

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
(Studi pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912
Cabang Malang)**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Disusun Oleh :

**HENDRA THAYEB
NIM : 0310322014**



**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2007**

KATA PENGANTAR

Dengan Menyebut Nama Allah SWT, Penulis memanjatkan segala puji syukur atas rahmat serta pertolongan yang telah diberikan oleh-Nya, sehingga penulis diberi kemudahan, kemampuan serta kelapangan dalam penyusunan skripsi ini. Shalawat Serta Salam, semoga tetap tercurahkan atas Nabi Besar Muhammad SAW yang telah menjadi tauladan bagi seluruh umat.

Penulis menyadari tanpa bekal ilmu pengetahuan, dorongan, dan bimbingan, serta bantuan moril maupun materiil, penulisan skripsi ini tidak dapat berjalan dengan baik. Semua itu karena besarnya cinta Allah SWT kepada hambanya sehingga dikirimkan orang-orang yang begitu berjasa atas segala bantuan dan sumbangsuhnya, hanya ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis haturkan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, MEC selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Bapak Dr Kusdi Rahardjo, DEA dan Bapak Drs. R Rustam Hidayat, MSi selaku Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
3. Bapak Drs. M. Soe'oad Hakam, Msi selaku dosen pembimbing 1 yang telah membimbing proses penulisan skripsi
4. Bapak Drs. M. Al Musadieg, MBA selaku dosen pembimbing II skripsi yang telah membimbing penulisan skripsi hingga awal dan akhir.
5. Kepada (Alm) Ayahku Abdullah Thayeb M, SE atas peninggalan beliau baik berupa moril serta materiil selama beliau bernafas di bumi ini.
6. Kepada Ibuku H. Masniah dan kedua saudaraku Ema dan Kiki yang telah memberikan semangat baik berupa bantuan moril maupun materiil penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
7. Pamanku Agus Mulyadi, BE dan Syamsurizali, SE atas bantuan moril maupun materiil selama penulis melakukan studi di kota Malang.
8. Kepada Pimpinan AJB Bumiputera 1912 Cabang Malang yang telah memberi ijin bagi penulis untuk melakukan penelitian di Instansi yang dipimpinya

9. Kepada Drs. Hari Susanto, MM yang telah memberikan segala informasi/bantuan selama penulis melakukan penelitian di AJB Bumiputera 1912 cabang Malang.
10. Seluruh Karyawan/ti AJB Bumiputera 1912 Cabang Malang yang telah ramah menerima serta membantu penulis dalam penelitian.
11. Kawan2 SAP 2003 (Tessa, Fahmi, Ari, Bagus, Dessy, Kiki, Kikiy, Cika, Hanif, Nilam, Dedi, Titis, Mulandari, dkk). Kawan2 SMUN Negeri 5 Samarinda angk 00 (Santo, Iksan, Yeni, Yunia, Saiful, Basuki, Eva, Yamin, Deni, dkk). Komunitas Pangsit (Roy, Angga, Helvyn, Tejo, Uncu, Oka, Pras, Yusuf, Luthfi, Rimo, Hendrik, Rifky, Danang, Ainur, Siska, dkk). MCHC (Dayat, Bongky aka Fauzan, Navis, Neny, Anto, Eko, Ikhlas, Gatot, dkk). Silent Guild and E-Samarinda.com (Cipta, Julak Pessal, Ko Alex, Danny, Een, Ramaon, Deon, Jambronk aka Heidi, Erik, Amar, Restu, dkk). Kontrakan Madyopuro sawojajar (Hakka, Wawan, Opunk, Igen, dkk). Kawan2 GMNI Kom FIA Unibraw (Nova, Salim, Akbar, Haryo, Bung Ian, Kojenk, Ayiep, Amrin, Mbah, Gigih, Dennis, Dika, Anang, dkk).
12. Penghuni KRD 25 (Mas Mudzakir, Didik, Jimmy, Afandy, Agus, Abadi) atas rasa kekeluargaan dan kebersamaan selama penulis melakukan studi di kota Malang.
13. Serta seluruh teman-teman lain yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik dari segi prasarana, pikiran maupun materi.

Mengingat penulis adalah manusia biasa yang penuh dengan kekurangan saya selalu mengharapkan saran kritik yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini yang nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Malang, Agustus 2007

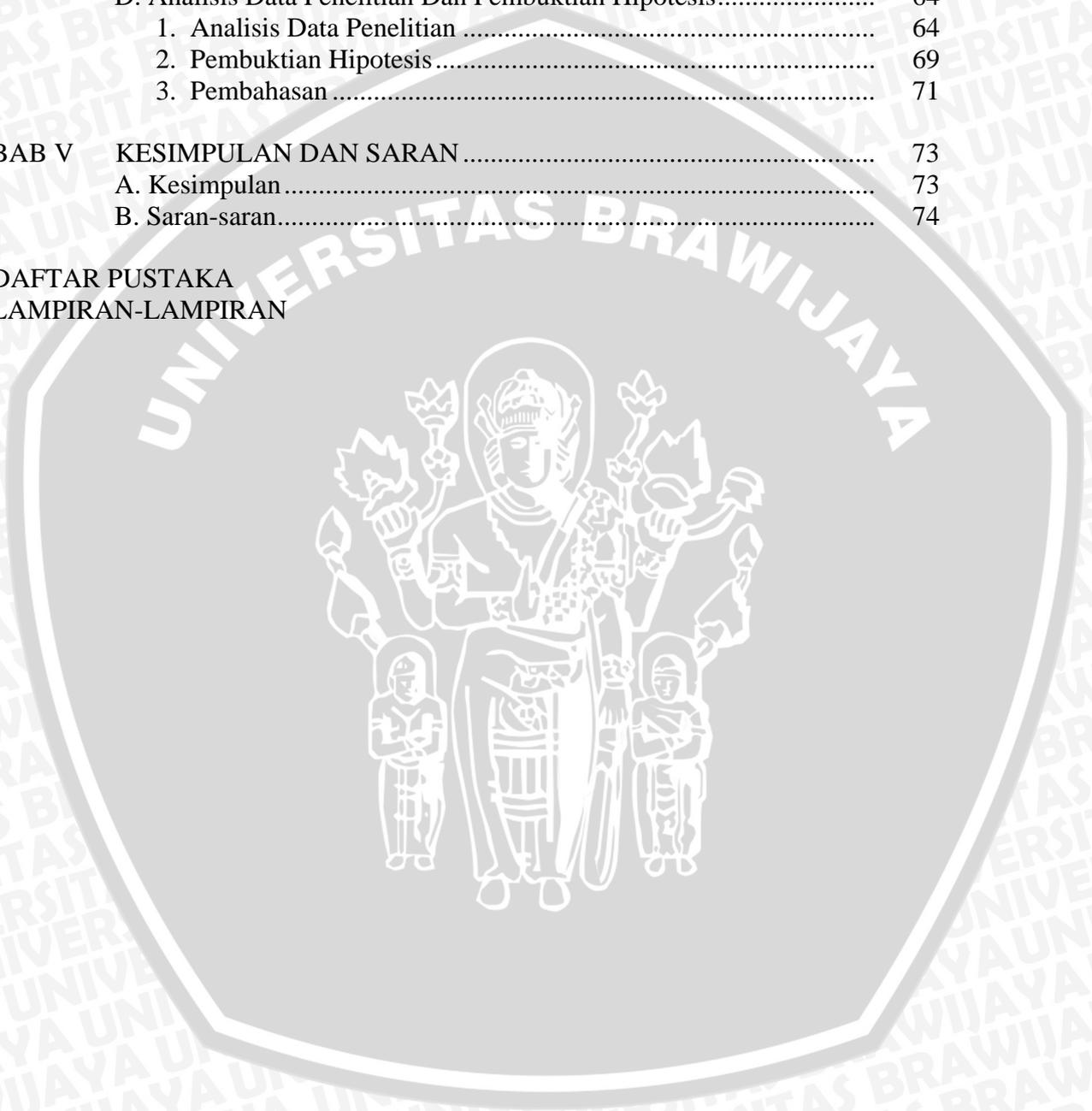
Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian.....	3
E. Sistematika Skripsi.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Motivasi	5
1. Pengertian Motivasi Kerja.....	5
2. Unsur-unsur Penggerak Motivasi Kerja	6
3. Faktor-faktor Motivasi Kerja.....	7
4. Berbagai Pandangan tentang Motivasi dalam Organisasi	9
5. Konsep Model Motivasi	9
6. Teori-teori Motivasi.....	11
B. Kemampuan Kerja	18
1. Pengertian Kemampuan.....	18
2. Macam-macam Kemampuan	19
3. Pengukuran Kemampuan.....	21
C. Prestasi Kerja	23
1. Pengertian Prestasi Kerja.....	23
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	24
3. Pengukuran Prestasi Kerja.....	24
D. Hubungan antara Motivasi dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja	25
E. Hipotesis.....	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	29
A. Jenis Penelitian	29
B. Lokasi Penelitian.....	30
C. Variabel dan Pengukuran.....	30
D. Populasi dan Sampel.....	32
E. Metode Pengumpulan Data	32
E. Instrumen Penelitian	33
G. Metode Analisis	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	41
A. Gambaran Umum Perusahaan	41
1. Sejarah Perusahaan.....	41
2. Perjalanan Pasang Surut	42
3. Falsafah, Visi dan Misi Perusahaan.....	43
4. Struktur Organisasi Perusahaan.....	44
5. Jam Kerja.....	48
6. Sistem Penggajian	48



7. Kesejahteraan Karyawan	49
8. Sistem Pendidikan dan Pengembangan Karyawan.....	49
9. Operasional Perusahaan.....	50
10. Pemasaran Perusahaan.....	55
B. Diskripsi Responden Penelitian	55
C. Gambaran Distribusi Jawaban Responden	57
D. Analisis Data Penelitian Dan Pembuktian Hipotesis.....	64
1. Analisis Data Penelitian	64
2. Pembuktian Hipotesis	69
3. Pembahasan	71
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	73
A. Kesimpulan.....	73
B. Saran-saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



RINGKASAN

Thayeb Hendra, 2007, Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Malang), Drs. M. Soe'oad Hakam, Msi, Drs. M. Al Musadieq, MBA, 74 hal

Sumber daya manusia merupakan kekuatan dalam keberhasilan suatu organisasi, maka sumber daya yang berkualitas diperlukan kemauan dan kemampuan untuk merubah dan berkembang seiring dengan tuntutan jaman dan perubahan yang harus dihadapi. Sebab manusia bisa dikatakan sebagai aset/kekayaan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk pengembangan SDM perlu dilakukan agar kinerja seseorang bisa bertambah sesuai dengan tuntutan jaman yang mengalami hal ketidakpastian.

Pemahaman karyawan terhadap kinerja organisasi akan menciptakan iklim kerja yang mendukung terwujudnya produktivitas dan efektivitas organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi dan kemampuan kerja karyawan. Dalam penelitian ini akan dibahas seberapa besar pengaruh motivasi dan kinerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya variabel kemampuan kerja karyawan yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan di AJB Bumiputera 1912 sedangkan variabel motivasi tidak.

Sebenarnya hanya terdapat dua faktor saja yang menentukan prestasi seorang pegawai yaitu kemampuan dan motivasi, alasannya adalah seorang pegawai yang memiliki kemampuan dalam pekerjaan rendah walaupun memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang rendah, dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi dengan motivasi yang sama atau seorang pegawai yang memiliki motivasi rendah dengan kemampuan tinggi maka akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang memiliki motivasi yang lebih tinggi dengan kemampuan yang sama. Hal ini berarti bahwa prestasi kerja seseorang tergantung pada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan untuk melaksanakan. Dari pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa 2 faktor itu penting dan saling mendukung untuk mengarahkan perilaku seseorang kepada pencapaian prestasi yang tinggi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Dewasa ini pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami ketidakpastian, hal ini membuat manusia mengalami perubahan dalam berbagai segi kehidupan baik pada tingkat nasional, regional maupun global. Di bidang ekonomi, misalnya semakin banyak orang yang berbicara mengenai globalisasi perekonomian yang ditandai dengan berbagai macam hubungan-hubungan interpedensi baik dari negara-negara maju, industri dan negara-negara berkembang seperti Indonesia.

Perkembangan teknologi pada dewasa ini semakin maju dan pesat dan berkembang mengikuti tuntutan jaman, hal ini membuat manusia merasa ingin mengetahui teknologi-teknologi yang sedang berkembang, salah satu media yang paling dominan dalam perkembangan teknologi yaitu komputer. Teknologi Komputer merupakan salah satu perkembangan iptek, mungkin juga bisa dikatakan sebagai tolak ukur dalam perkembangan teknologi seperti sekarang ini. Tetapi media –media tersebut dikendalikan oleh manusia. Untuk itu peranan SDM yang tepat bisa mengendalikan dan melatih manusia untuk menguasai media-media yang sekarang ini menggunakan sistem komputerisasi. Dalam hal ini manajemen SDM mempunyai kontribusi atau peranan dalam merencanakan manusia untuk melakukan suatu pekerjaan.

Menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan kekuatan dalam keberhasilan suatu organisasi, maka sumber daya yang berkualitas diperlukan kemauan dan kemampuan untuk merubah dan berkembang seiring dengan tuntutan jaman dan perubahan yang harus dihadapi. Sebab Manusia bisa dikatakan sebagai aset/kekayaan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk pengembangan SDM perlu dilakukan agar kinerja seseorang bisa bertambah sesuai dengan tuntutan jaman yang mengalami hal ketidakpastian. Untuk merealisasi tujuan tersebut maka dibutuhkan suatu kebijaksanaan yang menuntut manusia untuk melakukan pengembangan dalam ilmu pengetahuan. Dalam perkembangan sikap dan pekerjaan yang semakin dinamis diperlukan

kualitas SDM yang mampu untuk menghadapinya sehingga organisasi ikut berperan serta dalam peningkatan kualitas tersebut.

Manusia tersebut juga harus mempunyai motivasi yang kuat untuk mengikuti tuntutan jaman dan perubahan yang terus berkembang. Tetapi dalam hal ini motivasi harus diseimbangkan dengan kemampuan manusia tersebut untuk melaksanakan kinerja dalam organisasi. Maka dari itu motivasi dan kemampuan dalam kinerja dapat menumbuhkan keinginan karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi tersebut, sehingga organisasi dapat memberikan penghargaan atas prestasinya selama ini dalam kinerja karyawan tersebut antara lain (1) kenaikan jabatan, (2) bonus, (3) dan bentuk-bentuk penghargaan lainnya, agar karyawan dapat memberikan prestasi kerja yang kreatif dan inovatif yang disesuaikan dengan keadaan lingkungan dalam maupun luar perusahaan.

Motivasi karyawan dalam melakukan kinerja mungkin bisa tumbuh dari pribadi masing-masing karyawan maupun dari hubungan antar karyawan untuk berinteraksi dengan sesama karyawan tersebut, dan peranan pemimpin dalam suatu organisasi harus bisa menjadi seorang motivator dan mengerti tentang kemampuan masing-masing karyawan, agar pekerjaan tersebut dijalankan dengan sebaik-baiknya tanpa ada unsur paksaan maupun tertekan pada pribadi karyawan tersebut. Pemahaman karyawan terhadap kinerja organisasi akan menciptakan iklim kerja yang mendukung terwujudnya produktivitas dan efektivitas organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Mengingat pentingnya motivasi dan kemampuan dalam hal kinerja karyawan, maka penulis mengambil judul : **"PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Malang)"**.

B. Perumusan Masalah

Setiap organisasi dalam mencapai tujuannya pasti mengalami kendala-kendala baik yang berasal dari dalam organisasi maupun luar organisasi. Keberhasilan menghadapi masalah sangat menentukan tercapainya tujuan

organisasi secara sempurna. Agar berhasil perlu adanya motivasi dan kemampuan dalam penyelesaian masalah tersebut dan diperlukan SDM yang baik untuk menyelesaikan kendala-kendala tersebut agar tujuan organisasi dapat dicapai sesuai harapan.

Sehubungan dengan uraian diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah variabel motivasi kerja dan kemampuan kerja berpengaruh baik secara simultan maupun secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan?
2. Variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini diarahkan untuk mencapai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja baik secara simultan maupun parsial terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Praktis
 - a. Bagi peneliti Sebagai bahan informasi sekaligus memperdalam wacana dan pengetahuan khususnya mengenai motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja.
 - b. Bagi perusahaan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan prestasi kerja.

2. Kontribusi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran untuk penelitian selanjutnya dan untuk bahan perbandingan dalam kaitannya dengan motivasi dan kemampuan kerja.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran secara singkat isi dari apa yang ada dalam tulisan ini, maka penulis membagi lima bab sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan pada bab ini materi yang disajikan merupakan uraian pendahuluan dengan maksud mengantarkan para pembaca dalam memasuki materi yang meliputi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka, dalam bab ini mengemukakan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yaitu meliputi : pengertian motivasi, pengertian kemampuan, pengertian prestasi kerja serta hubungan antara motivasi kerja dan kemampuan terhadap prestasi kerja karyawan.

BAB III : Metode Penelitian, pada bab ini membahas tentang penelitian kuantitatif dengan analisis deskriptif yang meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan. Pada bab ini dikemukakan data yang ditemukan di lapangan sebagai hasil penelitian. Dari data yang ada tersebut akan dianalisa dan diinterpretasikan untuk memberikan gambaran tentang makna dari data yang ada atau didapatkan

BAB V : Penutup, pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan dari keseluruhan tulisan yang terdapat dalam skripsi ini serta saran-saran yang dapat dijadikan sebagai bahan masukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Motivasi

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan istilah yang lazim digunakan untuk mengetahui maksud seseorang atas suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu, misalnya uang, keselamatan, prestise, dan sebagainya. Sebagaimana Berelson dan Steiner mendefinisikan motivasi sebagai *keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Machrany, 1985).*

Motivasi pada setiap individu manusia adalah merealisasikan konsep dirinya, seperti hidup dalam suatu cara yang sesuai dengan peran yang lebih disukainya dalam suatu pekerjaan yang dihadapi pada individu tersebut. Meskipun proses motivasi manusia sudah dipelajari secara mendalam masih saja terjadi salah pengertian dan penyederhanaan. Singkatnya motivasi tidak dapat dibahas secara cermat apabila masih dipahami sebagai suatu kepribadian yang dimiliki oleh sebagian orang saja. Motivasi seharusnya dimengerti bahwa ada kaitannya dengan pengaruh lingkungan dalam berinteraksi dengan manusia lainnya.

Motivasi dalam manusia bisa dikatakan sebagai kebutuhan dan sekaligus sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi baik tenaga kerja maupun sumber daya lainnya dan motivasi juga mempunyai bentuk usaha yang positif dalam menggerakkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Siswanto motivasi bisa diartikan sebagai *perasaan, kehendak atau keinginan yang berasal dari individu tersebut untuk berperilaku dan bertindak (Siswanto :2002).*

Dari beberapa pengertian motivasi tersebut di atas Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan

keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan. Masing pihak bekerja aturan dan hukum yang berlaku, tetapi aturan atau hukum juga tak bisa mengekang masing-masing karyawan sebab motivasi masing-masing karyawan akan hilang dengan sendirinya menyebabkan kinerja organisasi tidak dapat berjalan sesuai tujuan.

2. Unsur-unsur Penggerak Motivasi Kerja

Motivasi tenaga kerja akan ditentukan perangsangnya. Perangsang yang dimaksud merupakan mensin penggerak motivasi tenaga kerja, sehingga menimbulkan pengaruh perilaku pada diri manusia yang bersangkutan. Menurut (sagir : 1985) unsur-unsur penggerak motivasi antara lain :

- a. Kinerja (*Achievement*)
Seseorang yang memiliki keinginan berkinerja sebagai suatu "kebutuhan" atau needs dapat mendorongnya mencapai sasaran. Biasanya juga dikaitkan dengan sikap positif, berani mengambil resiko yang diperhitungkan (bukan gambling dan sejenisnya) untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan.
- b. Penghargaan (*Recognition*)
Penghargaan, pengakuan, atau recognition atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja, akan memebrikan keputusan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah, misalnya saja seorang Atlet mendapat medali itu merupakan kepuasan batin atas jerih payah yang diperoleh oleh atlit tersebut, itu merupakan perangsang yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau bonus/uang, sebab itu merupakan sebuah bukti atas prestasinya yang diperoleh selama ini.
- c. Tantangan (*Challenge*)
Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan perangsang yang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi perangsang, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.
- d. Tanggung jawab (*Responsibility*)
Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut serta merasa bertanggung jawab.
- e. Pengembangan (*Development*)
Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan perangsang yang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikatkan dengan kinerja atau produktivitas tenaga kerja.
- f. Keterlibatan (*Involvement*)

Rasa ikut terlibat atau *involved* dalam proses pengambilan keputusan atau bentuknya yang berupa "kotak saran" dari tenaga kerja, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan, merupakan perangsang yang cukup kuat untuk tenaga kerja. Melalui kotak saran, tenaga kerja merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan atau langkah-langkah yang diambil oleh manajemen. Adanya rasa keterlibatan (*involvement*) bukan saja menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*), tetapi juga menimbulkan mawas diri untuk bekerja lebih baik, menghasilkan produk yang berkualitas.

g. Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka, dari tingkat bawah sampai manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib, tidak akan merupakan perangsang untuk berkinerja atau bekerja produktif.

3. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Orang-orang yang perlu dimotivasi adalah orang-orang yang belum matang atau *immature* (Djanaid, 1994:163), dengan cirinya:

- a. Orang yang tidak efektif
- b. Tidak dapat memotivasi diri sendiri
- c. Tidak bertanggung jawab
- d. Tidak ahli
- e. Orang pandai tapi malas
- f. Orang yang rajin tapi bodoh
- g. Orang yang ragu
- h. Orang yang frustrasi
- i. Orang yang tidak efisien
- j. Orang yang penakut
- k. Orang yang acuh
- l. Orang yang tak punya inisiatif
- m. Orang yang lamban
- n. Orang yang bingung
- o. Orang yang tak disiplin

Motivasi pada dasarnya bersumber dari dua faktor, sebagaimana diklasifikasikan oleh beberapa ahli diantaranya adalah Manullang (2001:119)

dan Siagian (2004:139). Menurut mereka, faktor-faktor tersebut diklasifikasikan sebagai berikut :

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari perasaan puas dalam melaksanakan pekerjaan itu sendiri. Ia merupakan bagian yang langsung dari kandungan kerja. Oleh sebab itu, menurut Siagian (2004:139) motivasi intrinsik bersumber dari dalam individu. Motivasi ini menghasilkan integrasi dari dari tujuan-tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu dimana keduanya dapat terpuaskan. Hal ini tidak lain, karena pegawai merasa bertanggung jawab atas hasil kerjanya dan merasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut secara baik. Disamping itu pegawai mempunyai kesadaran akan keberhasilan pelaksanaan dan menaruh kebanggaan dalam pekerjaannya atau mendapat pengakuan akan tugas yang telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini berarti ia telah mengalami imbalan intrinsik yang mempunyai efek besar terhadap prestasi kerja yang akhirnya akan mendorong pada tercapainya keberhasilan organisasi.

b. Motivasi Ekstrinsik

Adalah motivasi yang ada kaitannya dengan imbalan yang diterima seseorang sesudah melakukan pekerjaan. Imbalan ini dapat berupa promosi, hubungan pribadi, keuangan yang terdiri gaji dan upah serta tunjangan. Oleh sebab itu, motivasi ekstrinsik berasal dari luar diri individu.

Manullang (2001:119) menyatakan bahwa jika perusahaan menyediakan kondisi-kondisi kerja, upah, tunjangan atau keselamatan kerja yang tidak mencukupi, maka ia akan mendapat kesulitan dalam menarik karyawan-karyawan yang baik, dan perputaran, kemangkiran serta keluhan-keluhan akan meningkat.

Dari kedua faktor diatas, maka dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi baik publik maupun bisnis tidak bisa menekankan pada salah satu faktor saja melainkan harus seimbang karena kedua motivasi ini dalam bekerja selalu mendukung.

4. Berbagai Pandangan tentang Motivasi Dalam Organisasi

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Perbandingan antara dasar kefalsafahan teori klasik (tradisional) dengan teori modern dibedakan dalam dua hal :

Pertama : teori klasik menitikberatkan pada analisis dan penguraian (spesialisasi), sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan, serta menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan.

Kedua : teori klasik secara langsung telah menyatakan *unidimensi* bahwa jika sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua, sedangkan teori modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang multidimensi. Misalnya motivasi bukan saja untuk memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga harus memberi kepuasan rohani.

Menurut Hasibuan (2004:148-149), model-model motivasi itu ada tiga, yaitu :

- a. Model Tradisional
- b. Model Hubungan Manusia, dan
- c. Model Sumberdaya Manusia.

5. Konsep Model Motivasi

- a. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang/barang) saja.

- b. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kerjanya akan meningkat

pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan nonmaterial (jamak).

c. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Jadi menurut model sumberdaya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral/gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Gambar 1
Model-Model Teori Motivasi



Sumber : Hasibuan (2004:148-149)

6. Teori-teori Motivasi

Teori motivasi dikelompokkan atas Teori Kepuasan (*content theory*) dan Teori Proses (*process theory*). Menurut Hasibuan (2003:103), teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan *apa* yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil dan non materiil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula.

Masih menurut Hasibuan (2003:116), teori motivasi proses pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja dengan baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan hasil kegiatan hari kemarin.

a. Teori Kepuasan (*Content Theories*)

Ada tiga nama besar yang dianggap paling menonjol dan mempengaruhi jalan pikiran para ahli sehubungan dengan teori kepuasan. Mereka itu adalah Abraham Maslow, Frederich Herzberg, dan David McClelland.

1) Teori Kebutuhan

Menurut Handoko (1995:258), Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) seperti makan, minum, perumahan, istirahat.

2. Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*) seperti perlindungan dan stabilitas.
3. Kebutuhan social (*social needs*) seperti cinta, perdamaian, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, asosiasi.
4. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*) seperti status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan.
3. Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*self actualization needs*) seperti penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.

Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Masih menurut Handoko (1995:256-257), manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Dalam tingkatan ini, kebutuhan yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan pertama terpuaskan, kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya menjadi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan keamanan dan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini berjalan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri. Proses tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan saling tergantung dan saling menopang. Kebutuhan yang telah terpuaskan akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku, digantikan dengan kebutuhan-kebutuhan selanjutnya yang mendominasi. Tetapi meskipun suatu telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku dan tidak hilang, hanya intensitasnya lebih kecil.

2) Teori Motivasi Dua Faktor (*Herzberg's Two Factor Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, seorang ahli psikolog dan konsultan. Dalam usahanya mengembangkan teorinya, ia melakukan penelitian terhadap 200 ahli akuntan dan ahli mesin, dan ditemukan bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang

diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami seseorang. Herzberg menyebut faktor ini pemuas (*satisfiers*) atau faktor motivasi (*motivational factors*).

Sebaliknya apabila, para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan seperti kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan, sistem upah dan gaji, kondisi kerja, status dan jaminan kerja. Herzberg menyebut faktor ini sebagai pemeliharaan (*maintenance factors*) atau faktor iklim baik (*hygien factors*).

Menurut Herzberg dalam Siagian (2004:164) bahwasanya,

Faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja berbeda dari faktor-faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan. Artinya, para manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat multivisional bagi para pekerja. Dalam hal demikian, para manajer hanya akan menyenangkan perasaan bawahannya, tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Karena itulah Herzberg menggunakan istilah "*hygiene*" bagi faktor-faktor yang menyenangkan para karyawan sehingga mereka tenang bekerja namun belum merasa puas dengan pekerjaan masing-masing. Dengan demikian, faktor pemeliharaan ini terutama berhubungan dengan konteks pekerjaan (*job context*) karena berkaitan dengan lingkungan di sekitar pekerjaan.

Herzberg dalam Siagian (2004:165) berpendapat pula bahwa,

Apabila para manajer ingin memberi motivasi pada bawahannya, maka yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik. Motivator ini lebih berhubungan dengan isi pekerjaan (*job content*) karena sebagian besar berpusat pada pekerjaan.

Oleh karena itu, keterlibatan para pegawai dalam merencanakan dan mengendalikan pekerja sebagai salah satu sumber motivasi intrinsik merupakan sumbangan nyata yang dapat dipetik dari

penerapan teori Herzberg. Implikasinya adalah bahwa seorang pegawai pada umumnya mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya bagaimanapun kebutuhan itu dikategorikan, dan semakin tinggi tingkat kebutuhan seseorang maka pekerjaan “*meaningful*” dipandang “*paling penting*” jika dibandingkan dengan “*peluang untuk meniti karir yang lebih tinggi atau penghasilan yang besar*”.

3) Teori Prestasi Motivasi yang Dipelajari oleh David McClelland.

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland beserta rekan-rekannya. Inti teori ini terletak pada pendapat yang menyatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yakni kebutuhan akan pencapaian (*need of achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*) dan kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*).

McClelland dengan teorinya (Stoner, 1986:91) mengaitkan perilaku dan prestasi kerja berdasarkan pada semangat bisnis dan manajemen. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat akan pencapaian berkaitan dengan seberapa jauh seseorang termotivasi untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Ia juga mengemukakan bahwa kebutuhan ini dapat diperkuat sampai batas tertentu melalui pelatihan. Jadi manajer akan dapat meningkatkan motivasi dan prestasi mereka sendiri, atau bawahan mereka melalui penggunaan teknik pelatihan yang tepat.

Kebutuhan akan pencapaian dapat diartikan sebagai keinginan untuk unggul atau berhasil dalam situasi kompetisi (Lawler III dalam Stoner, 1986:91). Dalam risetnya, McClelland menemukan bahwa orang dengan kebutuhan yang tinggi akan pencapaian hasil mempunyai beberapa karakteristik yang menarik bagi para manajer, yakni :

- a) Mereka menyukai tanggung jawab untuk memecahkan masalah

- b) Mereka cenderung menetapkan tujuan yang cukup sukar dan berani mengambil resiko
- c) Mereka mementingkan umpan balik yang konkrit tentang seberapa baik mereka berprestasi

Jadi mereka yang mempunyai kebutuhan tinggi akan pencapaian prestasi cenderung akan sangat termotivasi dengan situasi kerja yang menantang dan bersaing daripada pekerjaan yang rutin dan tidak bersaing. Sebaliknya, orang dengan kebutuhan akan pencapaian yang rendah cenderung akan berprestasi buruk dalam situasi kerja bersaing dan penuh tantangan.

Oleh karena itu, bagi para manajer teori ini menyoroti pentingnya menyesuaikan seseorang dengan pekerjaannya. Dimana pegawai dengan kebutuhan akan pencapaian yang tinggi akan berkembang dengan pekerjaan yang menantang, memuaskan, merangsang dan rumit. Mereka terbuka terhadap otonomi, variasi dan umpan balik yang sering daripada para supervisor (atasan) namun disisi lain pegawai dengan pencapaian atau prestasi yang rendah lebih menyukai situasi yang stabil, aman dan dapat diramalkan. Mereka memberikan tanggapan yang lebih baik terhadap pengawasan yang lunak daripada bentuk pengawasan yang bertekanan tinggi dan tidak pribadi, dan mencari tempat kerja serta rekan kerja untuk kepuasan sosial.

Riset McClelland juga menunjukkan bahwa para manajer dapat sampai batas tertentu, menaikkan tingkat kebutuhan pencapaian para bawahannya menciptakan lingkungan kerja yang layak, memberikan pada bawahan kebebasan, tanggung jawab, otonomi yang meningkat serta secara berangsur-angsur membuat tugas lebih menantang dan memuji serta menghargai prestasi kerja yang tinggi dari pegawai tersebut.

b. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori proses yang akan dibahas pada bagian ini adalah teori harapan (*Expectancy Theory*).

- 1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Victor H.Vroom

Menurut Hasibuan (2003:116-120), teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Teori ini didasarkan atas harapan (*Expectancy*), nilai (*Valence*), pertautan (*Instrumentality*).

Untuk memahami Teori Motivasi Harapan maka terlebih dahulu kita mendefinisikan beberapa istilah yang digunakan dalam teori ini, yaitu :

a) Hasil tingkat pertama dan tingkat kedua

Hasil tingkat pertama yang timbul dari perilaku adalah hasil yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil ini mencakup produktivitas, kemangkiran, pergantian dan kualitas produksi. Hasil tingkat kedua adalah akibat yang ditimbulkan oleh hasil tingkat pertama, seperti adanya kenaikan upah dan lain-lainnya.

b) Harapan (*Expectancy*), adalah berkenaan dengan pendapat bahwa perilaku tertentu (sebab) akan diikuti oleh hasil (akibat) tertentu pula.

c) Nilai (*Valence*), yaitu kekuatan relatif dari keinginan dan kebutuhan seseorang yang paling ia butuhkan. Suatu intensitas kebutuhan untuk mencapai hasil, berkenaan dengan preferensi hasil yang dapat dilihat oleh setiap individu. Konsep valensi ini berlaku bagi hasil tingkat pertama dan hasil tingkat kedua.

d) Pertautan (*Instrumentality*), yaitu besarnya kemungkinan bila bekerja secara efektif, apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya. Indeks yang merupakan tolak ukur berapa besarnya perusahaan akan memberikan penghargaan atas hasil usahanya untuk pemuasan kebutuhannya.

Jelasnya dapat disebutkan sebagai persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama dihubungkan dengan hasil tingkat kedua, atau sebab-akibat.

- e) Kekuatan (*Force* = motivasi), adalah menilai besar dan arah semua kekuatan yang mempengaruhi gairah kerja setiap individu pegawai. Tindakan yang didorong oleh kekuatan yang paling besar adalah kegiatan yang paling mungkin dilakukan.
- f) Kemampuan (*ability*), yaitu menyangkut kemampuan seseorang individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Prinsip Teori Harapan :

- a) $P = f(M \times A)$
- b) $M = f(V1 \times E)$
- c) $V1 = f(V2 \times I)$

Keterangan :

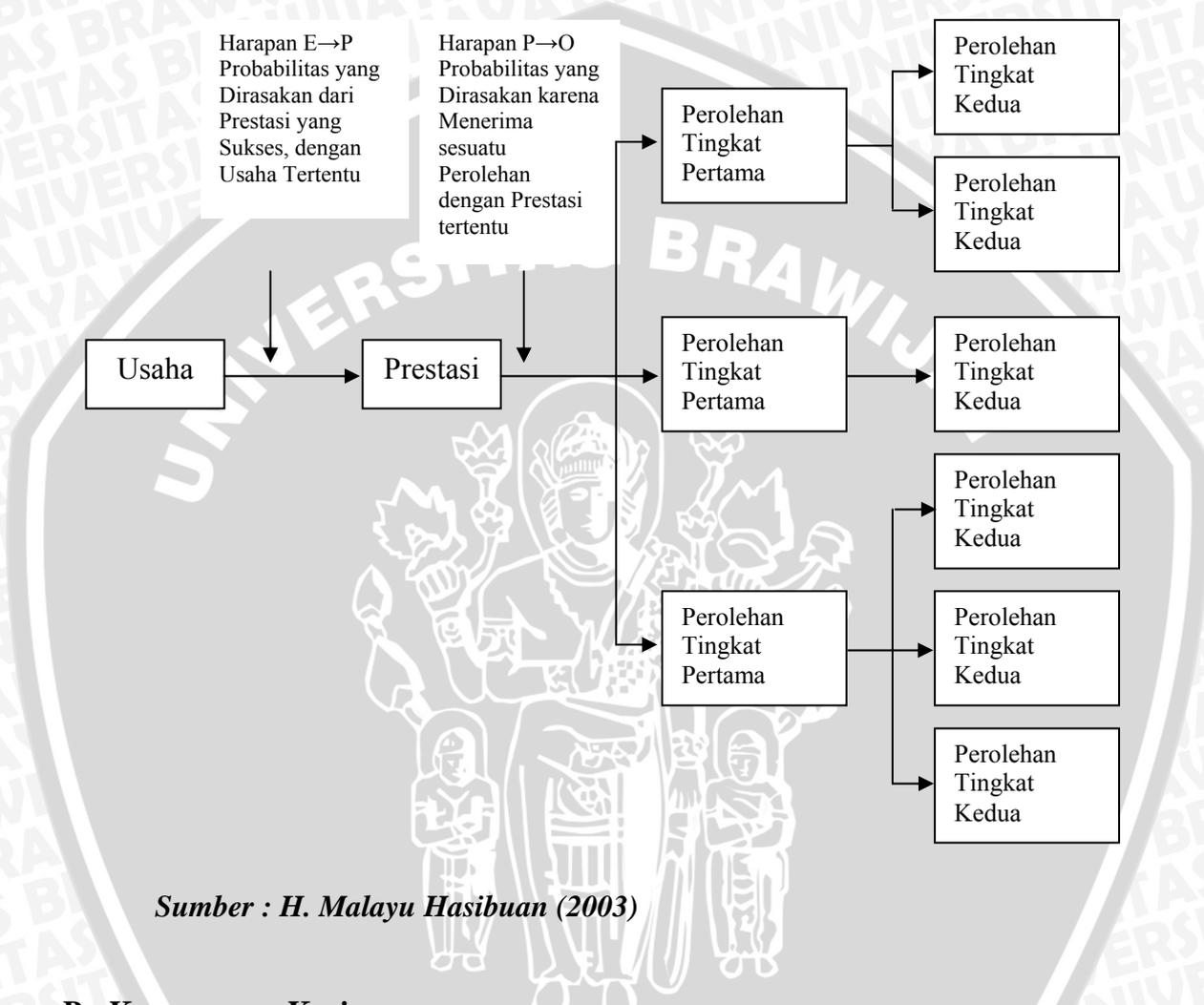
$P = Performance$ $A = Ability$ $E = Expectancy$
 $M = Motivation$ $V = Valence/Nilai$ $I = Instrumentality$

Penjelasan :

1. $P = f(M \times A)$
Performance (P = Prestasi) adalah fungsi (f) perkalian antara motivasi (M), yakni kekuatan dan kemampuan (A).
2. $M = f(V1 \times E)$
 Motivasi adalah fungsi (f) perkalian antara valensi (V1) dari setiap perolehan tingkat pertama (V1) dan Expectancy (E = harapan) bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh suatu perolehan tingkat pertama. Jika harapan itu rendah maka motivasinya kecil.
3. $V1 = f(V2 \times I)$
 Valensi yang berhubungan dengan berbagai macam perolehan tingkat pertama (V1), merupakan fungsi (f) perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat kedua (V2) dan Instrumentality (I) atau pertautan antara pencapaian perolehan tingkat kedua.

Teori Harapan dari Victor Vroom ini digambarkan seperti Konsep berikut ini :

Gambar 2
Konsep Teori Harapan Victor Vroom



Sumber : H. Malayu Hasibuan (2003)

B. Kemampuan Kerja

1. Pengertian Kemampuan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:185), kemampuan menunjukkan karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang.

Menurut Wursanto (2003:301) kemampuan (*ability*) merupakan kecakapan seseorang (kecerdasan, ketrampilan) dalam memecahkan persoalan. Orang yang tidak mampu memecahkan persoalan berarti tidak mampu menganalisa persoalan yang sedang dihadapinya. Ia tidak mampu

menganalisis mungkin karena ia tidak berusaha dengan sungguh-sungguh. Kemampuan yang terbatas mengakibatkan orang menjadi pasif.

Menurut Gibson et al., (Nunuk Adriani, 1996:127) pengertian kemampuan adalah sebuah trait (bawaan atau dipelajari) yang mengizinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan merupakan sifat biological dan yang bisa dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental ataupun fisik.

Kalau disebut potensi, kemampuan merupakan suatu daya kekuatan yang ada dalam diri seseorang. Istilah kemampuan ini dipergunakan untuk menunjukkan pada apa yang dapat dikerjakan seseorang bukan apa yang telah dikerjakan seseorang. Masih menyebut potensi, Siagian (2004:147) menyatakan bahwa kemampuan sesungguhnya ditujukan pada anggota organisasi hanya sebagian yang terdapat pada dirinya. Pendapat ini dapat dimengerti bahwa dalam konsep kemampuan mengandung arti potensi, daya dan kekuatan mental yang dimiliki seseorang sebelum pekerjaan dilakukan. Dari pendapat Siagian menunjukkan bahwa adakalanya kemampuan yang ada pada seseorang tidak dimanfaatkan sepenuhnya atau tidak ditampilkan secara nyata oleh seseorang, sedangkan Robins (2001:46) menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) merujuk kesuatu kepastian individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Dari pendapat di atas, dapat diketahui bahwa kemampuan merupakan potensi seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan fisik dan kemampuan mental yang dimiliki seseorang.

2. Macam-Macam Kemampuan

Robin (2001:46) membedakan kemampuan menjadi dua macam yaitu : kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Penjelasan dari kemampuan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Adapun dimensi kemampuan intelektual bisa dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1
Dimensi Kemampuan Intelektual

Dimensi	Keterangan
Kecerdasan numerik	Kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat
Penilaian verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu sama lain
Penalaran perseptual	Kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat
Penalaran induktif	Kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut
Kemampuan deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen
Visualisasi ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana suatu obyek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah
Ingatan	Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu

Sumber : Robins (2001 : 46)

Yang dimaksud tabel mengenai kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang terdiri dari kecerdasan numeris, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, pemahaman deduktif, visualisasi ruang, dan ingatan. Kemampuan ini tidak mengandalkan kekuatan tubuh.

- b. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan serupa. Kemampuan fisik ini mengandalkan kekuatan otot atau kekuatan tubuh. Adapun sembilan kemampuan fisik dasar yang bisa dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2
Sembilan Kemampuan Fisik Dasar

Kemampuan fisik dasar	Keterangan
Faktor-faktor kekuatan 1. Kekuatan dinamis	Kemampuan untuk mengenakan kekuatan otot secara berulang-ulang atau sinambung sepanjang suatu kurun waktu
2. Kekuatan tubuh	Kemampuan mengenakan kekuatan otot dengan menggunakan otot-otot tubuh (terutama perut)
3. Kekuatan statis	Kemampuan mengenakan kekuatan terhadap obyek luar
4. Kekuatan	Kemampuan menghabiskan suatu maksimum energi eksplosif dalam satu atau sederetan tindakan eksplosif
Faktor-faktor keluwesan 5. Keluwesan extent	Kemampuan menggerakkan otot tubuh dan meregang punggung sejauh mungkin

6. Keluwesan dinamis	Kemampuan melakukan gerakan cepat
Faktor-faktor lain 7. Koordinasi tubuh	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan-tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan
8. Keseimbangan	Kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan-kekuatan yang mengganggu keseimbangan itu
9. Stamina	Kemampuan melanjutkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang diperpanjang sepanjang suatu kurun waktu

Sumber : Robins (2001 : 48-49)

Yang dimaksud tabel dua mengenai faktor kekuatan berkaitan dengan kekuatan fisik seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sejauh mana karyawan bekerja dalam waktu yang telah ditetapkan dan tidak merasa kelelahan. Faktor-faktor keluwesan berkaitan dengan kemampuan karyawan bekerja dengan baik dengan kondisi peralatan yang ada bahkan kurang memadai, sedangkan faktor-faktor lain (koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina) berkaitan dengan kemampuan agar dapat bekerja dengan baik dalam suatu waktu lebih dari atau diluar waktu tugas.

3. Pengukuran Kemampuan

Pengukuran terhadap kemampuan karyawan sering disebut dengan istilah *rating scale* (skala penilaian) atau *merit rating*. Tiffin (1965) dalam As'ad (1998:22) memberikan batasan sebagai evaluasi yang sistematis terhadap karyawan diberikan oleh supervisor (atasan, mandor, pengawas) dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Ghisely dan Brown (1950) dalam As'ad (1998:22) memberikan batasan sebagai cara yang bersifat subyektif untuk menilai prestasi atau kemampuan seseorang oleh orang yang berwenang memberi penilaian.

Selanjutnya dikatakan oleh Ghiselli dan Brown (1998:22) bahwa penilaian atau pengukuran kemampuan ini sangat penting dan bertujuan :

- Untuk mengukur prestasi kerja (*job proficiency*), yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- Untuk melihat seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja.
- Sebagai alat yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi karyawan yang bersangkutan.

Tiffin (1965) serta Wexley dan Yuxl (1997) dalam As'ad (1998:22) mengemukakan bahwa tujuan pengukuran kemampuan kerja dapat dikategorikan atas dua tujuan pokok, yaitu :

- a. Untuk tujuan administrasi
- b. Untuk tujuan *employee self improvement (individual employee development)*

Mengenai tata cara penilaian kemampuan kerja terdapat beberapa pendekatan yang dilakukan. Menurut As'ad (1998:24), dari berbagai metode bisa diklasifikasikan atas tiga kategori umum sebagai berikut :

- a. *Subjective procedures*
Prosedur ini meliputi penilaian ataupun pertimbangan-pertimbangan terhadap kemampuan kerja karyawan yang dilakukan oleh *superior* (atasannya), *sub ordinates* (bawahannya), *peers* (kelompok kerja, rekan-rekan kerja), *out-side observer* (para observer dari luar) dan *self* (diri sendiri).
- b. *Direct Measures*
Dalam hal ini evaluasi terhadap proficiency kerja personil dapat secara langsung (*direct*). Misalnya : jumlah produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu, jumlah produk yang tidak terpakai dan juga sejumlah kejadian yang tak diinginkan selama jangka waktu tertentu.
- c. *Proficiency Testing*
Hal ini dimaksudkan untuk mengetest ketrampilan-ketrampilan karyawan dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang karyawan dalam pekerjaannya. Adapun tujuan pokok dari test kemampuan karyawan tersebut untuk mengevaluasi pengetahuan karyawan dan kemampuan-kemampuan karyawan dalam berbagai macam pekerjaan.

Penjelasan dari pendekatan-pendekatan di atas adalah sebagai berikut :

1) *Subjective Procedures*

Merupakan penilaian kemampuan karyawan yang dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan sekerja, pengamat dari luar dan oleh diri sendiri. Penilaian ini kurang efektif karena berdasarkan pada pendapat dari seseorang terhadap orang lain, jadi jawabannya bersifat subyektif atau atas dasar suka dan tidak suka.

2) *Direct Measures*

Merupakan penilaian yang dilakukan secara langsung. Misalnya dengan menghitung jumlah produk yang dihasilkan dan menilai baik atau buruk kualitas dari produk yang dihasilkannya tersebut.

3) *Proficiency Testing*

Merupakan penilaian yang dimaksudkan untuk menilai ketrampilan, kemampuan dan pengetahuan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

C. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja disebut juga dengan kinerja, seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2000:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Masih menurut Mangkunegara (2000:67) pengertian prestasi kerja (kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara itu, menurut Rivai dan Basri (2005:14) jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut Scribner- Buntam English Dictionary, terbitan America Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu:

- a) Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*);
- b) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*);
- c) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan
- d) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person or machine*).

Lebih lanjut, Rivai dan Basri (2005:14) menyatakan kinerja adalah

Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

As'ad (1998:76) menyatakan prestasi kerja adalah sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka prestasi kerja merupakan hasil usaha atau hasil kerja seorang pegawai atau karyawan baik yang berbentuk produk (*materiil*) maupun jasa dan sikap (*non materiil*) dalam periode tertentu, yang dibandingkan dengan kriteria atau ukuran (standar) yang telah ditentukan.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Hersey dan Blanchard (1993) dalam Rivai dan Basri (2005:15), kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Vroom (1964) dalam As'ad (1998:59), *performance* kerja (prestasi kerja) seseorang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi (M) dan *ability* (kecakapan = K).

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan motivasi.

3. Pengukuran Prestasi Kerja

Menurut Bernandin dan Russel (1993) dalam Dhamayanthi (2000:29) menyatakan enam kriteria primer yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
- d. *Cost-effectiveness*, yaitu tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.
- e. *Need for Supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan

pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

- f. *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama antara rekan kerja dan bawahan.

Banyaknya cara pengukuran prestasi kerja yang dapat digunakan, hampir semua cara pengukuran mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Kuantitas hasil kerja
Menurut Dharma (2003:355), kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas hasil kerja
Menurut Dharma (2003:355), kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu
Menurut Dharma (2003:355), ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Jadi dalam penelitian ini pengukuran prestasi kerja yang digunakan adalah kuantitas hasil kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu.

D. Hubungan antara Motivasi dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja

Richard Steers mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor yaitu : (1) kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja; (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; dan (3) tingkat motivasi pekerja (1985:147). Apabila dikaji, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja menurut Steers dua diantaranya berasal dari dalam diri individu yaitu kemampuan dan motivasi, sedang kejelasan peran berasal dari luar diri yang bersangkutan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2003:189) bahwa kinerja pegawai lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut dan kemampuan dari pegawai untuk bekerja.

Betapa pentingnya motivasi dan kemampuan sebagai penentu prestasi kerja diperkuat oleh Indrawijaya (1986:79) yang menyatakan bahwa $P = f(M \times K)$, atau Prestasi (P) adalah fungsi perkalian Motivasi (M) dengan Kemampuan (K).

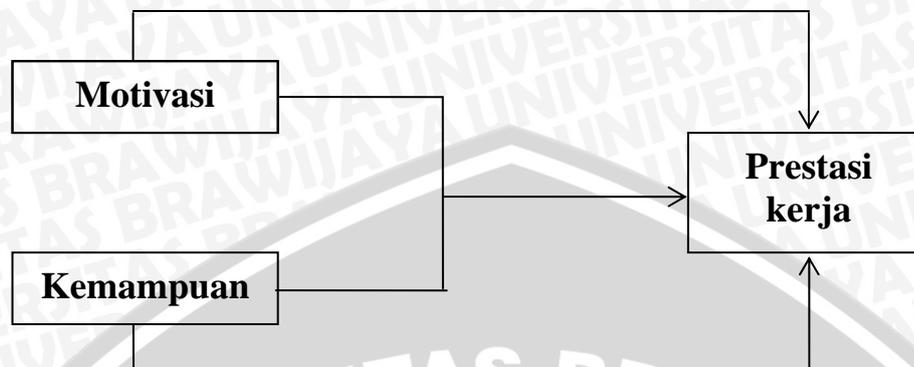
Hal penting yang dapat ditarik dari pendapat diatas bahwa sebenarnya hanya terdapat dua faktor saja yang menentukan prestasi seorang pegawai yaitu kemampuan dan motivasi, alasannya adalah seorang pegawai yang memiliki kemampuan dalam pekerjaan rendah walaupun memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang rendah, dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi dengan motivasi yang sama atau seorang pegawai yang memiliki motivasi rendah dengan kemampuan tinggi maka akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang memiliki motivasi yang lebih tinggi dengan kemampuan yang sama.

Hal ini berarti bahwa prestasi kerja seseorang tergantung pada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan untuk melaksanakan. Dari pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa 2 faktor itu penting dan saling mendukung untuk mengarahkan perilaku seseorang kepada pencapaian prestasi yang tinggi.

Dalam kaitannya dengan prestasi kerja, Vroom menyatakan bahwa untuk mencapai tingkat prestasi kerja yang tinggi maka diperlukan penggabungan motivasi kerja yang tinggi dengan kemampuan kerja yang memadai.

Selanjutnya untuk memudahkan pemahaman dari gambaran konsep yang dikemukakan diatas akan kami tunjukkan model konsepsi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

Gambar 3
MODEL KONSEPSI



E. Hipotesis

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan dalam bab terdahulu dapat ditarik suatu hipotesis tentang pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja.

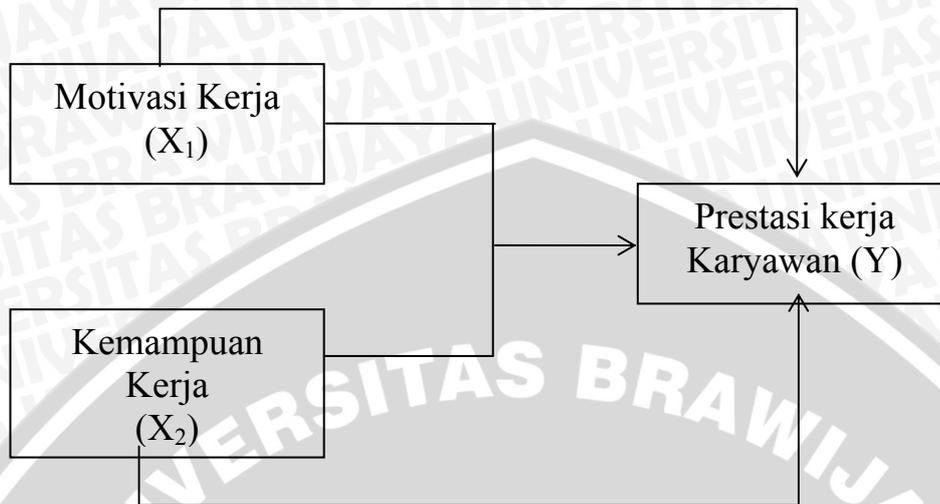
Suatu hipotesis selalu dirumuskan dalam bentuk pernyataan yang menghubungkan antara dua variabel atau lebih, menurut Sugiyono (2003:70) hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris melalui pengumpulan data.

Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris.

Selanjutnya untuk merumuskan suatu hipotesis yang baik harus memenuhi beberapa kriteria. Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995:44) selain harus menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih, hipotesa harus memberikan gambaran bagaimana bentuk hubungan tersebut ; positif atau negatif. Hipotesis yang baik juga juga harus memberikan petunjuk bagaimana cara pengujiannya.

Model hipotesis yang dapat digambarkan adalah sebagai berikut :

Gambar 4
MODEL HIPOTESIS



Berdasarkan hipotesis diatas yang merupakan pengembangan dari konsep, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Diduga variabel bebas motivasi kerja (X_1) dan kemampuan kerja (X_2) berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Diduga variabel motivasi kerja berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah berdirinya Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912

Asuransi jiwa Bersama Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi jiwa nasional yang tertua sekaligus yang pertama di Indonesia. Dilahirkan empat tahun sesudah berdirinya “Boedi Oetomo”, sebuah gerakan nasionalis yang merupakan sumber inspirasi para pelopor Bumiputera 1912. berdiri di Magelang, Jawa Tengah pada tanggal 12 Februari 1912 dengan nama “*Onderlinge Levensverzekering PGHB (Persatuan Guru-Guru Hindia Belanda)*”.

M. Ng. Dwidjosoewojo, seorang guru sekolah dari Yogyakarta yang menjadi sekretaris pertama pengurus besar “Boedi Oetama”, memelopori apa yang kemudian menjadi Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 sebagaimana dikenal saat ini. Sedangkan pendiri yang lain yaitu M.K.H Soebroto dan M.Amidjojo masing-masing menjabat sebagai direktur dan bendahara pada awal berdiri perusahaan. R. Soepadmo dan M. Darmowidjojo, keduanya sebagai guru sekolah rakyat yang segera menggabungkan diri dan bersama ketiga pendiri lainnya merupakan pemegang polis yang pertama.

Bentuk usaha dari Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 adalah usaha bersama/mutual/onderlinge. Permodalan Bumiputera 1912 tanpa modal uang/kapital/tanpa dukungan modal. Pembayaran premi pertama oleh kelima tokoh tersebut merupakan modal awal dari perusahaan itu. Syaratnya adalah bahwa ganti rugi tidak akan diberikan kepada ahli waris pemegang polis yang meninggal sebelum polisnya berjalan selama 3 tahun penuh. Demikianlah awal perusahaan mengandalkan pembayaran premi sebagai modal kerjanya. Disamping itu, para pengurus pada waktu itu tidak mengharapkan honorarium, sehingga mereka bekerja dengan sukarela.

Pada bulan Oktober 1913 oleh Pemerintah Belanda diberi subsidi disertai dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

- a. Perusahaan tidak hanya menerima anggota dari kalangan guru sekolah negeri tetapi juga para guber-nemen dan pegawai swapraja.
- b. Tidak diijinkan untuk menerima anggota dari kalangan swasta.
- c. Nama OL Mij. PGHB (Persatuan Guru Hindia Belanda).

Tahun 1915 didirikan sebuah perusahaan baru dengan nama OL Mij Boemi Poetera Merdeka yang diperuntukkan bagi kalangan swasta, dipimpin oleh Direksi Kantor, pegawai seta agen sama, kecuali pengelolaan Administrasi dan Keuangannya yang dipisahkan. Pada bulan Februari 1918 R. Roejdito resmi menjadi Direktur OL Mij Boemi Poetera Merdeka dan pada bulan Juni 1921 kantor pusat dipindahkan ke Yogyakarta.

Pada tahun 1923 subsidi sebesar f. 300 per bulan dicabut dan tahun 1924 kedua OL Mij tersebut menjadi satu nama dengan nama OL Mij Boemi Poetera dan administrasinya digabung jadi satu.

2. Perjalanan pasang Surut

Masa perang dan revolusi mengakibatkan suramnya perekonomian, inflasi yang merajalela, petugas pun turut serta mengambil bagian dalam mempertahankan kemerdekaan. Nama OL Mij Boemi Poetera diubah menjadi Perseroan Tanggung Jiwa (PTJ) Boemi Poetera pada tahun 1943. Akibat masa perang dan revolusi, usaha rehabilitasi dan modernisasi mulai diadakan. Modernisasi meliputi : struktur organisasi, manajemen personalia, peralatan dan servis serta kaderisasi.

Setelah usaha rehabilitasi dan modernisasi dilaksanakan, kantor pusat dipindahkan ke Jakarta pada tahun 1958. Keadaan yang menggembirakan harus menghadapi ujian yang cukup berat, antara lain :

- a. PENPRES No. 27/65 bulan Desember 1965 mengenai pemotongan nilai uang/sanering dari Rp. 1000,- menjadi Rp. 1,- dan sebagai solusi diadakan reevaluasi dan memasarkan produk US Dollar (Juli 1968)
- b. Pada tanggal 15 November 1978 terjadi reevaluasi rupiah terhadap mata uang US Dollar yaitu dari kurs tengah US\$ 1,00 sama dengan Rp. 415 menjadi US\$ 1,00 sama dengan Rp. 625 (KNOP 15 tahun 1978) dan sebagai solusinya diadakan konversi.

- c. Tahun 1978 kantor pusat dipindahkan dari Jalan HOS Cokroaminoto No 89 ke kantor yang lebih representatif yakni “Wisma Bumiputera” di Jalan Jenderal Sudirman Kavling 75 Jakarta 12910.

3. Falsafah, Visi dan Misi Perusahaan

a. Falsafah

Sebagai perusahaan perjuangan, Bumiputera memiliki falsafah sebagai berikut :

1) Idealisme

Senantiasa memelihara nilai-nilai kejujuran dalam mengangkat kemartabatan anak bangsa sesuai sejarah pendirian Bumiputera sebagai perusahaan perjuangan.

2) Kebersamaan

Mengedepankan system kebersamaan dalam pengelolaan perusahaan dengan memberdayakan potensi komunitas Bumiputera dari, oleh dan untuk komunitas Bumiputera sebagai manifestasi perusahaan rakyat.

3) Profesionalisme

Memiliki komitmen dalam pengelolaan perusahaan dengan mengedepankan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan senantiasa berusaha menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

b. Visi

Bumiputera ingin menjadi asuransi bangsa Indonesia.

c. Misi

Menjadikan bumiputera senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia, dengan :

- 1) Memiliki keberadaan Bumiputera sebagai perusahaan perjuangan bangsa Indonesia.

- 2) Mengembangkan korporasi dan koperasi yang menerapkan prinsip dasar gotong royong.

- 3) Menciptkan berbagai produk dan layanan yang memberikan manfaat optimal bagi komunitas Bumiputera.

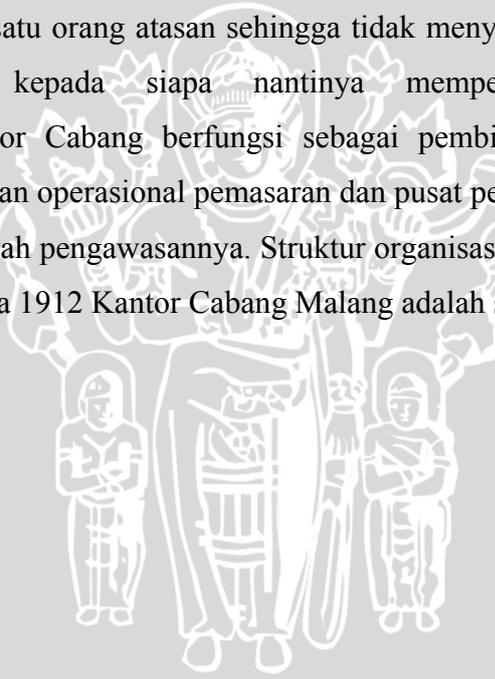
- 4) Mewujudkan perusahaan yang berhasil baik secara ekonomi dan sosial.

4. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam setiap organisasi atau perusahaan, faktor manusia adalah sangat penting karena dalam pengelolaannya diperlukan suatu kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan bersama.

Demikian halnya dengan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912, dalam mendukung kelancaran usaha-usaha kerja yang efektif dan efisien diperlukan adanya suatu struktur organisasi.

Struktur organisasi yang digunakan oleh Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang adalah struktur berbentuk lini. Perintah mengalir dari atas ke bawah secara vertikal, yaitu dari Pimpinan cabang ke struktur organisasi yang ada dibawahnya, dimana masing-masing bawahan memiliki satu orang atasan sehingga tidak menyebabkan kesimpang siuran bawahan kepada siapa nantinya mempertanggungjawabkan pekerjaannya. Kantor Cabang berfungsi sebagai pembina dan pengendali implementasi kegiatan operasional pemasaran dan pusat pelayanan bagi kantor operasional di wilayah pengawasannya. Struktur organisasi dari Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang adalah sebagai berikut :



Gambar 5
Struktur Organisasi dari AJB Bumiputera 1912
Kantor Cabang Malang



Sumber : Bagian Kepegawaian AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang

Berikut di bawah ini dijelaskan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang, antara lain :

Pemimpin Cabang

Merupakan fungsi garis langsung yang berada di bawah direktur di Kantor Pusat yang membawahi Kepala Bagian operasional, Kepala Bagian Administrasi, Keuangan dan Umum, Pemeriksa Intern Cabang dan Kantor-kantor Operasional di wilayahnya. Tugas pokoknya adalah menjabarkan strategi bisnis asuransi jiwa ke dalam kegiatan operasional di Kantor Operasional. Seorang pemimpin cabang bertanggung jawab terhadap tercapainya sasaran operasional yang meliputi produksi, konservasi, pengelolaan dana dan surplus operasional di wilayahnya.

Kepala Bagian Operasional

Kepala Bagian Operasional mempunyai fungsi utama membina dan mengawasi kegiatan operasional yang dilakukan Kantor Operasional untuk mencapai hasil operasional yang optimal, termasuk di dalamnya pembinaan dan pemberdayaan SDM dinas luar.

Kepala Bagian Administrasi, Keuangan dan Umum

Kepala bagian Administrasi, Keuangan dan Umum mempunyai fungsi utama membina dan mengawasi kegiatan administrasi, keuangan, seleksi resiko, penyediaan sarana prasarana serta dukungan pelayanan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi operasional serta pembinaan dan pemberdayaan SDM pemasaran dinas dalam.

Pemeriksa Intern Cabang

Pemeriksa Intern Cabang adalah fungsionaris yang mempunyai fungsi utama melakukan pemeriksaan terhadap hasil kegiatan operasional, pelaksanaan administrasi dan keuangan di kantor operasional yang berada dalam pengawasan Kantor Cabang yang bersangkutan.

Pemimpin Operasional

Kantor Operasional yang dipimpin oleh Pemimpin Operasional memiliki fungsi utama dalam mengelola kegiatan operasional pemasaran asuransi jiwa dan pelayanan kepada para pemegang polis di wilayah yang bersangkutan.

Kepala Unit Operasional

Kepala Unit Operasional mempunyai fungsi utama menjalankan kegiatan operasional pemasaran asuransi jiwa.

Kepala Unit Administrasi dan Keuangan Tingkat Kantor Operasional

Kepala Unit Administrasi dan Keuangan Tingkat Kantor Operasional mempunyai fungsi utama mengelola kegiatan administrasi dan keuangan. Kepala Unit Administrasi dan Keuangan Tingkat Kantor Operasional dalam melaksanakan fungsinya dibantu oleh Kasir dan Pegawai Administrasi.

Personalia

Secara keseluruhan, karyawan yang bekerja pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang berjumlah 24 orang. Karyawan tersebut terdiri dari :

a. Karyawan Tetap

Adalah semua karyawan yang selama berlakunya peraturan ini bekerja pada perusahaan dan digaji menurut peraturan gaji perusahaan.

b. Karyawan Honoror

Adalah karyawan yang didasarkan atas kontrak kerja, dimana perusahaan dapat melakukan perpanjangan kontrak setiap tahun sekali. Dalam hal ini AJB Bumiputera bekerjasama dengan jasa perusahaan penyedia tenaga kerja atau lazimnya disebut *outsourcing*.

Jumlah karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang berdasarkan klasifikasi karyawan tersaji pada tabel berikut ini :

Tabel 6

**Jumlah Karyawan Berdasarkan Klasifikasi Karyawan
Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Malang
Tahun 2005-2006**

Klasifikasi	Karyawan		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Karyawan Tetap	23	63	86
Karyawan honoror	5	33	38
Jumlah	28	96	124

Sumber : Bagian SDM AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang

Proses rekrutmen yang dilaksanakan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang setiap tahun sekali dan biasanya rekrutmen tersebut bersifat tertutup dengan tidak mengumumkan pada media massa. Akan tetapi tetap memberikan persyaratan-persyaratan bagi calon karyawannya.

5. Jam Kerja

Jam kerja yang berlaku pada Asuransi Jiwa Bersama 1912 Kantor Cabang Malang untuk semua karyawan dalam menjalankan aktivitasnya disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 7
Jam Kerja Karyawan

Asuransi Jiwa Bersama 1912 Kantor Cabang Malang

Tahun 2005-2006

HARI	JAM KERJA	JAM ISTIRAHAT
Senin-Kamis	07.30-16.30	12.00-13.00
Jum'at	07.30-16.30	11.30-13.00

Sumber : Bagian SDM AJB 1912 Kantor Cabang Malang

6. Sistem Penggajian

Sistem Penggajian yang ada pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang adalah sebagai berikut :

Penetapan gaji ditentukan oleh Direksi yang sudah berdasarkan aturan perundang-undangan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 yang disesuaikan dengan golongan.

- a. Bagi karyawan tetap memiliki gaji tetap yang dibayarkan setiap bulannya sesuai dengan golongan.
- b. Bagi karyawan honorer penghasilannya didasarkan pada kontrak kerja yang telah disepakati.
- c. Kenaikan gaji bagi karyawan tetap dapat terjadi karena beberapa hal, antara lain :
 - 1) Kenaikan gaji disebabkan karena kenaikan kebutuhan hidup, yang bersifat keseluruhan perubahan skala gaji.
 - 2) Kenaikan gaji karena prestasi karyawan berdasarkan penilaian pimpinan. Kehadiran, keterampilan, kesungguhan, dedikasi dan loyalitas karyawan yang bersangkutan.

7. Kesejahteraan Karyawan

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang memberikan fasilitas untuk menunjang kesejahteraan karyawannya sehingga mampu meningkatkan produktifitas kerjanya. Adapun bentuk kesejahteraan yang diberikan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang antara lain :

- a. Tunjangan Jabatan (hanya diberikan pada karyawan tetap), yang diberikan setiap bulan.
- b. Tunjangan Hari Raya.
- c. JAMSOSTEK (Jaminan Sosial Tenaga Kerja), hanya diberikan kepada karyawan tetap saja, dan diberikan menjelang masa pensiun.
- d. Sumbangan untuk karyawan yang cuti, hanya diberikan kepada karyawan tetap sebesar 50% dari gaji, sedangkan untuk cuti hamil diberikan sumbangan sebesar Rp. 300.000,00 untuk setiap kelahiran, maksimal 3 kelahiran.
- e. Pinjaman kredit pembelian rumah, hanya diberikan kepada karyawan tetap saja.
- f. Koperasi Pegawai AJB Bumiputera 1912, yang mempunyai usaha simpan pinjam dan toserba yang menjual kebutuhan pokok maupun kebutuhan sekunder para karyawan.

8. Sistem pendidikan dan pengembangan Karyawan

Sistem pendidikan dan pengembangan karyawan yang dilakukan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang adalah dengan :

1. Pendidikan dan Pelatihan bagi karyawan baru, yang selanjutnya proses percobaan dan evaluasi.
2. Pendidikan dan Pelatihan lanjutan setelah proses evaluasi bagi karyawan baru.
3. Pendidikan dan Pelatihan bagi karyawan tetap setiap akan kenaikan tingkat jabatan.
4. Pendidikan dan Pelatihan bagi kader-kader pimpinan ke luar negeri.

Pendidikan dan pelatihan dilakukan 1 tahun sekali atau setiap ada rekrutmen karyawan baru. Mengingat pentingnya hal pendidikan dan

pelatihan ini, Kantor pusat mendirikan Pusdiklat dan Yayasan Dharma Bumiputera yang secara khusus menangani masalah pendidikan dan pelatihan.

9. Operasional Perusahaan

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri jasa keuangan. Bentuk jasa yang diberikan kepada konsumen/nasabah adalah memberikan pelayanan perlindungan melalui berbagai produk unggulan asuransi yang dimiliki oleh Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 yang selalu berinovasi sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan konsumen.

Jadi, serangkaian produk unggulan yang dimiliki oleh Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 dirancang dengan satu tujuan utama yaitu melindungi konsumen dan keluarganya. Produk-produk unggulan tersebut tersedia dalam bentuk mata uang rupiah dan US Dollar, antara lain :

a. Asuransi Jiwa Standar

Asuransi Jiwa Standar ini terdiri dari beberapa bentuk produk yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan konsumen, antara lain :

1) Asuransi Jiwa Standar Rupiah

a) Asuransi Dana Bahagia

Program asuransi jiwa ini dirancang untuk memberikan proteksi dengan uang pertanggungan yang selalu meningkat sebesar 10% setiap tahun, dengan pembayaran premi lebih pendek dibanding masa asuransi.

b) Asuransi Beasiswa Berencana

Program asuransi jiwa ini dirancang untuk memberikan proteksi biaya pendidikan bagi putra-putri tertanggung sesuai dengan program pendidikannya.

c) Asuransi Swadana

Program asuransi jiwa ini dirancang khusus untuk memberikan proteksi dan sekaligus memiliki nilai investasi dari nilai tabungan yang dimiliki.

- d) **Asuransi Tahapan Prima**
Program asuransi jiwa ini dirancang secara khusus bagi masyarakat yang ingin menyediakan dana secara terencana sekaligus warisan keluarga meningkat sesuai masa asuransinya.
 - e) **Asuransi Seumur Hidup Prima**
Program asuransi jiwa ini dirancang secara khusus untuk menjamin tersedianya warisan bagi keluarga berbentuk perlindungan seumur hidup bagi tertanggung dengan pembayaran premi yang terbatas.
 - f) **Asuransi Dwiguna Prima**
Program asuransi jiwa ini dirancang untuk menjamin tersedianya dana di hari tua dan warisan bagi keluarga selama masa asuransi yang dapat ditambah dengan premium deposit.
 - g) **Asuransi Ekawaktu Prima**
Program asuransi jiwa ini dirancang untuk memberikan perlindungan maksimal kepada ahli waris ditambah premium deposit dengan tingkat pembayaran premi yang rendah.
 - h) **Asuransi Anekaguna Prima**
Program asuransi jiwa ini dirancang untuk menjamin tersedianya dana di hari tua, penyediaan dana untuk tabungan, dan juga dapat menjadi warisan bagi keluarga yang berbentuk perlindungan seumur hidup bagi tertanggung dengan pembayaran premi terbatas.
- 2) **Asuransi Jiwa Standar US Dollar**
 - a) **Asuransi Dwiguna**
Program asuransi jiwa ini dirancang untuk menanggulangi resiko akibat meninggal dunia, penyediaan dana tabungan dan perlindungan kesejahteraan keluarga.
 - b) **Asuransi Multi Guna**
Program asuransi jiwa ini dirancang dengan mata uang US\$ untuk memenuhi kebutuhan tersedianya dana secara terencana dengan daya beli yang kuat sekaligus memberikan proteksi bagi keluarga.

c) Asuransi Dana Sejahtera

Program asuransi jiwa ini dirancang dengan mata uang US\$ untuk kelangsungan kesejahteraan keluarga, baik dalam bentuk proteksi bagi keluarga maupun tabungan hari tua.

d) Asuransi Dana Keluarga

Program asuransi jiwa ini dirancang khusus untuk mengatasi kebutuhan jaminan penyediaan dana untuk keperluan jangka panjang. Dapat diperluas dengan fasilitas asuransi yang lain, yaitu : asuransi kecelakaan dan waiver premium.

e) Asuransi Jaminan Keluarga

Program asuransi jiwa ini memiliki fleksibilitas luar biasa, dengan perlindungan seumur hidup tetapi premi terbatas. Program ini memungkinkan konsumen memperoleh jaminan perlindungan seumur hidup meski pembayaran preminya tidak harus selama itu namun minimal 15 tahun.

3) Asuransi Standar Rupiah dan US Dollar

a) Asuransi Ekawaktu Ideal

Program asuransi jiwa ini dirancang untuk penanggulangan resiko keuangan sebagai akibat meninggalnya tertanggung dan untuk penyediaan dana tabungan berupa pengembalian premi.

b. Asuransi Jiwa Kumpulan

Asuransi jiwa kumpulan adalah suatu bentuk produk yang dimiliki Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912, dimana yang dituju dalam memasarkan produknya adalah :

- 1) Lembaga Pemerintah atau Swasta
- 2) Industri-industri
- 3) Perusahaan-perusahaan
- 4) Individu yang mempekerjakan orang banyak

Tetapi semua pasar diatas mempunyai syarat yang mutlak bahwa dalam suatu lembaga minimal mempunyai karyawan sebanyak 10 orang. Hal inilah yang membedakan antara Askum (Asuransi Kumpulan) dengan Asuransi Standar yang terdapat pada Asuransi Jiwa Bersama

Bumiputera 1912. Asuransi Jiwa Kumpulan ini terdiri dari beberapa produk, antara lain :

1) Bersifat Non Saving

a) Asuransi Jiwa Kredit Kumpulan

Asuransi Jiwa Kredit Kumpulan adalah asuransi kumpulan untuk para debitur dari suatu lembaga keuangan (kreditur), terdiri dari :

(1) Asuransi Kredit Ekawaktu

(2) Asuransi Kredit Cicilan Bulanan

(3) Asuransi Kredit Annuitas

b) Asuransi Kecelakaan Diri Kumpulan

Program asuransi kecelakaan adalah asuransi kumpulan yang memberikan benefit atau manfaat kepada peserta melalui pemegang polis akibat terjadinya resiko kecelakaan pada diri peserta dalam masa asuransi.

c) Asuransi Kesehatan (Rawat Inap) dan Pembedahan

Program asuransi kesehatan adalah asuransi kumpulan yang memberikan benefit atau manfaat kepada peserta berupa penggantian biaya rawat inap dan atau pembedahan, di rumah sakit dalam masa asuransi karena suatu penyakit atau kecelakaan. Jangka waktu asuransi ini berlaku 1 tahun dan dapat diperpanjang. Dalam program ini disajikan dalam 2 paket yaitu *basic* dan paket lengkap.

2) Bersifat Saving

a) Asuransi Jiwa Idaman (Iuran Dana Mantap) Kumpulan

Program asuransi jiwa ini memberikan benefit atau manfaat berupa proteksi jika terjadi resiko sebesar UP (Uang Pertanggungan) dan nilai tunai, dan jika peserta berhenti dari kepesertaannya akan dibayarkan sesuai dengan nilai tunai.

b) Asuransi Dwiguna Hari tua

Program asuransi jiwa ini dirancang untuk menjamin tersedianya dana di hari tua bagi para peserta asuransi kumpulan.

c) Asuransi Jiwa Program Kesejahteraan Karyawan

Program asuransi jiwa ini dirancang dengan memberikan benefit atau manfaat bagi peserta/karyawan berusia 55 tahun atau sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan memberikan proteksi jika peserta/karyawan mengalami cacat total atau tidak mampu bekerja sehingga tidak dapat menjalankan tugasnya lagi atau peserta/karyawan meninggal dunia.

d) Asuransi Rakyat Indonesia (ASRI)

Program asuransi jiwa ini dirancang untuk seluruh anggota keluarga dengan memberikan santunan sebesar UP (Uang Pertanggungan) jika ada anggota keluarga yang menjadi peserta/tertanggung meninggal dunia atau mengalami cacat karena kecelakaan.

e) Asuransi Syariah

Asuransi Syariah Bumiputera dirancang untuk memberikan perlindungan terhadap diri dan orang-orang terdekat sesuai dengan hukum Islam. Ini merupakan gabungan antara unsur tabungan dan tolong-menolong dalam menanggulangi musibah. Produk dari Asuransi Syariah yaitu :

(1) Asuransi Jiwa Mitra Maburur

Asuransi yang merupakan gabungan antara unsur tabungan dan tolong-menolong dalam menanggulangi musibah kematian.

(2) Asuransi Jiwa Mitra Iqra'

Asuransi yang memberikan dana pendidikan untuk anak, merupakan gabungan antara tabungan dan tolong-menolong dalam menanggulangi musibah kematian.

(3) Asuransi Jiwa Mitra Sakinah

Asuransi yang merupakan gabungan antara unsur tabungan dan tolong-menolong dalam menanggulangi musibah kematian, dengan masa pembayaran premi 3 (tiga) tahun lebih pendek dari masa asuransinya.

Jadi inti dari kegiatan usaha Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang adalah memberikan jasa/layanan perlindungan kepada

konsumen dengan kualitas terbaik yaitu selain premi yang kompetitif, uang pertanggungan yang fleksibel, konsumen juga dapat menikmati keuntungan dari hasil pembelian produk Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 yakni hak untuk mendapatkan pembagian surplus agar tercapai tujuan perusahaan.

10. Pemasaran Perusahaan

a. Daerah Pemasaran

Untuk pemasarannya Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang adalah menurut daerah pemasaran yang telah ditentukan oleh pusat, di Jawa Timur hanya dibagi 4 (empat) daerah pemasaran yakni Surabaya, Malang, Kediri dan Sidoarjo yang mana tiap-tiap daerah memiliki daerah pemasaran sendiri-sendiri. Untuk Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Kantor Cabang Malang memiliki daerah pemasaran meliputi : Banyuwangi Kota, Genteng, Situbondo, Bondowoso, Jember, Lumajang, Probolinggo, Pasuruan Kota, Pasuruan Pandaan, Singosari, Batu, Celaket, Kayutangan, Dieng, Kepanjen.

b. Pasar Sasaran

Pasar yang dibidik adalah semua golongan masyarakat, dengan mempertimbangkan bahwa semua golongan masyarakat memerlukan asuransi untuk jaminan masa depan mereka. Sasaran yang dituju meliputi per individu maupun instansi (kolektif) dengan wilayah pelayanan pada daerah masing-masing, sedang untuk wilayah pengembangan tidak dibatasi pada daerahnya saja, namun bisa ke luar wilayah.

B. Diskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Malang. Penelitian ini dilakukan pada Februari - April 2007. Jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 36 orang. Berikut ini adalah karakteristik responden:

1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 8

Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	14	38,9%
2.	Perempuan	22	61,1%
	Jumlah	36	100%

Sumber: Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912

Dari tabel di atas diketahui bahwa karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 didominasi oleh perempuan yaitu sebanyak 61,1% atau sebanyak 22 orang, sedangkan sisanya sebanyak 14 orang atau mewakili 38,9% adalah laki-laki. Hal ini berkaitan dengan kebutuhan karyawan cenderung yang berjenis kelamin perempuan mengingat pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan administrasi asuransi.

2. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 9

Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Sarjana (S2)	2	5,6%
2.	Sarjana (S1)	21	58,3%
3.	SLTA	13	11%
	Jumlah	36	100%

Sumber: Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912

Dari tabel diketahui bahwa sebanyak 2 orang karyawan atau sebanyak 5,6% berpendidikan S2, jumlah yang terbanyak adalah karyawan yang berpendidikan Sarjana (S1) yaitu sejumlah 21 orang atau 58,3%, sedangkan sisanya 11% atau sebanyak 13 orang karyawan berpendidikan SLTA. Hal ini menunjukkan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 memperhatikan kualitas pendidikan karyawannya.

C. Gambaran Distribusi Jawaban Responden

Responden dalam penelitian ini telah menjawab semua pertanyaan yang terkait dengan tema penelitian, baik dalam bentuk kuisisioner maupun dalam bentuk wawancara. Jawaban-jawaban responden tersebut dapat didiskripsikan sebagai berikut:

1. Variabel Motivasi Kerja (X_1)

Tabel 10
Distribusi Jawaban Responden pada variabel Motivasi Kerja

Item	Keterangan	Frekuensi	Prosentase (%)	Total %
X1.1	Motivasi atas gaji			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0		
	b. Tidak Setuju	8	22,2	
	c. Ragu-ragu	8	22,2	
	d. Setuju	19	52,8	
X1.2	Motivasi atas prestasi			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	8	22,2	
	c. Ragu-ragu	12	33,3	
	d. Setuju	13	36,1	
X1.3	Motivasi atas kesejahteraan			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	9	25	
	c. Ragu-ragu	10	27,7	
	d. Setuju	16	44,4	
X1.4	Motivasi atas rasa nyaman			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	7	19,4	
	c. Ragu-ragu	6	16,7	
	d. Setuju	22	61,1	
X1.5	Motivasi atas hasil kerja			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	2	5,6	
	c. Ragu-ragu	6	16,7	
	d. Setuju	25	69,4	
X1.6	Motivasi atas prospek perusahaan			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	6	16,7	
	c. Ragu-ragu	18	50	

	d. Setuju	11	30,6	
	e. Sangat setuju	1	2,7	
X1.7	Motivasi atas kompensasi pekerjaan			
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	2	5,6	
	c. Ragu-ragu	13	36,1	
	d. Setuju	19	52,8	
	e. Sangat setuju	2	11,1	
X1.8	Motivasi atas kemungkinan pengembangan diri			
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	2	11,1	
	c. Ragu-ragu	9	25	
	d. Setuju	22	61,1	
	e. Sangat setuju	3	2,8	
X1.9	Motivasi atas respon dari pimpinan			
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	5	13,9	
	c. Ragu-ragu	11	30,6	
	d. Setuju	17	47,2	
	e. Sangat setuju	3	8,3	

Sumber: lampiran 2

Variabel motivasi kerja karyawan dilihat dari motivasi karyawan atas gaji yang akan diterima, sebagian besar responden menjawab setuju (52,8%). Hal ini berarti karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi karena adanya keinginan untuk memperoleh gaji.

Untuk item memperoleh prestasi, 36,1 % responden menyatakan setuju, sangat setuju sebanyak 8,4%, 33,3% menyatakan ragu-ragu dan sisanya menyatakan tidak setuju.

Kemudian untuk item kesejahteraan yang diberikan karyawan harus sesuai dengan prosedur yang berlaku, sebagian besar responden (44,4%) menyatakan setuju.

Item kenyamanan dalam pekerjaan sebagian besar responden yaitu sebanyak 61,1% responden menyatakan setuju. Hal ini berarti karyawan merasa aman ketika bekerja.

Pada item kepuasan atas hasil kerja yang dicapai sebanyak 25 responden atau 69,4% menyatakan setuju, hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa puas dengan hasil ekkerja mereka.

Item bahwa perusahaan memiliki prospek yang bagus, 30,6% menyatakan setuju dan 50% menyatakan ragu-ragu.

Item umpan balik dari atasan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, sebagian besar responden atau 52,8% menyatakan setuju. Artinya atasan akan memberikan kompensasi atas hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

Pada motivasi atas kemungkinan untuk mengembangkan diri 61,1% responden menyatakan setuju. Artinya prestasi kerja yang telah dicapai akan memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri.

Item respon atasan atas prestasi yang dicapai akan mendukung pencapaian prestasi selanjutnya, jawaban terbanyak adalah setuju yaitu sebanyak 47,2%

2. Variabel Kemampuan Kerja(X_2)

Tabel 11
Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kemampuan Kerja

Item	Keterangan	Frekuensi	Prosentase (%)	Total %
X2.1	Pemahaman tugas			
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	1	2,7	
	c. Ragu-ragu	10	27,7	
	d. Setuju	16	44,4	
e. Sangat setuju	6	25,2		
X2.2	Pemahaman saling keterkaitan bidang tugas			
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	3	8,3	
	c. Ragu-ragu	8	22,2	
	d. Setuju	20	55,6	
e. Sangat setuju	5	13,9		
X2.3	Kreativitas yang tinggi			
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	2	5,6	
	c. Ragu-ragu	16	44,4	
	d. Setuju	15	41,7	
e. Sangat setuju	3	8,3		
X2.4	Kemampuan			

	menyelesaikan masalah			
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	1	2,8	
	c. Ragu-ragu	16	44,4	
	d. Setuju	17	47,2	
	e. Sangat setuju	2	5,6	
X2.5	Pemecahan masalah yang mengacu pada pimpinan			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	0	0	
	c. Ragu-ragu	13	36,1	
	d. Setuju	16	44,4	
	e. Sangat setuju	7	11,2	
X2.6	Tidak mudah lelah dalam pekerjaan			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	1	2,8	
	c. Ragu-ragu	14	38,9	
	d. Setuju	17	47,2	
	e. Sangat setuju	4	11,1	
X2.7	Terampil dalam menggunakan alat yang tersedia			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	1	2,8	
	c. Ragu-ragu	19	52,8	
	d. Setuju	10	27,8	
	e. Sangat setuju	6	16,6	
X2.8	Kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	0	0	
	c. Ragu-ragu	7	19,4	
	d. Setuju	16	44,4	
	e. Sangat setuju	13	36,2	
X2.9	Memperhatikan kesehatan dalam bekerja			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	0	0	
	c. Ragu-ragu	4	11,1	
	d. Setuju	27	75	
	e. Sangat setuju	5	13,9	

Sumber: lampiran 2

Variabel kemampuan kerja pada item pemahaman terhadap tugas, sebagian besar responden atau sebanyak 44,4% menyatakan setuju. Hal ini

berarti sebagian besar karyawan telah paham dan mengerti tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Pada item pemahaman atas keterkaitan tugas antar bidang tugas, sebagian besar responden (55,6%) menyatakan setuju, hal ini berarti karyawan telah paham atas keterkaitan tugas antar bidang.

Pada item kreativitas dalam menyelesaikan masalah 44,4% menyatakan setuju, 41,7 menyatakan ragu-ragu, 8,3% menyatakan sangat setuju dan sisanya menyatakan tidak setuju.

Pada item kemampuan mengatasi permasalahan dalam pekerjaan sebanyak 47,7% responden (jumlah jawaban yang terbesar) menyatakan setuju. Hal ini berarti karyawan telah mampu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pada item penyelesaian masalah yang mengacu pada pimpinan 36,1% responden menyatakan ragu-ragu, 44,4% responden menyatakan setuju dan sisanya menyatakan sangat setuju.

Pada item dalam menyelesaikan pekerjaan hendaknya tidak mudah lelah, sebagian besar responden (47,2%) menyatakan setuju.

3. Variabel Prestasi Kerja(Y)

Tabel 12
Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kemampuan Kerja

Item	Keterangan	Frekuensi	Prosentase (%)	Total %
Y1	Kuantitas kerja sesuai dengan standar			
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	4	11,1	
	c. Ragu-ragu	10	27,8	
	d. Setuju	19	52,8	
e. Sangat setuju	3	8,3		
Y2	Kuantitas hasil kerja selalu meningkat dari sebelumnya			
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100
	b. Tidak Setuju	4	11,1	
	c. Ragu-ragu	16	44,4	
	d. Setuju	12	33,4	
e. Sangat setuju	4	11,1		
Y3	Kuantitas hasil kerja lebih meningkat dari rekan kerja			
a. Sangat Tidak Setuju	0	0	100	

	b. Tidak Setuju	6	16,7	
	c. Ragu-ragu	11	30,6	
	d. Setuju	16	44,4	
	e. Sangat setuju	3	8,8	
Y4	Kualitas hasil kerja sesuai dengan standar			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	6	16,7	
	c. Ragu-ragu	4	11,1	
	d. Setuju	24	66,7	
	e. Sangat setuju	2	5,5	
Y5	Kualitas hasil kerja selalu meningkat dari sebelumnya			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	7	19,4	
	c. Ragu-ragu	8	22,3	
	d. Setuju	14	38,9	
	e. Sangat setuju	7	19,4	
Y6	Kualitas hasil kerja lebih meningkat dari rekan kerja			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	7	19,4	
	c. Ragu-ragu	14	38,9	
	d. Setuju	13	36,1	
	e. Sangat setuju	2	5,6	
Y7	Pekerjaan diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	2	5,6	
	c. Ragu-ragu	14	38,9	
	d. Setuju	16	44,4	
	e. Sangat setuju	4	11,1	
Y8	Ketepatan waktu dalam bekerja semakin meningkat			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	5	13,9	
	c. Ragu-ragu	8	22,2	
	d. Setuju	23	63,9	
	e. Sangat setuju	0	0	
Y9	Ketepatan waktu dalam bekerja lebih baik dari rekan kerja			100
	a. Sangat Tidak Setuju	0	0	
	b. Tidak Setuju	5	13,9	
	c. Ragu-ragu	15	41,7	
	d. Setuju	10	27,8	

e. Sangat setuju	6	16,6	
------------------	---	------	--

Sumber: lampiran 2

Variabel prestasi kerja pada item pertama yaitu kuantitas kerja yang harus sesuai dengan standar sebanyak 52,8% responden menyatakan setuju yang berarti karyawan memahami bahwa kuantitas kerja mereka harus mencapai standar tertentu.

Variabel prestasi kerja pada item kuantitas kerja yang harus meningkat dari waktu ke waktu standar sebanyak 19,4% menyatakan tidak setuju, 22,3 responden menyatakan ragu-ragu, 38,9% responden menyatakan setuju dan 19,4% responden menyatakan sangat setuju.

Pada item kuantitas kerja harus lebih meningkat dari rekan kerja, responden paling banyak menjawab setuju. Hal ini berarti kuantitas persaingan dalam bekerja karyawan baik.

Variabel prestasi kerja pada item kualitas kerja yang harus sesuai dengan standar sebanyak 66,7% responden menyatakan setuju yang berarti karyawan memahami bahwa kualitas kerja mereka harus mencapai standar tertentu.

Variabel prestasi kerja pada item kualitas kerja yang harus meningkat dari waktu ke waktu standar sebanyak 19,4% menyatakan tidak setuju, 22,3 responden menyatakan ragu-ragu, 38,9% responden menyatakan setuju dan 19,4% responden menyatakan sangat setuju.

Pada item kuantitas kerja harus lebih meningkat dari rekan kerja, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 19,4%, menyatakan ragu-ragu 38,95, menyatakan setuju 36,1% sedangkan menyatakan sangat setuju 5,6%.

Pada item menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan, sebagian besar responden (44,4%) menyatakan setuju, hal ini berarti sebagian besar karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan.

Pada item ketepatan waktu pekerjaan yang harus lebih cepat dari sebelumnya, sebagian besar responden (63,9%) menyatakan setuju.

Sedangkan pada item kecepatan waktu bekerja harus lebih baik dari rekan kerja, sebanyak 27,8% menyatakan setuju dan 41,7% menyatakan ragu-ragu.

D. Analisis Data Penelitian dan Pembuktian Hipotesis

1. Analisis Data Penelitian

a. Diskripsi Data Penelitian

Berikut ini adalah gambaran statistik deskriptif dari sampel yang digunakan dalam penelitian. Data pada tabel 13 terdiri dari variabel terikat berupa prestasi kerja karyawan dan variabel bebas masing masing adalah motivasi kerja karyawan dan kemampuan kerja.

Tabel 13
Diskripsi Data Perusahaan Sampel

Variabel	Mean	Std.Deviation	N
Motivasi kerja karyawan	31,6111	4,3707	36
Kemampuan kerja karyawan	31,0556	2,86800	36
Prestasi kerja karyawan	30,2222	3,15424	36

Sumber : Lampiran 4

Dari tabel diatas diketahui bahwa:

- 1) Rata-rata variabel Y (prestasi kerja karyawan) dengan jumlah data 36 adalah 30,2222 dengan standar deviasi 3,15424.
- 2) Rata-rata variabel X_1 (motivasi kerja karyawan) dengan jumlah data 36 adalah 31,6111 dengan standar deviasi 4,3707.
- 3) Rata-rata variabel X_2 (kemampuan kerja karyawan) dengan jumlah data 36 adalah 31,0556 dengan standar deviasi 2,86800.

b. Uji Asumsi Klasik

Ada beberapa uji asumsi yang digunakan untuk menyusun atau membentuk regresi linier, antara lain:

1) Deteksi Multikolinieritas

Deteksi ini bertujuan untuk menemukan ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik jika tidak terjadi hubungan antar variabel independen. *Tolerance* dan *variance*

inflation factor (VIF), Tolerance = 1. Para ahli mengatakan bahwa jika nilai toleransi = 1, berarti tidak ada hubungan antar variable independen atau jika VIF lebih dari 10 dikatakan terjadi kolinieritas.

Tabel 14
Hubungan antara variabel bebas (x)
Perusahaan sampel

Variabel	Label	Tolerance	VIF
X ₁	Motivasi kerja karyawan	0,996	1,004
X ₂	Kemampuan kerja karyawan	0,996	1,004

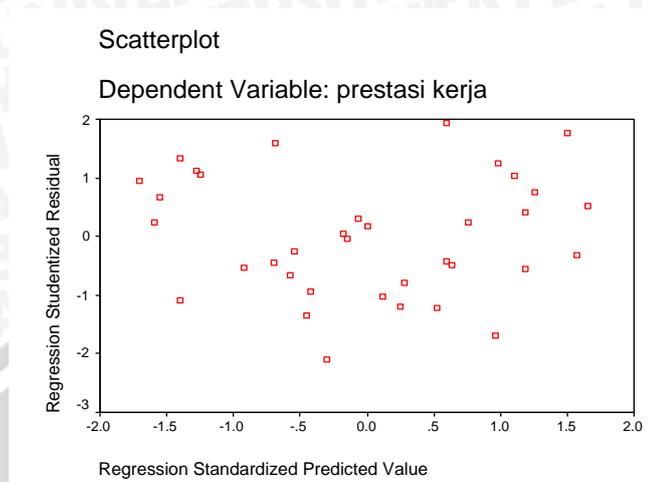
Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada variabel bebas yang mempunyai nilai toleransi lebih dari 1 dan VIF yang lebih dari 10 maka tidak terjadi kolinieritas sehingga model regresi yang dihasilkan adalah baik.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah *variance* variabel dalam model tidak sama ataukah sama. Heteroskedastisitas menyebabkan estimator tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun besar. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan grafik *Scatterplot*. Pada grafik terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

GAMBAR 6



Sumber : Lampiran 4

3) Deteksi Autokorelasi

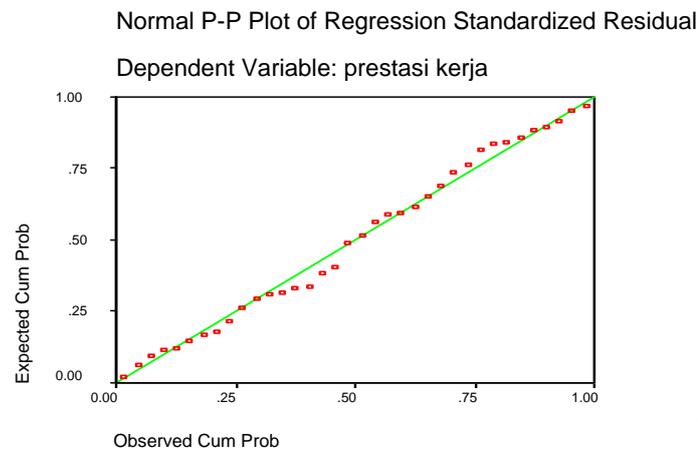
Autokorelasi dapat diartikan sebagai hubungan diantara data observasi yang terjadi runtut waktu (jika data runtut waktu) atau pada ruang (jika data lintas seksi). Secara singkat Durbin-Watson menyatakan bahwa jika nilai statistik Durbin-Watson mendekati 2, baik dari kiri maupun kanan, tidak ada autokorelasi. Atau jika nilai $DW < DL$ maka terjadi autokorelasi.

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa nilai *Durbin-Watson* adalah 1,947 sedangkan dari tabel DL (5%) dengan $N=36$ adalah 1,18. Maka $2,040 > 1,18$ atau dikatakan DW lebih besar dari DL, maka tidak terjadi autokorelasi.

4) Deteksi Normalitas

Model regresi yang baik jika semua variabel berdistribusi normal. SPSS menyediakan fasilitas untuk mendeteksi normalitas dengan membuat grafik Normal P-Plot of Regression Standardized Residual antara probabilitas kumulatif observasi dengan probabilitas kumulatif harapan (prediksi). Jika grafik tersebar pada diagonal segiempat kedua probabilitas, dikatakan semua data mendekati distribusi normal.

GAMBAR 7



Sumber : Lampiran 4

Pada gambar 7 grafik tersebar pada diagonal segiempat kedua probabilitas, maka semua data mendekati distribusi normal.

Dari hasil Uji asumsi klasik semua data telah memenuhi uji tersebut maka model regresi yang dihasilkan dari data tersebut adalah baik.

c. Analisis Regresi

Pengukuran pengaruh variabel motivasi kerja karyawan (X_1) dan kemampuan kerja karyawan (X_2) terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y) menggunakan analisis regresi linier berganda. Model regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = Prestasi kerja karyawan

a = Konstanta

b_1, \dots, b_3 = Koefisien Regresi

e = Faktor Pengganggu (galat)

X_1 = motivasi kerja karyawan

X_2 = kemampuan kerja karyawan

Berdasarkan perhitungan menggunakan komputer program SPSS dapat diketahui hasil seperti dalam tabel 15.

TABEL 15

Hasil Perhitungan Analisis Regresi Linier Berganda Antara Variabel Motivasi Kerja Karyawan dan Kemampuan Kerja Karyawan (X_1 , X_2) dan Prestasi Kerja Karyawan (Y).

Variabel Independen	Unstandardized Coefecients	t-hitung	Sig.
(CONSTANT)	-0,176	-0,032	0,975
Motivasi kerja karyawan	-0,145	-1,136	0,264
Kemampuan kerja karyawan	1,201	10,315	0,000
R	0,877		
R SQUARE	0,769		
F-HITUNG	54,774		
SIGN.F	0,000		
DURBIN-WATSON	2,040		
Alpha (α) =5%			

Sumber: lampiran 4

Dari model regresi linier berganda yang diajukan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Maka dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = - 0,176 - 0,145X_1 + 1,201X_2 + e$$

Dari persamaan regresi berganda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar - 0,176 menunjukkan besarnya variabel motivasi kerja jika variabel motivasi kerja karyawan dan kemampuan kerja karyawan = 0 (nol).
- 2) Koefisien regresi motivasi kerja karyawan (X_1) bernilai negatif yaitu sebesar 0,145 menunjukkan perubahan yang berlawanan arah artinya bahwa setiap kenaikan besarnya variabel motivasi kerja karyawan

sebesar 1 satuan akan menyebabkan naiknya prestasi kerja karyawan sebesar 0,145 satuan.

- 3) Koefisien regresi kemampuan kerja (X_2) bernilai positif sebesar 1,201 menunjukkan perubahan yang searah artinya bahwa setiap kenaikan besarnya variabel kemampuan kerja karyawan sebesar 1 satuan akan menyebabkan naiknya prestasi kerja karyawan sebesar 1,201 satuan.
- 4) Nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,769 menunjukkan bahwa variabel bebas yang meliputi motivasi kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi atau perubahan variabel terikat prestasi kerja karyawan sebesar 76,9%. Hal ini dapat dikatakan 76,9% perubahan variabel Y disebabkan oleh perubahan variabel X_1 , X_2 , secara bersama-sama. Selebihnya sebesar 23,1% disebabkan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.
- 5) Nilai koefisien korelasi $R = 0,877$ menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut secara bersama-sama terhadap stres kuliah sebesar 87,7, hubungan ini dikategorikan kuat (erat) karena besarnya koefisien korelasi tersebut mendekati angka 100 % atau 1. Sebagaimana diketahui suatu hubungan dikatakan semakin kuat jika koefisien korelasinya mencapai angka 100 % atau 1 (baik positif maupun negatif).

2. Pembuktian Hipotesis

a. Uji Hipotesis I

Hipotesa pertama menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan (X_1), dan kemampuan kerja karyawan (X_2), baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

Hipotesis dalam pengujian ini adalah:

Hipotesis Nol (H_0) : Motivasi kerja karyawan dan kemampuan kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Hipotesis Alternatif (H_1) : Motivasi kerja karyawan dan kemampuan kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara simultan berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat digunakan uji F. Dari uji ANOVA atau F-test, didapatkan F hitung adalah 54,774 sedangkan probabilitas adalah 0,000, dan *level of significance* $/\alpha = 0,05$. Probabilitas lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima artinya variabel bahwa variabel bebas yang meliputi motivasi kerja karyawan (X_1), kemampuan kerja karyawan (X_2) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat prestasi kerja karyawan.

Untuk menguji signifikansi masing-masing variabel (X_1, X_2, X_3) secara parsial (individu) digunakan uji t. Hipotesis dalam uji t ini adalah:

- 1) Hipotesis Nol (H_0) : $X_1 = 0, X_2 = 0$
- 2) Hipotesis Alternatif (H_1) : $X_1 > 0, X_2 > 0$

Variabel motivasi kerja karyawan probabilitasnya adalah 0,264. Nilai probabilitas lebih besar dari *level of significance* $0,264 > 0,05$. Maka hipotesa ditolak atau variabel X_1 (motivasi kerja karyawan) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

Variabel kemampuan kerja karyawan probabilitasnya adalah 0,000. Nilai probabilitas lebih kecil dari *level of significance* $0,000 < 0,05$. Maka hipotesa diterima atau variabel X_2 (kemampuan kerja karyawan) berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

b. Uji Hipotesa II

Hipotesa II menyatakan bahwa variable motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan. Untuk mengetahui variabel bebas mana yang berpengaruh dominan dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung masing-masing variabel bebas. Diketahui dari hasil perhitungan bahwa variabel bebas motivasi kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini berarti hanya

satu variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu variabel kemampuan kerja karyawan.

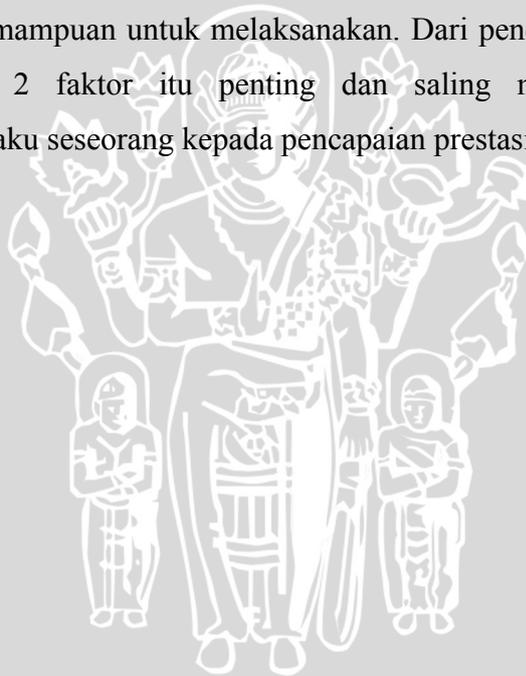
3. Pembahasan

Dari analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa motivasi kerja karyawan dan kemampuan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dan kemampuan kerja karyawan memiliki kontribusi yang besar dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan. Jika motivasi dan kemampuan kerja karyawan tinggi atau meningkat maka prestasi kerja karyawan juga meningkat.

Dalam penelitian ini ada dua variabel bebas yang diteliti pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 cabang Malang, yaitu motivasi kerja karyawan (X_1), kemampuan kerja karyawan (X_2). Dari uji signifikansi secara parsial terhadap masing-masing variabel diketahui bahwa variabel X_1 (motivasi kerja karyawan) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, karena nilai probabilitas untuk masing-masing variabel ini lebih besar dari *level of significance* 0,05, sehingga secara parsial variabel ini tidak memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 cabang Malang. Sedangkan variabel X_2 (kemampuan kerja karyawan) secara parsial menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, karena nilai probabilitasnya lebih kecil dari *level of significance* 0,05, sehingga secara parsial variabel ini memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 cabang Malang..

Hasil penelitian ini berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2003:189) bahwa kinerja pegawai lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut dan kemampuan dari pegawai untuk bekerja. Indrawijaya (1986:79) juga menyatakan bahwa $P = f (M \times K)$, atau Prestasi (P) adalah fungsi

perkalian Motivasi (M) dengan Kemampuan (K). Hal penting yang dapat ditarik dari pendapat diatas bahwa sebenarnya hanya terdapat dua faktor saja yang menentukan prestasi seorang pegawai yaitu kemampuan dan motivasi , alasannya adalah seorang pegawai yang memiliki kemampuan dalam pekerjaan rendah walaupun memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang rendah, dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi dengan motivasi yang sama atau seorang pegawai yang memiliki motivasi rendah dengan kemampuan tinggi maka akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang memiliki motivasi yang lebih tinggi dengan kemampuan yang sama. Hal ini berarti bahwa prestasi kerja seseorang tergantung pada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan untuk melaksanakan. Dari pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa 2 faktor itu penting dan saling mendukung untuk mengarahkan perilaku seseorang kepada pencapaian prestasi yang tinggi.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Persamaan regresi linear berganda yang dihasilkan adalah sebagai berikut: $Y = -0,176 - 0,145X_1 + 1,201X_2 + e$. Koefisien regresi motivasi kerja karyawan (X_1) bernilai negatif yaitu sebesar 0,145 menunjukkan perubahan yang berlawanan arah. Koefisien regresi kemampuan kerja (X_2) bernilai positif sebesar 1,201 menunjukkan perubahan yang searah artinya bahwa setiap kenaikan besarnya variabel kemampuan kerja karyawan sebesar 1 satuan akan menyebabkan naiknya prestasi kerja karyawan sebesar 1,201 satuan.
2. Nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,769 menunjukkan bahwa variabel bebas yang meliputi motivasi kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi atau perubahan variabel terikat prestasi kerja karyawan sebesar 76,9%. Hal ini dapat dikatakan 76,9% perubahan variabel Y disebabkan oleh perubahan variabel X_1 , X_2 , secara bersama-sama. Selebihnya sebesar 23,1% disebabkan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.
3. Dari uji ANOVA atau F-test, didapatkan F hitung adalah 54,774 sedangkan probabilitas adalah 0,000, dan *level of significance* $\alpha = 0,05$. Probabilitas lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima artinya variabel bahwa variabel bebas yang meliputi motivasi kerja karyawan (X_1), kemampuan kerja karyawan (X_2) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat prestasi kerja karyawan.
4. Variabel motivasi kerja karyawan probabilitasnya adalah 0,264. Nilai probabilitas lebih besar dari *level of significance* $0,264 > 0,05$. Maka hipotesa ditolak atau variabel X_1 (motivasi kerja karyawan) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Variabel kemampuan kerja karyawan probabilitasnya adalah 0,000. Nilai probabilitas lebih kecil dari *level*

of significance $0,000 < 0,05$. Maka hipotesa diterima atau variabel X_2 (kemampuan kerja karyawan) berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Maka variabel yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan hanya variabel kemampuan kerja (X_1)

B. Saran

Kinerja pegawai lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut dan kemampuan dari pegawai untuk bekerja. Indrawijaya (1986:79) juga menyatakan bahwa $P = f (M \times K)$, atau Prestasi (P) adalah fungsi perkalian Motivasi (M) dengan Kemampuan (K). Hal penting yang dapat ditarik dari pendapat di atas bahwa sebenarnya hanya terdapat dua faktor saja yang menentukan prestasi seorang pegawai yaitu kemampuan dan motivasi, alasannya adalah seorang pegawai yang memiliki kemampuan dalam pekerjaan rendah walaupun memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang rendah, dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi dengan motivasi yang sama atau seorang pegawai yang memiliki motivasi rendah dengan kemampuan tinggi maka akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang memiliki motivasi yang lebih tinggi dengan kemampuan yang sama. Hal ini berarti bahwa prestasi kerja seseorang tergantung pada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan untuk melaksanakan. Oleh karena itu setiap karyawan hendaknya mengembangkan 2 faktor tersebut karena penting dan saling mendukung untuk mengarahkan perilaku seseorang kepada pencapaian prestasi yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi IV. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. 1998. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat, Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, Saifuddin. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dhamayanthi, Wenny. 2000. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Sistem Informasi Berbasis Komputer dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Terhadap Tenaga Administrasi di Universitas Jember)*. Pasca Sarjana. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya, Malang: Tesis yang tidak dipublikasikan.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor*. Edisi Revisi, Cetakan Kelima. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Djanaid, Djanalis. 1994. *Kepemimpinan Manajemen dalam Kewirausahaan Indonesia*. Malang: Multi Managemen.
- Gibson *et al.*, 1985. *Organizations*. Diterjemahkan Agus Darma, Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses. 1990. Edisi Kelima, Jilid II Jakarta: Erlangga.
- _____. 1995. *Organizations: Behavior, Structur and Procces*. Diterjemahkan Nunuk Adiarni, Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses. 1996. Edisi Kedelapan, Jilid I. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. Edisi Kedua, Cetakan Kesembilan. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 1986. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ketiga. Bandung: Sinar Baru.

- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2000. *Organizational Behaviour*. Diterjemahkan Erly Suandi, Perilaku Organisasi. 2003. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajad, 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurtner, Michael H dkk. 2004. *Applied Linear Regression Models*, Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill Company, Inc.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Malhotra, N.K. 2002. *Basic Marketing Research. Applications To Contemporary Issues International Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nazir, M. 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan Keempat. Jakarta: Ghalia.
- Noor, Irwan. 1991. *Metodologi Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Malang: PPIIS Unibraw.
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd.Basri. 2005. *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat untuk Menilai Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Diterjemahkan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. 2001. Jilid 1. Jakarta: Prenhallindo.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Edisi Revisi, Cetakan Kedua. Jakarta: LP3ES.
- Steers, Richard M. 1977. *Organizational Effectiveness, A Behavioral View*. Diterjemahkan Magdalena Jamin, Efektivitas Organisasi: Sebuah Pandangan Keperilakuan. 1985. Cetakan Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A.F dkk. 1986. *Managemen*. Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sulistiyani, Ambar T.& Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Siswanto Sastrohadiwiryo. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Cetakan Kedua, Jilid 2 Jakarta: Bumi aksara.

Supranto, J. 2001. *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Edisi Keenam, Jilid 2. Jakarta: Erlangga.

Suprihanto, John dkk. 2003. *Perilaku Organisasional*. Jilid I, Edisi Kesatu, Cetakan Pertama. Yogyakarta: YKPN.

Swasto, Bambang. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: FIA Universitas Brawijaya.

Wursanto, Ig. 2003. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Edisi I. Yogyakarta: Andi.

