

**PENGARUH MOTIVASI DAN KEMAMPUAN
TERHADAP PRESTASI KERJA**
(STUDI PADA KARYAWAN ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA 1912
KANTOR CABANG MALANG)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh
Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

Oleh :
DIAN OCTA PRASUSTIANA
0110320027-32



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
MALANG
2006**

KATA PENGANTAR

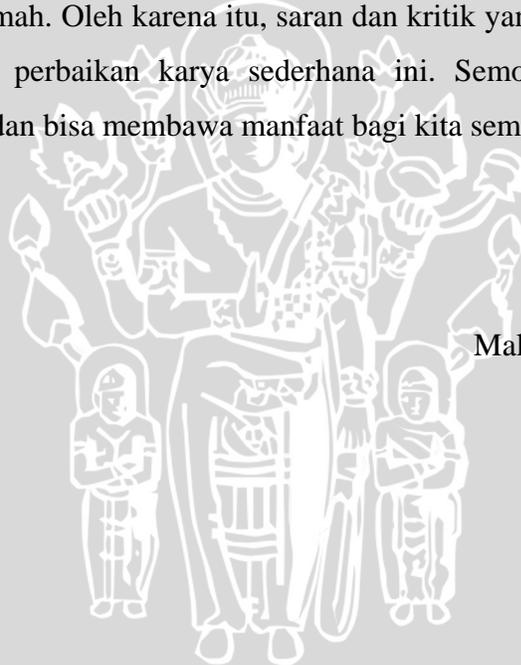
Alhamdulillah, segala puji hanya untuk Alloh Yang Maha Perkasa, Maha Lembut, Maha Pandai, Maha Pengasih & Penyayang, Maha Segalanya. Teriring rasa syukur atas setiap detik keajaiban yang diwujudkan-Nya dan atas kekuatan serta kesabaran yang ditumbuhkan-Nya dengan begitu indah hingga penyelesaian skripsi yang berjudul “PENGARUH MOTIVASI DAN KEMAMPUAN TERHADAP PRESTASI KERJA (Studi Pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912, Kantor Cabang Malang)” ini terasa penuh hikmah. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah pada sosok mulia yang akhlaknya begitu mempesona, pengorbanannya begitu besar, dan cintanya pada umat amatlah luas, Rasulullah SAW tercinta beserta keluarga, kerabat, sahabat, dan orang-orang yang istiqomah pada Dien Islam sampai hari kiamat.

Skripsi ini disusun untuk mencapai derajat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya. Skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa uluran tangan dan kebaikan dari berbagai pihak, oleh karenanya tidaklah berlebihan apabila penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto S., M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Djudi Mukzam, M.Si selaku Dosen Pembimbing pertama yang telah sabar dan telaten membimbing penulis hingga skripsi ini bisa terselesaikan.
4. Bapak Drs. Djamhur Hamid, Dip. Bus., M.Si selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah memberikan masukan dengan bijaksana kepada penulis hingga skripsi ini dapat terealisasi.

5. Bapak Hari Susanto (Pak Totok) selaku Staf Utama SDM AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang atas ijin dan kerjasamanya untuk melakukan penelitian guna kelancaran penulisan skripsi ini.
6. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas bantuan dan semangatnya.

Tidak ada sesuatu yang sempurna kecuali Sang Pemilik Kesempurnaan, Allah Yang Maha Terpuji, demikian pula skripsi ini. Meskipun penulis telah berusaha seoptimal kemampuan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini, pastilah masih banyak kekurangan karena kekhilafan dan keterbatasan penulis sebagai makhluk yang sangat lemah. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun amat penulis harapkan demi perbaikan karya sederhana ini. Semoga skripsi ini bisa menjadi jalan kebaikan dan bisa membawa manfaat bagi kita semua. Amien



Malang, Juni 2006

Penulis



ABSTRAKSI
PENGARUH MOTIVASI DAN KEMAMPUAN
TERHADAP PRESTASI KERJA

(Studi Pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912
Kantor Cabang Malang)

Dian Octa Prasustiana 0110320027

Penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Prestasi Kerja” yang dilakukan pada karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang ini dilatarbelakangi oleh bagaimana perusahaan mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan melalui motivasi dan kemampuan dalam menghadapi iklim kompetisi yang makin ketat antara sesama pengusaha industri asuransi khususnya asuransi jiwa di Malang. Maka terhadap hal tersebut, penelitian bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja dan variabel yang paling dominan. Teori yang dikemukakan meliputi definisi motivasi, definisi kemampuan, definisi prestasi kerja, faktor-faktor motivasi, berbagai pandangan tentang motivasi dalam organisasi, teori-teori motivasi, macam-macam kemampuan, pengukuran kemampuan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, pengukuran prestasi kerja dan hubungan antara motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja.

Motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan kerja. Kemampuan menunjuk pada potensi yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Prestasi kerja adalah produk atau jasa yang dihasilkan melalui serangkaian aktivitas, dan usaha dalam proses kerja yang dilaksanakan oleh seseorang sesuai dengan kriteria atau ukuran yang telah ditentukan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatoris, yang dilakukan pada 24 orang karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang sebagai sampel dan memakai analisis korelasi dan regresi berganda yang dibantu komputer program *SPSS 10.0 for windows*.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja (X1) dan kemampuan kerja (X2) mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel prestasi kerja (Y) sebesar 72.6% dan sisanya sebesar 27.4% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak masuk penelitian ini, sedang untuk uji simultan diperoleh nilai F hitung sebesar 27.802 lebih besar dibanding F tabel sebesar 3.470 atau probabilitas sebesar 0.000 lebih kecil dari α sebesar 0.05 sehingga H_0 ditolak Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X1) dan kemampuan kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap

variabel prestasi kerja (Y). Untuk uji parsial pada variabel motivasi kerja (X1), nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2.557 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2.080 atau probabilitas sebesar 0.018 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 sehingga H_0 ditolak. Pada variabel kemampuan kerja (X2), nilai t hitung yang diperoleh sebesar 4.324 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2.080 atau probabilitas sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X1) dan kemampuan kerja (X2) berpengaruh secara signifikan secara parsial terhadap prestasi kerja (Y). Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa variabel kemampuan kerja (X2) berpengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja (Y) dibandingkan variabel motivasi kerja (X1). Hal ini dikarenakan motivasi karyawan dalam bekerja rata-rata sama. Sehingga saran yang dapat diajukan adalah perusahaan kiranya lebih meningkatkan kemampuan kerja karyawan yang meliputi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik dengan mengadakan pelatihan-pelatihan. Akan tetapi, perusahaan juga tetap harus memperhatikan kebutuhan karyawan dalam hal ini akan pencapaian prestasi untuk lebih meningkatkan motivasi kerja. Karena karyawan yang mempunyai kebutuhan pencapaian yang tinggi cenderung termotivasi dan berkembang. Maka perusahaan dapat mengupayakannya dengan memberikan situasi kerja yang menantang dan bersaing daripada pekerjaan yang rutin dan tidak bersaing, dimana persaingan tersebut harus ditumbuhkan secara sehat oleh manajer, selain itu perusahaan memberikan kesempatan untuk promosi, penghargaan, pujian atas prestasi kerja yang tinggi. Dari penerapan motivasi dan kemampuan yang tepat bagi karyawan diharapkan dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAKSI	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Kontribusi Penelitian	4
E. Sistematika Pembahasan	5
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	7
A. Motivasi	7
1. Pengertian Motivasi	7
2. Faktor-faktor Motivasi	9
3. Berbagai Pandangan tentang Motivasi Dalam Organisasi	11
4. Teori-teori Motivasi	14
B. Kemampuan	25
1. Pengertian Kemampuan	25
2. Macam-macam Kemampuan	26
3. Pengukuran Kemampuan Kerja	29
C. Prestasi Kerja	31
1. Pengertian Prestasi Kerja	31
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	33
3. Pengukuran Prestasi Kerja	33
D. Hubungan Antara Motivasi dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja	35
E. Hipotesis	37

BAB III : METODE PENELITIAN.....	40
A. Jenis Penelitian	40
B. Konsep, Variabel, Definisi Operaional dan Skala Pengukuran	41
C. Populasi dan Sampel	46
D. Pengumpulan Data	46
E. Uji Validitas dan Reliabilitas	49
F. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	52
G. Analisis Data	55
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN.....	60
A. Penyajian Data	60
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	60
2. Gambaran Umum Responden	82
B. Analisis dan Intepretasi Data	85
1. Analisis Deskriptif	85
2. Analisis Korelasi dan Regresi.....	93
C. Pembahasan.....	95
BAB V : PENUTUP	98
A. Kesimpulan	98
B. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	103



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu industri jasa yang saat ini mulai berkembang dan banyak diminati di Indonesia adalah asuransi, seperti asuransi kerugian dan asuransi jiwa. Bahkan, di masa yang akan datang bisnis asuransi mempunyai potensi yang sangat besar karena tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cukup tinggi. Dengan ekonomi yang cukup tinggi maka pendapatan rakyat juga meningkat, sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidupnya baik kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder. Secara alamiah, bilamana seseorang telah mampu memenuhi kebutuhan pokoknya maka ia akan terdorong untuk berupaya memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi yaitu kebutuhan rasa aman yang berkaitan dengan masa depan keluarganya. Setiap orang tentu ingin bebas dari segala situasi yang dapat berpengaruh buruk terhadap kedudukan sosialnya dalam masyarakat. Asuransi adalah salah satu bentuk jasa yang dapat memberi rasa aman dan investasi keluarga di masa depan.

Menyadari peluang kian meningkatnya kebutuhan asuransi, mengakibatkan semakin banyak bermunculan perusahaan asuransi baik itu perusahaan penanaman modal dalam negeri (PMDN) maupun murni dari modal asing

(PMA). Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan adanya persaingan sesama pengusaha industri asuransi khususnya asuransi jiwa di Malang.

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 merupakan perusahaan asuransi tertua dan terpercaya di Indonesia, sehingga merupakan ancaman bagi perusahaan-perusahaan asuransi lain. Demikian pula sebaliknya, dengan banyak munculnya perusahaan-perusahaan asuransi menjadi ancaman bagi Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 khususnya Kantor Cabang Malang karena akan menimbulkan banyak pilihan dan perbandingan pada masyarakat sebagai calon nasabah dalam aktivitas memasarkan produk perusahaan.

Untuk menghadapi kompetitor-kompetitor tersebut, Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 harus mampu meningkatkan kinerja sebaik mungkin.

Adapun faktor-faktor yang menentukan prestasi kerja itu sendiri menurut Gibson (1990) adalah motivasi dan kemampuan. Menurut Swasto (1997), seseorang dengan motivasi kuat akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh atau akan bekerja keras, sebaliknya seseorang dengan motivasi lemah atau rendah akan melakukan pekerjaannya dengan sekedarnya. Myfield *et al* (1998) menyimpulkan bahwa pemberian motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas dan proses kerja karyawan termasuk prestasi kerja.

Namun hanya dengan upaya pemberian motivasi saja tidak cukup bisa menghasilkan prestasi kerja yang baik, karena jika hanya memiliki motivasi yang

tinggi, tanpa didukung suatu kemampuan tertentu yang mendukung dalam penyelesaian pekerjaannya, maka prestasi kerja yang baik tidak akan tercapai. Untuk bisa berprestasi dengan baik seorang pegawai harus memiliki tingkat motivasi yang tinggi serta memiliki kemampuan yang memadai.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk membahasnya dalam penelitian ini dengan judul : “Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja”

B. Perumusan Masalah

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

1. Seberapa besar pengaruh dari variabel motivasi dan kemampuan terhadap variabel prestasi kerja baik secara simultan dan parsial?
2. Variabel mana yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel prestasi kerja?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja baik secara simultan dan parsial.

2. Untuk mengetahui variabel mana yang lebih berpengaruh terhadap prestasi kerja.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kontribusi Praktis

Sebagai bahan informasi sekaligus sebagai bahan pertimbangan dalam penarikan kebijakan yang berkaitan dengan upaya peningkatan prestasi kerja Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang

b. Kontribusi Teoritis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran dalam perbendaharaan ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan atau referensi bagi para peneliti lain dimasa datang yang berhubungan dengan penelitian ini.

E. Sistematika Pembahasan

Secara garis besar penelitian ini menyajikan sistematika sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Menjelaskan secara ringkas tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika penelitian.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Menjelaskan kerangka teori secara berurutan, mulai dari pengertian motivasi, pengertian kemampuan, pengertian prestasi kerja serta hubungan antara motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja.

Bab III : Metode Penelitian

Membahas metode yang digunakan dalam penelitian ini, yang meliputi jenis penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas serta analisa data.

Bab IV : Hasil Pembahasan

Membahas penyajian data yang berisi tentang tinjauan umum mengenai perusahaan, sedangkan analisa dan interpretasi data dilakukan atas data-data yang disajikan.

Bab V : Penutup

Membahas kesimpulan dari pembahasan dan saran-saran yang diharapkan bermanfaat bagi instansi yang bersangkutan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Dalam berbagai definisi tentang motivasi biasanya terkandung berbagai hal yaitu keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan dan insentif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu motif adalah keadaan psikologis yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan. Motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi yang bersangkutan.

Berkaitan dengan uraian tersebut, Siagian (2004:138) mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan ketrampilan. Tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Lebih lanjut, Gibson dan kawan-kawan (1996:185) mendefinisikan motivasi karyawan. Menurutnya motivasi adalah kekuatan yang mendorong

seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi karyawan akan tumbuh berdasarkan kebutuhan dan kepentingan pribadinya sehingga ia akan berperilaku atau bekerja untuk memenuhi kebutuhannya yang pada akhirnya memberi kepuasan jiwa dan pekerjaannya.

Begitu halnya motivasi menurut Suprihanto (2003:42) merupakan konsep yang digunakan untuk menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau dalam diri individu memulai dan mengarahkan perilaku. Kemudian konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas dan arahnya, dimana perilaku yang lebih bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang lebih kuat.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini untuk menghitung tingkat motivasi dari para responden, peneliti menggunakan teori Motivasi Harapan dari Victor Vroom yang dijabarkan dalam teori-teori motivasi, karena peneliti berusaha mengkuantitatifkan tingkat motivasi responden.

2. Faktor-faktor Motivasi

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 terpenuhi. 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.

3. 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.

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)

4. 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.

1. 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, Frederick Herzberg, dan David McClelland.

a) 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.
5. 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.

b) 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 diketemukan 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 “*meaningfull*” dipandang “*paling penting*” jika dibandingkan dengan “*peluang untuk meniti karir yang lebih tinggi atau penghasilan yang besar*”.

c) Teori Kebutuhan 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 :

1. Mereka menyukai tanggung jawab untuk memecahkan masalah
2. Mereka cenderung menetapkan tujuan yang cukup sukar dan berani mengambil resiko
3. 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.

2. Teori Proses (*Process Theory*)

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

a) 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 :

1. 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.

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

3. 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.

4. 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.

5. 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.
6. Kemampuan (*ability*), yaitu menyangkut kemampuan seseorang individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Prinsip Teori Harapan :

$$1.P = f(M \times A)$$

$$2.M = f(V1 \times E)$$

$$3.V1 = f(V2 \times I)$$

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.

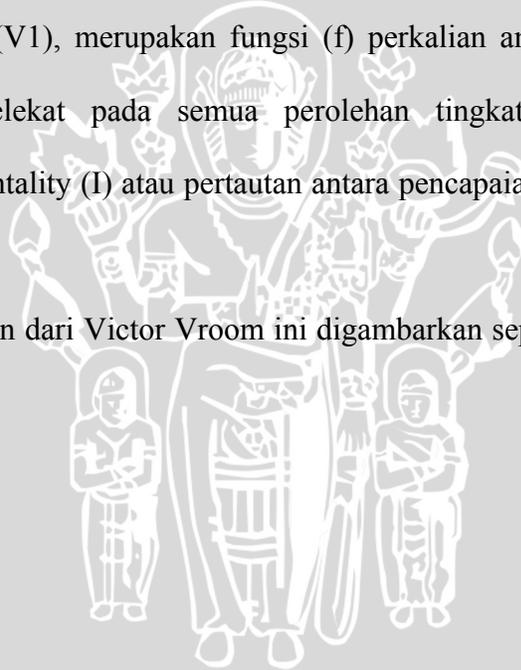
Jika harapan itu rendah maka motivasinya kecil.

3. $V1 = f(V2 \times I)$

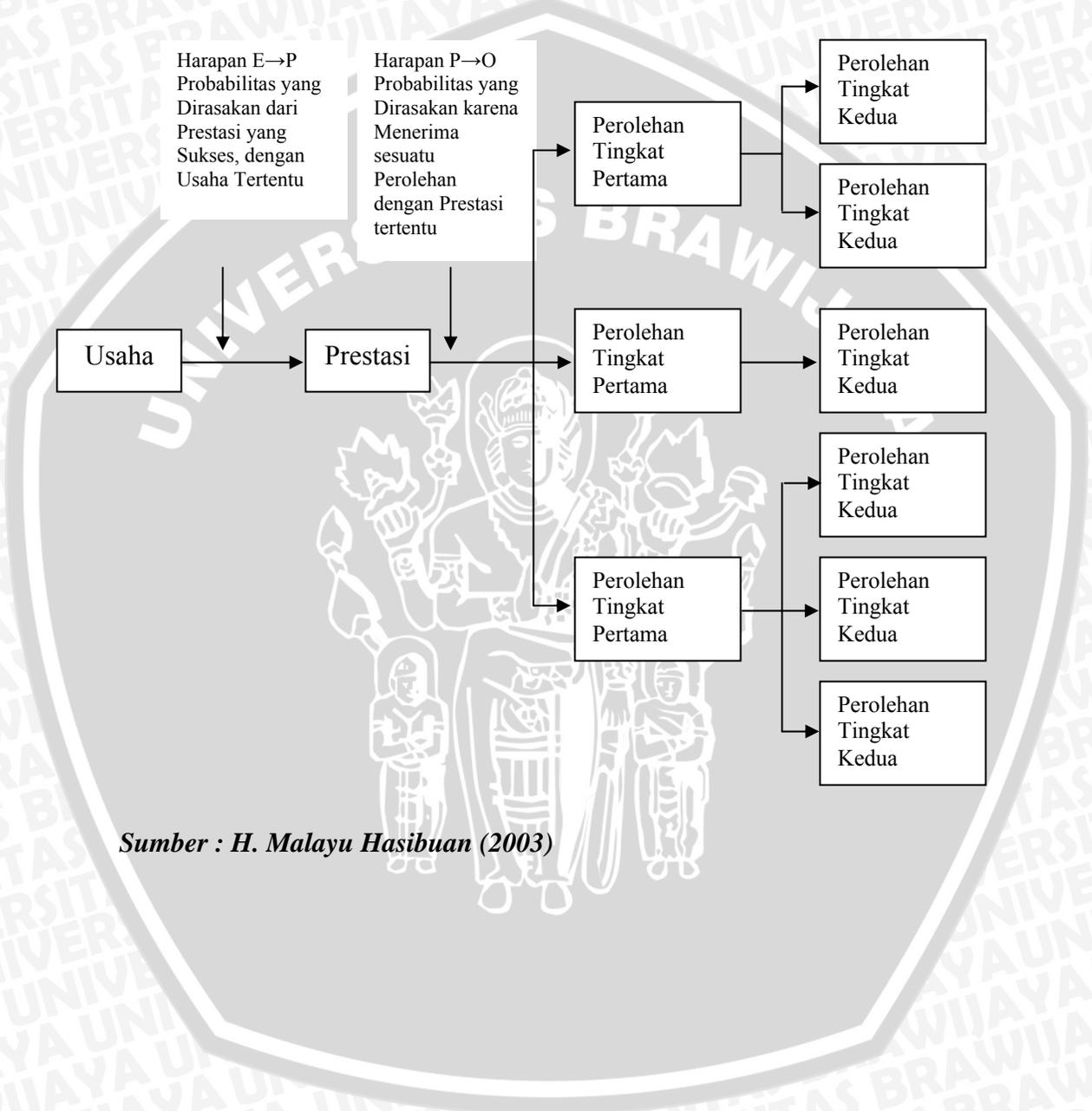
Valensi yang berhubungan dengan berbagai macam perolehan tingkat pertama (V1), merupakan fungsi (f) perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat kedua (V2) dan Instrumentality (I) atau pertautan antara pencapaian perolehan tingkat kedua.

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

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 mengijinkan 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 Kerja

Pengukuran terhadap kemampuan kerja 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 kerja ini sangat penting dan bertujuan :

- a. Untuk mengukur prestasi kerja (*job proficiency*), yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- b. Untuk melihat seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja.
- c. 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 :

1. *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).

2. *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.

3. *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 kerja 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:

- (1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*);
- (2) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*);
- (3) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan
- (4) 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 :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *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.
4. *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.
5. *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.
6. *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 :

1. 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.
2. 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.
3. 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).

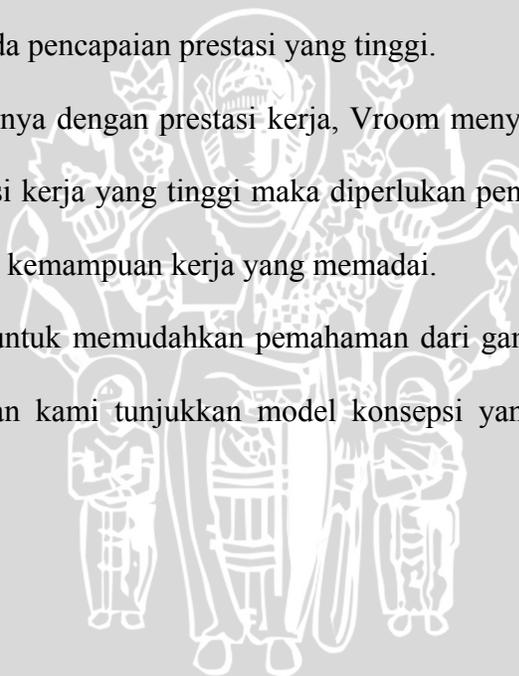
Hal penting yang dapat ditarik dari pendapat diatas bahwa sebenarnya hanya terdapat dua faktor saja yang menentukan prestasi seorang pegawai yaitu kemampuan dan motivasi kerja, alasannya adalah seorang pegawai yang memiliki kemampuan kerja rendah walaupun memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan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

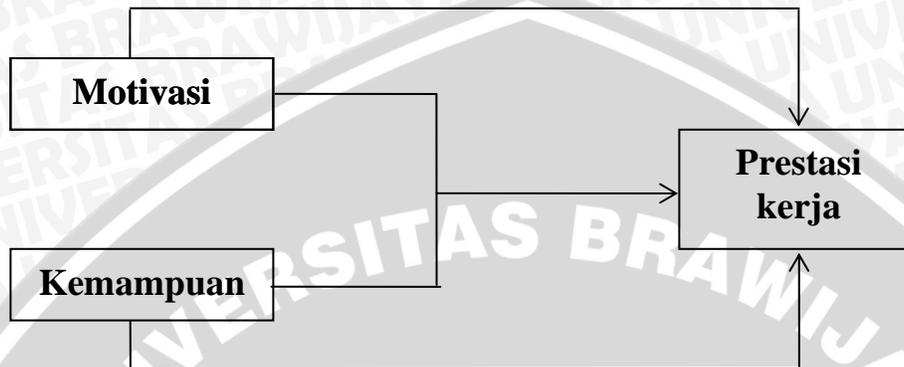
Hal ini berarti bahwa prestasi kerja seseorang tergantung pada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan untuk melaksanakan. Dari pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa 2 faktor itu penting dan saling mendukung untuk mengarahkan perilaku seseorang kepada pencapaian prestasi yang tinggi.

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

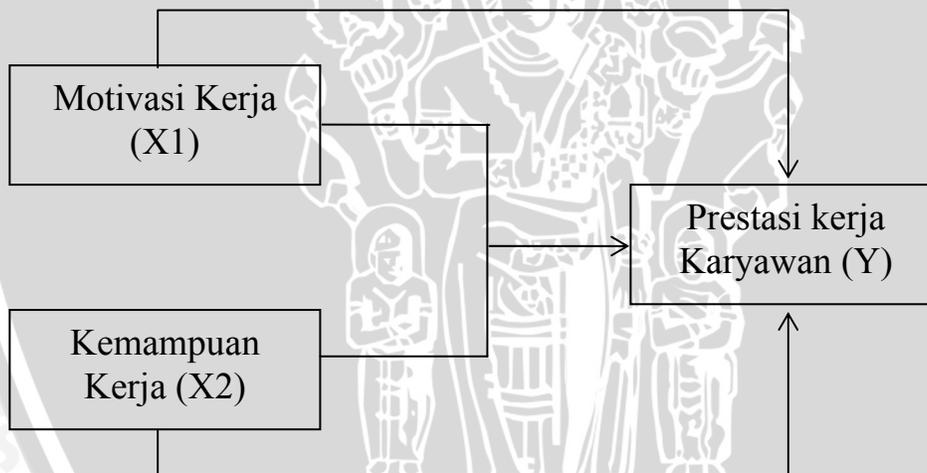
Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan dalam bab terdahulu dapat ditarik suatu hipotesis tentang pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja.

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 ada pengaruh secara simultan dari variabel motivasi (X1) dan variabel kemampuan (X2) terhadap prestasi kerja (Y).

2. Diduga ada pengaruh secara parsial dari variabel motivasi (X1) dan variabel kemampuan (X2) terhadap prestasi kerja (Y).
3. Diduga salah satu variabel motivasi (X1) atau kemampuan (X2) mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja (Y).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatoris. Menggunakan jenis penelitian eksplanatoris karena jenis penelitian ini dapat melihat adanya pengaruh dan hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain.

Mengutip pendapat Noor dan Suyadi (1991:8-9) mengemukakan ciri atau karakteristik penelitian penjelasan, yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan menguji satu atau beberapa hipotesa, dan bersifat hubungan kausalitas.
2. Perumusan masalah dirumuskan dengan tepat.
3. Hipotesa dirumuskan dengan tepat, dengan demikian diperlukan perbuatan dan penelitian berikut kesimpulan dan teori yang tepat.
4. Instrumen penelitian berupa interview, observasi, questioner, dan dokumenter serta kombinasi daripadanya.
5. Diperlukan metode analisis tertentu.
6. Uraian hasil penelitian bersifat analisis dan diikuti dengan interpretasi data serta penarikan kesimpulan.

Dari ciri-ciri tersebut maka dapat disimpulkan bahwa penelitian eksplanatoris adalah penelitian yang berfokus pada penjelasan antara variabel-variabel yang diteliti.

Sebagaimana dijelaskan oleh Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995:5) bahwa apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Oleh karena itu, berdasarkan penelitian ekplanatoris maka penulis menggunakan metode observasi melalui penelitian survey atau pendekatan kuantitatif.

B. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep dan Variabel

Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995:33) yang disebut konsep, yakni istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak : kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial.

Nazir (1999:149) menggambarkan konsep sebagai suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas.

Konsep mempunyai peranan yang sangat besar dalam penelitian karena konsep yang menghubungkan teori dengan observasi, antara abstraksi dengan realitas, sehingga apa yang diharapkan dalam penelitian yang dilakukan dapat dicapai.

Variabel menurut Arikunto (1998:99) adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian, sedangkan menurut Nazir (1999:149) variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Umumnya variabel dibagi dua, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel biasanya dinyatakan dalam huruf X dan Y. huruf X dan Y ini adalah simbol dan untuk simbol-simbol ini memiliki nilai.

Adapun konsep dan variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Konsep Motivasi

Yaitu pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan kerja. Konsep motivasi terdiri dari satu variabel, yaitu motivasi kerja (X1).

b. Konsep Kemampuan

Yaitu menunjuk pada potensi yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Konsep kemampuan juga terdiri dari satu variabel, yaitu variabel kemampuan kerja (X2).

c. Konsep Prestasi Kerja

Yaitu produk atau jasa yang dihasilkan melalui serangkaian aktifitas, dan usaha dalam proses kerja yang dilaksanakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Seperti halnya kedua konsep penelitian yang lain, konsep prestasi kerja hanya terdiri dari satu variabel, yaitu variabel prestasi kerja karyawan (Y).

2. Definisi Operasional

Menurut Nazir (1999:152) definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel.

Azwar (1998:74) menyatakan definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang diamati.

Tabel 3
Konsep, Variabel, Indikator, Item

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
Motivasi	Motivasi Kerja (X1)	1.Valensi	a. Tujuan bekerja adalah gaji b. Tujuan bekerja untuk berprestasi c. Pelayanan kesejahteraan karyawan sesuai prosedur yang berlaku d. Kenyamanan dalam bekerja e. Kepuasan mengetahui hasil kerja
		2.Harapan	a. Keyakinan menjadi anggota perusahaan b. Umpan balik dari pimpinan mengenai pekerjaan
		3.Instrumentalitas	a. Peluang atas prestasi yang telah dicapai pada pengembangan karir b. Respon positif pimpinan atas pencapaian prestasi
Kemampuan	Kemampuan Kerja (X2)	1.Kemampuan Intelektual	a. Paham cakupan bidang tugas b. Paham saling ketergantungan dengan bidang lain c. Kreativitas dalam pemecahan masalah d. Kemampuan mengatasi hambatan pekerjaan e. Pertimbangan pimpinan atas alternatif pemecahan masalah
		2.Kemampuan Fisik	a. Tidak mudah lelah b. Terampil c. Cekatan d. Stamina
Prestasi kerja	Prestasi Kerja Karyawan (Y)	1.Kuantitas	a. Kuantitas hasil kerja sesuai standar b. Kuantitas hasil kerja dibanding waktu sebelumnya c. Kuantitas hasil kerja dibanding rekan kerja
		2.Kualitas	a. Kualitas kerja sesuai standar b. Kualitas kerja dibanding waktu sebelumnya c. Kualitas kerja dibanding rekan kerja
		3.Ketepatan Waktu	a. Ketepatan waktu kerja sesuai standar waktu yang ditetapkan b. Ketepatan waktu kerja dibanding waktu sebelumnya c. Ketepatan waktu kerja dibanding rekan kerja

3. Skala Pengukuran

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah ukuran ordinal. Tingkat ukuran ordinal banyak digunakan dalam penelitian sosial, terutama untuk mengukur kepentingan, sikap, atau persepsi. Melalui pengukuran ini peneliti dapat membagi responden ke dalam ranking atas dasar sikapnya pada obyek atau tindakan tertentu.

Pengukuran terhadap masing-masing indikator variabel bebas dan terikat adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat ukuran yang dipakai adalah tingkat ukuran ordinal.
- b. Skala yang digunakan adalah skala Likert, semua jawaban responden dihitung

dengan menggunakan skor sebagai berikut :

- | | | |
|--------------------------|-------------|---|
| 1. “sangat setuju” | dengan skor | 5 |
| 2. “setuju” | dengan skor | 4 |
| 3. “cukup setuju” | dengan skor | 3 |
| 4. “tidak setuju” | dengan skor | 2 |
| 5. “sangat tidak setuju” | dengan skor | 1 |

Dengan kriteria penilaian sebagai berikut :

- | | | |
|--------------------|-------------------------|-------------|
| SS = sangat setuju | dengan asumsi penilaian | sangat baik |
| S = setuju | dengan asumsi penilaian | baik |
| CS = cukup setuju | dengan asumsi penilaian | cukup |

TS = tidak setuju dengan asumsi penilaian kurang
STS= sangat tidak setuju dengan asumsi penilaian sangat kurang

C. Populasi dan Sampel

Menurut Nazir (1999:325) populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang ditetapkan.

Menurut Sugiyono (2004:73) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini adalah penelitian populasi dimana responden ini berjumlah 24 orang.

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode teknik sampling jenuh atau sensus. Menurut Sugiyono (2004:78) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

D. Pengumpulan Data

1. Lokasi Penelitian

Penetapan situs diambil dengan pertimbangan bahwa tempat tersebut memungkinkan untuk diperolehnya data atau informasi yang menyangkut permasalahan yang ada. Penelitian ini berlokasi di perusahaan asuransi Bumiputera 1912 Asuransi Jiwa Bersama, Jl. Jaksa Agung Suprpto No.83 Malang.

2. Sumber Data

Sumber data adalah orang atau dokumen yang terkait langsung dengan permasalahan peneliti sebagai sumber informasi atau nara sumber.

Data tersebut terdiri dari :

a. Data primer

Adalah data yang didapat secara langsung dari jawaban responden, melalui wawancara maupun kuesioner yang telah dirancang sesuai dengan variabel, indikator serta item yang telah ditetapkan.

b. Data sekunder

Adalah data yang diperoleh dari perusahaan berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi dan lain-lain.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data penelitiannya (Riduwan, 2002:24). Untuk mendapatkan data yang obyektif, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Kuisisioner

Metode ini dengan menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden yang nantinya akan diperoleh data yang akurat, berupa

tanggapan langsung dari responden. Kuisisioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara tertulis dari responden yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian. Hasil jawaban ini dapat digunakan untuk mengukur pengaruh antara motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja karyawan.

b. Wawancara

Adalah usaha untuk memperoleh data atau informasi secara langsung guna mendapatkan data-data yang berkaitan dengan menggunakan pokok-pokok pertanyaan sebagai acuan.

c. Dokumentasi

Adalah teknik pengumpulan data melalui dokumen atau arsip-arsip dari pihak terkait dengan penelitian.

4. Instrumen Penelitian

Yang dimaksud dengan instrumen penelitian menurut Subiyanto (1998:61) adalah segala peralatan yang digunakan untuk memperoleh, mengolah, dan menginterpretasikan informasi dari para responden yang dilakukan dengan pola pengukuran yang sama.

Dengan demikian maka yang menjadi instrumen penelitian :

a. Pedoman Wawancara

Yaitu serangkaian pertanyaan yang akan diajukan kepada aktor-aktor sumber data. Dalam penelitian, pengarah wawancara dipergunakan dengan maksud agar wawancara yang akan dilakukan sesuai dengan topik penelitian yang akan ditetapkan dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan tidak keluar dari jalur yang dipermasalahkan.

b. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data di lapangan dengan pengamatan langsung terhadap yang diteliti. Penggunaan teknik ini akan membantu saat peneliti merasa ragu-ragu dengan data-data yang dikumpulkan.

c. Kuisioner

Berupa daftar pertanyaan atau pernyataan yang diberikan kepada responden sehingga diperoleh jawaban mengenai informasi yang diperlukan.

E. Uji Validitas dan Realibilitas

Singarimbun dan Effendi (1995:122) mengatakan bahwa ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Pengujian penulisan hipotesa

tidak akan mengenai sasaran, bilamana data yang dipakai untuk menguji hipotesa adalah data yang tidak reliabel dan tidak menggambarkan secara tepat konsep yang diukur.

Singarimbun dan Effendi (1995:122) mengatakan validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi produk momen (r hitung) dengan nilai kritisnya. Apabila angka korelasi yang diperoleh berada di atas nilai kritis, maka item tersebut valid. Uji validitas yang dihitung secara manual, maka uji validitas tersebut dapat diperoleh dengan mempergunakan rumus korelasi “*product moment*” seperti yang disampaikan Singarimbun dan Effendi (1995:137) sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi

Y = total skor item

X = item

N = banyaknya sampel

Singarimbun dan Effendi (1995:122) mengatakan realibilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diuji lagi dua kali atau lebih.

Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika alat itu dalam mengukur suatu gejala yang berlainan senantiasa menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Untuk mengukur reliabilitas dari suatu instrumen menggunakan *alpha cronback* yang didasarkan kepada rerata korelasi butir data instrumen pengukuran.

Maholtra (2002:293) mengatakan :

The coefficient alpha, or Cronbach's alpha, is calculated by averaging the coefficient that result from all possible combinations of split-half. This coefficient varies from 0 to 1, a value of 0,6 or less generally indicates unsatisfactory internal consistency reliability.

Dari pendapat Malhotra di atas dapat dijelaskan bahwa apabila suatu kuesioner memiliki koefisien kehandalan (reliabilitas) lebih besar atau sama dengan 0,6 maka kuisisioner tersebut dinyatakan reliabel, dan apabila koefisien kehandalan kurang dari 0,6 maka kuisisioner tersebut dinyatakan tidak reliabel.

Rumus alpha menurut Arikunto (1998:192) adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{K}{(K-1)} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana :

r_{11} = reliabilitas instrument

K = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

F. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas masing masing variabel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *software SPSS versi 10.0 for windows* dengan tingkat signifikansi 0,95 ($\alpha=0,05$) atau tingkat kepercayaan 95% .

1. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X1)

Tabel 4
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X1)

Hubungan	Koefisien Korelasi (r hitung)	r tabel	Probabilitas	Keterangan
X _{1.1} - X1	0,457	0,404	0,025	Valid
X _{1.2} - X1	0,478	0,404	0,018	Valid
X _{1.3} - X1	0,524	0,404	0,009	Valid
X _{1.4} - X1	0,527	0,404	0,008	Valid
X _{1.5} - X1	0,503	0,404	0,012	Valid
X _{1.6} - X1	0,573	0,404	0,003	Valid
X _{1.7} - X1	0,447	0,404	0,028	Valid
X _{1.8} - X1	0,537	0,404	0,007	Valid
X _{1.9} - X1	0,451	0,404	0,027	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,6218				Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Dari hasil pengujian yang disajikan pada tabel 4 dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel X1 valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel atau probabilitas lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang

didapatkan sebesar 0,6218 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel X1 dapat dikatakan reliabel.

2. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kemampuan Kerja

(X2)

Tabel 5
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kemampuan Kerja
(X2)

Hubungan	Koefisien Korelasi (r hitung)	r tabel	Probabilitas	Keterangan
X _{2.1} – X2	0,791	0,404	0,000	Valid
X _{2.2} – X2	0,721	0,404	0,000	Valid
X _{2.3} – X2	0,651	0,404	0,001	Valid
X _{2.4} – X2	0,683	0,404	0,000	Valid
X _{2.5} – X2	0,554	0,404	0,005	Valid
X _{2.6} – X2	0,459	0,404	0,024	Valid
X _{2.7} – X2	0,520	0,404	0,009	Valid
X _{2.8} – X2	0,444	0,404	0,030	Valid
X _{2.9} – X2	0,612	0,404	0,001	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,7904				Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5 dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel X2 valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel atau probabilitas lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapatkan sebesar 0,7904 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel X2 dapat dikatakan reliabel.

3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Tabel 6
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Hubungan	Koefisien Korelasi (r hitung)	r tabel	Probabilitas	Keterangan
$Y_1 - Y$	0,780	0,404	0,000	Valid
$Y_2 - Y$	0,786	0,404	0,000	Valid
$Y_3 - Y$	0,755	0,404	0,000	Valid
$Y_4 - Y$	0,775	0,404	0,000	Valid
$Y_5 - Y$	0,488	0,404	0,016	Valid
$Y_6 - Y$	0,879	0,404	0,000	Valid
$Y_7 - Y$	0,638	0,404	0,001	Valid
$Y_8 - Y$	0,856	0,404	0,000	Valid
$Y_9 - Y$	0,751	0,404	0,000	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0,8959				Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 6 dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel Y valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel atau probabilitas lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapatkan sebesar 0,8959 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel Y dapat dikatakan reliabel.

G. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Menurut Azwar (1998:126), analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh dari kelompok subjek yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis. Sekalipun penelitian yang dilakukan bersifat inferensial, sajian keadaan subjek dan data penelitian secara deskriptif tetap perlu diketengahkan lebih dahulu sebelum pengujian hipotesis dilakukan. Penyajian hasil analisis deskriptif biasanya berupa frekuensi dan persentase, tabulasi silang, serta berbagai bentuk grafik dan *chart* yang bersifat kategorikal, serta berupa statistik-statistik kelompok (antara lain *mean* dan *varians*) pada data yang bukan kategorikal.

2. Korelasi Linier Berganda

Merupakan alat ukur untuk mengetahui pertautan (*association*) antara variabel tidak bebas (variabel Y) dengan beberapa variabel bebas (variabel X1.X2-Xx) secara serempak. Menurut Sugiyono (2004:190) :

$$R_{y.x_1x_2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx_1} + r^2_{yx_2} - 2r_{yx_1}r_{yx_2}r_{x_1x_2}}{1 - r^2_{x_1x_2}}}$$

Dimana :

$R_{yX_1X_2}$ = Korelasi antara variabel X_1 dengan X_2 secara bersama-sama dengan variabel Y

r_{yX_1} = Korelasi Produk Momen antara X_1 dengan Y

r_{yX_2} = Korelasi Produk Momen antara X_2 dengan Y

$r_{X_1X_2}$ = Korelasi Produk Momen antara X_1 dengan X_2

Untuk menguji koefisien korelasi ganda dilakukan dengan uji F.

Menurut Sugiyono (2004:190) digunakan rumus sebagai berikut :

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Dimana :

R^2 = koefisien korelasi ganda yang telah ditemukan

k = jumlah variabel independen

n = jumlah sampel

f = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Jika diperoleh probabilitas F hitung (p) $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan sebaliknya jika probabilitas F hitung $> 0,05$, maka H_0 diterima. Jadi apabila H_0 ditolak berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Untuk menginterpretasikan keeratan antara variabel bebas dan terikat menurut Sugiyono (2004:183) adalah :

Tabel 7
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Internal koefisien	Tingkat hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat kuat

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Formula menghitung koefisien determinasi menurut Kuncoro (2003:220-221) adalah:

$$R^2 = (TSS - SSE) / TSS = SSR / TSS$$

Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik *Adjusted R²* dihitung dari :

$$\text{Adjusted } R^2 = 1 - (n-1) \left[\frac{S^2}{TSS} \right] = 1 - (1 - R^2) \left[\frac{n-1}{n-k} \right]$$

Dimana:

TSS = SSR + SSE artinya *total sum of squares* (TSS) bersumber dari variasi regresi (SSR) dan variasi kesalahan (SSE), yang dibagi dengan derajat kebebasannya masing-masing.

$$\text{SSR} = \text{sum of squares due to regression} = \sum (\hat{Y}_i - y)^2$$

$$\text{SSE} = \text{sum of squares error} = \sum (Y_i - \hat{Y}_i)^2$$

n = jumlah observasi

k = jumlah parameter (termasuk intersep) dalam model

4. Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk melihat pengaruh dua variabel bebas atau lebih kepada variabel terikat secara bersama-sama yang ditunjukkan oleh koefisien regresi. Supranto (2001:236) rumus persamaan regresinya adalah :

$$Y_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + \dots + b_kX_{ki} + \varepsilon_i$$

Keterangan :

$b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ dan ε_i = pendugaan atas $B_0, B_1, B_2, \dots, B_k$ dan ε_i

X_1, X_2, \dots, X_k = variabel bebas

Y = variabel terikat

5. Analisis Regresi Parsial

Menurut Kurtner *et al.*, (2004:263), regresi parsial digunakan untuk mengetahui secara parsial pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya, selanjutnya untuk mengetahui variabel bebas manakah yang paling berpengaruh (dominan) diantara variabel-variabel bebas lain. Rumus yang digunakan adalah :

$$t = \frac{b_i}{S_{e(b_i)}}$$

Dimana :

b_i : penduga bagi β_i

$S_{e(b_i)}$: standart error bagi β_i

Jika probabilitas t hitung $P \leq 0,05$ maka H_0 ditolak, sebaliknya jika probabilitas t hitung $P > 0,05$ maka H_0 diterima. Bila H_0 ditolak dan H_1 diterima berarti variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. 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 :

- Perusahaan tidak hanya menerima anggota dari kalangan guru sekolah negeri tetapi juga para guber-nemen dan pegawai swapraja.
- Tidak diijinkan untuk menerima anggota dari kalangan swasta.
- 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.

b. 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 :

- 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)
- 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.

- 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.

c. Falsafah, Visi dan Misi Perusahaan

1. Falsafah

Sebagai perusahaan perjuangan, Bumiputera memiliki falsafah sebagai berikut :

a) Idealisme

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

b) Kebersamaan

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

c) 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.

2. Visi

Bumiputera ingin menjadi asuransi bangsa Indonesia.

3. Misi

Menjadikan bumiputera senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat

Indonesia, dengan :

- a. Memiliki keberadaan Bumiputera sebagai perusahaan perjuangan bangsa Indonesia.
- b. Mengembangkan korporasi dan koperasi yang menerapkan prinsip dasar gotong royong.
- c. Menciptkan berbagai produk dan layanan yang memberikan manfaat optimal bagi komunitas Bumiputera.
- d. Mewujudkan perusahaan yang berhasil baik secara ekonomi dan sosial.

d. 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.

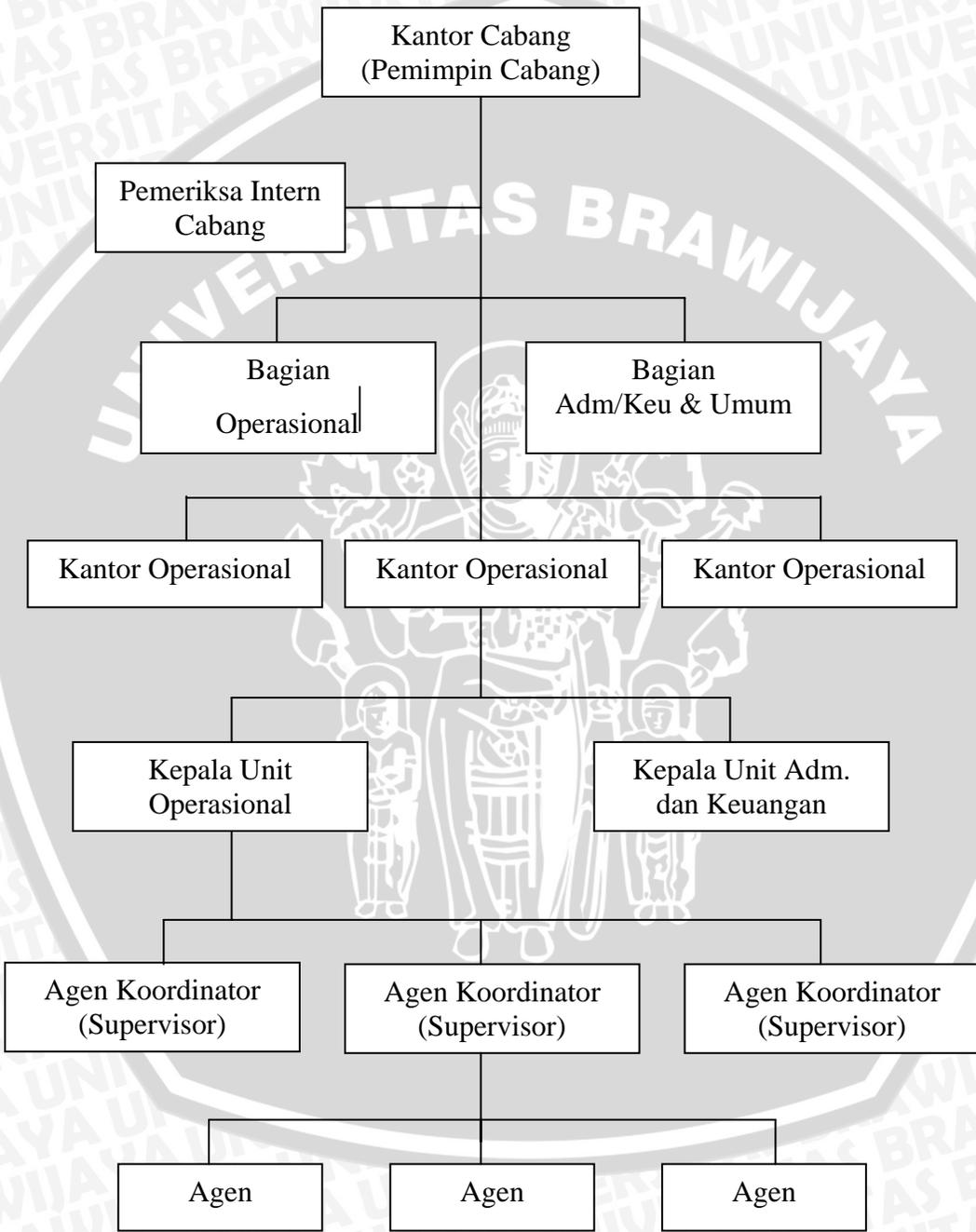
Demikian halnya dengan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912, dalam mendukung kelancaran usaha-usaha kerja yang efektif dan efisien diperlukan adanya suatu struktur organisasi.

Sebelum membahas struktur organisasi yang ada di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang, penulis akan memberikan pengertian struktur organisasi menurut Handoko (1995:169) yaitu :

Mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun organisasi-organisasi yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu 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.

e. Personalia

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

1. Karyawan Tetap

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

2. Karyawan Honorer

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 8
Jumlah Karyawan Berdasarkan Klasifikasi Karyawan
Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Malang
Tahun 2005-2006

Klasifikasi	Karyawan		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Karyawan Tetap	13	6	19
Karyawan honorer	5	-	5
Jumlah	18	6	24

Sumber : Bagian SDM AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang

Sedangkan jumlah karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 9
Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang
Tahun 2005-2006

Pendidikan	Karyawan		Total
	laki-laki	Perempuan	
Sarjana (S2)	2	-	2
Sarjana (S1)	2	3	5
SLTA	14	3	17
Jumlah	18	6	24

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.

Dari data-data yang ada di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terendahnya adalah SLTA. Hal ini berarti sumberdaya manusia (SDM) pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang dilihat dari kualitas pendidikannya cukup baik sehingga bisa dimanfaatkan sebagai satu kesatuan yang dimiliki perusahaan.

f. 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 10
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

g. 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.

1. Bagi karyawan tetap memiliki gaji tetap yang dibayarkan setiap bulannya sesuai dengan golongan.
2. Bagi karyawan honorer penghasilannya didasarkan pada kontrak kerja yang telah disepakati.

3. Kenaikan gaji bagi karyawan tetap dapat terjadi karena beberapa hal, antara lain :

- a. Kenaikan gaji disebabkan karena kenaikan kebutuhan hidup, yang bersifat keseluruhan perubahan skala gaji.
- b. Kenaikan gaji karena prestasi karyawan berdasarkan penilaian pimpinan. Kehadiran, keterampilan, kesungguhan, dedikasi dan loyalitas karyawan yang bersangkutan.

h. 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 :

1. Tunjangan Jabatan (hanya diberikan pada karyawan tetap), yang diberikan setiap bulan.
2. Tunjangan Hari Raya.
3. JAMSOSTEK (Jaminan Sosial Tenaga Kerja), hanya diberikan kepada karyawan tetap saja, dan diberikan menjelang masa pensiun.
4. 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.

5. Pinjaman kredit pembelian rumah, hanya diberikan kepada karyawan tetap saja.
6. Koperasi Pegawai AJB Bumiputera 1912, yang mempunyai usaha simpan pinjam dan toserba yang menjual kebutuhan pokok maupun kebutuhan sekunder para karyawan.

i. 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.

j. 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 Aneka guna 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 Pertanggung) jika ada anggota keluarga yang menjadi peserta/tertanggung meninggal dunia atau mengalami cacat karena kecelakaan.

C. 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 :

a) Asuransi Jiwa Mitra Maburr

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

b) Asuransi Jiwa Mitra Iqra'

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

c) Asuransi Jiwa Mitra Sakinah

Asurasi 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.

k. Pemasaran Perusahaan

1. 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.

2. 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.

2. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 cabang Malang sebanyak 24 responden. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 24 responden melalui kuisioner diperoleh gambaran karakteristik responden sebagai berikut:

a. Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Tabel 11
Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
Laki-laki	18	75
Perempuan	6	25
Jumlah	24	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 18 responden (75%), sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 6 responden (25%).

b. Distribusi Frekuensi Usia Responden

Tabel 12
Distribusi Frekuensi Usia Responden

Usia	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
25 - 35 tahun	5	20.8
36 - 40 tahun	2	8.3
41 - 45 tahun	5	20.8
46 - 50 tahun	4	16.7
51 - 55 tahun	8	33.3
Jumlah	24	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui bahwa dari 24 responden, mayoritas responden berusia 51 - 55 tahun yaitu sebanyak 8 responden (33.3%), diikuti responden berusia 25 - 35 tahun dan 41 - 45 tahun sebanyak 5 responden (20.8%). Kemudian responden berusia 46 - 50 tahun sebanyak 4 responden (16.7%), dan responden berusia 36 - 40 tahun sebanyak 2 responden (8.3%).

c. Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 13
Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
SLTA	17	70.8
Sarjana	5	20.8
Pasca Sarjana	2	8.3
Jumlah	24	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan tabel 13 dapat diketahui bahwa dari 24 responden, mayoritas responden mempunyai tingkat pendidikan SLTA yaitu sebanyak 17 responden (70.8%), disusul responden yang mempunyai tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 5 responden (20.8%). Kemudian 2 responden (8.3%) mempunyai tingkat pendidikan Pasca Sarjana.

d. Distribusi Frekuensi Klasifikasi Karyawan

Tabel 14
Distribusi Frekuensi Klasifikasi Karyawan

Klasifikasi Karyawan	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
Karyawan Tetap	19	79.2
Karyawan Honoror	5	20.8
Jumlah	24	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan tabel 14 dapat diketahui bahwa dari 24 responden, mayoritas responden merupakan karyawan tetap yaitu sebanyak 19 responden (79.2%), dan 5 responden (20.8%) adalah karyawan honorer.

e. Distribusi Frekuensi Masa Kerja

Tabel 15
Distribusi Frekuensi Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
1 – 10 tahun	10	41.7
11 – 20 tahun	4	16.7
21 – 30 tahun	10	41.7
Jumlah	24	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan tabel 15 dapat diketahui bahwa dari 24 responden, karyawan yang mempunyai masa kerja selama 1 – 10 tahun sebanyak 10 responden (41.7%). Responden yang mempunyai masa kerja selama 21 – 30 tahun sebanyak 10 responden (41.7%), dan responden yang mempunyai masa kerja selama 11 – 20 tahun sebanyak 4 responden (16.7%).

B. Analisis dan Interpretasi Data

1. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan diketahui distribusi frekuensi variabel motivasi kerja (X1), variabel kemampuan kerja (X2), dan variabel prestasi kerja karyawan (Y) yang

diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner, baik dalam jumlah responden (orang) maupun dalam angka prosentase(%).

a. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X1)

Berikut ini akan disajikan distribusi frekuensi variabel motivasi kerja (X1) :

Tabel 16
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X1)

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{1.1}	0	0	0	0	0	0	10	41.7	14	58.3	4.58
X _{1.2}	0	0	0	0	0	0	16	66.7	8	33.3	4.33
X _{1.3}	0	0	0	0	0	0	15	62.5	9	37.5	4.38
X _{1.4}	0	0	0	0	0	0	17	70.8	7	29.2	4.29
X _{1.5}	0	0	0	0	0	0	19	79.2	5	20.8	4.21
X _{1.6}	0	0	0	0	0	0	17	70.8	7	29.2	4.29
X _{1.7}	0	0	0	0	0	0	21	87.5	3	12.5	4.13
X _{1.8}	0	0	0	0	0	0	18	75	6	25	4.25
X _{1.9}	0	0	0	0	0	0	19	79.2	5	20.8	4.21
Mean untuk frekuensi variabel X1 = 38.7											

Sumber: Data primer diolah, 2006

Keterangan item :

X_{1.1} = Tujuan bekerja adalah gaji

X_{1.2} = Tujuan bekerja untuk berprestasi

X_{1.3} = Pelayanan kesejahteraan sesuai prosedur yang berlaku

X_{1.4} = Kenyamanan dalam bekerja

X_{1.5} = Kepuasan mengetahui hasil kerja

X_{1.6} = Keyakinan menjadi anggota perusahaan

X_{1.7} = Umpan balik dari pimpinan mengenai pekerjaan

X_{1.8} = Peluang atas prestasi yang telah dicapai pada pengembangan karir

X_{1.9} = Respon positif pimpinan atas pencapaian prestasi

Pada tabel 16 tentang distribusi frekuensi variabel motivasi kerja (X_1) dapat diketahui jawaban responden pada item tujuan bekerja adalah gaji ($X_{1.1}$). Dari 24 responden dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 14 responden (58.3%), dan 10 responden (41.7%) menyatakan setuju bahwa tujuan seseorang bekerja adalah memperoleh gaji. Pada item tujuan bekerja untuk berprestasi ($X_{1.2}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 16 responden (66.7%), dan 8 responden (33.3%) menyatakan sangat setuju. Pada item pelayanan kesejahteraan ($X_{1.3}$) dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 15 responden (62.5%), dan 9 responden (37.5%) menyatakan sangat setuju. Pada item kenyamanan bekerja ($X_{1.4}$), mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 17 responden (70.8%), dan 7 responden (29.2%) menyatakan sangat setuju. Pada variabel motivasi kerja untuk item kepuasan hasil kerja ($X_{1.5}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 19 responden (79.2%), dan 5 responden (20.8%) menyatakan sangat setuju. Pada item keyakinan menjadi anggota perusahaan ($X_{1.6}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 17 responden (70.8%), dan 7 responden (29.2%) menyatakan sangat setuju. Pada item umpan balik dari pimpinan mengenai pekerjaan ($X_{1.7}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 21 responden (87.5%), dan 3 responden (12.5%) menyatakan sangat setuju. Pada item peluang prestasi yang dicapai bagi pengembangan karir ($X_{1.8}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 18 responden (75%), dan 6 responden (25%) menyatakan sangat setuju. Pada item respon positif pimpinan atas pencapaian prestasi ($X_{1.9}$), mayoritas

responden menyatakan sangat yaitu sebanyak 19 responden (79.2%), dan 5 responden (20.8%) menyatakan sangat setuju.

Dari tabel distribusi frekuensi variabel motivasi kerja (X_1), dapat diketahui bahwa responden mayoritas menyatakan setuju pada item umpan balik dari pimpinan mengenai pekerjaan ($X_{1.7}$) sebanyak 21 orang (87.5%). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan memberikan cukup perhatian kepada para karyawannya dengan memberikan umpan balik mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, sehingga memberikan motivasi kerja bagi karyawan.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja (X_2)

Berikut ini akan disajikan distribusi frekuensi variabel kemampuan kerja (X_2):

Tabel 17
Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja (X_2)

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
$X_{2.1}$	0	0	0	0	0	0	12	50	12	50	4.5
$X_{2.2}$	0	0	0	0	4	16.7	17	70.8	3	12.5	3.96
$X_{2.3}$	0	0	0	0	0	0	18	75	6	25	4.25
$X_{2.4}$	0	0	0	0	0	0	15	62.5	9	37.5	4.38
$X_{2.5}$	0	0	0	0	6	25	18	75	0	0	3.75
$X_{2.6}$	0	0	0	0	4	16.7	20	83.3	0	0	3.83
$X_{2.7}$	0	0	0	0	3	12.5	19	79.2	2	8.3	3.96
$X_{2.8}$	0	0	0	0	0	0	20	83.3	4	16.7	4.17
$X_{2.9}$	0	0	0	0	0	0	18	75	6	25	4.25
Mean untuk frekuensi variabel $X_2 = 37$											

Sumber: Data primer diolah, 2006

Keterangan item :

$X_{2.1}$ = Paham terhadap cakupan tugas

$X_{2.2}$ = Paham saling ketergantungan dengan bidang lain

$X_{2.3}$ = Kreativitas dalam pemecahan masalah

$X_{2.4}$ = Kemampuan mengatasi hambatan pekerjaan

$X_{2.5}$ = Pertimbangan pimpinan atas alternatif pemecahan masalah

$X_{2.6}$ = Tidak mudah lelah

$X_{2.7}$ = Terampil

$X_{2.8}$ = Cekatan

$X_{2.9}$ = Stamina

Tabel 17 tentang distribusi frekuensi variabel kemampuan kerja. Pada item paham cakupan bidang tugas ($X_{2.1}$), dapat diketahui bahwa 12 responden (50%) menyatakan sangat setuju, dan 12 responden (50%) menyatakan setuju. Pada item paham saling ketergantungan dengan bidang lain ($X_{2.2}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 17 responden (70.8%), kemudian 4 responden (16.7%) menyatakan cukup setuju, dan 3 responden (12.5%) menyatakan sangat setuju. Pada item kreativitas karyawan untuk menyelesaikan masalah ($X_{2.3}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 18 responden (75%), dan 6 responden (25%) menyatakan sangat setuju. Pada item kemampuan mengatasi hambatan pekerjaan ($X_{2.4}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 15 responden (62.5%), dan 9 responden (37.5%) menyatakan sangat setuju. Pada item pertimbangan pimpinan atas alternatif pemecahan masalah ($X_{2.5}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 18 responden (75%), dan 6 responden (25%) menyatakan cukup setuju. Pada item tidak mudah lelah melaksanakan pekerjaan ($X_{2.6}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 20 responden (83.3%), dan 4 responden (16.7%) menyatakan cukup setuju. Pada item

keterampilan menggunakan fasilitas ($X_{2,7}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 19 responden (79.2%), 3 responden (12.5%) menyatakan cukup setuju, dan 2 responden (8.3%) menyatakan sangat setuju. Pada item kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan ($X_{2,8}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 20 responden (83.3%), dan 4 responden (16.7%) menyatakan sangat setuju. Pada item stamina karyawan ($X_{2,9}$), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 18 responden (75%), dan 6 responden (25%) menyatakan sangat setuju.

Dari tabel distribusi frekuensi variabel kemampuan kerja (X_2), dapat diketahui bahwa responden mayoritas menyatakan setuju pada item tidak mudah lelah dalam melaksanakan pekerjaan ($X_{2,6}$), dan setuju pada item dibutuhkan kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan ($X_{2,8}$) sebanyak 20 orang (83.3%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan mempunyai stamina yang bagus sehingga tidak mudah lelah dalam melaksanakan pekerjaan, dan kecekatan karyawan melaksanakan pekerjaan dalam kategori tinggi. Dari jawaban tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan pada perusahaan cukup tinggi.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Berikut ini akan disajikan distribusi frekuensi variabel prestasi kerja karyawan (Y):

Tabel 18
Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y ₁	0	0	0	0	4	16.7	20	83.3	0	0	3.83
Y ₂	0	0	0	0	4	16.7	18	75	2	8.3	3.92
Y ₃	0	0	0	0	4	16.7	13	54.2	7	29.2	4.13
Y ₄	0	0	0	0	0	0	12	50	12	50	4.5
Y ₅	0	0	0	0	0	0	20	83.3	4	16.7	4.17
Y ₆	0	0	0	0	3	12.5	12	50	9	37.5	4.25
Y ₇	0	0	0	0	0	0	15	62.5	9	37.5	4.38
Y ₈	0	0	0	0	2	8.3	9	37.5	13	54.2	4.46
Y ₉	0	0	0	0	3	12.5	21	87.5	0	0	3.88
Mean untuk frekuensi variabel Y = 37.5											

Sumber: Data primer diolah, 2006

Keterangan item :

Y₁ = Kuantitas hasil kerja sesuai standar

Y₂ = Kuantitas hasil kerja dibanding waktu sebelumnya

Y₃ = Kuantitas hasil kerja dibanding rekan kerja

Y₄ = Kualitas kerja sesuai standar

Y₅ = Kualitas kerja dibanding waktu sebelumnya

Y₆ = Kualitas kerja dibanding rekan kerja

Y₇ = Ketepatan waktu kerja sesuai standar waktu yang ditetapkan

Y₈ = Ketepatan waktu kerja dibanding waktu sebelumnya

Y₉ = Ketepatan waktu kerja dibanding rekan kerja

Tabel 18 tentang distribusi frekuensi variabel prestasi kerja karyawan.

Pada item kuantitas hasil kerja yang sesuai standar (Y₁), dari 24 responden dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 20 responden (83.3%), dan 4 responden (16.7%) menyatakan cukup setuju. Pada item kuantitas hasil kerja dibanding waktu sebelumnya (Y₂), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 18 responden (75%), 4 responden (16.7%) menyatakan cukup setuju, dan 2 responden (8.3%) menyatakan sangat setuju. Pada

item kuantitas hasil kerja dibanding rekan kerja (Y_3), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 13 responden (54.2%), 7 responden (16.7%) menyatakan sangat setuju, dan 4 responden (16.7%) menyatakan cukup setuju. Pada item kualitas hasil kerja yang sesuai standar (Y_4) dapat diketahui bahwa 12 responden (50%) menyatakan setuju, dan 12 responden (50%) menyatakan sangat setuju. Pada item kualitas hasil kerja dibanding waktu sebelumnya (Y_5), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 20 responden (83.3%), dan 4 responden (16.7%) menyatakan sangat setuju. Pada item kualitas hasil kerja dibanding rekan kerja (Y_6), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 12 responden (83.3%), 9 responden (37.5%) menyatakan sangat setuju, dan 3 responden (12.5%) menyatakan cukup setuju. Pada item ketepatan waktu kerja yang sesuai standar (Y_7), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 15 responden (62.5%), dan 9 responden (37.5%) menyatakan sangat setuju. Pada item ketepatan waktu kerja dibanding waktu sebelumnya (Y_8), mayoritas responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 13 responden (54.2%), 9 responden (37.5%) menyatakan setuju, dan 2 responden (8.3%) menyatakan cukup setuju. Pada item ketepatan waktu kerja dibanding rekan kerja (Y_9), mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 21 responden (87.5%), dan 3 responden (12.5%) menyatakan cukup setuju.

Dari tabel distribusi frekuensi variabel prestasi kerja karyawan (Y), dapat diketahui bahwa responden mayoritas menyatakan setuju pada item ketepatan waktu kerja dibanding rekan kerja. (Y₉) sebanyak 21 orang (87.5%). Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan pada perusahaan ini merupakan hal yang penting, sehingga para karyawannya berusaha melaksanakan tugasnya dengan ketepatan waktu yang harus lebih baik dibandingkan teman-temannya.

2. Analisis Korelasi dan Regresi

Analisis korelasi dan regresi pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *software SPSS versi 10.0 for windows*. Hasil pengujiannya ditampilkan pada tabel 19.

Tabel 19
Rekapitulasi Analisis Korelasi dan Regresi

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	t tabel	Probabilitas	Keterangan
Konstanta	-17.283	-2.178	2.080	0.041	Tolak Ho
X1	0.618	2.557	2.080	0.018	Tolak Ho
X2	0.833	4.324	2.080	0.000	Tolak Ho
R		=	0.852		
R Square		=	0.726		
Adjusted R Square		=	0.700		
F hitung		=	27.802		
F tabel		=	3.470		
Probabilitas		=	0.000		

Sumber: Data primer diolah, 2006

Berdasarkan tabel 19 dapat dilihat bahwa koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0.852 yang berarti bahwa hubungan antara semua variabel bebas, yaitu variabel motivasi kerja (X_1) dan kemampuan kerja (X_2), terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y) sangat kuat.

Tabel 19 menunjukkan hasil pengujian analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas secara simultan maupun secara parsial. Berdasarkan tabel 20 dapat dijelaskan bahwa:

- a. Nilai F hitung yang diperoleh sebesar 27.802 lebih besar dibandingkan F tabel sebesar 3.470. Bila dilihat probabilitasnya yakni sebesar 0.000 yang lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X_1) dan kemampuan kerja (X_2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y).
- b. Nilai R Square sebesar 0.726 atau 72.6% menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X_1) dan kemampuan kerja (X_2) yang digunakan dalam persamaan regresi ini secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y) sebesar 72.6%. Sedangkan sisanya yaitu 27.4% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.
- c. Persamaan regresi yang diperoleh:

$$Y = -17.283 + 0.618 X_1 + 0.833 X_2$$

d. Nilai t hitung yang diperoleh menunjukkan bahwa:

- 1) Pada variabel motivasi kerja (X_1), nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2.557 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2.080 atau probabilitas sebesar 0,018 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X_1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan (Y).
- 2) Pada variabel kemampuan kerja (X_2), t hitung yang diperoleh sebesar 4.324 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2.080 atau probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kemampuan kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

C. Pembahasan

Pembahasan masing-masing variabel penentu yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Variabel Motivasi Kerja (X_1)

Koefisien regresi variabel motivasi kerja (X_1) sebesar 0.618, yang berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan motivasi kerja (X_1) maka prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.618 satuan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan.

Berdasarkan hasil uji t, variabel motivasi kerja (X1) berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95 % secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hal ini berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi kerja seseorang maka prestasi kerjanya akan semakin meningkat, sebaliknya jika motivasi kerja seseorang rendah maka prestasi kerjanya akan menurun. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Hasibuan (2003:103) yang menyatakan bahwa 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 akan semakin baik pula.

2. Variabel Kemampuan Kerja (X2)

Koefisien regresi variabel kemampuan kerja (X2) sebesar 0.833, yang berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan kemampuan kerja (X2) maka prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.833 satuan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan.

Berdasarkan hasil uji t, variabel kemampuan kerja (X2) berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95 % secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hal ini berarti bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi kemampuan kerja seseorang maka prestasi kerjanya akan semakin meningkat, sebaliknya jika kemampuan kerja seseorang rendah maka prestasi kerjanya akan menurun.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Wursanto (2003:301) yang menyatakan bahwa kemampuan yang terbatas mengakibatkan orang menjadi pasif.

Dari hasil analisis dan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa variabel kemampuan kerja (X2) berpengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan (Y) dibandingkan dengan variabel motivasi kerja (X1). Hal ini disebabkan karena motivasi kerja karyawan dalam bekerja rata-rata sama. Kemungkinan pertama, jika dilihat dari masa kerjanya mayoritas adalah karyawan lama sehingga karyawan terbiasa melakukan rutinitas pekerjaan yang sama. Sedang dilihat dari teori motivasi Victor Vroom, peluang untuk pengembangan karier cenderung kecil sehingga karyawan hanya mempertahankan posisi yang ada karena merasa cukup puas dengan yang sudah didapat. Kemungkinan yang lain karena situasi kerja yang stabil dan aman, membuat karyawan kurang berkembang atau pasif dalam pencapaian prestasi. Maka jika dihubungkan dengan kebutuhan akan pencapaian. Sesuai yang dikemukakan McClelland dalam teorinya (Stoner, 1986:91) bahwa kebutuhan yang kuat akan pencapaian berkaitan dengan seberapa jauh seseorang termotivasi untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Seseorang yang mempunyai kebutuhan pencapaian prestasi yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang tinggi. Jadi, hal ini bisa digunakan manajer untuk memotivasi para karyawan guna meningkatkan gairah kerjanya.



BAB V

PENUTUP

Dari hasil penelitian yang dilakukan di perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang dan berdasarkan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan dan beberapa saran sebagai berikut :

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi linier berganda secara simultan dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X1) dan kemampuan kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y).
2. Variabel motivasi kerja (X1) dan kemampuan kerja (X2) mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y) sebesar 72.6% sedangkan sisanya sebesar 27.4% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.
3. Sesuai hasil pengujian dari analisis regresi linier berganda secara parsial dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y) adalah variabel kemampuan kerja (X2). Hal ini disebabkan karena motivasi kerja karyawan dalam bekerja rata-rata sama, sehingga prestasi kerja seseorang lebih dipengaruhi oleh kemampuan kerjanya.

B. Saran

1. Dari kesimpulan yang telah diperoleh, sebaiknya kemampuan kerja karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang yang meliputi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik lebih ditingkatkan dari sebelumnya karena merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Kemampuan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan yang intensif dan tepat sasaran.
2. Dari hasil pengujian yang diperoleh, dapat diketahui variabel motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Seperti yang dijelaskan pada pembahasan bahwa motivasi karyawan dalam bekerja rata-rata sama, maka penulis menyarankan sebaiknya perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Malang masih harus memperhatikan lagi kebutuhan karyawannya yaitu dalam pencapaian prestasi karyawannya. Karena mereka yang mempunyai kebutuhan pencapaian yang tinggi cenderung akan termotivasi dan berkembang. Maka, untuk memotivasi para karyawannya dapat dilakukan dengan memberikan situasi kerja yang menantang dan bersaing daripada pekerjaan yang rutin dan tidak bersaing, dimana persaingan tersebut harus ditumbuhkan secara sehat oleh manajer. Selain itu perusahaan memberikan kesempatan untuk promosi, penghargaan, pujian atas prestasi kerja yang tinggi sehingga diharapkan semangat kerja kembali meningkat dan secara bersama-sama penerapan antara variabel motivasi dan kemampuan dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

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.

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.

Wagimin, I. 2001. *Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Solo)*. Pasca Sarjana. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya, Malang: Tesis yang tidak dipublikasikan.

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

