mesin ketik dan komputer tercukupi maka akan dapat membantu kelancaran jalannya pekerjaan pegawai, sehingga hasilnya akan cepat dan tepat waktu, dan mutu pekerjaan juga akan lebih memuaskan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan”. (Wawancara, Rabu 20 Mei 2009).

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa sarana dan prasarana kantor yang memadai dan representatif mutlak diperlukan oleh suatu organisasi dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugasnya. Walaupun suatu instansi memiliki personil dan organisasi yang baik, belum tentu akan dapat mencapai tujuan organisasi apabila tidak didukung oleh sarana prasarana yang memadai.

## **E. Pembahasan**

### **1. Kinerja Pegawai BUMN Dalam Memberikan Pelayanan Klaim Kendaraan Bermotor Kepada Masyarakat Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang**

#### **a. Proses Pelaksanaan Pelayanan**



Pelayanan publik adalah bentuk pelayanan atau kegiatan sektor publik yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material (hak dan kewajiban) dari organisasi melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sebagai suatu organisasi pelayanan asuransi atau yang lumrahnya disebut pelayanan umum, PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dalam melaksanakan aktivitasnya tentu saja mempunyai tujuan yang akan dicapai. Sedangkan dalam penyelenggaraan pelayanan tersebut maka dari tujuan yang akan dicapai adalah keberhasilan penyelenggaraan pelayanan masyarakat secara maksimal dilihat dari segi ketepatan prosedur, biaya, dan waktu penyelesaian.

Sehubungan dengan prosedur pelayanan yang wajib dipenuhi perusahaan publik sebagai pelayanan umum (*public service*) maka dalam hal ini kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dalam pelayanan klaim oleh masyarakat atau nasabah yang berkepentingan pada umumnya sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Hal ini dapat diketahui bahwa pihak pegawai yang bersangkutan dalam proses pelayanan hanya bersedia melayani kepentingan masyarakat yang sudah sesuai dengan prosedur, yaitu petugas klaim akan melakukan proses lebih lanjut apabila data yang diajukan masyarakat untuk mengajukan permohonan sudah memenuhi kelengkapan persyaratan dan sudah sesuai dengan data yang ada di Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Setiap penagajuan klaim harus sesuai dengan surat perjanjiannya, hal ini dilakukan agar tidak terjadinya kecurangan yang berakibat fatal.

Berkaitan dengan pemenuhan kelengkapan persyaratan tersebut pegawai seringkali menemui nasabah yang mengajukan permohonan belum membawa persyaratan dengan lengkap atau terjadi ketidaksesuaian, sehingga petugas yang bersangkutan belum dapat melayani dan memproses pengajuan klaim lebih lanjut karena belum sesuai dengan persyaratan yang ada. Misalnya belum membawa surat tanda bukti lapor kehilangan dari kepolisian, surat tanda kehilangan dari Ditserse Polda Jatim dan lain sebagainya. Setelah diberi pengertian dan pemahaman oleh pegawai mereka mengerti dan kembali untuk



melengkapinya, dan bagi masyarakat yang sudah melengkapi persyaratan akan mendapatkan layanan dari pegawai sesuai kepentingannya.

Seringkali pegawai juga menemui data yang diajukan masyarakat tidak sesuai atau cocok dengan data yang ada dalam file kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia sehingga petugas harus melakukan pembetulan dan pencocokan terlebih dahulu. Hal tersebut terjadi karena pengisian data yang tidak valid. Misalnya kesalahan dalam pengisian Formulir SPPA (Surat Permintaan Penutupan Asuransi) oleh masyarakat dan sebagainya. Sehingga harus dilakukan perbaikan dengan melampirkan data pendukung yang bisa digunakan. Hal ini sedikit banyak mempengaruhi kelancaran proses pelayanan. Setelah data sudah benar dan cocok maka pegawai bisa memproses dan melakukan survey klaim. Hasil laporan survey tersebut dikirimkan ke unit Teknik yang selanjutnya dibuat laporan kerugian sementara. Unit Teknik akan melihat jumlah kerugian yang dialami oleh nasabah, jika kerugian kurang dari limit wewenang, maka proses pencairan klaim hanya akan melibatkan kepala cabang untuk memberikan persetujuan. Namun jika jumlah kerugian melebihi limit wewenang, perusahaan asuransi harus mengirimkan dokumen tersebut ke kantor Pusat Jakarta (secara *on-line*) untuk meminta persetujuan. Kepala Kantor Cabang akan memeriksa dan mempelajari Laporan Kerugian Sementara dan Risalah Analisa Klaim sebelum memutuskan untuk menerima klaim tersebut. Jika disetujui, Laporan kerugian sementara dan risalah analisa klaim tersebut akan ditandatangani dan memerintahkan sub-unit teknik untuk segera memproses penyelesaiannya. Akan tetapi jika ditolak, laporan kerugian sementara dan risalah analisa klaim tidak ditandatangani dan dikembalikan ke Unit Teknik untuk dibuatkan surat penolakan klaim.

Setelah melalui proses-proses prosedur klaim dengan baik dan mendapatkan persetujuan dari perusahaan, maka dilakukan pembuatan laporan penyelesaian klaim kemudian pembayaran atas kerugian tersebut oleh perusahaan terhadap nasabah.

Selain itu, terdapat pula nasabah yang lapor lebih dari waktu yang telah ditetapkan yaitu 60 hari. Secara aturan tidak ada toleransi, akan tetapi segalanya bersifat kondisional dengan alasan tertentu dan dapat dilayani.

Dengan demikian, pegawai selaku pelayanan masyarakat diharapkan dapat mengatur sedemikian rupa agar proses pelayanan dapat berjalan lancar antara lain dengan menetapkan prosedur dan mekanismenya serta menyebarluaskan kepada masyarakat di wilayahnya. Sehingga masyarakat mengerti dan memahami akan hal tersebut dan proses pelayanan dapat berjalan dengan lancar.

Waktu penyelesaian pelayanan klaim pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara peraturan yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan di Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang. Bahwasannya ketidaksesuaian ini dikarenakan oleh banyaknya kendala yang menyebabkan proses pelayanan menjadi terhambat seperti data pemohon yang kurang lengkap, persyaratan pengajuan kurang lengkap, belum membayar premi, klaim tidak dijamin oleh polis, beban kerja yang banyak namun tidak didukung dengan jumlah personil dan sarana yang memadai. Sehingga pada pelaksanaannya, menjadi lebih lama dari waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, jika klaim diatas limit wewenang, maka sering terjadi pengendapan data yang tidak segera ditindak lanjuti pada kantor pusat karena banyaknya klaim yang masuk.

#### **b. Hasil Kerja Pelayanan**

##### **b) Jumlah Hasil Pekerjaan yang Dapat Diselesaikan Pegawai**

Untuk melihat berapa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang ini sangat ditentukan oleh banyak tidaknya nasabah yang mengajukan pelayanan klaim kepada pegawai karena jumlah nasabah yang membutuhkan tidak dapat dipastikan dalam kurun waktu tertentu.

Meskipun begitu, sedikit banyak aspek itu sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengukur tingkat kinerja pegawai. Oleh karena itu, hal ini berkaitan dengan kemauan dari pegawai dalam melayani setiap nasabah yang membutuhkan pelayanan, baik jumlahnya sedikit maupun banyak.

Berdasarkan hasil wawancara dan penyajian data dapat dikatakan bahwa sebagian besar nasabah yang membutuhkan pelayanan pegawai selalu dapat terlayani secara baik, hal ini dikarenakan setiap pegawai tidak pernah mentarget atau membatasi terhadap setiap pegawai yang membutuhkan pelayanan. Sehingga siapapun saja nasabah yang datang dan berapapun jumlahnya akan dilayani dengan senang hati oleh pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia. Di samping itu, setiap pegawai diharuskan untuk dapat memberikan pelayanan secara cepat dan tepat, sehingga diharapkan dapat memberikan pelayanan publik secara cepat secara optimal. Sehingga masyarakat yang datang akan dilayani secepat mungkin asal segala persyaratannya telah terpenuhi.

#### c) Mutu Yang Dihasilkan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Dalam menjalankan tugasnya yang diperlukan pegawai adalah kualitas dalam menjalankan pekerjaan yaitu mutu yang dihasilkan harus sesuai dengan apa yang diharapkan. Maka dari itu mutu dari suatu pekerjaan dapat ditentukan dari baik buruknya dalam menyelesaikan pekerjaan antara lain dari kecermatan maupun ketelitian serta keramahtamahan pegawai dalam melayani. Dimana hasil pelayanan yang diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan atau produk pelayanan diterima nasabah dengan benar, tepat dan memuaskan.

Berdasarkan hasil wawancara mutu yang dihasilkan oleh PT. Asuransi Jasa Indonesia dalam menyelesaikan pekerjaan sudah cukup baik, hal ini dapat dilihat dari kepuasan masyarakat atas hasil pelayanan dalam hal ini pelayanan klaim yang teliti, memuaskan dan pelayanan yang ramah tamah.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar pelayanan pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia kepada masyarakat sudah cukup baik, meskipun masih perlu adanya perbaikan. Hal ini diakui masih ada kekurangan-kekurangan dalam pelayanan tersebut, akan tetapi pada dasarnya tidak disebabkan oleh pelayanan pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia, melainkan kelalaian dari pihak lain. Seperti pengisian data SPPA (Surat

Permintaan Penutupan Asuransi), data pengajuan klaim dan lain sebagainya yang masih banyak terjadi kesalahan.

d) Ketepatan Waktu Dalam Penyelesaian Pekerjaan

Waktu penyelesaian pelayanan adalah jumlah waktu penyelesaian suatu pelayanan publik mulai dari dilengkapinya persyaratan teknis dan atau persyaratan administratif sampai dengan selesainya suatu proses pelayanan. Untuk dapat mendukung kelancaran pelayanan publik tersebut dibutuhkan pegawai yang baik dan berkualitas. Dalam penyelenggaraan pelayanan masyarakat, yang harus mendapatkan penekanan adalah bekerja sesuai dengan tuntutan masyarakat, dengan tidak mengabaikan mekanisme pelaksanaan pelayanan itu sendiri. Salah satu tuntutan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan adalah ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan sebagaimana ketentuan disosialisasikan. Untuk dapat menghadapi hal tersebut selain dibutuhkan adanya kualitas pegawai yang ditinjau dari aspek pendidikan, juga sangat didukung oleh adanya sikap kedisiplinan serta sarana dan prasarana yang memadai agar tugas pekerjaan yang berkenaan dengan pelayanan masyarakat dapat dikerjakan dan diselesaikan dengan tepat waktu.

Berkaitan dengan pergantian pimpinan yang dilakukan lima tahun sekali, penyelesaian klaim bersamaan dengan pergantian pimpinan ini mengalami penambahan waktu dalam penyelesaian klaim, karena adanya pergantian kepengurusan. Dalam hal ini proses pelayanan klaim terpaksa menunggu kepastian kepengurusan untuk meminta persetujuan dan penandatanganan dari pihak kepala cabang tanpa ada yang mewakilkan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar pelayanan pelayanan pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia kepada masyarakat sudah cukup baik, meskipun masih terjadi penambahan waktu akan tetapi jarang terjadi dan sebagian besar pelayanan pegawai ini masih perlu adanya perbaikan. Dalam hal ini diakui masih ada kekurangan-kekurangan dalam pelayanan tersebut, akan tetapi pada dasarnya tidak disebabkan oleh pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, melainkan kelalaian dari pihak lain. Seperti kesalahan dalam pengisian data SPPA (Surat

Permintaan Penutupan Asuransi), data pengajuan klaim, pergantian pimpinan yang keputusannya ada di tangan kantor pusat dan lain sebagainya yang masih banyak terjadi kesalahan.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mendukung Dan Menghambat Kinerja Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia Dalam Memberikan Pelayanan Publik:**

### **a. Tingkat Pendidikan**

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayanan masyarakat, kinerja Pegawai khususnya pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia tentunya harus didukung oleh pendidikan yang memadai. Pendidikan yang dimaksud adalah, pendidikan yang sifatnya formal, pendidikan non formal maupun pendidikan informal. Sebagaimana kita ketahui bahwa pada saat ini pendidikan bagi setiap pegawai masih dianggap sebagai tolok ukur bagi kualitas kerja seorang pegawai. Meskipun aspek pendidikan bukanlah merupakan satu-satunya faktor yang menunjang kerja pegawai, tetapi pendidikan memang mempunyai arti tersendiri bagi setiap pegawai. Karena tingkat pendidikan pegawai khususnya pendidikan formal akan mempengaruhi pola pikir dan pemahaman serta cara bekerja seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya di lapangan. Sehingga dengan tingkat pendidikan yang tinggi maka pemahaman atas pekerjaan juga akan semakin cepat sehingga mempercepat pula proses pelayanan di Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia.

Oleh karena itu tidak salah kalau aspek pendidikan dijadikan sebagai salah satu indikator dalam mengukur kinerja seorang pegawai. Kalau dilihat dari hasil wawancara dan penyajian data dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan formal, non formal pegawai maupun pendidikan informal PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sudah cukup baik sebagai dasar dalam pelaksanaan tugas-tugasnya di lapangan. Karena sebagian besar pegawai mempunyai tingkat pendidikan formal program Sarjana, bahkan ada yang telah mengikuti pendidikan formal program Magister meskipun jumlahnya masih sedikit.

Pendidikan non formal seperti pendidikan perjenjangan, serta pendidikan teknis lainnya baik dalam bentuk kegiatan kursus, dan pelatihan yang

diselenggarakan perusahaan sangat bermanfaat dan mendukung pelaksanaan tugas-tugas pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia, karena dalam kegiatan tersebut pegawai diberikan bahan materi dengan metode yang praktis dan disesuaikan dengan tugas dan fungsinya di lapangan atau dengan kata lain bersifat aplikatif. Meskipun telah dibekali dengan pendidikan formal yang cukup akan terasa kurang lengkap dan akan mengalami kesulitan sehingga dibutuhkan keahlian teknis agar dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik dan lancar. Namun tidak semua pegawai dibekali dengan Pendidikan non formal seperti pendidikan perjenjangan, serta pendidikan teknis lainnya baik dalam bentuk kegiatan kursus maupun pelatihan. Dari hasil pengamatan yang diperoleh, pegawai khususnya pegawai yang menangani klaim sebagian besar hanya menjalankan tugasnya hanya berdasarkan prosedur perusahaan saja, tanpa didasari oleh keahlian di bidang klaim. Jadi, pendidikan non formal ini sangat penting bagi pegawai, agar pegawai tidak hanya menjalankannya saja, tetapi pegawai dapat mengetahui dasar dari tugas yang diembannya.

Pendidikan informal seperti pendidikan yang diperoleh melalui pengalaman bergaul dengan sesama teman baik dikantor maupun dalam kehidupan masyarakat sehari-hari sangat bermanfaat dan mendukung pelaksanaan tugas-tugas pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia, karena dalam kegiatan tersebut pegawai lebih mengerti mengenai tugas-tugas yang sedang dihadapinya, Sedangkan yang dimaksud dengan pengalaman kerja adalah apa saja yang dialami, diketahui dan dikerjakan selama dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Semakin sering pegawai tersebut berhadapan dengan pekerjaan tersebut, maka semakin cepat pula pendidikan tersebut dapat terserap oleh seorang pegawai, yang mana tugas-tugas tersebut dilakukan setiap hari. Berdasarkan pengalaman kerja seorang pegawai, semakin banyak pengalaman kerja seorang pegawai maka pegawai tersebut semakin cepat dan cermat dalam menyelesaikan tugasnya. Pekerjaan yang dihadapi secara rutin atau terus menerus membuat seorang pegawai tersebut lebih paham terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan merupakan faktor pendukung terhadap kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, karena tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia sudah memadai.

**b. Masa Kerja**

Selain faktor pendidikan, masa kerja Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia juga mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri dalam melaksanakan tugas melayani masyarakat. Karena dengan semakin tinggi tingkat masa kerja seorang pegawai akan semakin tinggi pula pengalaman kerjanya. Pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam menentukan kinerja seorang pegawai. Hal ini tidak dapat dipungkiri bahwa dengan pengalaman kerja akan membuat seorang pegawai bekerja secara cepat dan cermat, karena setiap pegawai akan lebih paham terhadap pekerjaan yang sifatnya rutin.

Berdasarkan hasil wawancara dan penyajian data dapat dikatakan bahwa secara umum Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia mempunyai pengalaman yang cukup memadai dan memiliki daya dukung yang positif terhadap pelaksanaan tugas-tugasnya dalam rangka tercapainya keberhasilan penyelenggaraan pelayanan masyarakat secara maksimal.

Dengan tingginya masa kerja akan menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai bila dikaitkan dengan rutinitas kerja yang dihadapi. Karena pekerjaan yang diterima dan dilakukan oleh pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia boleh dikatakan hampir sama dari waktu ke waktu. Apabila terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya, pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia tentunya bisa belajar dari kesalahan itu untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Dengan begitu pengerjaannya akan memakan waktu yang lebih singkat sehingga akan lebih efisien dalam penggunaan waktu dan penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat akan menjadi semakin baik.

**c. Disiplin**





Disiplin disini berkaitan langsung dengan tingkat kepatuhan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai baik terhadap pelaksanaan aturan maupun terhadap perintah atasan termasuk dalam tingkat kedisiplinan pegawai dalam menepati waktu kerja. Di samping itu setiap pegawai juga dituntut agar dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan waktu dan sasaran yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sinungan (1987:146) yang menyatakan bahwa:

“Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”.

Hal ini perlu ditekankan karena akan berkaitan langsung dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan pegawai termasuk dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu perlu adanya mentalitas yang baik dari setiap pegawai yang ditaati oleh tingkat disiplin pegawai yang tinggi. Sehingga apa yang menjadi tugas dari organisasi perusahaan dapat diwujudkan secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa tingkat mentalitas atau kepatuhan pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia terhadap setiap aturan dan perintah atasan adalah sudah cukup baik. Sebagian besar pegawai dapat mentaati dan mematuhi peraturan yang ada. Termasuk dalam mentaati jam kerja kantor maupun mentaati dan mematuhi hubungan dan prosedur kerja yang berupa perintah atau instruksi dari atasan. Demikian pula dengan ketertiban pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Oleh karena itu pelayanan publik dapat dilaksanakan dengan baik, sebab hal itu telah diatur dengan suatu prosedur yang jelas dan mudah sehingga para pegawai tidak mengalami banyak hambatan atau kendala dilapangan.

**d. Sarana dan Prasarana**

Sarana dan prasarana yang memadai sangat diperlukan dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pegawai. Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor pendorong bagi pegawai



dalam melaksanakan tugas-tugasnya, agar tugas-tugas tersebut dapat diselesaikan lebih mudah dan lebih cepat. Dan begitu sebaliknya, apabila pada saat mereka dihadapkan untuk dapat mempercepat dan meningkatkan mutu pekerjaan dengan sarana penunjang yang kurang memadai. Maka sudah jelas mereka akan merasa berat dan kesulitan untuk memenuhinya.

Oleh karena itu perlu adanya dukungan dari semua pihak agar fasilitas yang dibutuhkan tersebut selalu dapat tersedia sesuai dengan waktu kebutuhannya, sehingga akan dimanfaatkan sesuai dengan keperluan. Karena dengan tidak tersedianya fasilitas sesuai dengan kebutuhan maka akan dapat menghambat bagi kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dan penyajian data, diketahui bahwa pada prasarana PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang terutama yang berkaitan dengan kondisi gedung kantor dan fasilitas lainnya adalah sudah cukup memadai, karena setiap Urusan atau Seksi diberikan ruangan tersendiri. Akan tetapi sarana kantor yang berkaitan dengan peralatan dan perlengkapan kerja pendukung lainnya dirasakan masih kurang memadai, seperti mesin ketik, komputer, printer, serta alat-alat tulis. Hal ini dikarenakan Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang harus menunggu subsidi dari PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat dalam rangka pengadaan barang-barang tersebut. Sehingga dalam pelaksanaan tugas-tugas kantor juga akan mengalami keterlambatan atau terpengaruh oleh kurangnya sarana pendukung tersebut.

Dapat diambil kesimpulan bahwa keterbatasan sarana dan prasarana yang ada di Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang menjadi faktor yang menghambat kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dalam memberikan pelayanan publik pada pelayanan klaim di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang secara umum telah baik, ini bisa dilihat dari, *pertama*, proses pelaksanaan tugas yang jelas, yang didalamnya mengatur dan memuat persyaratan, prosedur pelayanan, biaya atau tarif yang jelas dan transparan. Akan tetapi waktu penyelesaian masih belum sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, yang disebabkan oleh adanya faktor penghambat proses pelayanan yakni sarana peralatan dan perlengkapan kantor yang tidak memadai seperti komputer beserta perangkatnya serta kurangnya pegawai yang mempunyai keahlian dibidang klaim. Yang *kedua*, dilihat dari kepuasan masyarakat

atas hasil kerja pelayanan yang cermat, teliti dan pelayanan yang ramah tamah dari pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.

2. Sehubungan dengan prosedur pelayanan yang wajib dipenuhi perusahaan publik sebagai pelayanan umum (*public service*) maka dalam hal ini kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dalam pelayanan klaim oleh masyarakat atau nasabah yang berkepentingan pada umumnya sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Hal ini dapat diketahui bahwa pihak pegawai yang bersangkutan dalam proses pelayanan hanya bersedia melayani kepentingan masyarakat yang sudah sesuai dengan prosedur, yaitu petugas klaim akan melakukan proses lebih lanjut apabila data yang diajukan masyarakat untuk mengajukan permohonan sudah memenuhi kelengkapan persyaratan dan sudah sesuai dengan data yang ada di Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Setiap penagajuan klaim harus sesuai dengan surat perjanjiannya, hal ini dilakukan agar tidak terjadinya kecurangan yang berakibat fatal. Akan tetapi berkaitan dengan pemenuhan kelengkapan persyaratan tersebut

sehingga petugas yang bersangkutan belum dapat melayani dan memproses pengajuan klaim lebih lanjut karena belum sesuai dengan persyaratan yang ada.

3. Berdasarkan hasil pelayanan, sebagian besar nasabah yang membutuhkan pelayanan pegawai selalu dapat terlayani secara baik, hal ini dikarenakan setiap pegawai tidak pernah mentarget atau membatasi terhadap setiap pegawai yang membutuhkan pelayanan. Berdasarkan dari mutu yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan sudah cukup baik, hal ini dapat dilihat dari kepuasan masyarakat atas hasil pelayanan dalam hal ini pelayanan klaim yang teliti, memuaskan dan pelayanan yang ramah tamah. Sedangkan berdasarkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan pegawai yang berkualitas, selain dibutuhkan adanya kualitas pegawai yang ditinjau dari aspek pendidikan, juga sangat didukung oleh

adanya sikap kedisiplinan serta sarana dan prasarana yang memadai agar tugas pekerjaan yang berkenaan dengan pelayanan masyarakat dapat dikerjakan dan diselesaikan dengan tepat waktu.

4. Tingkat pendidikan pegawai yang rata-rata Sarjana, tingginya masa kerja yang berpengaruh terhadap pengalaman kerja pegawai dan kedisiplinan pegawai yang cukup baik terhadap ketaatan jam kerja kantor maupun ketaatan dan kepatuhan hubungan dan prosedur kerja yang berupa perintah atau instruksi dari atasan merupakan faktor-faktor yang mendukung kinerja pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dalam memberikan pelayanan publik. Sedangkan keterbatasan sarana peralatan dan perlengkapan yang dimiliki Kantor PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang menjadi faktor yang menghambat kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik.

## **B. Saran**

Dari uraian kesimpulan diatas, maka yang dapat penulis sarankan adalah:

1. Pada proses penyelesaian pekerjaan, pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang diharuskan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang telah diberlakukan. Untuk itu perlu penambahan sarana dan prasarana yang dibutuhkan sebagai penunjang standar pelayanan. Selain itu, hendaknya segera merealisasikan penambahan jumlah pegawai, khususnya pegawai di bidang klaim. Idealnya pegawai pada unit teknik yang menangani masalah klaim adalah 5 orang, sedangkan yang tersedia adalah 3 orang saja, dan mereka menjalankan tugasnya hanya sesuai prosedur saja, tanpa didasari dengan keahlian dibidang klaim. Sehingga penyelenggaraan pelayanan asuransi khususnya pelayanan klaim akan menjadi semakin baik.
2. Untuk memperlancar dan mempercepat proses pelayanan yang diperlukan, perlu adanya pedoman pelayanan yang jelas dimana didalamnya mengatur

tentang persyaratan, prosedur pelayanan, tarif yang jelas serta batas waktu penyelesaian pelayanan, baik yang dituangkan dalam buku panduan atau papan pengumuman maupun media informasi lainnya. Transparansi dalam pelayanan publik akan sangat diharapkan oleh masyarakat selaku pengguna jasa layanan agar tidak ada lagi keragu-raguan tentang proses layanan yang mereka lakukan. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan membuat sebuah peraturan secara tertulis mengenai prosedur pelayanan yang meliputi persyaratan, waktu penyelesaian pelayanan dan kemudian menempelkannya di sebuah tempat dimana masyarakat sebagai pengguna layanan dapat melihat dengan mudah sehingga tanpa bertanya pun mereka bisa mengetahui dan tidak ada keraguan lagi tentang proses pelayanan publik.

3. Mensosialisasikan dan menekankan kepada nasabah agar untuk dapat melengkapi syarat-syarat kelengkapan pengajuan klaim, sehingga diharapkan persyaratan pengajuan klaim yang kurang lengkap dari nasabah jarang terjadi.
4. Hendaknya lebih sering lagi diadakan pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus untuk para pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, agar setiap pegawai dalam melaksanakan dan menjalankan tugas dapat mengerti mengenai dasar-dasar dari pekerjaan yang dihadapinya, tidak hanya mengetahui prosedurnya saja. Selain itu, agar Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki terkait para pegawainya baik akan semakin mempercepat proses kemajuan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.
5. Memperbanyak intensitas kegiatan sosialisasi di wilayah kota Malang baik kabupaten maupun kota tentang pentingnya asuransi terhadap resiko yang mungkin akan terjadi, karena masih banyaknya ketidaktahuan masyarakat terhadap asuransi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonym, 2007. *Buku Pedoman Penyusunan dan Ujian Skripsi Program Sarjana SI*. Malang.
- Akdun. 2007. *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung. Alfabeta
- Atmosuprpto, Kisdarto. 2002. *Menuju Sumber Daya Manusia Yang Berdaya*. Jakarta. Elex Media Komputindo.
- Boediono. 2003. *Pelayanan Prima Perpajakan*. Jakarta. Rineka Cipta
- Dharma, Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi I*. Yogyakarta. Andi.
- Ibrahim. 1997. *Prospek BUMN Dan Kepentingan Umum*. Jakarta. Citra Aditya Bakti
- Insani, Achmad. 1976. *Tata Administrasi Kekaryawanan*. Jakarta. Djambatan

- Jannah, Roudhotul. 2006. *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Kharismatik Dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai. Skripsi* (tidak diterbitkan). Surakarta. Fakultas Psikologi UMS.
- Juliantara, Dadang. *Peningkatan kapasitas pemerintah daerah dalam pelayanan publik*. Yogyakarta. Pembaruan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung. Refika aditama
- Mangkuprawira, Sjafrin. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan Pertama. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Miles and Hubberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. UII Press
- Moekijat. 1983. *Manajemen Kepegawaian dan hubungan-hubungan dalam perusahaan*. Bandung. Alumni.
- Moekijat. 1985. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung. Alumni Tahun 1985
- Mulyono, Mauled. 2004. *Penerapan Produktifitas dalam organisasi*. Jakarta. Bumi Aksara
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Jakarta.
- Priambodo, Dibyo Sumantri. 2004. *Perjalanan Panjang Dan Berliku Refleksi BUMN 1993-2003, Sebuah Catatan Tentang Peristiwa, Pandangan Dan Renungan Dalam Suatu Dasawarsa*. Yogyakarta. Media Pressindo
- Prihantoro, M. Wayu. 2000. *Aneka Produk Asuransi dan Karakteristiknya*. Yogyakarta. KANISIUS (Anggota IKAPI)
- Rachbini, Didik J. 2001. *Pembangunan Ekonomi dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Grasindo.
- Riggs, Fred W. 1986. *Administrasi Pembangunan. Batas-batas, strategi pembangunan kebijakan dan pembaruan. Cetakan pertama*. Jakarta. Rajawali
- Sahirudin. 2000. *Aplikasi Pelayanan (Diklat Menejemen Pelayanan Prima)*



- Siagian, Sondang P. 1985. *Administrasi Pembangunan, konsep, dimensi dan strateginya*. Jakarta. Gunung Agung
- Siagian, Sondang P. 2003. *Administrasi Pembangunan: Konsep, dimensi dan Strateginya*. Jakarta. Bumi Aksara
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik. Teori Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta. Bumi Aksara
- Sinungan, M. 1997. *Produktivitas: Apa Dan Bagaimana*. Jakarta: Bina Aksara
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik. Cetakan Kedua*. Jakarta. Gramedia.
- Thoha, Miftah. 1981. *Perilaku Organisasi Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1994. *Pengantar Administrasi Pembangunan, cetakan keenambelas*. Jakarta. Pustaka LP3ES Indonesia anggota IKAPI
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Setelah Amandemen Keempat*. Surabaya. Karya Gemilang Utama
- Yuwono, S. 1991. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Aparatur Pemerintahan*. Yogyakarta: Liberty.
- Zainun, Buchari. 2004. *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintah Negara Indonesia*. Jakarta. Ghalia Indonesia (Anggota IKAPI)
- Zauhar, Soesilo. 2001. *Administrasi Pelayanan Publik : Sebuah Perbincangan Awal. Jurnal Administrasi Negara*. Malang. Fakultas Ilmu Administrasi
- Zuriah, Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Social Dan Pendidikan, Teori-Aplikasi*. Jakarta. Bumi Aksara
- UNDP, 2000, yang dikutip Lembaga Administrasi Negara (LAN)

**Internet:**

- Bima, Arditya. 2007. "Sekilas Tentang Administrasi Pembangunan (Part 1)", diakses pada tanggal 20 Agustus 2008 dari <http://www.bimaconcept.wordpress.com/>
- Kep.Men.PAN no. 63/Kep/M.PAN/2003, tgl.10 Juli 2003 tentang "Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Umum" diakses pada tanggal 9 November 2008 pukul 15.00 WIB <http://www.aparaturnegara.bapenas.go.id>



Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No. 26. Tahun 2004. “*Petunjuk Teknis Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik*” diakses pada tanggal 9 November 2008 pukul 15.00 WIB, dari <http://www.aparaturnegara.bapenas.go.id>

Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 3 tahun 1983 tentang “*Tata Cara Pembinaan Dan Pengawasan Perusahaan Jawatan (PERJAN), Perusahaan Umum (PERUM), dan Perusahaan Perseroan (PERSERO)*” diakses 15 juni 2009 pukul 23.00 WIB dari <http://www.sjdih.depkeu.go.id/fulltext/1983>

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 6. Tahun 1974. “*Pembatasan Kegiatan Pegawai Negeri Dalam Usaha Swasta*” diakses pada tanggal 9 November 2008 pukul 15.00 WIB dari <http://www.lis.bkd.sulsel.go.id>




Undang-Undang Republik Indonesia No. 43. Tahun 1999. “*Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*” diakses pada tanggal 9 November 2008 pukul 15.00 WIB dari [http://www.bigs.or.id/dokpub.UU43\\_99\\_n\\_pl](http://www.bigs.or.id/dokpub.UU43_99_n_pl).

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969. “*Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 16; Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) Tentang Bentuk-Bentuk Usaha Menjadi Undang-Undang*” diakses pada tanggal 15 Juni 2009 pukul 10.00 WIB dari <http://www.sjdih.depkeu.go.id/fulltext/1969>

Undang-Undang Republik Indonesia No. 19. Tahun 2003. “*Badan Usaha Milik Negara*” diakses diakses pada tanggal 15 Juni 2009 pukul 10.00 WIB dari <http://www.kbnepz.com/..19-03>



Lampiran 1 : Ikhtisar Polis Asuransi

		Kantor Pusat : PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Jl. Let. Jend. MT Haryono Kav. 61 Jakarta 12041 Telp. : (021) 7994508, 7987908 Fax. : (021) 7995364, 7971015 Homepage : http://www.jasindo.co.id E-mail : jasindo@jasindo.co.id Hot Line Service : 0-800-1-123456	ASLI  Aman di hati, ringan di Premi
KANTOR CABANG : M A L A N G		No. Reg. 0 6028162	
<b>IKHTISAR POLIS ASURANSI JASINDO OTO PLUS</b>			
No. Polis	: 504.605.200.07.1138		(Baru/ <del>Perpanjang</del> )
Nama Tertanggung	: CAHAYA SAKTI MOTOR QQ, FIRMAN PAMUJI, SH		
Alamat Tertanggung	: JL. ARIF MARGONO NO. 82 MALANG		
Harga Pertanggungan	:		
a. Kendaraan Bermotor	RP.	13.500.000,00	
b. TJH Pihak Ketiga		0,00	
Risiko Sendiri/Retensi Sendiri tiap peristiwa	RP.	1.350.000,00	
Jangka waktu Pertanggungan	: ( ) bulan, mulai dari DUA BELAS sampai 27 JULI 2007 27 JULI 2008 (kedua hari tersebut pukul 12.00 tengah hari) waktu dimana objek pertanggungan berada.		
Keterangan Tehnis Kendaraan Bermotor yang dipertanggungan			
Nomor rangka	Merek / Type	Tahun Pembuatan	Nomor Polisi
MH32P20047K 476537	YAMAHA JUPITR Z CW	2007	N-8070
Nomor Mesin	Penggunaan Kendaraan Bermotor	Jumlah Tempat Duduk	Trailer/Kend. Gendongan dan Harga Pertanggungan
2P2-476955	PRIBADI	2	
Bentuk Pertanggungan	: Garansi/TJH Pihak Ketiga/ Kerugian Total Semata *) ✓		
Asuransi / Klausula tambahan	: KL. 1,14,15,17,18,19,20		
Pertengkapan tambahan **) :			
<b>PERHITUNGAN PREMI</b>			
PREMI CASCO	RP.	216.000,00	
BIAYA POLIS	RP.	10.000,00	
BEA METERAI	RP.	6.000,00	
J U M L A H RP.		232.000,00	
Dibuat di MALANG Pada tanggal 27 JULI 2007			
			T. SOEBROTO, SE. MM Kepala Cabang
Coret yang tidak perlu. Jelaskan merek / type dan harganya			
DU 222A			

Lampiran 2 : Surat Permohonan untuk Melengkapi dokumen Klaim



Kantor Cabang Malang  
PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero)  
Jl. Let jend Sutoyo No 89  
Malang 65141  
Telp. (0341) 495304, 494399  
Fax. : (0341) 494399  
E-mail : malang@jasindonet.com

No. SD : 76 /504-4/III/2008

Malang, 25 Maret 2008

Kepada Yth.  
Cahaya Sakti Motor  
Jl. Arif Margono No. 62 C  
Malang

KLAIM ASURANSI KENDARAAN BERMOTOR YAMAHA JUPITER Z TH 2007 NO.  
POL. N 6070 AF A/N. FIRMAN PAMUJI TGL. KEJADIAN : 07.03.2008

Sebelumnya kami ucapkan terima kasih atas kepercayaan dan kerja samanya yang baik selama ini.

Selanjutnya menunjuk telepon dari Cahaya Sakti Motor tanggal 10 Maret 2008 perihal laporan klaim dimaksud di atas, dengan ini kami sampaikan bahwa laporan tersebut telah kami terima dengan baik dan mendapat perhatian dari kami sepenuhnya.

Schubungan dengan hal tersebut, untuk proses klaim lebih lanjut, kami mohon bantuan Bapak untuk mengirimkan kepada kami dokumen-dokumen klaim sebagai berikut :

1. Mengisi formulir Laporan Kerugian terlampir, lalu ditandatangani dan dibubuhi stempel perusahaan (Dealer).
2. Surat Pernyataan pemakai kendaraan atas kerugian yang terjadi (contoh form terlampir), ditandatangani di atas materai secukupnya (Rp. 6000,00).
3. Surat Tuntutan Ganti Rugi / Laporan Klaim (contoh form terlampir) yang sudah ditandatangani dan diberi stempel perusahaan (Dealer).
4. Asli Surat Tanda Penerimaan Laporan dari Kepolisian setempat.
5. Laporan Kemajuan dari Kepolisian setempat.
6. Asli Surat Keterangan Kehilangan dari Ditreskrim Polda Jatim.
7. Asli Surat Keterangan Pemblokiran dari Ditlantas Polda Jatim.
8. Asli Polis Asuransi.
9. Copy KTP dan SIM pemilik kendaraan.
10. Asli STNK.
11. Asli BPKB.
12. Kunci kontak kendaraan.


Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

PT. Asuransi Jasa Indonesia  
Kantor Cabang Malang

I. Soebroto, SE, MM.  
Kepala Cabang



Lampiran 3 : Kuitansi

<b>ASURANSI JASINDO</b>		reseu UIK : PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) J. Letjen. MT. Haryono Kav. 61 PO. Box 4127 Kby - Jakarta 12041 Phone (021) 7994508 (hunting 8 line), 7987908 (hunting 11 lines) Fax. (02-021) 7995364, 7971015	
/Unit : M A L A N G			
		<b>KUITANSI RECEIPT</b>	
		<b>ASLI ORIGINAL</b>	
		NO. 1160/605/2007	
<u>Terima dari</u> <i>Received From</i>	:	CAHAYA SAKTI MOTOR QQ. FIRMAN PAMUJI, SH	
<u>Alamat</u> <i>Address</i>	:	JL. ARIF MARGONO NO. 62 MALANG	
<u>Sejumlah</u> <i>The Sum Of</i>	:	RP. 232.000,00	
		DUA RATUS TIGA PULUH DUA RIBU RUPIAH SAJA	
<u>Untuk Pembayaran</u> <i>Being Payment Of</i>	:	PEMBAYARAN PREMI ASURANSI	
<u>Normor Polis</u> <i>Policy No.</i>	:	504.605.200.07.1136/000/00	
<u>No. Debet Nota</u> <i>Debit Note No.</i>	:	504.605.200.07.0179/2007	
<u>Jenis Pertanggungan</u> <i>Kind Of Business</i>	:	KBM. SPD. MOTOR	
<u>Perincian</u> <i>Specification</i>	:		
		MALANG 27 JULI 2007	
			
		T. SOEBROTO SE, MM KEPALA CABANG	
		<b>TANDA TERIMA</b>	
<u>No. Kuitansi</u> <i>Receipt No.</i>	:	1160/605/2007	
<u>No. Polis</u> <i>Policy No.</i>	:	504.605.200.07.1136/000/00	
<u>No. Debet Nota</u> <i>Debit Note No.</i>	:	504.605.200.07.0179/2007	
<u>Jumlah</u> <i>Amount</i>	:	RP. 232.000,00	
<u>Tgl. Terima</u> <i>Date of Received</i>	:		
		<u>Tanda tangan</u> <i>Signature</i>	
		CAHAYA SAKTI MOTOR QQ. FIRMAN PAMUJI, SH JL. ARIF MARGONO NO. 62	

Lampiran 4 : Surat Pemblokiran STNK/BPKB

SIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DAERAH JAWA TIMUR  
DIREKTORAT LALU LINTAS  
achmad Yani 116 Surabaya 60231

Surabaya, 8 Nopember 2002

Bl. : B/10680/XI/2002/Ditlantas  
Klasifikasi : RAHASIA  
Ran : -  
Hal : Pemblokiran STNK/BPKB  
Nopol : N -4931-CF.

Kepada

Yth. KAPOLRESTA MALANG

di

M a l a n g

Up. Kasat Lantas.

1. Rujukan surat KAPOLSEKTA WNOCOLO SURABAYA No. Pol : B/53/XI/2002/SEKTA , tanggal 06-11-2002 tentang pencurian/ perampasan/ penggelapan/ penipuan kendaraan bermotor dengan data sebagai berikut:
  - a. Nopol/No.BPKB: N -4931-CF✓/ 9150693J
  - b. Merk/Jenis : YAMAHA V110✓/ SP.MOTOR
  - c. Tahun/Warna : 2000✓/ BIRU
  - d. Nomor Rangka : MH34NS008YK475890✓
  - e. Nomor Mesin : 4WH154402✓
  - f. Kendaraan a.n: ██████████✓
  - g. Alamat : MUSI 15 BLIMBING MALANG
  - h. Nama Pelapor : ERIC HADI
  - i. Alamat : MUSI 15 BLIMBING MALANG
2. Berdasarkan rujukan tersebut diatas, agar Kasat Lantas melakukan tindakan terhadap kendaraan dimaksud berupa penangkapan apabila ditemukan dilapangan dan pengurusan duplikat, pengesahan, perpanjangan STNK/ BPKB atau pengalihan kepemilikan (balik nama) di KB Samsat.
3. Sedangkan bagi pelapor surat ini sebagai bukti bahwa kendaraan tersebut "SUDAH TERBLOKIR" di Kantor Bersama Samsat Jajaran Polda Jatim.
4. Demikian untuk menjadikan maklum.

A.N.KEPALA DIREKTORAT LALU LINTAS  
KABAG REG IDENT



SIGIT NORMANTYAS  
A K B P NRP. 61060753

Isian :  
dit IPP Polda Jatim.  
dit Serse Polda Jatim.  
POLSEKTA WNOCOLO SURABAYA.  
ERIC HADI.



Lampiran 5 : Surat Pengajuan Klaim

Kepada Yth.

Kepala Cabang PT. ASURANSI JASA INDONESIA

Bapak. Syafril Djunjun

Jl. Let jend Sutoyo No.89

Malang.



Perihal. Pengajuan Klaim.

Dengan hormat.

Sehubungan dengan telah hilangnya kendaraan bermotor roda 2 (dua) dengan data berikut

Nama Tertanggung : ~~XXXXXXXXXX~~  
Alamat : Jl. Musi No. 15 Malang.  
Nomor Polisi : 504.601.200.02.3022 ✓  
Harga tertanggung : Rp. 10.000.000 ✓  
Benda laporan polisi : LP/K/428/X/2002/WCL./Resort kota Surabaya selatan (SETOR KOTA WONOCOLO) Tgl. 02 Oktober 2002.

Maka kami mohon pengurus Klaim ASURANSI untuk dapat direalisasi Adapun identitas kendaraan tersebut adalah sebagai berikut:

Merk/Type : YAMAHA V110 ZHE ✓  
Tahun/Warna : 2000/biru ✓  
No. Rangka : MH34NS00BYK475890 ✓  
No. Mesin : 4WHI54402 ✓  
No. Polisi : N #493I -CF ✓

Demikian pengajuan Klaim dari kami, Harap menjadikan periksa dan maklumi kami Dan atas Perhatiannya kami ucapkan TERIMA KASIH .

Malang, 30 Oktober 2002 .

Hormat kami

Lampiran 6 : Laporan Awal Klaim

Kepada Yth.

Kepala Cabang PT. ASURANSI JASA INDONESIA  
Bapak. Syafril Djunun  
Jl. Let jend Sutoyo No.89  
Malang.



Perihal. Pengajuan Klaim.

Dengan hormat.

Sehubungan dengan telah hilangnya kendaraan bermotor roda 2 (dua) dengan data berikut

Nama Tertanggung : ~~XXXXXXXXXX~~  
Alamat : Jl. Muli No. 15 Malang.  
Nomor Polis : 504.601.200.02.3022 ✓  
Jumlah tertanggung : Rp. 10.000.000 ✓  
Lampiran laporan polisi : LP/K/428/X/2002/WCL./Resort kota Surabaya selatan (SETOR KOTA WONOCOLO) Tgl. 02 Oktober 2002.

Maka kami mohon pengurus Klaim ASURANSI untuk dapat direalisasi Adapun identitas kendaraan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Merk/Type : YAMAHA VIO ZHE ✓  
2. Tahun/Warna : 2000/biru ✓  
3. Rangka : MH34NS00BYK475890 ✓  
4. Mesin : 4WHI54402 ✓  
5. Polisi : N #493I -CF ✓

Demikian pengajuan Klaim dari kami, Harap menjadikan periksa dan maklumi kami Dan atas Perhatiannya kami ucapkan TERIMA KASIH.

Malang, 30 Oktober 2002.

Hormat kami



Lampiran 7 : Laporan Kerugian Sementara 1

**ASURANSI JASINDO**

Kantor Cabang Malang :  
PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero)  
Jl. Let. jend. Sutoyo No. 89  
Malang 65141  
Telp. : (0341) 495304, 494399  
Fax. : (0341) 494399  
E-mail : malang@jasindonet.com

Kepada Yth.  
Subdivisi Klaim Ritel, Kantor Pusat

**LAPORAN AWAL KLAIM / NOTIFICATION OF LOSS**

Dengan ini kami informasikan telah terjadi klaim dengan data – data sbb :

Jenis Pertanggungan	:	Kendaraan Bermotor
Nomor Polis	:	504.601.200.02.3022
Nama Tertanggung	:	Tn. <del>.....</del>
Periode Pertanggungan	:	11.07.2002 – 11.07.2003
Tanggal Kejadian	:	2 Oktober 2002
Lokasi Kejadian	:	Jl.Siwalan Kerto samping pintu keluar gedung UK Petra Lama – Surabaya.
Obyek Pertanggungan	:	Kendaraan sepeda motor Yamaha tahun 2000 No Polisi N 4931 CF.
Harga Pertanggungan	:	Rp. 10.000.000,00
• Share Jasindo	:	Rp. 10.000.000,00
• Share Ko- Asuradur	:	-
Taksiran Kerugian	:	Rp. 9.000.000,00
Sebab Kejadian	:	Pencurian
Survey Pendahuluan telah dilakukan tanggal	:	-
Apakah diperlukan Independent Surveyor / Adjuster	:	-

Laporan selengkapnya akan kami berikan dalam waktu dekat ini. Terima kasih.

Malang, 7 Oktober 2002  
PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)  
Kantor Cabang Malang

  
  
Syafiq Djunun  
Kepala Cabang

Lampiran 8 : Laporan Kerugian Sementara 2



Head Office  
PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)  
Jl. Letjen MT Haryono Kav. 61 PO. Box 4127 Kby - Jakarta: 2780  
Phone (021) 7994508 (hungting 6 lines), 7987908 (hungting 11 lines) Fax: (02-021) 7995364, 7971015

LAPORAN KERUGIAN SEMENTARA

KANTOR CABANG : M A L A N G  
NO. BERKAS : 08.504.605.200.0036/01 NO.LKS 36/III/08

Dengan ini kami mengajukan Laporan Kerugian Sementara dengan data-data sebagai berikut :

1. Jenis Penutupan : D I R E C T
2. Jenis Asuransi : KBM. SPD. MOTOR
3. Obyek Pertanggungan : YAMAHA JUPITER Z TH. 2007 NO. POL. N 6070 A
4. Total Harga Pertanggungan : RP. 13.500.000,00
5. Nomor Polis : 504.605.200.07.1136
6. Nama Tertanggung / Agen : CAHAYA SAKTI MOTOR QQ. FIRMAN PAMUJI, SH
7. a). Tanggal Kejadian : 07 M A R E T 2008  
b). Tempat / Lokasi Kejadian : MALANG
8. a). Kondisi / Syarat Pertanggungan : T.L.O.  
b). Nama Kapal :  
c). Tujuan :  
d). Sailing date :  
e). Trading Warranty :
9. Jangka Waktu Pertanggungan : 27 J U L I 2007 S/D 27 J U L I 2008
10. Obyek Kerugian : YAMAHA JUPITER Z TH. 2007 NO. POL. N 6070 A
11. Harga Pertanggungan : RP. 13.500.000,00  
PENCURIAN
12. Sebab Kerugian : TOTAL LOSS
13. Sifat Kerugian :
14. a). Taksiran Kerugian : 100,0000 % RP. 12.150.000,00  
b). - Saham Jasindo : RP. 12.150.000,00  
- Saham Ko-asuradur :  
- Saham Joint Placement :
15. Survey Klaim dilakukan oleh : 01 AGUSTUS 2007 KD.00361
16. Premi Lunas Tgl. / Bukti :
17. Recovery :
18. Keterangan Lain :

Demikian Laporan ini kami ajukan untuk diteliti lebih lanjut, atas kerja sama Saudara kami ucapkan terima kasih.

MALANG

19 M A R E T 2008



SOEBROTO, ST. MM.  
KAPAL CABANG

## Lampiran 9 : Risalah Atau Analisa Klaim Kendaraan Bermotor

PT. ASURANSI JASA INDONESIA  
KANTOR CABANG MALANG

### RISALAH / ANALISA KLAIM KENDARAAN BERMOTOR

1. Kantor Cabang : Malang  
2. Kode Jenis Asuransi : Kendaraan Bermotor  
3. No Berkas : 08 504 605.200.0036  
4. Tahun Penutupan : 2007

#### I. DATA PENUTUPAN

1. Nama Tertanggung : Cahaya Sakti Motor QQ Nasabah ( Firman Parnuji )  
2. Nomor Polis : 504.605.200.07.1136  
3. Obyek Pertanggungan : Yamaha Jupiter Z. Th. 2007 No. Pol. N 6070 AF  
4. Harga Pertanggungan : 13.500.000,00  
5. Periode Pertanggungan : 27.07.2007 -- 27.07.2008  
6. Kondisi Polis : TLO  
\* Endorsement :  
\* Kl. yang dilekatkan : Kl. 1,14,15,17,18,19,20

#### II. DATA PREMI

1. Data Premi :  
- Jumlah Premi : Rp. 232.000,00  
- Tgl. Pelunasan : 01.08.2007  
- No. Bukti Pelunasan : KD.00361

#### III. DATA KERUGIAN

1. Tgl. Kerugian / Kejadian : 07.03.2008  
2. Lokasi Kejadian : Di kosan di Jl. Basuki Rahmad Gang VIII No. 1 Kota Malang  
3. Obyek Kerugian : Yamaha Jupiter Z. Th. 2007 No. Pol. N 6070 AF  
4. Uraian Kerugian : Sepeda motor Tertanggung hilang akibat pencurian.  
5. Sifat Kerugian : Total Loss  
6. Loss Adjuster yang ditunjuk : Inhouse Surveyor  
7. Tuntutan Tertanggung : Rp. 13.500.000,00  
8. Adjustment Sps. Klaim : Rp. 12.150.000,00  
9. Adjustment Ind. Adj. :

#### IV.

NO	DOKUMEN PENDUKUNG	ADA	TIDAK ADA
1	Laporan Awal Klaim	X	
2	Data Pertanggungan	X	
3	Laporan Survey + Foto		X
4	Laporan Kerugian	X	



5	Surat Tuntutan dari Tertanggung	X	
6	Surat Pernyataan pemilik kendaraan	X	
7	Asli Surat Tanda Penerimaan Laporan dan Kepolisian setempat	X	
8	Laporan Kemajuan dari Kepolisian setempat	X	
9	Asli Surat Keterangan Kehilangan dari Ditreskrim	X	
10	Asli Surat Pemblokiran dari Ditlantas	X	
11	Asli Polis Asuransi	X	
12	Copy KTP pemilik kendaraan	X	
13	Copy SIM pengemudi kendaraan		X
14	Asli STNK	X	
15	Kunci kontak kendaraan	X	
16	Asli BPKB kendaraan (menyusul)	X	

#### V. ANALISA / ADJUSTMENT KLAIM

##### 1. ANALISA KUALITATIF

- Sesuai surat-surat dari Kepolisian dan keterangan dari Tertanggung, penyebab kerugian adalah sepeda motor Tertanggung hilang akibat pencurian.
- Obyek dicover dengan Polis Jasindo Oto Plus kondisi pertanggungan TLO sehingga menurut kami klaim tersebut secara teknis dilamin pols.

##### 2. ANALISA KUANTITATIF

Mengingat sifat kerugian adalah *Total Loss* dan harga pertanggungan sesuai dengan harga pasar / harga sebenarnya maka besarnya ganti rugi diperhitungkan sebagai berikut :

- Jumlah kerugian sesuai polis (HP tahun I)  
100% x Rp. 13.500.000,00 = Rp. 13.500.000,00
- Risiko Sendiri sesuai polis = Rp. 1.350.000,00
- Jumlah Ganti Rugi = Rp. 12.150.000,00

#### VI. KESIMPULAN

##### 1. Klaim & Jaminan Polis

( X ) Klaim dijamin polis

( ) Klaim tidak dijamin polis

Lampiran 10 : Surat Keterangan Kepolisian

KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DAERAH JAWA TIMUR  
DIREKTORAT RESERSE  
Jln. Achmad Yani No. 116 Surabaya 60231



SURAT-KETERANGAN

No. Pol. : SKET / 1245 / XI / 2002 / DIT SERSE

KEPALA DIREKTORAT RESERSE POLDA JATIM, Menerangkan bahwa :

1. Dasar Telegram Kapolri No. Pol. : T / 352 / 1984, tanggal 06 April 1984, tentang kasus yang ada hubungannya dengan Asuransi dan pejabat yang memberikan Surat Keterangan.
2. Pertimbangan :
  - a. Laporan Polisi : K / LP / 428 / X / 2002 / Wnc1, tgl 02 Oktober 2002
  - b. Polis Asuransi : PT ASURANSI JASINDO
  - c. Laporan Kemajuan : Polsekta Wonocolo
  - d. Surat permohonan dari : ERIC HADI, Jln. Musi 15 Blimbing Malang
3. Jenis Barang : SEPEDA MOTOR  
Merk / Warna / Tahun : Yamaha / Biru / 2000 ✓  
Nomor Rangka : M1134NS00BYE.475890 ✓  
Nomor Mesin : 4WH115-4102 ✓  
Nomor Polisi : N 4931 - CV ✓  
Atas Nama Pemilik : ERIC HADI / Jln. Musi 15 Blimbing Malang  
  
Dilaporkan karena : Dicuri oleh orang yang tidak dikenal  
Tempat kejadian perkara : Disamping pintu UK Petra Jln. Siwalankerto Surabaya
4. Kesimpulan :  
  
Berdasarkan hasil Laporan Kemajuan, maka disimpulkan bahwa benar pada Hari Rabu Tanggal 02 Oktober 2002 Pukul 19.30 Wib disamping pintu UK Petra Jln. Siwalankerto Surabaya telah terjadi pencurian terhadap kendaraan tersebut diatas yang dilakukan oleh orang yang tidak dikenal.  
  
Sampai saat ini Surat Keterangan ini dibuat baik pelaku maupun barang bukti kendaraan belum ditemukan.
5. Tindak lanjut : Dilakukan penyelidikan dan penyidikan terhadap pelaku dan barang bukti sesuai Laporan Polisi tersebut diatas.  
  
Demikian Surat Keterangan ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya dan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam Surat Keterangan ini akan dilakukan pembetulan.

Dikeluarkan di : Surabaya  
Pada tanggal : 2 Nopember 2002

A.n. KEPALA DIREKTORAT RESERSE POLDA JATIM

KEPALA  
DIREKTORAT RESERSE  
T. PILLANDONO

AJUN KOMISARIS BESAR POLISI NRP 58090577

Lampiran 11 : Penyelesaian Klaim Kendaraan Bermotor



Kantor Cabang Malang  
PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero)  
Jl. Let. Jend. Sutoyo No. 89  
Malang 65141  
Telp. : (0341) 495304, 494399  
Fax. : (0341) 494399  
E-mail : malang@jasindonet.com  
Malang, 06 Mei 2008

No. SI : 127 /504-4/V/2008

Kepada Yth.  
Cahaya Sakti Motor  
Jl. Arif Margono No. 62  
Malang

PENYELESAIAN KLAIM ASURANSI KENDARAAN BERMOTOR YAMAHA JUPITER 7  
TAHUN 2007 NO. POL. N 6070 AF A/N. FIRMAN PAMUJ TGL. KEJADIAN : 07.03.2008

Sebelumnya kami ucapkan terima kasih atas kepercayaan dan kerja samanya yang baik selama ini.

Selanjutnya menunjuk perihal dimaksud di atas, dengan ini kami beritahukan bahwa pada prinsipnya klaim tersebut kami setuju untuk diselesaikan *Total Loss* secara teknis *full & final settlement* sebesar Rp. 12.150.000,00 dengan perhitungan sebagai berikut :

Jumlah kerugian sesuai polis (HIP tahun 1)	=	Rp.13.500.000,00
Resiko Sendiri sesuai polis	=	Rp. 1.350.000,00
Jumlah Ganti Rugi	=	<u>Rp.12.150.000,00</u>

Sehubungan dengan maksud di atas, untuk kelengkapan dokumen klaim, terlampir kami sampaikan dokumen sebagai berikut :

- o 1 set Kuitansi Kerugian
- o 1 set (3 lembar) Surat Pernyataan (*Escape Clause*)
- o 1 set (3 lembar) Surat Penyerahan Hak (*Letter of Subrogation*)

Setelah ditandatangani dan dibubuhi stempel perusahaan, harap dokumen-dokumen tersebut segera dikembalikan kepada kami disertai surat pemberitahuan nomor rekening bank untuk proses pembayaran klaimnya.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,  
PT. Asuransi Jasa Indonesia  
Kantor Cabang Malang



Sobroto, SE, MM.  
Kepala Cabang



## Lampiran 12 : Laporan Penyelesaian Kerugian



Head Office :  
PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)  
Jl. Letjen. MT Haryono Kav. 61 PO. Box 4127 Kby - Jakarta 12780  
Phone (021) 7994508 (hunting 6 lines), 7987908 (hunting 11 lines) Fax. (02-021) 7995364, 7971011

### LAPORAN PENYELESAIAN KERUGIAN

KANTOR CABANG : MALANG  
NO. BERKAS : 08.504.605.200.0036/01/01 NO. LPK 73/V/C

Dengan ini kami sampaikan Laporan Penyelesaian Kerugian atas Klaim dengan No. Berkas tersebut di atas dengan data-data sebagai berikut :

#### I. DATA PERTANGGUNGAN

1. No. Polis	:	504.605.200.07.1136
2. Nama Tertanggung	:	CAHAYA SAKTI MOTOR QQ. FIRMAN PAMUJI, SH
3. Jangka Waktu Pertanggungan	:	27 JULI 2007 S/D 27 JULI 2008
4. Tanggal LKS	:	19 MARET 2008

#### II. DATA PENYELESAIAN

1. Tanggal Kerugian	:	07 MARET 2008
2. Tanggal Penyelesaian Kerugian	:	06 MEI 2008
3. Jumlah Kerugian diselesaikan	:	
a. Secara Teknis	:	RP. 12.150.000,00
b. Secara Compromise	:	
c. Ex-gratia	:	

#### III. DATA BIAYA SURVEY KLAIM

1. Kantor Cabang	:	
2. Kantor Pusat	:	
3. Independent Surveyor Adjuster	:	
4. Lain - lain	:	

RP. -----  
12.150.000,00

#### IV. DATA KO-ASURANSI

1. Saham Jasindo	:	
2. Saham Ko-asuradur	:	100,0000 % RP. 12.150.000,00
3. Saham Joint Placement	:	

Perkembangan Penanganan "Recovery" :

Keterangan :

Demikian Laporan ini kami ajukan untuk diteliti lebih lanjut, atas kerja sama Saudara kami ucapkan terima kasih.

MALANG 06 MEI 2008



SOEBROTO, SE. MM.  
KEPALA CABANG



Lampiran 13 : Nota Debet/Kredit



Head Office :  
 PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)  
 Jl. Letjen. M.T. Haryono Kav. 61 PO Box 4127 Kby - Jakarta 12041  
 Phone (021) 7994508, 7987908 Fax. (021) 7995364, 7971015  
 Homepage : http://www.jasindo.co.id E-mail : jasindo@jasindo.co.id  
 jasindo@jasindonet.com

Kantor/ Unit : M A L A N G

Kepada : CAHAYA SAKTI MOTOR QQ. FIRMAN PAMUJI, SH  
 Jl. ARIF MARGONO NO. 62  
 MALANG

**NOTA DEBET / KREDIT**

NO. 504.605.200.05.2005/2008

- 1. Nomor Polis : 504.605.200.07.1136
- 2. Nomor Berkas : 08.504.605.200.0036/01/01
- 3. Tahun Penutupan : 2007
- 4. Jenis Asuransi : KRM. SPD. MOTOR
- 5. Jenis Penutupan : KIAIM DIREKT
- 6. Broker/Agen : CAHAYA SAKTI MOTOR QQ. FIRMAN PAMUJI, SH
- 7. Nama Tertanggung : CAHAYA SAKTI MOTOR QQ. FIRMAN PAMUJI, SH
- 8. S a h a m : 100
- 9. Mata Uang : RUPIAH
- 10. Jumlah : 12.150.000,00

- Premi
- Komisi
- Klaim
- Sundries

Broker/Agen :
Tertanggung :
Ditagih/Bayar :

No.	Uraian	Jumlah	Mata Anggaran	Jumlah Dalam Rupiah (Untuk Pembukuan)
1.	KIAIM	12.150.000,00	320.610.200	12.150.000,00
2.	HUTANG KIAIM	12.150.000,00	205.200.010	12.150.000,00
	JUMLAH U/AND	12.150.000,00		

Dibuat	Verifikasi

PIDMI LUBAS 01 AGUSTUS 2007 KD.00361

Keterangan :

MALANG 06 M F I 2008

... ..



Lampiran 14 : Kuitansi Kerugian

NO. BERKAS KERUGIAN 06-504.605.200.07.1136

ASURANSI KERUGIAN BERMOTOR  
Kuitansi Kerugian Untuk Perantara  
SUDAH TERIMA dan  
UANG SEJUALAH

PT. ASURANSI JASINDO (PERSERO)  
PT. ASURANSI JASINDO (PERSERO)  
PT. ASURANSI JASINDO (PERSERO)

sebagai penggantian dari seluruh kerugian yang diderita oleh  
CAHAYA SAKTI MOTOR CO. NASABAH (FIRMAN PAMLIJ)

akibat PENCURIAN ..... 3) pada tanggal 07.03.2008 ..... 4)


atas YAMAHA JUPITER Z TH. 2007 NO. POL. N 6070 AF ..... 5)

ditanggung dengan polis no. 504.605.200.07.1136 ..... dikeluarkan oleh JASINDO KC. MALANG ..... 6)

Saya, yang ditanggung, menerangkan telah menerima pembayaran penggantian kerugian dan tidak mempunyai alasan apapun juga untuk menuntut pembayaran lagi dari Penanggung yang bersangkutan dalam hal kerugian ini.

MALANG, 06 MEI 2008

Jumlah 20



**PT. ASURANSI JASINDO**  
A. ABU ALKALIBO 8200R C.D.I. MALANG  
TEL. (0341) 223143 - 21.371.3

**ASURANSI JASINDO**

**KANTOR PUSAT**  
JAKARTA

Jl. Le. And. M.T. Harsono Km. 61  
SATO Box 4127, Kebayoran Jakarta 12041  
Telp. (021) 7987908, 7994508  
Fax (021) 7971015, 7995364  
Homepage: <http://www.jasindo.co.id>  
E-mail: [jasindo@jasindo.com](mailto:jasindo@jasindo.com)  
Hotline Service: 0-800-1-123456 (Toll Free)

**KANTOR - KANTOR CABANG**

Jakarta	Pekalongan
Jakarta Barat	Pemalang
Jakarta Pusat	Polosari
Jakarta Timur	Purwokerto
Cheong	Rangas
Bandung	Sidoarjo
Bogor	Sragen
Ende	Sukoharjo
Semarang	Surabaya
Solo	Tangerang
Purwokerto	Yogyakarta
Malang	
Pala	
Ambon	
Soyapura	
Kendari	
Ternate	
Pontianak	
Pangkalpinang	
Samarinda	
Banjarnegara	
Balikpapan	
Medan	
Banda Aceh	

DU-111-SW

1) Perusahaan asuransi, 2) Tertanggung, 3) sebab kerugian (kebakaran, kecelakaan dsb), 4) Tanggal dari bencana, 5) Barang yang ditanggung, 6) Kantor Pusat Kantor Cabang/Agensi



Lampiran 15 : Surat Pernyataan atau *Escape Clause*

**SURAT PERNYATAAN**  
**(ESCAPE CLAUSE)**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sunaryo Tedja  
Jabatan : Pimpinan Cahaya Sakti Motor  
Alamat : Jl. Arif Margono No. 62C

Bertindak untuk dan atas nama Firman Pamuji selaku pemilik sepeda motor Yamaha Jupiter Z Tahun 2007 No. Polisi : N 6070 AF, No. Rangka : MH32P20047K476537, No. Mesin : 2P2476955, yang hilang akibat pencurian pada tanggal 07 Maret 2008, dengan ini menyatakan sebagai berikut :

1. Kami telah menerima pembayaran sebesar Rp. 12.150.000,00 (dua belas juta seratus lima puluh ribu rupiah) dari PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang sebagai pembayaran *full and final settlement* untuk klaim asuransi kendaraan bermotor Polis No. 504.605.200.07.1136 an. Cahaya Sakti Motor QQ Nasabah (Firman Pamuji, SH).
2. Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang dapat membuktikan bahwa klaim tidak terjamin oleh polis yang berlaku, maka kami bersedia mengembalikan seluruh pembayaran yang telah diterima dari PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang sesuai butir 1 di atas.
3. Bahwa pelaksanaan pengembalian seluruh pembayaran yang telah kami terima dari PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang tersebut akan dilaksanakan dalam waktu maksimal 30 (tiga puluh) hari sejak terbukti bahwa klaim seharusnya tidak terjamin oleh polis.
4. Bahwa berdasarkan hal-hal tersebut apabila ternyata terbukti kami tidak dapat memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam butir 3 di atas, maka kami bersedia dikenai sanksi hukum yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini kami buat dengan benar dan dalam keadaan sadar serta tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, dibuat rangkap 3 (tiga) yang ditandatangani di atas meterai untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di : Malang  
Tanggal : 06 Mei 2008

Yang menyatakan,



(Sunaryo Tedja)  
Pimpinan Cahaya Sakti Motor

Lampiran 16 : Surat Penyerahan Hak

SURAT PENYERAHAN HAK  
(LETTER OF SUBROGATION)

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sunaryo Tedja  
Jabatan : Pimpinan Cahaya Sakti Motor  
Alamat : Jl. Arif Margono No. 62, Malang

Dengan ini menyatakan :

Sehubungan dengan telah kami terimanya uang sebesar Rp. 12.150.000,00 (dua belas juta seratus lima puluh ribu rupiah) dari PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang sebagai pembayaran klaim *Total Loss* Polis No. 504.605.200.07.1136 an. Cahaya Sakti Motor QQ Nasabah (Firman Pamuji, SH), maka dengan ini kami melepaskan hak atas sepeda motor Yamaha Jupiter Z Tahun 2007 No. Polisi : N 6070 AF, No. Rangka : MH32P20047K476537, No. Mesin : 2P2476955, yang hilang akibat pencurian pada tanggal 07 Maret 2008 dan menyerahkan sepenuhnya hak tersebut kepada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang.

Demikian surat pernyataan ini kami buat dengan benar dan dalam keadaan sadar serta tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, dibuat rangkap 3 (tiga) yang ditandatangani di atas meterai untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di : Malang  
Tanggal : 06 Mei 2008

Yang menyatakan,



(Sunaryo Tedja)  
Pimpinan Cahaya Sakti Motor

Lampiran 17 : Laporan Survey Klaim Kendaraan Bermotor

Lampiran 4

84

PT. ASURANSI JASA INDONESIA  
CLAIM ASSESSMENT CENTRE

LAPORAN SURVEY KLAIM KENDARAAN BERMOTOR

Pada hari ini tgl ..... Kami yang bertanda tangan dibawah ini telah melakukan survey atas kerusakan kendaraan Tertanggung bertempat di ..... dengan data-data sbb. :

Nama Tertanggung	No. Polis	Jangka Waktu
Jenis /Type/ Merk	Tahun Pembuatan	No. Polisi
No.Chasis / Mesin	Harga Pertanggungan	Max. T.J.H
DATA KERUGIAN		
Tempat Kejadian	Tgl. Kejadian	Jam

Uraian singkat kejadian

Uraian kerusakan : - Casco

- TJH Pihak III

Taksiran kerugian .....(Casco / TJH)

.....  
Claim Assessor

.....  
Nama Jelas

ISALAH1/9



Lampiran 18 : Konfirmasi Pelayanan / Penyelesaian Klaim



Kantor Cabang : \_\_\_\_\_

Konfirmasi Klaim No. : \_\_\_\_\_

**KONFIRMASI PELAYANAN/PENYELESAIAN KLAIM**

Dengan ini kami .....selaku bertanggung menyampaikan kembali bahwa kami telah menerima pembayaran ganti rugi dari PT. Asuransi Jasa Indonesia Kantor Cabang ..... atas klaim yang diajukan / dilaporkan tanggal ..... sebesar Rp ..... pada tanggal .....

Beri tanda ✓ pada jawaban yang anda pilih.

NO.	PELAYANAN YANG DIBERIKAN	PENILAIAN			
		Sangat Puas	Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
01.	<b>Kemudahan</b> dalam menghubungi nomor telepon Kantor Cabang pada saat melaporkan klaim.				
02.	<b>Keramahan</b> dalam menerima pengaduan klaim.				
03.	<b>Kecepatan</b> dalam menanggapi pengaduan klaim.				
04.	<b>Keseriusan</b> dalam menanggapi pengaduan klaim.				
05.	<b>Kejelasan</b> dalam menerangkan prosedur pengajuan klaim				
06.	<b>Kemudahan</b> dalam prosedur pengajuan klaim.				
07.	<b>Kecepatan</b> dalam memberikan keputusan terhadap klaim yang diajukan				
08.	<b>Kecepatan</b> dalam kedatangan tenaga surveyor melakukan survey atas kerugian yang terjadi.				
09.	<b>Kejelasan</b> dalam perincian tenaga surveyor atas kerugian yang terjadi				
10.	<b>Kemudahan</b> dalam menghubungi bagian klaim selama proses penyelesaian klaim.				
11.	<b>Kejelasan</b> dalam memberikan rincian terhadap seluruh klaim yang disetujui.				
12.	<b>Kejelasan</b> dalam memberikan jawaban terhadap klaim yang tidak mendapat penggantian.				
13.	<b>Kecepatan</b> dalam proses pembayaran klaim				
14.	<b>KESIMPULAN :</b> Pelayanan Asuransi Jasindo <u>secara keseluruhan</u> dalam proses penyelesaian / pembayaran klaim.				

**SARAN & KOMENTAR :**

.....

.....

.....

.....



Lampiran 19 : Pedoman Wawancara

**PEDOMAN WAWANCARA**

A. Kepala Cabang PT. Asuransi Jasa Indonesia

- 1 Bagaimana visi dan misi PT. Jasindo? Jelaskan!
- 2 Menurut bapak pelayanan publik itu seperti apa?
- 3 Bagaimana peran BUMN terhadap masyarakat baik bentuk maupun hubungannya terhadap masyarakat?
- 4 Apa yang diberikan BUMN khususnya PT. Jasindo kepada masyarakat?
- 5 Bagaimana bapak melihat gambaran secara umum mengenai BUMN khususnya yang bergerak pada bidang asuransi di Indonesia?
- 6 Menurut bapak bagaimana kinerja pegawai asuransi secara umum di Indonesia?
- 7 Bagaimana pula kinerja pegawai PT. Jasindo?
- 8 Bagaimana pelayanan Jasindo kepada masyarakat khususnya kinerja pegawai, apakah banyak komplain, keterlambatan dll?
- 9 Apa saja hambatan-hambatan dalam pelayanan publik yang berhubungan dengan kinerja pegawai?
- 10 Mungkin bapak dapat memberikan suatu visi atau solusi atau perbaikan pelayanan publik khususnya BUMN yang bergerak di bidang asuransi di Indonesia?

B. Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia

- 3 Bagaimana pandangan Bapak/Ibu tentang proses pelayanan yang baik dan pelayanan yang berkualitas?
- 4 Sesuai dengan peran Bapak/Ibu selaku Pegawai PT. Jasindo, bagaimana prosedur dan persyaratan apa saja yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?
- 5 Bagaimana mekanisme kerja pelaksanaan pelayanan Klaim pada PT Jasindo? Jelaskan!
- 6 Seberapa banyak permintaan Klaim kendaraan bermotor terhadap kebutuhan asuransi kendaraan bermotor?



- 7 Kemudahan apa saja yang diberikan oleh PT. Jasindo terhadap pengurusan klaim mengenai tanggapan, keramahan, kecepatan dll?

Lampiran 20 : Surat Keterangan Riset



Kantor Cabang Malang  
PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero)  
Jl. Let. Jend. Sutoyo No. 89  
Malang 65141  
Telp. : (0341) 495304, 494399  
Fax. : (0341) 494399  
E-mail : malang@jasindonet.com

## **SURAT KETERANGAN**

No. 198/504-5/VI/2009

Kami yang bertandatangan dibawah ini, menerangkan dengan sebenarnya bahwa Mahasiswi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang ;

N a m a : **ASTRI WAHYUNINGSIH**  
N.I.M. : **0510313017**  
Jurusan : **ADMINISTRASI PUBLIK**

Telah melaksanakan riset / survey pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang selama 3 (tiga) bulan pada bulan Maret s/d Mei 2009 untuk menyusun dan menghimpun data-data serta informasi tentang perusahaan dalam rangka penyusunan tugas akhir/skripsi dengan tema :

“ KINERJA PEGAWAI BUMN DALAM PELAYANAN PUBLIK  
(STUDI MENGENAI PELAYANAN KLAIM KENDARAAN BERMOTOR  
PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG MALANG) “

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 19 Juni 2009

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)  
Kantor Cabang Malang



**Andreas Bayu Luhkito S., S.Sos. MM.**  
Kepala Unit Keuangan

writed by ARIEF\_Z

DU. 19

Lampiran 21 :

## **CURRICULUM VITAE**

Nama : ASTRI WAHYUNINGSIH

Nomor Induk Mahasiswa : 0510313017

Tempat dan Tanggal Lahir : MALANG, 08 DESEMBER 1986

Pendidikan : 1. TK ANGKASA II SINGOSARI

MALANG

TAHUN 1991-1993

2. MI ALMAARIF 02 SINGOSARI MALANG

TAHUN 1993-

1999

3. SLTP ISLAM ALMAARIF 01 SINGOSARI

MALANG TAHUN 1999-2002

4. SMU ISLAM ALMAARIF SINGOSARI

MALANG TAHUN 2002-2005

5. FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

(JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pekerjaan : SWASTA

Karya Ilmiah : -

Organisasi : IPNU-IPPNU

Pas Photo

3 x 4 cm.

