

**HUBUNGAN SISTEM *JUST IN TIME* DENGAN
PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI
(Survey Pada PT PLN (Persero) APJ Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Aris Widarniawan
Nim. 0510313016



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN
DAERAH
2009**

MOTTO

*Hati Orang Bodoh Berada Di Mulutnya
Tetapi Mulut Orang Bijak Ada Di Hatinya
(Benjamin Franklin)*



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Hubungan Sistem *Just In Time* Dengan Produktivitas Kerja

Pegawai

(Survey Pada PT PLN (Persero) APJ Malang)

Disusun oleh : Aris Widarniawan

NIM : 0510313016

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Administrasi Pemerintahan Daerah

Malang, Desember 2009

Komisi Pembimbing,

Ketua

Anggota

Dr. Abdul Hakim, M.Si
NIP. 19610202 198503 1 006

Dr. Siti Rochmah, M.Si
NIP. 19570313 198601 2 001

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Kamis
 Tanggal : 3 Desember 2009
 Jam : 08.00 WIB
 Skripsi atas nama : Aris Widarniawan
 Judul : Hubungan Sistem *Just In Time* Dengan Produktivitas Kerja Pegawai (Survey Pada PT PLN (Persero) APJ Malang)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua,

Anggota,

Prof. Dr. Abdul Hakim, MSi

Dr. Siti Rochmah, MSi

NIP. 19610202 198503 1 006

NIP. 19570313 198601 2 001

Anggota

Anggota

Dr. Imam Hanafi, MSi

Ainul Hayat, S.Pd, MSi

NIP. 19691002 199802 1 001

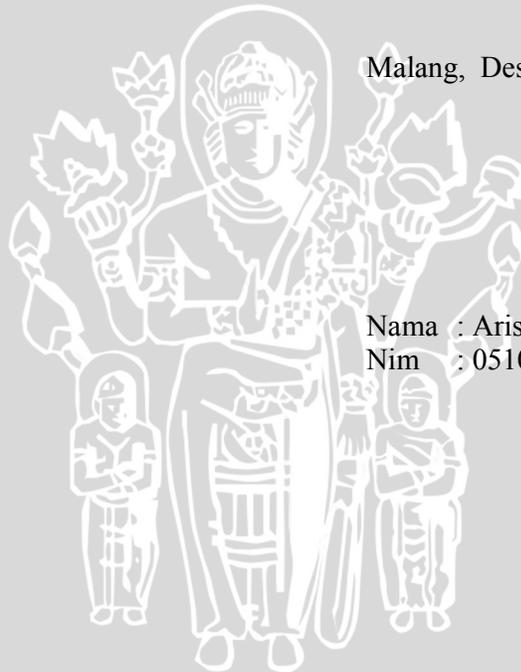
NIP. 19730713 200604 1 005

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

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

Malang, Desember 2009



Nama : Aris Widarniawan
Nim : 0510313016

RINGKASAN

Aris Widarniawan, 2009, Hubungan Sistem *Just In Time* Dengan Produktivitas Kerja Pegawai (Survey Pada PT PLN (Persero) APJ Malang), Dr. Abdul Hakim, M.Si., Dr. Siti Rochmah, M.Si, 79 Halaman + xii

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan mengetahui Sistem *Just In Time* dan Produktivitas Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) APJ Malang serta menguji sejauh mana hubungan antara Sistem *Just In Time* dengan Produktivitas Kerja Pegawai di PT PLN (Persero) APJ Malang.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian hipotesa tersebut sebanyak 94 pegawai yang ditunjuk sebagai responden adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) APJ Malang dari segala bagian kerja.

Validitas data dan reliabilitas data diuji untuk menunjang penelitian, selanjutnya item-item dari variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*) yang tertuang dalam daftar pertanyaan (kuisisioner) yang telah disebar kepada para responden, diuji keandalannya melalui program SPSS *11,5 for windows*. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas menunjukkan seluruh koefisien korelasi melebihi nilai kritis. Hal ini menunjukkan bahwa data yang terkumpul cukup valid dan reliabel sehingga dapat digunakan dalam pengujian hipotesa.

Hasil-hasil penelitian, pada hipotesis pertama setelah diadakan pengujian terhadap seluruh variabel bebas yang terdiri atas Tata Letak (X_1) yang merupakan penataan alat-alat maupun pegawai sesuai dengan urutan kerja maupun pos masing-masing yang memudahkan dalam proses bekerja di PT PLN (Persero) APJ Malang, Tenaga Kerja (X_2) kemampuan PT PLN (Persero) APJ Malang dalam proses perekrutan sumber daya manusia dan penetapan standarisasi kerja, Waktu (X_3) yang di artikan menghindari pemborosan waktu dalam proses bekerja, secara bersama-sama memiliki hubungan atau pengaruh yang bermakna terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai koefisiensi korelasi (R) sebesar 0,857 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,735 dengan F hitung sebesar 83,240 sedangkan F tabel sebesar 2,706 pada tingkat signifikan 5%. Berdasarkan hal tersebut karena nilai F hitung lebih besar dari F tabel berarti terdapat hubungan dan pengaruh yang kuat secara bersama-sama antara Tata Letak (X_1), Tenaga Kerja (X_2), dan Waktu (X_3), secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y), sehingga keputusan yang diberikan untuk hipotesis H_a adalah diterima dan untuk keputusan H_o adalah ditolak.

Sedangkan pada hipotesis kedua dengan ditolaknya H_o dapat disimpulkan bahwa variabel Tenaga Kerja (X_2) mempunyai pengaruh dominan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) kemampuan PT PLN (Persero) APJ Malang dalam proses perekrutan sumber daya manusia dan penetapan standarisasi kerja terbukti mampu memberikan stimulus dalam peningkatan produktivitas pegawai, hal ini dapat diketahui berdasarkan perhitungan koefisien regresi peubah Tenaga Kerja (X_2) memiliki koefisien regresi sebesar 0,383 yang lebih besar Tata Letak (X_1) sebesar 0,108, dan Waktu (X_3) sebesar 0,103. Hal ini sesuai dengan kriteria yang ditetapkan bahwa jika koefisien regresi X_2 lebih besar dari koefisien regresi X_1 , dan X_3 , maka H_o ditolak dan keputusan terhadap H_a diterima, oleh karena keputusan ini didukung oleh nilai probabilitas X_2 sebesar 0,000 yang lebih kecil

dari angka kritis sebesar 0,05 maka hipotesis ini terbukti.



SUMMARY

Aris Widarniawan, 2009, Relationships System Just In Time With Work Productivity Employees (Survey on PT PLN (Persero) APJ Malang), Dr. Abdul Hakim, M.Sc., Dr. Siti Rochmah, M. Si, 79 page + xii

The purpose of this study is to describe and find System Just In Time and Employee Productivity Working at PT PLN (Persero) APJ Malang and examine the extent to which the relationship between the system with the Just In Time Employee Productivity Working at PT PLN (Persero) APJ Malang.

The number of samples used in the research hypothesis that as many as 94 employees designated as respondents are all employees of PT PLN (Persero) APJ Malang from all parts of the work.

Data validity and reliability test data to support the research, then the items from the independent variable (independent) and bound variables (dependent) as stipulated in the list of questions (questionnaire) which has been distributed to the respondents, were tested for reliability through the program SPSS 11.5 for windows. Based on validity and reliability tests showed the correlation coefficient exceeds a critical value. This indicates that the data collected is valid and reliable enough so that it can be used in testing hypotheses.

The results of the study, the first hypothesis after testing conducted on all independent variables comprising Layout (X1) which is an arrangement of equipment and staff in accordance with the sequence of work and their posts to facilitate the process of working at PT PLN (Persero) APJ Malang, Manpower (X2) the ability of PT PLN (Persero) APJ Malang in the process of human resource recruitment and establishment of standardized work, Left (X3) is the mean to avoid wasting time in the process of working, together have a relationship or influence significant for Work Productivity Employees (Y) as a bound variable. This can be demonstrated with a correlation coefficient value (R) of 0.857 and coefficient of determination (R^2) of 0.735 with the F count of 83.240 while the F table for 2.706 at significant level 5%. Based on this count because the F value is greater than F table means there is a relationship and a strong influence jointly between Layout (X1), Manpower (X2), and the Left (X3), jointly have a significant influence of Work Productivity Employees (Y), so the decision is given to the hypothesis H_a is accepted, and to H_o 's decision was rejected.

While the second hypothesis with the refusal of H_o can be concluded that the variables of Labor (X2) has a dominant influence on Work Productivity Employees (Y) the ability of PT PLN (Persero) APJ Malang in the process of human resource recruitment and establishment of standardized work proved to not give a stimulus to increase employee productivity, this can be known based on the calculation of the regression variables koefisien Labor (X2) has a regression coefficient of 0.383 which is greater Layout (X1) of 0.108, and the Left (X3) of 0.103. This is in accordance with criteria established that if the regression coefficient of X2 is greater than the regression coefficient of X1, and X3, then H_o is rejected and H_a accepted the decision to, by this decision because they are supported by the X2 probability value of 0.000 which is smaller than the critical rate of 0,05 the hypothesis is proven.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Hubungan Sistem *Just in Time* dengan Produktivitas Kerja Pegawai (Survey pada PT PLN (Persero) APJ Malang)** dengan baik.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Darsono H.A dan Ibu Dwi Endah Widiariati terima kasih atas nasehat, doa, kasih sayang dan dukungan yang telah diberikan mulai aku lahir hingga saat ini.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang senantiasa memberikan arahan, petunjuk dan bimbingan dalam penyusunan skripsi
3. Ibu Dr. Siti Rochmah, M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang selalu sabar dan banyak memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi.
4. Para Karyawan PT PLN (Persero) APJ Malang, Terutama Bapak Rudi Hartono yang senantiasa selalu sabar menjelaskan informasi dari data-data penelitian yang diberikan.
5. Bapak Ir. Isbiyanto, MM selaku Manajer PT PLN (Persero) APJ Malang yang telah memberikan izin dan informasi pengetahuan yang sangat membantu dalam pembuatan skripsi ini.
6. Kakakku Tercinta Agung Yulianto dan Adikku Tersayang Andi Triantoko.
7. Teman-teman Seimpian Public A 2005 yang telah menjadi bagian perjalanan hidupku.

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

Malang, Desember 2009

Penulis

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



DAFTAR ISI

Hal.

MOTTO	
TANDA PESETUJUAN SKRIPSI	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Pemerintahan Daerah	8
1. Pengertian Pemerintahan	8
2. Pengertian Pemerintahan Daerah	11
B. Pelayanan Publik	13
1. Definisi Pelayanan Publik	13
2. Kualitas Pelayanan Publik	15
C. Sistem Just In Time	17
1. Pengertian Sistem	17
2. Karakteristik Sistem	18
3. Pengertian <i>Sistem Just In Time</i>	19
4. Filosofi <i>Just In Time</i>	20
5. Konsep <i>Just In Time</i>	22
6. Manfaat Metode <i>Just In Time</i>	23
7. Karakteristik <i>Just In Time</i>	24
D. Produktivitas Pegawai	25
1. Pengertian Produktivitas	25
2. Kriteria Produktivitas	27
3. Pengertian Produktivitas Pegawai	28
4. Peningkatan Produktivitas	30
5. Indikator Produktivitas Kerja	32
6. Pengukuran Produktivitas Kerja	33
E. Hubungan Antara Sistem Just In Time Dengan Produktivitas Pegawai ..	33
F. Model Konseptual dan Hipotesis	35

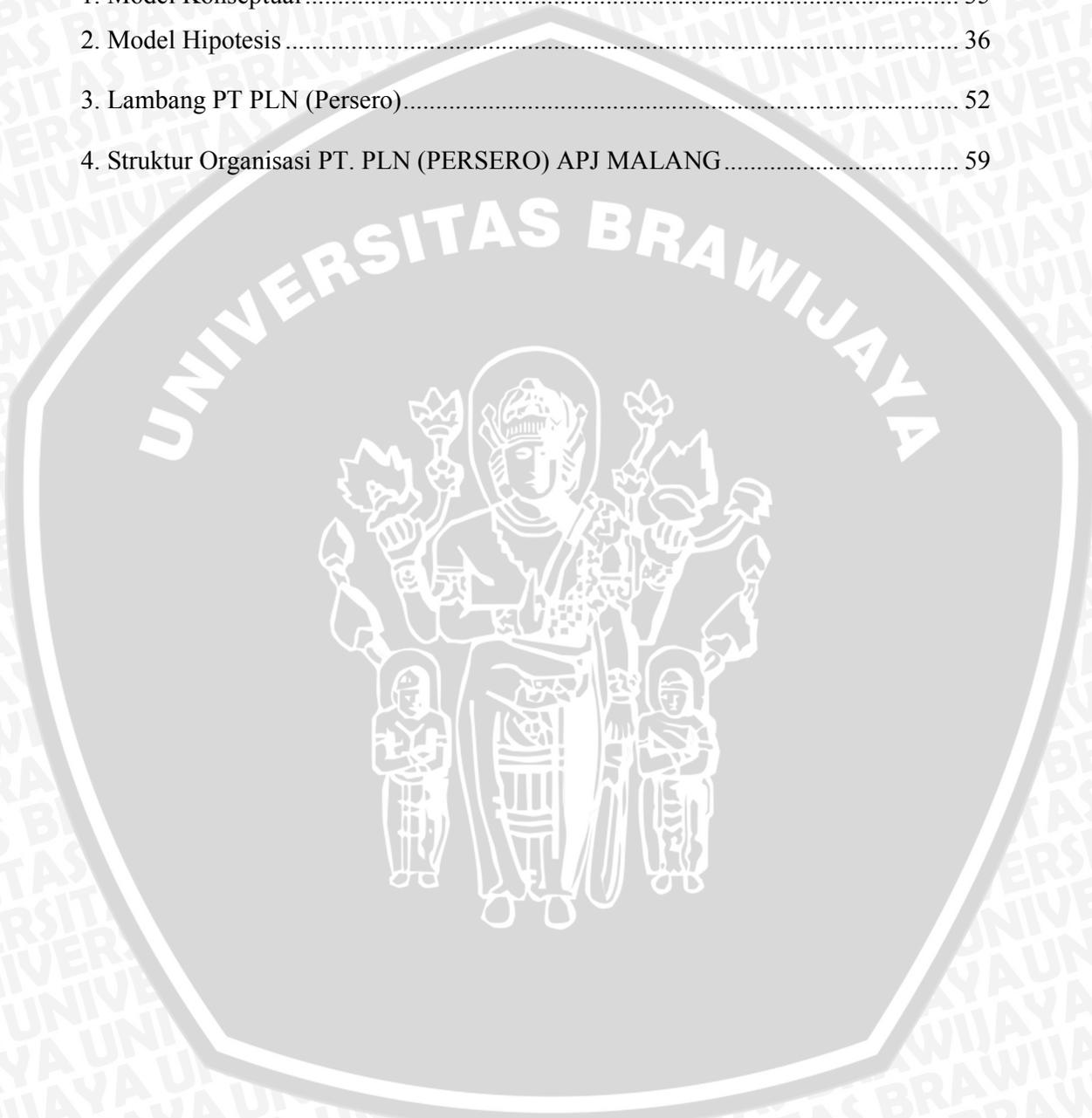
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Jenis Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian	37
C. Konsep & Variabel, Operasionalisasi Variabel dan Skala Pengukura ..	38
1. Konsep dan Variabel	38
2. Operasionalisasi Variabel	38
3. Skala Pengukuran	40
D. Populasi dan Sampel.....	40
E. Teknik Pengumpulan Data dan Istrumen Penelitian.....	42
1. Teknik Pengumpulan Data	42
2. Instrumen Penelitian	42
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	43
1. Uji Validitas	43
2. Uji Reliabilitas	44
G. Teknik Analisis Data	45
1. Analisis Deskriptif	45
2. Analisis Statistik Inferensial	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
A. Gambaran Umum PT. PLN (Persero)	49
1. Sejarah Singkat PT. PLN (Persero)	49
2. Lambang PT PLN (Persero)	52
3. PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang	53
4. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang	54
B. Gambaran Umum Responden.....	60
1. Jenis Kelamin	60
2. Bagian Kerja	60
3. Pendidikan Terakhir	61
C. Analisis Deskriptif	62
1. Analisis Tata Letak Kantor	63
2. Analisis Tenaga Kerja.....	64
3. Analisis Waktu	65
4. Analisis Hasil Kerja	67
D. Validitas dan Reliabilitas	68
1. Uji Validitas	68
2. Uji Reliabilitas	69
E. Analisa Data dan Interpretasi	70
1. Pengujian Hipotesis	70
2. Interpretasi Hasil Pengujian.....	73

BAB V PENUTUP	75
A. Kesimpulan	75
B. Saran	78
 DAFTAR PUSTAKA	 79



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal.
1. Model Konseptual	35
2. Model Hipotesis	36
3. Lambang PT PLN (Persero).....	52
4. Struktur Organisasi PT. PLN (PERSERO) APJ MALANG	59

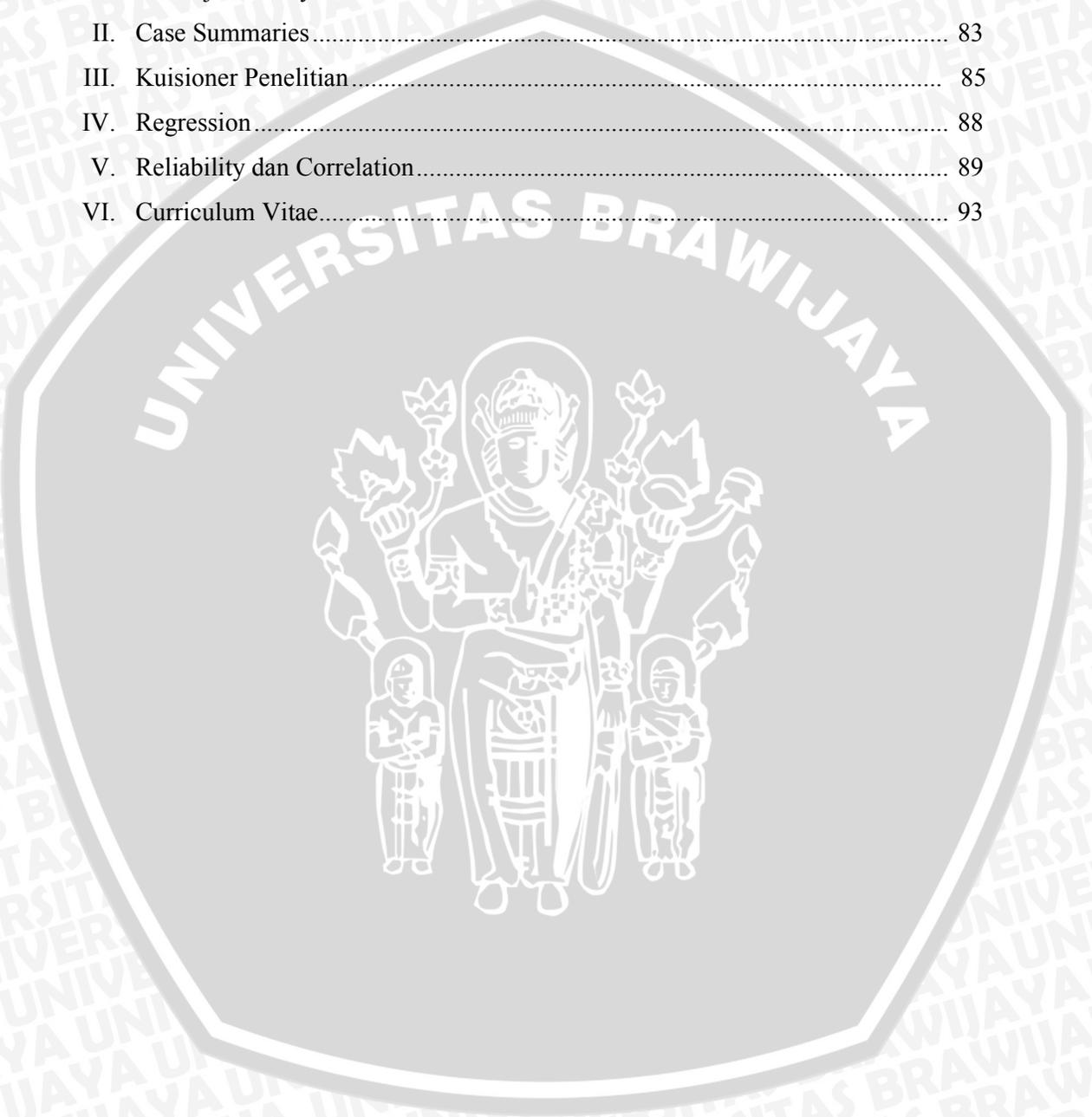


DAFTAR TABEL

Tabel	Hal.
1. Operasional Variabel	39
2. Distribusi Populasi Penelitian Pada PT PLN (Persero) APJ Malang	41
3. Pedoman Interorestasi Koefisien Korelasi	47
4. Distribusi Frekuensi Responden Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	60
5. Distribusi Frekuensi Responden Pegawai Berdasarkan Bagian Kerja	61
6. Distribusi Frekuensi Responden Pegawai Berdasarkan Status Pendidikan	61
7. Kriteria Tingkat Produktivitas Pegawai	62
8. Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai Terhadap Tata Letak Kantor di PT PLN (Persero) APJ Malang	63
9. Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai Terhadap Tenaga Kerja di PT PLN (Persero) APJ Malang	64
10. Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai Terhadap Waktu di PT PLN (Persero) APJ Malang	65
11. Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai Terhadap Hasil Kerja di PT PLN (Persero) APJ Malang	67
12. Uji Validitas Untuk Tiap Peubah Penelitian	68
13. Uji Relibilitas Untuk Tiap Peubah Penelitian	69
14. Hasil Analisis Regresi Berganda, Uji F Dan Uji t	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal.
I. Surat Ijin Survey	82
II. Case Summaries	83
III. Kuisioner Penelitian	85
IV. Regression	88
V. Reliability dan Correlation	89
VI. Curriculum Vitae	93



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sedemikian banyak kesan buruk yang selama ini disandang aparat pemerintah (sektor publik). Antara lain terungkap, besarnya dana yang diserap untuk membiayai aparatur pemerintah tidak diimbangi dengan pelayanan kepada masyarakat yang maksimal, bahkan kualitas pelayanan tersebut sangat buruk. Masyarakat telah bersedia mengorbankan (*sacrifice*) sebagian hartanya untuk negara dengan membayar berbagai macam pungutan, maka sudah sewajarnya jika mereka mengharapkan kepuasan (*satisfy*) yang maksimal atas pelayanan negara. Salah satu keluhan masyarakat yang sering terungkap adalah lambatnya waktu pelayanan. Selama ini berkembang ungkapan-ungkapan seperti "Kalau bisa dilakukan besok kenapa harus sekarang" "Kalau bisa dipersulit kenapa harus dipermudah" Hal yang demikian bukan saja mengakibatkan pemborosan sumberdaya tetapi juga kualitas jasa yang dihasilkan menjadi sangat buruk. (Suparjo. 2006. "Just In Time Mungkinkah Diterapkan Pada Sektor Publik", diakses pada tanggal 23 Desember 2008 dari <http://www.dirjenperbendaharaan.com/>).

Sektor publik (pemerintahan) pada dasarnya adalah perusahaan yang menghasilkan produk berupa jasa pelayanan, baik pelayanan yang bersifat langsung dinikmati oleh masyarakat maupun pelayanan yang dinikmati masyarakat secara tidak langsung. Namun demikian, pemerintah tidak bermaksud mengambil keuntungan dari operasionalnya. Salah satu tugas layanan pemerintah yang seharusnya diberikan kepada masyarakat adalah transparansi dan pertanggungjawaban atas apa yang telah dilakukan. Pemerintah telah mencanangkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang terdiri dari tiga pilar yaitu transparansi, partisipasi dan akuntabilitas. Namun demikian pemerintah belum sepenuhnya mampu menciptakan ketiga pilar utama tersebut. Seandainya pemerintah kita harus bersaing dengan perusahaan swasta dengan produk pelayanan yang sama, pelan

namun pasti negara akan bangkrut, karena biaya produksi sangat tinggi, sedang pendapatan akan berkurang drastis akibat ditinggalkan oleh para pelanggan yang tidak puas dengan pelayanan yang diberikan.

Produksi berdasarkan prediksi terhadap masa yang akan datang dalam sistem tradisional memiliki resiko kerugian yang lebih besar karena over produksi daripada produksi berdasarkan permintaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu munculah ide *Just In Time* yang memproduksi apabila ada permintaan. Suatu proses produksi hanya akan memproduksi apabila diisyaratkan oleh proses berikutnya. Sebagai akibatnya pemborosan dapat dihilangkan dalam skala besar, yaitu berupa perbaikan kualitas dan biaya produksi yang lebih rendah. Kedua hal tersebut menjadikan perusahaan lebih kooperatif. Tujuan utama *Just In Time* adalah untuk meningkatkan laba dan posisi persaingan perusahaan yang dicapai melalui usaha pengendalian biaya, peningkatan kualitas, serta perbaikan kinerja pengiriman. *Just In Time* merupakan filosofi pemanufakturan yang memiliki implikasi penting dalam manajemen biaya. Ide dasar *Just In Time* sangat sederhana, yaitu berproduksi hanya apabila ada permintaan (full system) atau dengan kata lain hanya memproduksi sesuatu yang diminta, pada saat diminta, dan hanya sebesar kuantitas yang diminta.

Prinsip dasar *Just In Time* adalah peningkatan kemampuan perusahaan secara terus menerus untuk merespon perubahan dengan minimisasi pemborosan. Terdapat empat aspek pokok dalam konsep *Just In Time* yaitu:

1. Menghilangkan semua aktifitas atau sumber-sumber yang tidak memberikan nilai tambah terhadap produk atau jasa.
2. Komitmen terhadap kualitas prima.
3. Mendorong perbaikan berkesinambungan untuk meningkatkan efisiensi.
4. Memberikan tekanan pada penyederhanaan aktivitas dan peningkatan visibilitas aktivitas yang memberikan nilai tambah.

Contoh atau studi kasus perusahaan yang telah menerapkan *just in time* yaitu PT. Tri Dharma Wisesa merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang memasok brake system untuk pelanggan-pelanggan seperti Yamaha, Toyota, Daihatsu, baik di dalam maupun luar negeri. Produksi dan pembelian dengan

sistem JIT mewakili usaha terus menerus dalam mengejar produktivitas melalui penghapusan pemborosan. Jenis dan efisiensi tata letak pabrik dikelola secara berbeda dalam proses manufaktur JIT. JIT mengganti tata letak pabrik tradisional dengan suatu pola sel manufaktur. Sel manufaktur terdiri dari mesin-mesin yang dikelompokkan dalam kumpulan yang biasanya dalam bentuk setengah lingkaran. Mesin-mesin diatur sehingga dapat dioperasikan secara berurutan pada tiap sel dipersiapkan untuk menghasilkan produk atau kumpulan produk tertentu kemudian berpindah dari satu mesin ke mesin yang lainnya hingga selesai produk. Para pekerja ditugaskan pada sel-sel dan dilatih untuk mengoperasikan semua mesin dalam sel. Tenaga kerja dalam lingkungan JIT memiliki beberapa keahlian sekaligus, tiap sel manufaktur pada dasarnya adalah sebuah pabrik mini dan sering disebut sebagai pabrik dalam pabrik. (<http://getuk.wordpress.com/2006/11/17/metode-just-in-time/trackback/>)

Sektor kelistrikan seperti halnya sektor-sektor jasa yang lain, dituntut untuk dapat menjaga tingkat pelayanan kerja yang baik dimata masyarakat dalam menjalankan operasionalnya. Menurut Undang-Undang Nomor 15 tahun 1985 dan Keputusan Presiden RI Nomor 37 tahun 1992 tentang Usaha Penyediaan Tenaga Listrik oleh Swasta, maka pada saat ini terdapat 3 bentuk badan usaha yang bergerak dalam bidang penyediaan tenaga listrik, yaitu: Perusahaan Listrik Negara (PLN), Swasta dan Koperasi. Dengan adanya badan-badan usaha tersebut, maka persaingan dalam bidang perlistrikan akan semakin tinggi. Walaupun demikian dengan berpedoman pada pengelolaan perusahaan yang sehat serta meningkat efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan dan memberikan pelayanan yang memuaskan pada konsumen, maka PLN sebagai badan usaha yang wajib menyediakan listrik dalam jumlah memadai dengan harga murah bagi masyarakat diharapkan dapat mengantisipasi kemungkinan persaingan di masa mendatang. (Suparjo. 2006. “*Just In Time* Mungkinkah Diterapkan Pada Sektor Publik”, diakses pada tanggal 23 Desember 2008 dari <http://www.dirjenperbendaharaan.com/>).

Untuk mengadakan antisipasi terhadap persaingan tersebut menuntut dilakukannya usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas serta pelayanan yang baik oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN) diantaranya dengan melakukan peningkatan produktivitas dengan tiga jenis sumber, yaitu :

- Modal (perlengkapan, material, energi, tanah, dan bangunan)
- Tenaga kerja
- Manajemen dan Organisasi (Muchdarsyah Sinungan, 1992:60)

Maka *Just in time* menghendaki suatu rangkaian proses produksi yang terus menerus dengan menghilangkan semua sumber pemborosan serta memproduksi barang dengan kualitas, jumlah, tempat, dan waktu sesuai yang dibutuhkan pelanggan. Pengendalian yang baik sangat diperlukan agar suku cadang selalu tersedia secara tepat waktu, sumber pemborosan dapat dihilangkan serta tingkat sediaan yang rendah. Dengan sistem ini, tingkat sediaan ditekan serendah mungkin (*zero inventories*) dan kualitas produksi senantiasa dijaga dengan menekan kerusakan serendah mungkin (*zero defect*).

Terdapat empat jenis pemborosan dalam operasi perusahaan, yaitu sumberdaya produksi yang terlalu banyak, jumlah produksi yang berlebihan, jumlah sediaan yang terlalu banyak, dan investasi modal yang tidak perlu. Untuk mencapai pengurangan biaya, produksi harus cepat dan fleksibel yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan pasar tanpa kelebihan waktu yang tidak berguna.

Just in time sebagai suatu sistem memiliki beberapa persyaratan agar dapat berjalan dengan optimal. Pertama, harus tersedia pasokan sediaan yang kontinyu. Kedua, harus memiliki tata letak ruang dan peralatan yang mendukung aliran produksi. Ketiga, harus memiliki sumberdaya manusia yang trampil. Yang keempat harus memiliki perencanaan output yang akan dihasilkan.

Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui hubungan *Sistem Just In Time* bila diterapkan di perusahaan negara apakah berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas pegawai Perusahaan Listrik Negara (PLN), karena diharapkan karyawan menjadi mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan tepat pada waktunya selain itu diharapkan akan mendorong karyawan agar dapat meminimalisir pemborosan baik sumberdaya produksi yang terlalu banyak,

jumlah produksi yang berlebihan, jumlah sediaan yang terlalu banyak, dan investasi modal yang tidak perlu sehingga perusahaan negara ini dapat lebih berproduksi dengan baik.

Dikarenakan PT PLN (Persero) APJ Malang tidak berproduksi dan hanya sebagai pelayanan dan jaringan saja maka saya sebagai penulis hanya mengambil sebagian indikator saja yang ada dalam teori *just in time* dari berbagai indikator yang mempengaruhi sistem *just in time* yaitu tata letak (layout) kantor, mesin dan perawatan, tenaga kerja (labour), persediaan (inventory), waktu (scheduling) dan proses produksi, dari beberapa indikator tersebut penulis hanya mengambil tiga indikator saja yang sesuai dengan kondisi tempat studi yaitu PT PLN (Persero) APJ Malang yang hanya sebagai area pelayanan dan jaringan yaitu indikator Tata Letak (Layout) Kantor, Tenaga Kerja (Labour), Waktu (Scheduling) dalam proses bekerja.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian dalam suatu penulisan skripsi dengan tema "**Hubungan Sistem *Just in Time* dengan Produktivitas Kerja Pegawai (Survey pada PT PLN (Persero) APJ Malang)**"

B. Perumusan Masalah

Melihat dari latar belakang yang ada, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah Penerapan Sistem *Just in Time* pada PT PLN (Persero) APJ Malang?
2. Bagaimanakah Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) APJ Malang?
3. Sejauh manakah hubungan antara Sistem *Just in Time* dengan Produktivitas Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) APJ Malang

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada perumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian dapat di kemukakan sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan Penerapan Sistem *Just in Time* pada PT PLN (Persero) APJ Malang.
2. Mendeskripsikan Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) APJ Malang.
3. Menguji Hubungan Sistem *Just in Time* dengan Produktivitas Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) APJ Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian ini mempunyai tujuan antara lain:

1. Kontribusi Praktis
 - a. Sumbangan pemikiran dan informasi baik konseptual maupun praktikal dalam mengantisipasi tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas.
 - b. Sebagai sumbangan pemikiran bagi PT PLN (Persero) APJ Malang.
2. Kontribusi Akademis
 - a. Bagi peneliti sebagai wahana dalam peningkatan pengetahuan dan kreatifitas berpikir dalam menganalisa keadaan di lapangan yang disesuaikan dengan teori-teori yang telah diterima dan dipelajari pada perkuliahan.
 - b. Dengan penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan terhadap pengembangan ilmu administrasi public pada umumnya, dan berguna bagi mahasiswa lain yang melakukan penelitian dengan tema yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang isi penulisan, di bawah ini disampaikan pokok-pokok bahasan yang ada pada setiap bab, yaitu:

Bab I : **PENDAHULUAN**, pada bab ini diawali dengan pembahasan latar belakang, permasalahan dan perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian serta menguraikan sistematika pembahasan.

Bab II : **TINJAUAN PUSTAKA**, dalam bab ini diuraikan berbagai pendapat para ilmuwan serta teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan pada penelitian sebagai landasan atau arahan yang akan digunakan dalam penelitian, yaitu berisi Pemerintahan daerah, sistem *just in time*, produktivitas pegawai, hubungan antara sistem *just in time* dengan produktivitas kerja pegawai dan model konseptual dan hipotesis.

Bab III : **METODE PENELITIAN**, dalam bab ini diuraikan mengenai metodologi dan jenis penelitian yang diambil, lokasi penelitian, konsep variabel, konsep, variabel dan skala pengukuran, populasi dan sample, teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian, validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

Bab IV : **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**, dalam bab ini diuraikan tentang gambaran umum mengenai PT PLN (Persero) APJ Malang, terdiri dari penyajian data dan analisis data serta pengujian hipotesis mengenai hubungan antara variabel sistem *just in time* dengan produktivitas pegawai.

BAB V : **PENUTUP**, dalam bab ini akan dibahas mengenai kesimpulan dari hasil-hasil penelitian yang dibahas pada bab-bab sebelumnya, serta pengajuan saran yang mungkin dapat dipergunakan oleh PT PLN (Persero) APJ Malang terutama dalam upaya peningkatan produktivitas pegawai di PT PLN (Persero) APJ Malang.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemerintahan Daerah

1. Pengertian Pemerintah

Dari segi bahasa, kata “pemerintah” atau “pemerintahan”, berasal dari suku kata “perintah” yang berarti sesuatu yang harus dilaksanakan. Di dalam kata tersebut terdapat beberapa unsur yang menjadi ciri khas dari “perintah”, diantaranya:

- a. Adanya “keharusan”, menunjukkan kewajiban untuk melaksanakan apa yang diperintahkan.
- b. Adanya dua pihak, yaitu yang memberi dan yang menerima perintah
- c. Adanya hubungan fungsional antara yang memberi dan yang menerima perintah
- d. Adanya wewenang atau kekuasaan untuk memberi perintah

Menurut Bayu (1992:9) “pemerintah” atau “pemerintahan” dalam bahasa Inggris disebut “*government*” yang mana berasal dari suku kata “*to govern*” yang artinya:

- a. Melaksanakan wewenang pemerintahan;
- b. Cara atau sistem memerintah;
- c. Fungsi atau kekuasaan untuk memerintah;
- d. Wilayah atau negara yang diperintah;
- e. Badan yang terdiri dari orang-orang yang melaksanakan wewenang dan administrasi hukum dalam suatu negara.

Keharusan yang tersimpul dalam kata “pemerintah” pada umumnya dituangkan dalam bentuk peraturan perundang-undangan. Adanya “wewenang” menunjukkan sahnya perintah yang diberikan, tanpa adanya wewenang perintah dianggap tidak sah dan hilanglah kekuatan hukum dari perintah tersebut. “Memerintah” diartikan sebagai menguasai atau mengurus negara atau daerah sebagai bagian dari negara. Dengan demikian maka kata “pemerintah” berarti kekuasaan untuk memerintah suatu negara.

Pada umumnya yang disebut “pemerintah” adalah sekelompok individu yang mempunyai wewenang tertentu untuk melaksanakan kekuasaan. Hal ini berlaku untuk pemerintah yang berdaulat maupun yang tidak berdaulat. Pemerintah yang berdaulat mempunyai hak untuk mengurus dan mengatur rumah tangga nasional dan memiliki monopoli untuk melaksanakan kekuasaan yang bersifat memaksa. Di dalam pengurusan rumah tangga tersebut termasuk melindungi masyarakat dan wilayah negara, meningkatkan taraf hidup dan lingkungan hidup, memelihara keamanan dan ketertiban umum dan sebagainya.

Menurut Surbakti dalam Martin Jimung (2005:39), menyebutkan mengenai pemerintah, yaitu:

“Secara estimologis pemerintah (*government*) berasal dari kata Yunani *Kebernan* atau nahkoda kapal, artinya menatap ke depan, menentukan berbagai kebijakan yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan masyarakat-negara, memperkirakan arah perkembangan masyarakat pada masa yang akan datang, dan mempersiapkan langkah-langkah kebijakan untuk menyongsong perkembangan masyarakat, serta mengelola dan mengarahkan masyarakat yang telah ditetapkan”.

Senada dengan hal di atas, Stoker dalam Martin Jimung (2005:40), mengemukakan mengenai pemerintah (*government*) adalah sebagai berikut:

“Penggunaan istilah pemerintah (*government*) adalah mengacu pada lembaga-lembaga formal suatu negara atau monopoli mereka di atas kekuasaan legitimasi koersif. Sehingga dengan demikian pemerintah dicirikan oleh kemampuannya dalam membuat keputusan-keputusan dan kapasitasnya dalam menjalankan keputusan-keputusan itu. Atau lebih lagi pemerintah dipahami sebagai proses-proses formal dan institusional yang beroperasi pada tingkat pusat dalam rangka mempertahankan aturan masyarakat dan menyediakan sarana-sarana bagi aksi-aksi koersif”.

Berdasarkan pengertian yang ada, terdapat tiga fungsi pemerintah yang seharusnya dilaksanakan oleh Pemerintah, antara lain:

a. *Servicing Function* (Fungsi Pelayanan)

Menurut S. Pamuji dalam Martin Jimung (2005:42), kehadiran pemerintah dalam fungsinya sebagai *servicing* adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan cara tidak diskriminatif dan juga tidak memberatkan. Singkatnya, pemerintah hadir untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara non-diskriminatif dengan kualitas yang sama. Berarti dalam *servicing* tersebut

pemerintah tidak pilih kasih. Melainkan semua orang memiliki hak yang sama, yakni hidup untuk dilayani, dihormati, diakui, diberi kesempatan (kepercayaan) dan lain sebagainya.

b. *Regulating Function* (Fungsi Pengaturan)

Riswandha Imawan dalam Martin Jimung (2005:42) memberikan penekanan bahwa pengaturan itu tidak hanya kepada rakyat tetapi juga kepada pemerintah sendiri. Artinya, dalam membuat kebijakan harus lebih dinamis, yang mengatur kehidupan bermasyarakat dan sekaligus meminimalisasi intervensi negara dalam kehidupan bermasyarakat.

Sedangkan James E. Anderson dalam Martin Jimung (2005:42) menjelaskan bahwa ada enam fungsi pengaturan yang dimiliki pemerintah, yakni:

- 1) Menyediakan infrastruktur ekonomi. Maksudnya pemerintah menyediakan institusi dasar dan peraturan-peraturan yang diperlukan bagi berlangsungnya sistem kapitalis modern seperti perlindungan terhadap hak milik, hak cipta, hak paten dan sebagainya.
- 2) Menyediakan beberapa barang dan jasa kolektif. Hal ini dikarenakan ada beberapa *public goods* yang tersedia bagi umum, ternyata masih sulit dijangkau oleh beberapa individu untuk memperolehnya.
- 3) Menjembatani konflik dalam masyarakat. Tujuannya, untuk meminimalkan konflik sehingga menjamin ketertiban dan stabilitas di masyarakat.
- 4) Menjaga kompetisi. Peran pemerintah diperlukan untuk menjamin agar kegiatan ekonomi dapat berlangsung dengan kompetisi yang sehat. Sebab tanpa pengawasan pemerintah akan berakibat kompetisi dalam perdagangan tidak terkontrol dan akhirnya dapat merusak kompetisi tersebut.
- 5) Menjamin akses minimal setiap individu kepada barang dan jasa. Di sini kehadiran pemerintah diharapkan memberikan bantuan kepada masyarakat miskin melalui program-program khusus.
- 6) Menjaga stabilitas ekonomi. Pemerintah dapat mengeluarkan kebijakan moneter apabila terjadi sesuatu yang mengganggu stabilitas ekonomi.

- c. Menurut Martin Jimung (2005:43), fungsi ketiga adalah *Empowering* (Fungsi Pemberdayaan)

Artinya, pemerintah memberikan pelayanan dan regulasi membuat masyarakat berdaya. Maksudnya, masyarakat tahu, menyadari diri dan mampu memilih alternatif yang terbaik untuk mengatasi atau menyelesaikan persoalan yang dihadapinya. Jadi, bukan harus dituntun terus oleh pemerintah. Sebaliknya pemerintah hanya sebagai fasilitator dan motivator untuk membantu masyarakat menemukan jalan keluar dalam menghadapi setiap persoalan hidup.

2. Pengertian Pemerintah Daerah

Menurut Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang dimaksud dengan Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sedangkan yang dimaksud dengan pemerintah daerah adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.

Landasan dasar pembentukan pemerintahan daerah di Indonesia adalah UUD 1945, yang tertuang dalam pasal 1 ayat 1 dan pasal 18. Pasal 1 ayat 1 berbunyi: "Negara Indonesia adalah Negara Kesatuan yang berbentuk Republik." Sedangkan pasal 18 menyatakan pembagian daerah Indonesia atas dasar daerah besar dan kecil dengan bentuk susunan pemerintahannya ditetapkan dengan Undang-undang dengan memandang dan mengingat dasar permusyawaratan dan sistem pemerintahan negara dan hak-hak usul dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa.

Untuk merealisasikan ketentuan landasan konstitusional tersebut, maka dalam sejarah perkembangan penyelenggaraan pemerintahan di daerah, telah dihadirkan berbagai peraturan perundangan yang berperan mengatur penyelenggaraan pemerintahan di daerah, antara lain:

- 1) UU No. 1 Tahun 1945 tentang peraturan mengenai kedudukan komite nasional daerah
- 2) UU No. 22 Tahun 1948 tentang pemerintahan daerah
- 3) UU No. 1 Tahun 1957 tentang pokok-pokok pemerintahan daerah
- 4) UU No. 18 Tahun 1965 tentang pokok-pokok pemerintahan daerah
- 5) UU No. 5 Tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan di daerah
- 6) UU No. 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah
- 7) Dan kemudian disempurnakan dengan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Pemerintah daerah sebagai institusi resmi negara hendaknya memandang pembangunan daerah sebagai kewajibannya untuk direalisasikan bagi kepentingan bersama. Menurut Martin Jimung (2005:80), setidaknya terdapat lima prinsip yang harus dipegang teguh dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Kelima prinsip tersebut adalah:

- a. Prinsip Kesatuan, yakni pelaksanaan pemberian otonomi daerah harus menunjang aspirasi perjuangan rakyat, memperkokoh Negara Kesatuan dan mempertinggi tingkat kesejahteraan masyarakat lokal.
- b. Prinsip Riil dan Tanggungjawab, yakni pemberian otonomi kepada daerah harus merupakan otonomi yang nyata dan bertanggungjawab bagi kepentingan seluruh warga daerah. Pemerintah daerah berperan mengatur proses dinamika pemerintahan dan pembangunan di daerah.
- c. Prinsip Pemencaran, yakni asas desentralisasi perlu dilaksanakan dengan asas dekonsentrasi. Caranya dengan memberikan kemungkinan kepada masyarakat untuk kreatif membangun daerahnya. Artinya, pemerintah bukan sebagai raja, melainkan pelayan untuk dan bersama rakyat membangun daerahnya.
- d. Prinsip Keserasian, yakni pemberian otonomi kepada daerah mengutamakan aspek keserasian dan tujuan di samping aspek pendemokrasian.
- e. Prinsip Pemberdayaan, yakni tujuan pemberian otonomi kepada daerah untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintah di daerah, terutama dalam aspek pelaksanaan

pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat serta untuk meningkatkan pembiayaan kestabilan politik dan kesatuan bangsa.

B. Pelayanan Publik

1. Definisi Pelayanan Publik

Sesungguhnya yang menjadi produk dari organisasi pemerintahan adalah pelayanan masyarakat (*public service*). Pelayanan tersebut diberikan untuk memenuhi hak masyarakat, baik itu merupakan layanan *civil* maupun layanan publik. Artinya kegiatan pelayanan pada dasarnya menyangkut pemenuhan suatu hak. Ia melekat pada setiap orang, baik secara pribadi maupun berkelompok (organisasi), dan dilakukan secara universal. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Moenir (1998:41) bahwa “hak atas pelayanan itu sifatnya sudah universal, berlaku terhadap siapa saja yang berkepentingan atas hak itu, dan oleh organisasi apapun juga yang tugasnya menyelenggarakan pelayanan”.

Selanjutnya tugas pemerintah adalah untuk melayani dan mengatur masyarakat, menurut Thoha (1995:4) bahwa: “Tugas pelayanan lebih menekankan kepada mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu proses pelaksanaan urusan publik. Sedangkan tugas mengatur lebih menekankan kepada kepuasan atau *power* yang melekat pada posisi jabatan birokrasi”.

Setelah melihat persepsi di atas, maka Pelayanan merupakan suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain.

Menurut Moenir (2002:27) pelayanan hakekatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan juga merupakan sebuah proses, pelayanan berjalan secara rutin dan berkesinambungan meliputi seluruh kehidupan dalam masyarakat. Lebih lanjut Pasolong (2007:128) berpendapat “pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok dan / organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan”.

Sedangkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (1993), mengemukakan bahwa pelayanan adalah segala bentuk kegiatan pelayanan dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat. Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yang disebut pelayanan publik adalah “segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-Undangan”.

Lebih spesifik lagi Dwiyanto (2005:141) mendefinisikan Pelayanan publik sebagai “serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna”. Betapa pentingnya birokrasi dalam pelayanan publik sehingga birokrasi selalu menjadi sorotan dan perhatian masyarakat baik pengguna layanan secara langsung maupun tidak langsung atau yang sering disebut pengamat birokrasi dan kaum intelektual. Tidak hanya barang yang di hasilkan dalam pelayanan publik, tetapi juga jasa dalam hal memberikan pelayanan administrasi.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh birokrasi publik sebagai penyelenggara pelayanan publik baik berupa barang ataupun jasa yang telah diatur oleh perundang-Undangan, dan menghasilkan manfaat bagi penerima layanan.

Menurut Mahmudi (2005:214) pelayanan publik dapat diklasifikasikan dalam dua kategori utama, yaitu :

1. Pelayanan Kebutuhan Dasar
Pelayanan dasar kepada masyarakat adalah fungsi Pemerintah dalam memberikan dan mengurus keperluan kebutuhan dasar masyarakat untuk meningkatkan taraf kesejahteraan rakyat, meliputi :
 - a) Kesehatan
 - b) Pendidikan Dasar
 - c) Bahan Kebutuhan Pokok Masyarakat
2. Pelayanan Umum
Pelayanan umum merupakan pelayanan pemerintah berkaitan dengan pelayanan administrasi dan barang untuk memenuhi kepentingan masyarakat.

- a) Pelayanan Administrasi
(Pembuatan KTP, Sertifikat Tanah, Akta Kelahiran, Akta Kematian, BPKB, STNK, IMB, Paspor)
 - b) Pelayanan Barang
(Jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, penyediaan air bersih)
3. Pelayanan Jasa
Pelayanan jasa meliputi pendidikan tinggi dan menengah, pemeliharaan kesehatan, transportasi, jasa pos, sanitasi lingkungan, persampahan, drainase, jalan dan trotoar, penanggulangan bencana, pelayanan sosial.

2. Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan umum menurut pemerintah berdasarkan pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (dalam info PAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003) tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik sebagai berikut :

A. Prinsip Pelayanan Publik

1. *Kesederhanaan*, Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
2. *Kejelasan*
 - a. Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik.
 - b. Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.
 - c. Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
3. *Kepastian Waktu*, Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
4. *Akurasi*, Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
5. *Keamanan*, Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum
6. *Tanggung jawab*, Pilihan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
7. *Kelengkapan sarana dan prasarana*, Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
8. *Kemudahan Akses*, Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah di jangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

9. *Kedisiplinan*, Kesopanan dan Keramahan, Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan, dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
10. *Kenyamanan*, Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

B. Standar Pelayanan Publik

1. *Prosedur Pelayanan*
Prosedur pelayanan yang dilakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
2. *Waktu Penyelesaian*
Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian.
3. *Biaya Pelayanan*
Biaya/tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
4. *Produk Pelayanan*
Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. *Sarana dan Prasarana*
Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
6. *Kompetensi petugas pemberi pelayanan*
Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Sedangkan berdasarkan Kepmen PAN 25 Tahun 2004 menetapkan 14 unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), ke 14 unsur tersebut adalah:

1. *Prosedur Pelayanan*, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat di lihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
2. *Persyaratan Pelayanan*, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. *Kejelasan Petugas Pelayanan*, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawab).
4. *Kedisiplinan Petugas Pelayanan*, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
5. *Tanggung Jawab Petugas Pelayanan*, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan & penyelesaian pelayanan.

6. *Kemampuan Petugas Pelayanan*, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
7. *Kecepatan Pelayanan*, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.
8. *Keadilan Mendapatkan Pelayanan*, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
9. *Kesopanan dan Keramahan Petugas*, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
10. *Kewajaran Biaya Pelayanan*, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh pelayanan.
11. *Kepastian Biaya Pelayanan*, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
12. *Kepastian Jadwal Pelayanan*, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
13. *Kenyamanan Lingkungan*, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
14. *Keamanan Pelayanan*, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko yang di akibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

C. Sistem Just In Time

1. Pengertian Sistem

Sistem adalah sekumpulan unsur / elemen yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Ludwig Von Bertalanffy Sistem merupakan seperangkat unsur yang saling terikat dalam suatu antar relasi diantara unsur-unsur tersebut dengan lingkungan dan menurut Anatol Raporot sistem adalah suatu kumpulan kesatuan dan perangkat hubungan satu sama lain serta menurut L. Ackof Sistem adalah setiap kesatuan secara konseptual atau fisik yang terdiri dari bagian-bagian dalam keadaan saling tergantung satu sama lainnya (Febriani. 2009. "Pengertian sistem dan Analisis Sistem", diakses pada tanggal 12 February 2009 dari <http://febriani.staff.gunadarma.ac.id//>).

Syarat-Syarat Sistem :

- 1) Sistem harus dibentuk untuk menyelesaikan tujuan.
- 2) Elemen sistem harus mempunyai rencana yang ditetapkan.
- 3) Adanya hubungan diantara elemen sistem.

- 4) Unsur dasar dari proses (arus informasi, energi dan material) lebih penting
- 5) dari pada elemen sistem.
- 6) Tujuan organisasi lebih penting dari pada tujuan elemen.

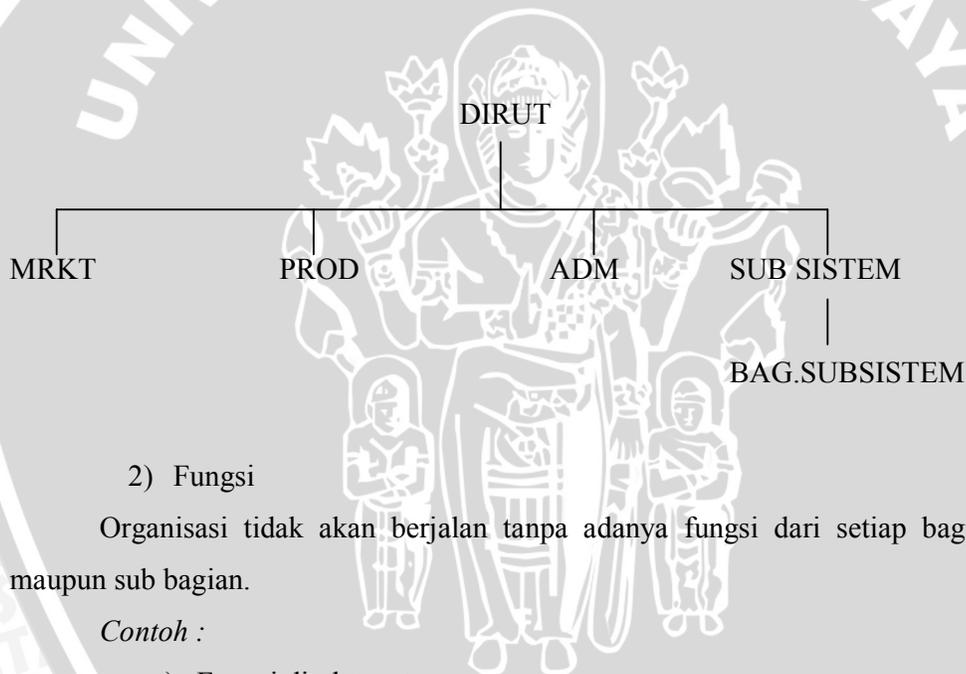
2. Karakteristik Sistem

a. Organisasi

Mencakup struktur dan fungsi organisasi.

Contoh :

1) Struktur



2) Fungsi

Organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya fungsi dari setiap bagian maupun sub bagian.

Contoh :

a) Fungsi direktur utama.

Bertanggung jawab penuh terhadap mati atau hidupnya perusahaan yang Dipimpinnya.

b) Fungsi departemen marketing.

Bertanggung jawab penuh atas kelancaran pembuatan produk dengan jalan mencari langganan pembeli.

c) Fungsi departemen keuangan dan administrasi.

Bertanggung jawab atas kelancaran pengeluaran keuangan perusahaan.

b. Interaksi

Saling keterhubungan antara bagian yang satu dengan lainnya.

Contoh :

SA dengan bagian P dengan bagian DE dan sebaliknya.

SA : Sistem Analis, P : Programmer, DE : Data entry.

c. Interdependensi

Bagian yang satu mempunyai ketergantungan dengan bagian yang lainnya.

Contoh :

Bagian marketing saling bergantung dengan bagian produksi dan bagian keuangan dan administrasi dalam hal penagihan pada customer.

d. Integritas

Suatu keterpaduan antara subsistem-subsistem untuk mencapai tujuan.

Contoh :

Bagian marketing mendapat pesanan 100 buah mobil tapi hanya mampu menyediakan 50 unit. Untuk menangani masalah ini diadakan kerjasama dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sama.

e. Main Objective (Tujuan Utama)

Pemusatan tujuan yang sama dari masing-masing subsistem.

Contoh :

Suatu perusahaan memerlukan pemusatan tujuan.

3. Pengertian Sistem *Just In Time*

Dalam pengertian luas *just in time* menurut Hansen and mowen (1997 : 161) adalah suatu sistem tarikan permintaan (*demand pull system*), yang bertujuan untuk menghilangkan pemborosan dengan cara memproduksi suatu produk hanya jika diperlukan dan hanya dalam kuantitas yang diminta pelanggan.

Schniederjans (1993) mendefinisikan *just in time* sebagai : “ *the successful completion of a product service at each stage production activity from vendor to customer just in time for its use minimum cost. JIT can also be generally defined as a strategy or guiding philosophy whose goal it is to seek manufacturing excellence*”.

Yang artinya adalah penyelesaian suatu produk pelayanan yang sukses adalah pada aktivitas produksi dari penjual ke pelanggan tepat pada waktunya sehingga biaya dapat diminimumkan. JIT dapat juga biasanya dapat digambarkan sebagai suatu strategi atau mencapai tujuan atau mencari produksi yang lebih unggul.

Sementara itu, Goetsh Dan Davis (1998) mendefinisikan JIT sebagai : “*producing only what is needed, when it is needed, and in the quantity that is needed.*”

Sedangkan pengertian *just in time* menurut Sutaki (1994 : 50) adalah sebagai berikut :

”*just in time* merupakan suatu falsafah untuk melenyapkan pemborosan-pemborosan yang terjadi pada semua aspek manufaktur dan kegiatan yang terkait. *Just in time* sendiri mempunyai arti memproduksi hanya barang yang dibutuhkan pada saat yang tepat dan dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan.”

Fandi tjiptono anastasia diana (1995:292) mengemukakan :

”*just in time* merupakan filosofi pemanufakturan yang memiliki implikasi penting dalam manajemen biaya. Ide dasar *just in time* sangat sederhana, yaitu berproduksi hanya apabila ada permintaan (pull system) atau dengan kata lain hanya memproduksi sesuatu yang diminta pada saat diminta, dan hanya sebesar kuantitas yang diminta.”

Kunci peningkatan produktivitas dalam manufaktur adalah *just in time system*. Tujuan dari *just in time* adalah sederhana yaitu memproduksi item yang benar dalam kuantitas yang dibutuhkan oleh proses produksi selanjutnya (customer) pada saat yang diperlukan.

4. Filosofi *Just In Time*

Just in time pertama kali ditemukan oleh Taiichi Ohno yang diterapkan dalam sistem produksi Toyota Motor Company di Jepang. Taiichi Ohno mendefinisikan *just in time* sebagai berikut: “... bahwa dalam suatu rangkaian proses produksi, suku cadang yang diperlukan untuk perakitan tiba pada ujung lini rakit pada waktu yang diperlukan dan hanya dalam jumlah yang diperlukan” (Siswanto. 2009. “*Just In Time*”, diakses pada tanggal 12 February 2009 dari <http://siswantoblog.com //>).

Pendekatan yang bersumber dari Toyota Production System (Taiichi Ohno), di mana pengaturan *just in time* diterapkan dalam penjadwalan dan penyerahan *just in time*, dengan cara:

1. Sumber daya manusia sesuai kebutuhan
2. Peralatan secukupnya sesuai kebutuhan
3. WIP secukupnya sesuai kebutuhan
4. Luasan tempat kerja sesuai kebutuhan

Pendekatan yang bersumber dari Toyota Production System (Taiichi Ohno), merumuskan pengelolaan *just in time*, dengan prinsip-prinsipnya:

1. Penghapusan pemborosan waktu secara radikal
2. Konsep aliran produksi satu unit (*one piece flow*)
3. Jidoka atau menghentikan jalur produksi bila ada masalah
4. Standarisasi kerja

Sistem *just in time* berusaha melakukan pekerjaan secara terus menerus tanpa henti, dengan menghilangkan segala pemborosan dan segala sesuatu yang tidak memberi nilai tambah dengan menyediakan sumber daya pada tempat dan waktu yang tepat. Sistem ini akan mengakibatkan persediaan lebih sedikit, jumlah pekerja lebih sedikit, dan biaya produksi yang lebih rendah serta produk dapat diserahkan ke pelanggan tepat waktu. Sedangkan kualitas yang sangat tinggi merupakan hasil dari suatu sistem pengendalian mutu yang sangat baik.

Akhirnya, dengan kombinasi dan gabungan kedua sistem tersebut akan membuat perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain serta mencapai laba dan hasil atas investasi yang maksimal. *Just in time* menghendaki suatu rangkaian proses produksi yang terus menerus dengan menghilangkan semua sumber pemborosan serta memproduksi barang dengan kualitas, jumlah, tempat, dan waktu sesuai yang dibutuhkan pelanggan. Pengendalian yang baik sangat diperlukan agar suku cadang selalu tersedia secara tepat waktu, sumber pemborosan dapat dihilangkan serta tingkat sediaan yang rendah. Dengan sistem ini, tingkat sediaan ditekan serendah mungkin (*zero inventories*) dan kualitas

produksi senantiasa dijaga dengan menekan kerusakan serendah mungkin (zero defect).

Menurut Garison (1997:453) tujuan sistem persediaan tepat waktu adalah menghasilkan dan menyerahkan barang jadi tepat pada waktunya untuk dijual, bagian perakitan tepat waktunya untuk dirakit untuk menjadi barang jadi, suku cadang yang dibuat tepat pada waktunya untuk digabungkan pada bagian perakitan, dan bahan yang dibeli tepat waktu untuk dibuat menjadi bagian-bagian perakitan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan penerapan *just in time* pada perusahaan adalah untuk menghilangkan pemborosan yang terjadi dengan cara mengurangi bahkan meniadakan persediaan terutama persediaan dalam proses.

Dalam metode *just in time*, perusahaan melakukan produksi untuk memenuhi permintaan pelanggan, bukan untuk tujuan menimbun persediaan sebagai buffer (penyangga) apabila terjadi hambatan selama dalam proses produksi.

5. Konsep *Just In Time*

Konsep *just in time* diarahkan pada usaha untuk menghilangkan segala bentuk pemborosan yang dapat berupa bahan baku, tenaga kerja, maupun faktor pendukung lainnya dalam rangka meningkatkan prestasi perusahaan. Sasaran utama penekanan biaya dipusat pada proses-proses yang tidak memberikan nilai tambah (*value added*) seperti pada bagian pendukung (*overhead*) yang tidak produktif. Dengan demikian, proses produksi dapat dilakukan dalam waktu yang tepat dan dapat meminimumkan biaya. Adapun jenis pemborosan biaya:

1. Pemborosan karena over produksi (*waste from over production*)

Pemborosan ini muncul karena perusahaan memproduksi sejumlah barang melebihi jumlah yang dibutuhkan. Perusahaan mendapat kesulitan karena menyimpan barang yang tidak terjual itu sebagai persediaan ekstra.

2. Pemborosan karena waktu menunggu (*waste from waiting time*)

Pemborosan karena waktu menunggu lebih mudah dikenali daripada pemborosan karena over produksi, misalnya membiarkan mesin beserta operatornya menunggu pada saat pekerjaan yang diperlukan sudah selesai.

3. Pemborosan karena transportasi (*transportation waste*)

Perencanaan yang buruk akan menyebabkan kegiatan transportasi membengkak dan penanganan barang dilakukan berulang-ulang terlebih apabila bahan produksi ditangani secara salah dan disimpan ditempat penyimpanan sementara yang berpindah-pindah. Tanpa disadari bahan produksi itu sudah diangkut dan menempuh jarak seberapa mil sebelum proses produksi yang sesungguhnya dikerjakan.

4. Pemborosan karena persediaan (*inventory waste*)

Kelebihan persediaan memerlukan penanganan ekstra, tempat ekstra, ekstra bunga pinjaman yang harus dibayar, ekstra karyawan, ekstra dokumen dan lain-lain.

5. Pemborosan karena proses (*processing waste*)

Metode pengolahan produksi dapat menjadi sumber pemborosan-pemborosan yang seharusnya tidak perlu ada. Misalnya, cacat produksi yang terjadi karena praktek dan metode yang tidak tepat.

6. Pemborosan karena gerakan (*waste of motion*)

Penggunaan waktu yang tidak dapat dipertanggungjawabkan untuk memberi ilai tambah harus dihilangkan sedapat mungkin. Satu fakta dalam bekerja adalah melakukan gerakan tidak selalu sama dengan menghasilkan kerja. Misalnya, seorang pekerja dapat kelihatan sibuk selama tiga jam untuk hilir mudik mencari alat kerja ke semua sudut pabrik. Jelas ini merupakan kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah sama sekali, justru membebani biaya produksi.

7. Pemborosan karena cacat produksi (*waste from production deffect*)

Apabila ada cacat produksi terjadi, maka tenaga kerja tambahan akan diperlukan untuk membongkar dan mereparasi produk tersebut.

6. Manfaat Metode *Just In Time*

- a. Mengurangi biaya tenaga kerja langsung amupun tidak langsung sebagai akibat adanya penghapusan kegiatan seperti penyimpanan persediaan
- b. Mengurangi ruangan atau gudang untuk penyimpanan barang
- c. Mengurangi waktu *set up* dan penundaan jadwal produksi

- d. Mengurangi pemborosan barang rusak dan barang cacat dengan mendeteksi kesalahan pada sumbernya
- e. Mengurangi waktu tunggu (*lead time*) karena ukuran lot yang kecil sehingga sel produksi lebih dapat memberikan umpan balik terhadap masalah mutu
- f. Penggunaan mesin dan fasilitas secara lebih baik
- g. Menciptakan hubungan yang lebih baik dengan pemasok
- h. Tata letak (*lay out*) pabrik yang lebih baik
- i. Integrasi dan komunikasi yang lebih baik antarfungsi, seperti pemasaran, pembelian dan produksi
- j. Pengendalian mutu dalam proses

7. Karakteristik *Just In Time*

Karakteristik *just in time* menurut Schronberger (1985) adalah :

a) Jumlah

1. Laju *out put* tetap (prasyarat yang diinginkan)
2. Pengiriman yang sering dalam jumlah kecil
3. Kontrak jangka panjang
4. Administrasi yang minimum untuk penyerahan barang
5. Jumlah barang yang diserahkan berubah-ubah setiap kali tetapi untuk seluruh kontrak.
6. Jumlah yang tepat, tidak lebih dan tidak kurang.
7. Pemasok disarankan mengemas dalam jumlah yang tepat.
8. Pemasok disarankan mengurangi besarnya lot.

b) Mutu

1. Spesialisasi produk yang minimum
2. Pemasok dibantu untuk memenuhi persyaratan mutu.
3. Hubungan yang erat antara tenaga quality control dari perusahaan pembeli dengan pemasok.
4. Pemasok disarankan untuk menggunakan pengendalian proses daripada pemeriksaan proses.

c) Pemasok

1. Jumlah pemasok sedikit
2. Letak pemasok dekat
3. Penggunaan secara aktif analisis untuk memungkinkan pemasok mampu bersaing dalam harga.
4. Pengelompokan pemasok yang jauh.
5. Bisnis yang berulang dengan pemasok
6. Tender penawaran harga hanya untuk komponen yang baru saja.
7. Keengganan pabrik pembeli untuk melakukan integrasi vertical sehingga tidak mematikan usaha pemasok.
8. Pemasok disarankan juga mengembangkan pembelian tepat waktu daripada pemasoknya sendiri.

d) Pengiriman

1. Penjadwalan pengiriman masuk.
2. Mengendalikan pengiriman dengan menggunakan kendaraan milik sendiri atau yang dikontrak.

D. Produktivitas Kerja Pegawai

1. Pengertian Produktivitas

Konsep produktivitas mempunyai pengertian yang luas dan bersifat multidisipliner. Hingga sekarang belum terdapat kesepakatan umum tentang maksud, pengertian dan kriteria pengukurannya. Meskipun para ahli telah memilih konsep produktivitas tersebut dari sudut pandang masing-masing. Kenyataannya belum memperoleh kesamaan pandangan dalam pengertian produktivitas.

Di Indonesia pengertian produktivitas telah ditetapkan oleh Dewan Produktivitas Nasional sebagai berikut :

1. Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini.

2. Secara umum Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.
3. Produksi dan produktivitas mengandung pengertian yang berbeda, peningkatan “produksi” menunjuk pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan “produktivitas” mengandung pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan “produktivitas” mengandung pertambahan hasil; dan perbaikan cara pencapaian produksi tersebut. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap atau menurun.
4. peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk, yaitu:
 - a) Jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang tetap.
 - b) Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sedikit lebih menurun.
 - c) Jumlah produksi yang meningkat lebih besar dan diikuti oleh peningkatan sumber daya yang digunakan, namun dalam tingkat yang lebih kecil.

Dalam berbagai referensi banyak sekali pengertian mengenai produktivitas yang dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a) Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah ratio daripada apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang digunakan (*input*).
- b) Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada hari kemarin, dan hari esok lebih baik daripada hari ini.
- c) Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga (3) faktor esensial, yaitu : investasi, termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen dan tenaga kerja.

Produktivitas berkaitan erat dengan efisiensi dan efektivitas, seperti yang dikemukakan oleh Nawawi dan Hadori (1990: 102) menyatakan bahwa:

Ada pendapat yang tumbuh yang menyatakan bahwa produktivitas mencakup dua (2) konsep dasar, yaitu daya guna (efisiensi) dan hasil guna (efektivitas). Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber manusia, dana dan alam yang dipergunakan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedang hasil guna menggambarkan akibat dari kualitas hasil yang digunakan.

Dari situlah dapat kita lihat bahwa produktivitas mempunyai dua (2) konsep dalam pengukurannya, yaitu efektivitas dan efisiensi kerja. Efektivitas merupakan hasil atau produk kerja yang dicapai sesuai target yang ditentukan. Sedangkan efisiensi kerja mengandung pengertian bahwa hal atau produk jasa yang dicapai dengan menggunakan sumber daya yang ada sekeci-kecilnya.

Produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi) ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja atau alat-alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia. Hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang, sehingga produktivitas hanya dapat digambarkan melalui efisiensi personel dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya. Produktivitas seperti ini ditemukan di lingkungan organisasi kerja yang volume dan bebannya berbentuk pelayanan kepada masyarakat. Produktivitas kerja hanya dapat diperoleh dari beberapa faktor, yaitu: Dedikasi, Loyalitas, Kesungguhan dan Disiplin.

2. Kriteria Produktivitas

Agar produktivitas dapat diketahui maka harus ditentukan. Untuk menentukan produktivitas pihak manajemen perusahaan harus menentukan indikator atau kriteria dari output yang dipilih sebagai dasar penilaian performa produktivitas. James L. Riggs (1987:649) menyatakan bahwa untuk menentukan produktivitas dari suatu input ada enam kriteria yang bisa digunakan, yaitu:

- a) *Quantity*, yaitu jumlah dari output yang dihasilkan atau layanan yang disediakan.
- b) *Quality*, yaitu ketepatan atau indikator mutu produk atau layanan yang dihasilkan.
- c) *Timeliness*, tingkat penghentian proses.

- d) *Yield*, yaitu tingkat efisiensi proses transformasi.
- e) *Utilization*, yaitu keefektifan penggunaan input untuk menghasilkan output.
- f) *Group traits*, yaitu atribut individual atau organisasi yang mendukung performa produktivitas.

Semua kriteria tersebut mengambil bentuk rasio atau perbandingan dalam pengukurannya. Masing-masing organisasi memiliki satu kriteria atau satu set kriteria berbeda yang digunakan untuk menentukan produktivitasnya. Hanya kriteria yang dianggap sesuai dengan misi yang akan dimasukkan. Indikator performa atau kriteria produktivitas harus diseleksi berdasarkan seberapa baik mereka menunjukkan hasil yang dibuat oleh suatu unit.

3. Pengertian Produktivitas Kerja Pegawai

Pengertian produktivitas kerja pegawai biasanya didefinisikan sebagai perbandingan antara hasil yang didapat dengan sejumlah tenaga kerja sebagai masukan, yang dihitung menurut per satuan waktu. Batasan ini menitikberatkan pada pendekatan kuantitatif. Sementara produktivitas kerja karyawan harus dilihat juga sisi kualitatifnya, karena secara langsung menyangkut pada subyek produktivitasnya itu sendiri yang multidimensional dan kompleks. Untuk produktivitas akan menunjuk pada kemampuan pegawai tersebut dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk memperoleh keluaran atau hasil yang optimal dan bahkan maksimal.

Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya, seperti:

- a) Pendidikan
- b) Keterampilan
- c) Disiplin
- d) Sikap dan etika kerja
- e) Motivasi

- f) Gizi dan kesehatan
- g) Tingkat penghasilan
- h) Jaminan sosial
- i) Lingkungan dan iklim kerja
- j) Hubungan industrial pancasila
- k) Susunan produksi
- l) Manajemen

Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan pembaharuan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya memperbaiki kehidupan sosial ekonomi.

Memang produktivitas apapun selalu dipengaruhi oleh banyak hal. Produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti telah disebutkan di atas, faktor tersebut ada yang berpengaruh langsung dan ada yang tidak langsung.

Bila suatu hasil yang dijalankan pegawai dapat mencapai suatu batas kriteria tertentu, maka usaha-usaha tersebut dapat dikatakan bahwa pegawai tersebut mempunyai produktivitas yang tinggi. Usaha untuk meningkatkan produktivitas tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitar organisasi baik yang berasal daridalam maupun dari luar organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai, menurut Moch. As'ad (1987: 31-34), adalah:

1. Kualitas dan kemampuan fisik

Untuk kualitas dan kemampuan fisik dari pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental, dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan, dimana kemampuan fisik karyawan dewasa ini memerlukan dari pengusaha terutama kerana tingkat upahnya umumnya rendah, sehingga pemeliharaan gizi dan kesehatan pegawai umumnya sangat terbatas. Usaha-usaha perbaikan penghasilan akan meningkatkan kemampuan fisik dan kemudian memungkinkan peningkatan produktivitas kerja mereka.

2. Saran Pendukung

Untuk peningkatan produktivitas kerja, pegawai perusahaan dapat dikelompokkan menjadi dua (2), yaitu:

- a. Lingkungan kerja termasuk teknologi dan produktivitas, sarana dan peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana dan lingkungan kerja itu sendiri.
- b. Kesejahteraan pegawai, yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial serta jaminan kelangsungan kerja.

3. Supra Sarana

Apa yang terjadi dalam perusahaan dipengaruhi oleh apa yang terjadi diluarnya, seperti kebijaksanaan pemerintah tentang prospek pemasaran, perpajakan, perijinan, ekspor-impor dan pengawasan. Hubungan antara pengusaha dan pegawai juga mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan pengusahaterhadap pegawai, sejauh mana pegawai diikutsertakan dalam penentuan kebijaksanaan, hak-hak karyawan, semua itu merupakan faktor yang mempengaruhi partisipasi pegawai dalam keseluruhan proses produksi. Kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal akan menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja pegawai, karena peranan manajemen sangat strategis untuk meningkatkan produktivitas.

Dari penjelasan di atas jelas bahwa untuk mengetahui produktivitas kerja pegawai/tenaga kerja tidak saja dilihat secara kuantitatif dengan membandingkan jumlah keluaran dan masukan untuk karyawan yang bersangkutan, tetapi lebih penting adalah melihatnya dari sisi yang lain secara kualitatif. Karena faktor tenaga kerja dipengaruhi oleh banyak hal seperti diatas dan merupakan faktor terpenting dalam proses produksi.

4. Peningkatan Produktivitas

Menurut Ravianto (1987 : 3) ada tiga tingkatan dari produktivitas yang dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Jumlah produksi meningkat dengan diikuti penggunaan sumber daya yang tetap/sama.
- b. Jumlah produksi yang sama atau meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sedikit lebih menurun.
- c. Jumlah produksi yang meningkat lebih besar dan diikuti oleh peningkatan sumber daya yang digunakan namun dalam tingkat yang lebih rendah. Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas bahwa peningkatan produktivitas diartikan sebagai perbaikan cara penyampaian produksi. Maka peningkatan produktivitas kerja merupakan peningkatan cara kerja karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Untuk mengetahui bagaimana mengukur produktivitas kerja ini bisa dilihat dari target yang ingin dicapai. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Sudomo (1988 : 35) mengenai target gerakan produktivitas nasional, yaitu: Target kuantitatif dapat dilihat dari sampai seberapa jauh produktivitas tenaga kerja dapat meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi. Target kualitatif peningkatan produktivitas dapat dilihat dari kebiasaan kerja. Misalnya disiplin, masuk kerja tepat waktu, tidak membolos, semangat dalam bekerja, kebanggaan korps, pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik, kelancaran kerja dan sebagainya.

Dalam peningkatan produktivitas, pertama-tama menetapkan terlebih dahulu ruang lingkup dimana peningkatan akan dilakukan dengan cara mengenal unsur-unsur produktivitas yang kritis terhadap jalannya pelaksanaan organisasi atau perusahaan, yang meliputi penyelesaian pekerjaan sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan.

Hasil kerja yang menggambarkan produktivitas bersumber dari kemampuan karyawan secara individual dalam bekerja. Produktivitas dapat dihitung dari perbandingan antara hasil kerja individu dengan waktu yang dikeluarkan agar dapat menghasilkan sesuatu. Disamping itu produktivitas individu tergambar didalam ketekunan, ketepatan menggunakan metode serta alat-alat dan lainnya, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas individual karyawan yang dicapai. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah ketrampilan,

keahlian, kedisiplinan, ketekunan, ketepatan penggunaan metode serta alat dan lain-lain maka semakin rendah pula produktivitas karyawan itu secara individual.

Pada tingkat perusahaan, faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas berkaitan dengan tiga jenis sumber, yaitu :

- a. Modal (perlengkapan, material, energi, tanah, dan bangunan)
- b. Tenaga kerja
- c. Manajemen dan Organisasi (Muchdarsyah Sinungan, 1992:60)

Ada sejumlah teknik peningkatan produktivitas lainnya seperti manajemen, metode perencanaan (analisa masalah kritis, dan sebagainya), evaluasi laba dan biaya penggunaan komputer, analisa sistem dan lain-lain. Jadi semua teknik peningkatan produktivitas bagi para pekerja lapangan maupun tata usaha terutama diarahkan untuk:

- a. Mempertinggi kemampuan perorangan
- b. Mengembangkan sikap positif para pegawai atau dengan kata lain mengembangkan kemauan untuk bekerja lebih baik. (Muchdarsyah Sinungan 1992:75)

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

5. Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Muchdarsyah Sinungan (1992: 12-13) menyatakan bahwa, indikator pokok peningkatan produktivitas itu adalah menurunkan tingkat input terpadu dengan unit output. Dari pendapat diatas tentang produktivitas maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Indikator sari produktivitas kerja ditandai dengan adanya efisiensi dalam pemanfaatan sumber-sumber daya dan dana yang ditunjukkan oleh adanya perbandingan input dan output (perbandingan hasil dengan sumber daya yang dipergunakan).
- b. Selain itu, indikator dari produktivitas kerja juga ditandai dengan adanya efektivitas dari hasil yang dicapai.

6. Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas kerja terutama dipergunakan untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Menurut Syarif (1986:6) memberikan rumusan produktivitas sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas (P)} = \frac{\text{O (Output)}}{\text{I (Input)}}$$

Ukuran Output dapat dinyatakan dalam bentuk antara lain:

- Jumlah satuan fisik produk atau jasa
- Nilai rupiah produk atau jasa
- Nilai tambah
- Jumlah pekerjaan atau kerja
- Jumlah laba kotor

Ukuran Input dapat dinyatakan dalam bentuk antara lain:

- Jumlah waktu
- Jumlah tenaga kerja
- Jumlah jam orang
- Jumlah jam mesin
- Jumlah biaya penyusutan dan perawatan mesin
- Jumlah material
- Jumlah biaya material
- Jumlah seluruh biaya perusahaan

E. Hubungan Antara Sistem *Just in Time* dengan Produktivitas Kerja Pegawai

Perbaikan kualitas menurut konsep *Just In Time* adalah usaha yang secara terus-menerus dilakukan dan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas melalui pemenuhan harapan konsumen atau masyarakat dalam hal kualitas dan waktu. Perbaikan kualitas menurut *Just In Time* melahirkan paradigma baru, di mana *Employee empowerment* merupakan kata kunci dalam paradigma baru tersebut.

Menurut Henri Simamora dalam bukunya Akuntansi Manajemen, *Just In Time* adalah suatu keseluruhan filosofi operasi manajemen dimana segenap

sumber daya, termasuk bahan baku dan suku cadang, personalia, dan fasilitas dipakai sebatas dibutuhkan. Tujuannya adalah untuk mengangkat produktifitas dan mengurangi pemborosan. *Just In Time* didasarkan pada konsep arus produksi yang berkelanjutan dan mensyaratkan setiap bagian proses produksi bekerja sama dengan komponen-komponen lainnya. Tenaga kerja langsung dalam lingkungan *Just In Time* dipertanggung dengan perluasan tanggung jawab yang berkontribusi pada pemangkasan pemborosan biaya tenaga kerja, ruang dan waktu produksi.

Pada tingkat perusahaan, faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas berkaitan dengan tiga jenis sumber, yaitu :

- Modal (perlengkapan, material, energi, tanah, dan bangunan)
- Tenaga kerja
- Manajemen dan Organisasi (Muchdarsyah Sinungan, 1992:60)

Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara sistem *just in time* dengan produktivitas pegawai. Sehingga bila *just in time* tidak dijalankan maka akan berdampak pada banyaknya pemborosan tenaga kerja, ruang dan waktu produksi, sehingga terjadi kemubadziran. Sebaliknya bila *just in time* dilaksanakan maka akan terjadi penghematan tenaga kerja, ruang dan waktu produksi, hal ini akan berdampak dengan meningkatnya produktivitas.



F. Model Konseptual dan Hipotesis

1) Konseptual

Dari pengkajian secara teoritis mengenai hubungan sistem *just in time* dengan produktivitas pegawai, maka disusun model konsep sebagai dasar pembentukan model hipotesis seperti terlihat pada gambar 1.

Gambar 1

Model Konseptual



2) Hipotesis

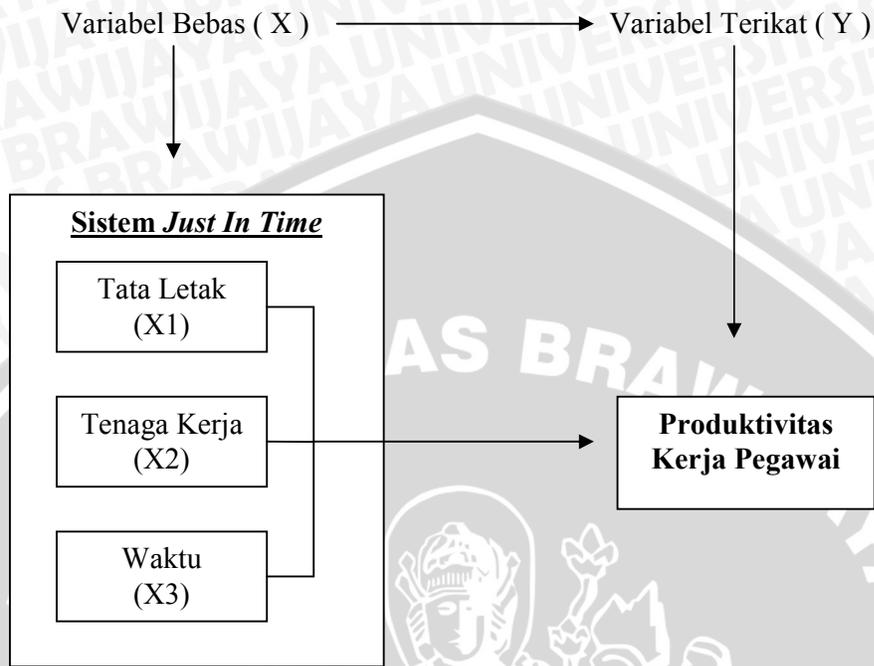
Dari model konsep di atas dapat dijabarkan ke dalam variabel penelitian. Agar variabel tersebut dapat diamati dan diukur, maka perlu dijabarkan lebih lanjut ke dalam bentuk hipotesis.

Hipotesis merupakan suatu pemecahan atau jawaban sementara terhadap suatu persoalan, yang tujuannya adalah sebagai tuntunan sementara dalam penelitian untuk mencari jawaban yang sebenarnya, sebelum sampai kepada teori yang terbukti sebenarnya.

Arikunto (2002:64), mengemukakan pengertian hipotesis sebagai suatu teori sementara, yang kebenarannya masih perlu diuji (dibawah kebenaran). Lebih lanjut dikatakan pada umumnya hipotesis dirumuskan untuk menggambarkan hubungan antara dua variabel.

Dari uraian tersebut, maka dalam penelitian ini dapat disusun model hipotesisnya seperti pada gambar 2.

Gambar 2
Model Hipotesis



Berdasarkan model hipotesis tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis I :Bahwa peubah Tata Letak (X₁), Tenaga Kereja (X₂), Waktu (X₃), secara bersama-sama memiliki hubungan atau pengaruh yang bermakna terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y).

Hipotesis II :Bahwa peubah Tenaga Kerja (X₂) yang paling berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y).

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian dan hipotesa yang diajukan maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian analitik. Penggunaan jenis penelitian analitik ini adalah untuk mengetahui hubungan antar variabel, memecahkan masalah dengan teori dan menguji hipotesis yang diajukan dengan data empirik yang ada di lapangan.

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode *survey eksplanatif* yaitu dengan menguji hubungan antara variabel. Menurut Rusidi (1990) bahwa *eksplanatif* artinya penjelasan atau hal-hal yang berkaitan dengan menjelaskan baik menjelaskan peristiwa atau keadaan sekarang (*eksplanation*) maupun menjelaskan peristiwa atau keadaan yang akan datang (*prediction*) metode ini sering pula disebut sebagai penelitian sebab akibat (*causality research*) karena penjelasan itu menunjukkan penyebab dan peristiwa atau menunjukkan akibat dari adanya peristiwa itu. Dengan metode ini dapat dijelaskan peristiwa, fenomena, dan hal-hal yang berkaitan dengan hubungan sistem *just in time* dengan produktivitas pegawai di PT PLN (Persero) APJ Malang.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) APJ Malang. Adapun pemilihan lokasi tersebut adalah dengan pertimbangan bahwa PT PLN (Persero) APJ Malang menerapkan Sistem *Just in Time* dapat mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai sehingga pegawai dapat meningkatkan produktivitas serta ide-ide baru yang dapat meningkatkan produktivitas PT PLN (Persero) APJ Malang itu sendiri, sehingga menarik untuk diadakan penelitian.

C. Konsep & Variabel, Operasionalisasi Variabel dan Skala Pengukuran.

1. Konsep & Variabel

a. Konsep

Dalam proses penelitian, agar suatu konsep dapat diteliti secara empiris maka harus diterjemahkan dalam pengertian yang lebih operasional. Kountur (2004:88) menyatakan bahwa konsep adalah pengertian abstrak yang digunakan para ilmuwan sebagai komponen dalam membangun proposisi dan teori atau digunakan dalam memberikan arti suatu fenomena.

Dari judul “Hubungan Sistem *Just in Time* dengan Produktivitas Kerja Pegawai”, dapat diketahui bahwa ada dua konsep yang dikandung oleh judul tersebut, yaitu:

1. Sistem *Just in Time*

Adalah suatu keseluruhan filosofi operasi manajemen dimana segenap sumber daya, termasuk bahan baku dan suku cadang, personalia, dan fasilitas dipakai sebatas dibutuhkan.

2. Produktivitas Kerja Pegawai

Adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.

b. Variabel

Arikunto (2002:96) menyatakan bahwa variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Berdasarkan pendapat diatas maka pada penelitian ini terdapat dua variabel yaitu Sistem *Just in Time* sebagai variabel bebas dengan notasi (X) dan Produktivitas Kerja Pegawai sebagai variabel terikat dengan notasi (Y). Sehingga dari uraian konsep tersebut definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (X) adalah variabel yang menjadi penyebab atau yang mempengaruhi variabel lain. Pada penelitian ini yang bertindak sebagai variabel bebas (X) adalah Sistem *Just in Time* yang terdiri dari Tata Letak (Layout) Kantor, Tenaga Kerja (Labour), Waktu (Schedulling) Adapun variabel ini dapat diukur dengan beberapa indikator:

- a. Tata Letak (Layout) Kantor (X1)
 - b. Tenaga Kerja (Labour), (X2)
 - c. Waktu (Schedulling) (X3)
2. Variabel terikat (Y) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Produktivitas Kerja Pegawai, Adapun variabel terikat (Y) Produktivitas Kerja Pegawai ini dapat diukur dengan indikator adalah: Hasil kerja

2. Operasionalisasi Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengukur suatu variabel.. Operasionalisasi variabel dijelaskan sebagai berikut:

Tabel. 1
Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Variabel bebas (X) <i>Sistem Just In Time</i>	Tata Letak Kantor	<ul style="list-style-type: none"> a) Tata letak (<i>lay out</i>) kantor yang lebih baik b) Penataan diatur sesuai urutan kerja c) Operator bekerja pada beberapa pos kerja d) Luasan tempat kerja sesuai kebutuhan
	Tenaga Kerja	<ul style="list-style-type: none"> a) Sumber daya manusia sesuai kebutuhan b) Standarisasi kerja
	Waktu	<ul style="list-style-type: none"> a) Penghapusan pemborosan waktu secara radikal b) Pemanfaatan waktu kerja yang lebih baik. c) Penjadwalan proses bekerja yang teratur

Variabel terikat (Y) Produktivitas Kerja Pegawai	Hasil Kerja	a) Mutu / Kualitas hasil kerja b) Kuantitas hasil kerja
---	-------------	--

3. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini menggunakan model pengukuran *skala likert*, yaitu memberikan pilihan jawaban untuk masing-masing pertanyaan. Menurut Sugiyono (2008:133) bahwa dengan menggunakan model skala *likert* maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator-indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan suatu titik tolak dalam menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Dalam menggunakan *skala likert*, jawaban dari setiap deskriptor atas tanggapan responden memiliki gradasi sangat positif sampai sangat negatif dimana jawaban itu dapat berupa kata-kata dan kemudian dilakukan proses skoring.

Pemberian skor tersebut dibagi menjadi lima jawaban yaitu :

- (a). SS : Sangat Setuju : kategori jawaban a di beri skor 5
- (b). S : Setuju : kategori jawaban b diberi skor 4
- (c). R : Ragu-ragu : kategori jawaban c diberi skor 3
- (d). TS : Tidak Setuju : kategori jawaban d diberi skor 2
- (e). STS : Sangat Tidak Setuju : kategori jawaban e diberi skor 1

D. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2008:115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan ukuran populasi adalah banyaknya objek psikologis yang menjadi anggota sebuah populasi.

Atas pemahaman tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah pegawai PT PLN (Persero) APJ Malang yaitu berjumlah 94 pegawai yang dibagi atas 6 bagian kerja, yaitu APJ, Pemasaran, Niaga, Distribusi, Keuangan dan SDM seperti terlihat pada tabel 2.

Tabel 2
Distribusi Populasi Penelitian Pada PT PLN (Persero) APJ Malang

Bagian Kerja	Jumlah Pegawai
APJ	8
Pemasaran	10
Niaga	15
Distribusi	39
Keuangan	10
SDM	12
Jumlah	94

Sumber : PT PLN (Persero) APJ Malang dalam angka Februari 2009

2. Sampel

Menurut Arikunto (2002:112) apabila subyek kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Karena jumlah pegawai PT PLN (Persero) APJ Malang kurang dari 100 orang maka dalam proses pengambilan sampelnya dilakukan pada semua pegawai PT PLN (Persero) APJ Malang yang berjumlah 94 pegawai.

Jadi responden atau sample dari penelitian ini adalah 94 orang. Untuk representasi sampel, penyebaran angket dilaksanakan dengan menggunakan teknik Simple Random Sampling yaitu cara pengambilan sampel dari semua anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam anggota populasi itu (Sugiyono, 2008:118).

E. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

1. Teknik Pengumpulan Data

a) Angket (Kuasioner)

Angket, yakni pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan daftar pernyataan untuk dijawab responden. Jenis pernyataan yang digunakan dalam angket adalah pernyataan yang menyangkut pendapat responden mengenai Sistem *Just in Time* dan Produktivitas Pegawai. Angket disusun berdasarkan item-item dan metode yang digunakan *Likert's Summated Rating (LSR)*. Tingkat pengukuran yang digunakan adalah ordinal.

b) Wawancara

Metode wawancara menurut Esterberg dalam Sugiyono (2008:410) adalah merupakan pertemuan dua orang atau untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* / pedoman wawancara. Adapun wawancara dilakukan agar data di *cross check* antara hubungan Sistem *Just in Time* dengan Produktivitas Pegawai. Wawancara dilakukan dengan Pegawai, Kepala Bagian serta kepada Kepala PT PLN (Persero) APJ Malang.

c) Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen. Adapun dokumentasi yang dipergunakan adalah arsip, laporan, peraturan maupun data sekunder lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

2. Instrumen Penelitian

a) Angket (kuasioner)

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

b) Pedoman Wawancara

Merupakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebagai instrumen untuk wawancara.

c) Dokumentasi

Yaitu dengan cara mengadakan penelitian terhadap dokumen-dokumen mengenai gambaran umum tempat penelitian, jumlah pegawai dan hal-hal yang dapat menunjang penelitian.

F. Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2008:172).

Validitas merupakan ukuran yang benar-benar mengukur apa yang akan diukur. Jadi dapat dikatakan semakin tinggi validitas suatu alat test, maka alat tersebut semakin mengenai pada sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Jadi validitas menunjuk kepada ketepatan dan kecermatan test dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu test dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila test tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan makna dan tujuan diadakannya test atau penelitian tersebut.

Untuk menentukan kevalidan dari item angket digunakan *metode koefisien korelasi product Moment Pearson* yaitu dengan mengkorelasikan skor total yang dihasilkan oleh masing-masing responden (y) dengan skor masing-masing item (x) dengan rumus :

$$r_{xy} = r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Sumber : Korelasi Pearson Product Moment dalam Santosa (2007:258).

Kemudian nilai korelasi ini dibandingkan dengan nilai tabel r (tabel pearson) dengan alpha 0.005 dan dk = n-2 kalau nilai r _{hitung} > dari nilai r _{tabel} maka item tersebut adalah valid. Maka skor-skor dari item tersebut dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi lebih dari sekali.

Reliabilitas artinya tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu, adalah pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliabel*). Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama *instrumen* pengukuran yang baik. Kadang-kadang reliabilitas disebut juga sebagai keterpercayaan, keterandalan, konsistensi, kestabilan dan sebagainya namun ide pokok dalam setiap konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya, artinya sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kesalahan pengukuran (*measurement error*).

Tinggi rendahnya reliabilitas secara empiris ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Walaupun secara teoritis besarnya koefisien reliabilitas berkisar antara 0.00 – 1.00; akan tetapi ada kenyataan koefisien sebesar 1.00 tidak pernah tercapai dalam pengukuran, karena manusia sebagai subjek pengukuran psikologis merupakan sumber error yang potensial. Disamping itu, walaupun koefisien korelasi dapat bertanda positif (+) atau negatif (-), dalam hal reliabilitas maupun dalam hal validitas koefisien yang besarnya kurang dari nol tidak ada artinya karena interpretasi reliabilitas maupun validitas selalu muncul kepada koefisien yang positif.

Untuk uji reliabilitas menggunakan metode (rumusan) *koefisien Alpha Cronbach's*. Koefisien Alpha Cronbach's merupakan koefisien reliabilitas yang paling sering digunakan karena alasan koefisien ini menggambarkan variansi dari item-item baik untuk format benar/salah atau bukan. Sehingga koefisien Alpha Cronbach's merupakan koefisien yang paling umum untuk mengevaluasi *internal consistency*.

Rumusnya :

$$r = \alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

keterangan : $r = \alpha$ = nilai reliabilitas Alpha

K = jumlah item pertanyaan

σ^2_{I} = total varians masing-masing item

σ_x^2 = varians total skor item dari responden

(Sumber : Friedenberg, 1995 : 197)

Data yang didapat akan diolah dengan menggunakan SPSS yang akan mempermudah perhitungan diatas. Nilai validitas akan ditulis dalam kolom *corrected item total correlation*. Dengan memperhatikan nilainya maka akan dapat diketahui apakah item-item yang diuji memiliki kesamaan karakteristik sebagai satu dimensi. Jika item tersebut mempunyai karakteristik yang semakin sama maka nilai *alpha chronbach* yang terhitung dalam SPSS sebagai alpha akan semakin besar.

G. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Teknik pengambilan data primer dengan menggunakan kuisisioner sedangkan data sekunder seperti gambaran PT PLN (Persero) APJ Malang dilakukan dengan cara dokumentasi. Teknik pengambilan data melalui kuisisioner dengan langkah :

- Menyebarkan kuisisioner kepada responden (Pegawai) untuk memperoleh data yang akan dianalisa pada pembahasan.
- Melakukan analisa terhadap kuisisioner untuk mengelompokkan kuisisioner yang memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis. Jika dari kuisisioner yang diberikan ternyata isian responden tidak lengkap, jumlah berkurang (hilang) dan cacat karena faktor lainnya, maka kuisisioner tersebut gugur.
- Melakukan tabulasi terhadap hasil isian kuisisioner. Tabulasi ini akan mempermudah perhitungan yang akan dilakukan dengan menggunakan progam SPSS *11,5 for windows*.

- d) Melakukan deskripsi terhadap hasil kuisioner dari responden (pegawai) untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan.

2. Analisis Statistik Infrensial

Analisis ini menerapkan korelasi dan regresi linier berganda, hasil analisis yang sangat penting adalah nilai dan harga koefisien sebagai dasar menentukan derajat keeratan hubungan atau korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Yang dipergunakan dalam penelitian ini :

a. Korelasi Linier Berganda

Merupakan alat ukur mengetahui pertautan antara variabel terikat dan variabel bebas secara bersama-sama. Keeratan hubungan ini dirumuskan oleh Sugiarto (1994). :

$$R_{y1...k} = \sqrt{\frac{Jk(\text{korelasi})}{Jk(\text{total koreksi})}}$$

Keterangan :

$R_{y1...k}$ = koefisien korelasi berganda

$Jk(\text{regresi})$ = jumlah kuadrat regresi <JKR

$Jk(\text{total koreksi})$ = jumlah kuadrat total terkoreksi

Selanjutnya metode pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

$H_0 : \rho_1 = \rho_2 = \rho_3 = 0$

$H_1 : \rho_1 \neq \rho_2 \neq \rho_3 \neq 0$

Keterangan : ρ_1, ρ_2, ρ_3 = korelasi

Menurut Sugiyono (2000), pengujian terhadap taraf signifikan koefisien korelasi linier berganda dilakukan dengan uji F dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

R = koefisien korelasi berganda

k = jumlah variabel independen

n = jumlah anggota sample

kriteria pengambilan keputusan adalah jika probabilitas F hitung (p) \leq 0,05 maka H_0 ditolak, jika probabilitas F hitung (p) $>$ 0,05 maka H_0 diterima. Pedoman yang digunakan untuk menginterpretasikan koefisien korelasi adalah sebagai berikut : (Sugiyono 2000)

Tabel 3

Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval 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 – 1,00	Sangat kuat

Perhitungan korelasi linier berganda menggunakan SPSS 12.0 *for windows*

b. Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini, sebagai variabel tak bebas adalah produktivitas pegawai sedangkan sebagai variabel bebas adalah Tata Letak, Tenaga Kerja, dan Waktu.

Adapun persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Linier Berganda

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

Keterangan:

Y : Produktivitas Kerja Pegawai

X1 : Tata Letak

X2 : Tenaga Kerja

X3 : Waktu

a : Konstanta/intersept

b₁,b₂,b₃ : Koefisien regresi/besarnya pengaruh

c. Regresi Partial

Koefisien regresi partial dari suatu peubah penjelas menunjukkan besarnya pengaruh peubah penjelas tersebut terhadap Y. rumus yang digunakan untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh diantara indikator Sistem *Just In Time* (X) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y). menurut Sugiarto (1994) adalah :

$$T = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

b_i = penduga bagi β

$Se (b_i)$ = standar error dari β



BAB IV

Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Gambaran Umum PT. PLN (Persero)

1. Sejarah Singkat PT. PLN (Persero)

PT. PLN (Persero) adalah salah satu instansi pemerintah yang bernaung di bawah Departemen Pertambangan dan Energi, yang mengemban tugas utama yaitu memberi pelayanan pada masyarakat di bidang jasa kelistrikan. Dari tugas yang diemban ini, diharapkan PT. PLN (Persero) dapat berperan secara aktif di dalam pencapaian tujuan pembangunan dewasa ini.

Sejarah listrik untuk kemanfaatan umum mulai ada pada saat Perusahaan Swasta Belanda yaitu NV. NIGN yang semula bergerak di bidang gas, terus memperluas usahanya di bidang kelistrikan untuk kemanfaatan umum. Dengan menyerahnya Pemerintah Belanda kepada Jepang maka Perusahaan Listrik dan Gas beserta personilnya diambil alih oleh Jepang.

Setelah Proklamasi Kemerdekaan RI, dilakukan penyerahan Perusahaan-perusahaan Listrik dan Gas kepada Pemerintah Republik Indonesia. Kemudian dengan peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1945 tertanggal 27 Oktober 1945 dibentuk Jawatan Listrik dan Gas Sumatera, Jawa dan Madura di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga (kemudian tanggal 27 Oktober ditetapkan sebagai Hari Listrik Nasional dengan Keputusan Menteri Pertambangan dan Energi RI Nomor 1134/34.MPE/1992).

Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 1959 tentang "Penentuan Perusahaan Listrik dan atau Gas milik Belanda yang dikenakan Nasionalisasi" dimana semua Perusahaan yang ada di wilayah Indonesia dinyatakan menjadi Perusahaan-perusahaan dari Perusahaan Listrik Negara (PLN), antara lain Perusahaan Listrik "ANIEM", N.V.C.A Kantor Pusat Surabaya.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Nomor : Ment.16/I/20 tanggal 20 Mei 1961 diantaranya disebutkan di daerah-daerah, dibentuk daerah EXPLOITASI yang terdiri dari 10 Daerah Exploitasi Listrik Umum (pembangkit dan distribusi) dimana untuk wilayah Jawa Timur adalah

Exploitasi IX yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik.

Pada tanggal 20 Oktober 1973, berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 054/DIR/73 nama PLN Exploitasi diubah menjadi PLN Distribusi I/ Pembangkitan I, dan kemudian pada tanggal 25 Februari 1976 diubah menjadi PLN Wilayah XII berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 012/DIR/1976. Selanjutnya, sejak tanggal 3 Juli 1982 dengan Keputusan Direksi Nomor 042/DIR/1982 nama PLN Wilayah XII diubah lagi menjadi PLN Distribusi Jawa Timur dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di Jawa Timur sampai dengan saat ini.

Sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor ketenaga-listrikan sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39/KEP/MK.WASSPAN/9/1998 serta kebijakan PT. PLN (Persero) Kantor Pusat tentang PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur diarahkan kepada *STRATEGIC BUSINESS UNIT* atau *INVESTMENT CENTRE*.

Seiring dengan hal tersebut dan dalam rangka optimasi *Corporate Gain* dan penyusunan organisasinya berdasarkan *Value Chain*, sehingga tugas pokok dan susunan seperti yang telah ditetapkan dengan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara Nomor 154.K/023/DIR/1993 perlu disempurnakan lagi disertai perubahan status dan nama menjadi **PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur**, yang tertuang pada Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 26.K/010/DIR/2001 tanggal 20 Februari 2001.

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.120.K/010/2002 tanggal 27 Agustus 2002 tentang Nama Unit Bisnis di lingkungan PT. PLN (Persero) yang intinya Organisasi dengan status unit Bisnis hanya untuk anak Perusahaan PT. PLN (Persero), sedangkan PLN Jawa Timur menjadi **PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur**. Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) nomor 012.K/010/DIR/2003 tanggal 16 Januari 2003, dengan susunan organisasi :

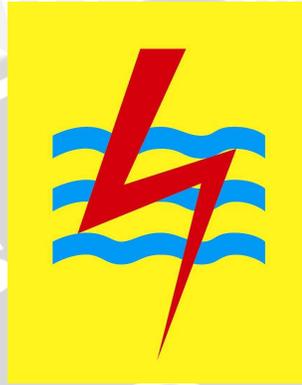
- I. General Manager
- II. Bidang yang terdiri atas :
 1. Perencanaan
 2. Distribusi
 3. Niaga
 4. Keuangan
 5. Sumber Daya Manusia dan Organisasi
 6. Komunikasi, Hukum dan Administrasi
 7. Audit Internal.

Keadaan sekarang PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur telah berhasil melayani 6.012.656 pelanggan, dengan pemakaian energi listrik rata-rata 1.152.907.858 kWh, dengan pendapatan rata-rata 0,6 Triliyun per bulan, 92,77% terdiri dari kelompok rumah tangga yang memberikan kontribusi pendapatan sebesar 35,13%, sedangkan industri yang berjumlah 0,18% memberikan pendapatan sebesar 46,83%, daya tersambung sebesar 7.568.614.221 va, pemakaian energi Jawa Timur pada siang hari tertinggi 2.210 MW dan pada malam hari 2.791 MW, beban terendah pada siang hari 933 MW dan pada malam hari 2.151 MW. Dikelola oleh 4010 orang pegawai di PLN Distribusi dan 17 Area Pelayanan, 1 Area Pengatur Distribusi, 108 Unit Pelayanan PTR, 81 Unit Kantor Jaga, 1715 Unit *Payment Point*. Sedangkan sarana kelistrikan terdiri dari jaringan tegangan menengah 27.756,6 Kms, jaringan tegangan rendah 49.953,5 Kms, pelanggan daerah pelayanan PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur dengan luas 47.922 km² yang terdiri dari 29 kabupaten, 9 Kota, 607 kecamatan, 8402 desa. Tingkat kebocoran sebesar 12,54%, berhasil dikembalikan atas energi yang dipakai secara ilegal berkat Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik (P2TL) rata-rata Rp. 2 Milyar per bulan.

2. Lambang PT PLN (Persero)

Gambar 3

Lambang PT PLN (Persero)



Keterangan :

a) Bidang Persegi Panjang Vertikal

Menjadikan bidang dasar bagi elemen-elemen lambang lainnya, melambangkan bahwa PT PLN (Persero) merupakan wadah atau organisasi yang terorganisir dengan sempurna. Berwarna kuning untuk menggambarkan pencerahan bagi kehidupan masyarakat. Kuning juga melambangkan semangat yang menyala-nyala yang dimiliki tiap insan yang berkarya di perusahaan ini.

b) Petir atau kilat

Melambangkan tenaga listrik yang terkandung di dalamnya sebagai produk jasa utama yang dihasilkan oleh perusahaan. Selain itu petir pun mengartikan kerja cepat dan tepat para insan PT PLN (Persero) dalam memberikan solusi terbaik bagi para pelanggannya. Warnanya yang merah melambangkan kedewasaan PLN sebagai perusahaan listrik pertama di Indonesia dan kedinamisan gerak laju perusahaan beserta tiap insan perusahaan serta keberanian dalam menghadapi tantangan perkembangan jaman.

c) Tiga Gelombang

Memiliki arti gaya rambat energi listrik yang dialirkan oleh tiga bidang usaha utama yang digeluti perusahaan yaitu pembangkitan, penyaluran dan distribusi yang seiring sejalan dengan kerja keras para insan PT PLN (Persero) guna memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Diberi warna biru untuk

menampilkan kesan konstan (sesuatu yang tetap) seperti halnya listrik yang tetap di perlukan dalam kehidupan manusia. Disamping itu biru juga melambangkan keandalan yang dimiliki insan-insan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik bagi para pelanggan.

3. PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang terletak di Jalan Basuki Rahmat No. 100 Malang. Lokasi tersebut sangat strategis karena berada di tengah-tengah kota. Di sebelah Timur terdapat taman rekreasi Senaputra, sebelah Barat terdapat Kantor Polresta Malang, sebelah Utara terdapat RSUD Syaiful Anwar, dan sebelah Selatan terdapat Kantor BCA Malang.

Bentuk badan hukum dari PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah BUMN dan berdasarkan pada Peraturan Presiden RI No. 17 Tahun 1990 PLN ditetapkan sebagai Perum Listrik Negara. Selanjutnya berdasarkan PP No. 23 tahun 1994 ditetapkan sebagai PT (Persero) akan tetapi, karena mempunyai cabang maka berdasarkan Keputusan Direksi No. 001.K/030.DIR1994 yang dihitung mulai tanggal 1 Agustus 1994 PLN cabang Malang berubah bentuk menjadi PT (Persero) dan pada tahun 2001 cabang berubah menjadi Area Pelayanan Malang.

Misi dari PT. PLN yaitu :

- 1) Menjalankan bisnis tenaga listrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.
- 2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- 4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Sedangkan visi dari PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani. Untuk motto dari PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah "TUGU MALANG", yaitu :

Tanggap	: Mengutamakan kebutuhan dan keluhan pelanggan
Utama	: Dalam memberikan informasi dan solusi
Gigih	: Responsif dan komunikatif
Unggul	: Melayani dengan lebih baik
Mutu	: Memberikan layanan yang berkualitas
Andal	: Dapat diandalkan
Lugas	: memberikan informasi yang jelas
Aktif	: Selalu aktif, dinamis, penuh inovasi
Nyaman	: Memberikan layanan yang nyaman dan aman
Gemilang	: Mewujudkan kepuasan pelanggan.

Sesuai dengan visi dan misi serta motto diatas maka PT. PLN (Persero) yang merupakan satu-satunya penyedia jasa tenaga listrik berusaha mempersiapkan diri dalam menyongsong era pasar bebas yang semakin dekat. Yang mana dalam era pasar bebas tersebut terjadi persaingan yang ketat diantara BUMN yang ada sehingga dengan semakin ketatnya persaingan tersebut menuntut PT. PLN (Persero) untuk terus berusaha meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

4. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang

Struktur organisasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berada di bawah wilayah PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur. Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 0012.K/DIR/1994 tanggal 15 Februari 1994 tentang struktur organisasi Pt. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah sebagai Struktur Organisasi cabang Pola IV, dan berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 26.K/010/DIR/2002 tanggal 20 Februari 2001, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur berubah nama menjadi PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur.

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 120.K/010/2002 tanggal 27 Agustus 2002 tentang Nama Unit Bisnis di lingkungan PT. PLN (Persero) yang intinya organisasi dengan status unit bisnis hanya untuk anak perusahaan PT. PLN (Persero), sedangkan PLN Jawa Timur menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi

Jawa Timur. Dengan adanya keputusan tersebut, maka PT. PLN cabang Malang berubah nama menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Unit Bisnis Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

Struktur organisasi PT. PLN (Persero) berdasarkan Keputusan General Manajer No. 024.K/021/DIST.JATIM/2003 tanggal 7 April 2003 adalah dipimpin oleh seorang Manajer yang membawahi 5 (lima) bagian, yaitu bagian pemasaran, bagian niaga, bagian distribusi, bagian keuangan, bagian SDM dan administrasi. Dari tiap-tiap bagian dibantu oleh kepala seksi yang membawahi kepala juru. Untuk mengetahui struktur organisasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang (lihat lampiran 1).

Masing-masing bagian memiliki tugas masing-masing. Adapun tugas pada masing-masing bagian berdasarkan pada struktur organisasi (lampiran 1) Area Pelayanan dan Jaringan Malang, yaitu :

1. Bagian Pemasaran

Bertanggungjawab dalam penyusunan rencana penjualan dan pengembangan usaha sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada, serta pelaksanaan kegiatan pelayanan khusus yang diprioritaskan kepada pelanggan-pelanggan potensial untuk menjamin terciptanya peningkatan kepuasan pelanggan potensial.

Untuk mealaksanakan tanggungjawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian pemasaran mempunyai fungsi:

- a. Menyusun data potensi pasar, rencana penjualan serta perkiraan pendapatan di daerah kerja APJ maupun di masing-masing unit asuhannya.
- b. Mempersiapkan dan melaksanakan pengembangan usaha baru sesuai dengan program yang telah ditetapkan.
- c. Memonitor dan melakukan analisa atas pemakaian energi pada pelanggan-pelanggan potensial (PMTT)

2. Bagian Niaga

Bertanggungjawab dalam kegiatan pelayanan pelanggan, administrasi pelanggan pembuatan tagihan listrik dan pengendalian pendapatan untuk menjamin peningkatan pelayanan dan peningkatan pendapatan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian niaga mempunyai fungsi:

- a. melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan pelayanan pelanggan / calon pelanggan.
- b. Menyusun dan memelihara Data Induk Pelanggan (DIL) dan Data Induk Saldo (DIS)
- c. Mengawasi kegiatan pencatatan meter dan melaksanakan pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pembacaan meter
- d. Melaksanakan dan memonitor proses pengolahan data dalam rangka pembuatan tagihan listrik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada.

3. Bagian Distribusi

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pembangunan jaringan distribusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pengembangan sistem, merencanakan dan melaksanakan pengoperasian jaringan distribusi untuk menjamin kontinuitas pelayanan dengan mutudan keandalan yang memadai, serta mengoptimalkan pelaksanaan pemeliharaan dan pengaturan jaringan distribusi agar dicapai pengusahaan energi yang efisien.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian distribusi mempunyai fungsi:

- a. menyusun rencana dan melaksanakan pembangunan jaringan untuk melayani pelanggan dan pengembangan sistem
- b. menyusun SOP dan mengatur pengoperasian jaringan distribusi
- c. menyusun rencana pemeliharaan dan melaksanakan pemeliharaan jaringan distribusi
- d. mengolah aset jaringan distribusi dan menyusun Data Induk Jaringan

4. Bagian Keuangan

Bertanggung jawab dalam pencatatan dan pembukuan aset, perencanaan dan pengendalian anggaran dan pendapatan dengan prosedur administrasi dan akuntansinya, untuk menjamin pengelolaan pendapatan dan anggaran yang efektif dan efisien guna peningkatan kinerja keuangan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian keuangan mempunyai fungsi:

- a. melaksanakan pencatatan dan pembukuan aset
- b. melaksanakan pengawasan dan pengendalian pendapatan serta mengadakan rekonsiliasi dengan fungsi terkait
- c. menyusun RAO / UAI sesuai dengan jadwal dan pedoman yang ada
- d. mengatur dan melaksanakan pengawasan atas penggunaan anggaran investasi maupun operasi
- e. mengatur dan mengendalikan likuiditas keuangan secara optimal
- f. melaksanakan supervisi tentang keuangan dan akuntansi terhadap unit usahanya
- g. menyusun laporan keuangan serta melaksanakan analisa dan evaluasi untuk merumuskan upaya perbaikannya
- h. menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian keuangan

5. Bagian SDM dan Administrasi

Bertanggung jawab dalam pengembangan dan administrasi Sumber Daya Manusia, pengolahan kegiatan kesekretariatan dan umum untuk menjamin kelancaran operasional, serta melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian SDM dan administrasi mempunyai fungsi:

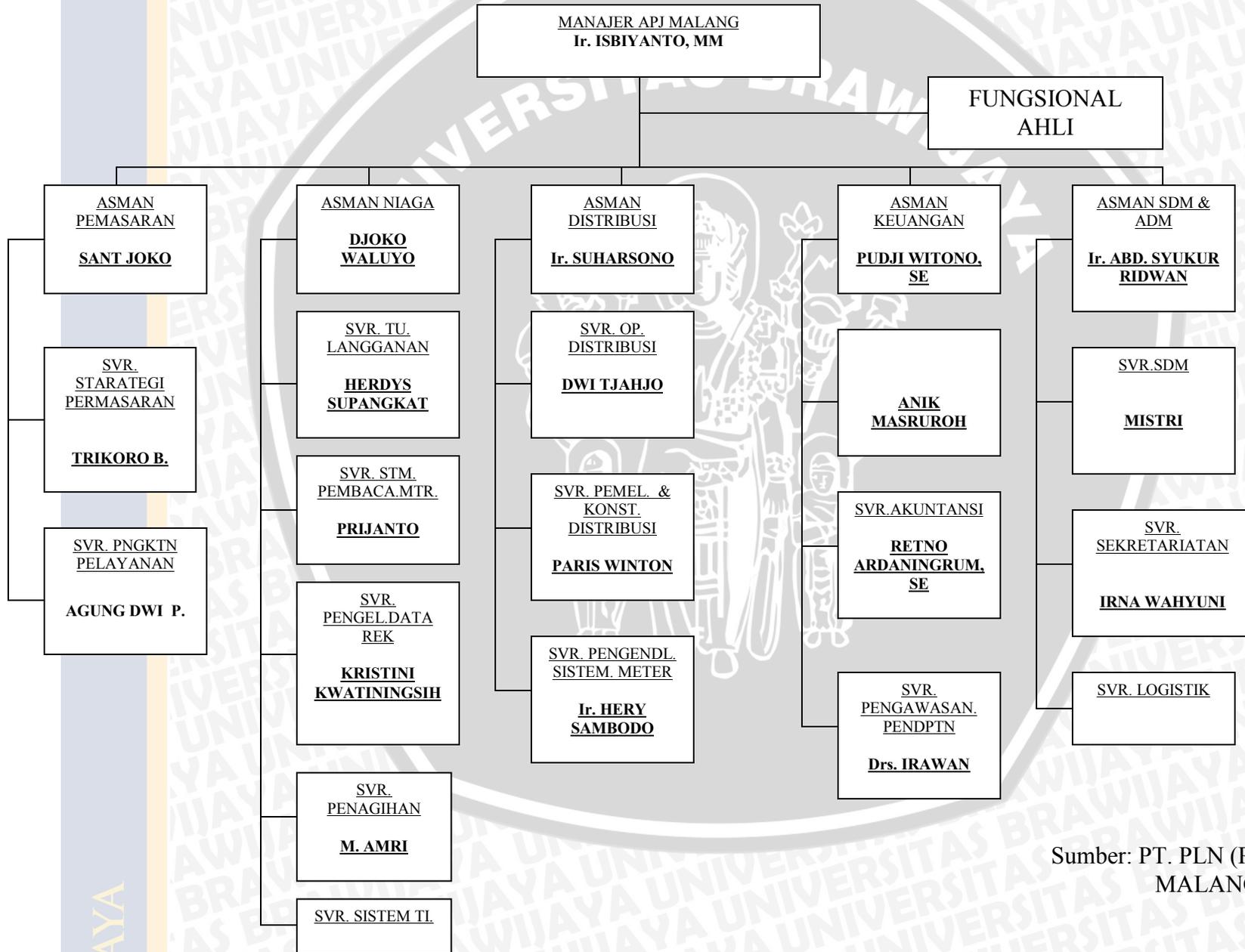
- a. mencatat dan melaksanakan inventarisasi fasilitas kantor serta menyusun rencana dan melaksanakan pemeliharaan
- b. melaksanakan administrasi kepegawaian, membuat perhitungan dan melaksanakan pembayaran hak-hak pegawai sesuai dengan ketentuan yang ada

- c. menyusun dan memelihara Data Induk Kepegawaian serta melaksanakan monitoring dan evaluasi SDM
- d. melaksanakan pembinaan SDM serta menyusun rencana pengembangan SDM
- e. merencanakan dan mengelola kegiatan kesekretarian, umum dan khusus
- f. mengatur menyelesaikan masalah hukum yang terkait dengan masalah kedinasan, baik dilingkungan internal maupun eksternal
- g. mengatur dan melaksanakan program kehumasan dan pemberdayaan lingkungan
- h. menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian SDM dan Administrasi.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Gambar 4:
Struktur Organisasi PT. PLN (PERSERO) APJ MALANG



Sumber: PT. PLN (Persero) APJ MALANG

B. Gambaran Umum Responden

Mengenai gambaran umum responden, yang menjadi fokus di sini adalah seluruh pegawai PT. PLN (Persero) APJ Malang, Berikut ini merupakan beberapa gambaran frekuensi:

Pegawai PT. PLN (Persero) APJ Malang

Berikut ini merupakan beberapa gambaran frekuensi berdasarkan atas jenis kelamin, Bagian kerja dan pendidikan terakhir.

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, sekitar 84 % atau berjumlah 79 orang merupakan responden laki-laki dan sisanya 16 % dengan jumlah 15 orang adalah responden wanita.

Tabel 4.

Distribusi Frekuensi Responden Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	79	84
2	Perempuan	15	16
	Jumlah	94	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2009

2. Bagian Kerja

Dari total 94 responden, bila dilihat dari Bagian Kerja dapat dilihat bahwa responden yang bekerja di bagian APJ sebanyak 8 orang (8.5%), pemasaran 10 orang (10.6%), Niaga sebanyak 15 orang (16%), Distribusi berjumlah 39 orang (41.5%), keuangan berjumlah 10 orang (10.6%) dan untuk SDM sebanyak 12 oarng (12.8%).

Tabel 5.**Distribusi Frekuensi Responden Pegawai Berdasarkan Bagian Kerja**

No.	Bagian Kerja	Jumlah Pegawai	Persentase
1	APJ	8	8.5
2	Pemasaran	10	10.6
3	Niaga	15	16
4	Distribusi	39	41.5
5	Keuangan	10	10.6
6	SDM	12	12.8
Jumlah		94	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2009

3. Pendidikan Terakhir

Dari total 94 responden, bila dilihat dari status pendidikan dapat dilihat bahwa responden yang berpendidikan SLTP sebanyak 2 orang (2.1%), SLTA berjumlah 26 orang (27.7%), D1 berjumlah 1 orang (1.1%), D3 berjumlah 12 orang (12.8%), S1 berjumlah 51 orang (54.3%), dan S2 berjumlah 2 orang (2.1%).

Tabel 6.**Distribusi Frekuensi Responden Pegawai Berdasarkan Status Pendidikan**

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SLTP	2	2.1
2	SLTA	26	27.7
3	D1	1	1.1
4	D3	12	12.8
5	S1	51	54.3
6	S2	2	2.1
Jumlah		94	100

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2009

C. Analisis Deskriptif

Tolak ukur penilaian dari analisis deskriptif ini didasarkan pada lima criteria yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi, sehingga pengelompokan nilai mean atas jawaban responden dilakukan dengan formulasi sebagai berikut (Suryani, 2002) :

$$\text{Kriteria penilaian} = \frac{\text{nilaitertinggi} - \text{nilaiterendah}}{\text{kelaspenilaian}(5\text{kelasdarisangatrendah} - \text{sangattinggi})}$$

$$\text{Kriteria penilaian} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan range penilaian tersebut, maka kriteria penilaian sebagaimana disajikan tabel berikut :

Tabel 7.

Kriteria Tingkat Produktivitas Pegawai

Range	Kriteria
1.00 – 1.80	Sangat rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sedang
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber : Suryani (2002)



1. Analisis Tata Letak Kantor

Penilaian pegawai PT PLN (Persero) APJ Malang terhadap Tata Letak Kantor bisa dilihat dari tinggi rendahnya nilai mean atas setiap pertanyaan dalam kuisioner. Adapun nilai ini sebagaimana disajikan tabel berikut :

Tabel 8

Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai Terhadap Tata Letak Kantor di PT PLN (Persero) APJ Malang

No	Tata letak kantor	Mean	Std.devisasi	Kriteria
1.	Tata Letak Kantor yang lebih baik akan memudahkan proses bekerja	3,5638	0,6965	Tinggi
2.	Penataan alat-alat diatur sesuai urutan kerja	3,5532	0,8375	Tinggi
3.	Pegawai bekerja sesuai dengan pos kerja masing-masing	3,3511	0,9356	Tinggi
4.	Luasan tempat kerja sesuai kebutuhan dalam proses bekerja	3,6489	0,7435	Tinggi

Sumber : Data Frekuensi Distribusi SPSS

Berdasarkan nilai rata-rata dan standart deviasi terlihat bahwa dimensi Tata letak kantor, indikator Luasan tempat kerja sesuai kebutuhan dalam proses bekerja memberikan efek yang sangat tinggi dalam peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan responden rata-rata merasakan Produktivitasnya tinggi terhadap Tata letak kantor yang ada PT PLN (Persero) APJ Malang oleh Luasan tempat kerja sesuai kebutuhan dalam proses bekerja. Dan pada dimensi Tata letak kantor kedua adalah Tata Letak Kantor yang lebih baik akan memudahkan proses bekerja. Pada dimensi Tata letak kantor ketiga adalah Penataan alat-alat diatur sesuai urutan kerja. Dan yang terakhir adalah Pegawai bekerja sesuai dengan pos kerja masing-masing. Sehingga sesuai dengan Pendekatan yang bersumber dari Toyota Production System (Taiichi Ohno), di mana pengaturan *just in time* diterapkan dalam penjadwalan dan penyerahan *just in time*, dengan cara:

5. Sumber daya manusia sesuai kebutuhan
6. Peralatan secukupnya sesuai kebutuhan
7. WIP secukupnya sesuai kebutuhan
8. Luasan tempat kerja sesuai kebutuhan

Sesuai dengan point yang keempat dalam Pendekatan yang bersumber dari Toyota Production System (Taiichi Ohno) yaitu luasan tempat kerja sesuai kebutuhan maka benar memang Luasan tempat kerja sesuai kebutuhan dalam proses bekerja memberikan efek yang sangat tinggi dalam peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai.

2. Analisis Tenaga Kerja

Penilaian pegawai PT PLN (Persero) APJ Malang terhadap Tenaga Kerja bisa dilihat dari tinggi rendahnya nilai mean atas setiap pertanyaan dalam kuisioner. Adapun nilai ini sebagaimana disajikan tabel berikut

Tabel 9

Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai Terhadap Tenaga Kerja di PT PLN (Persero) APJ Malang

No	Tenaga Kerja	Mean	Std.deviasi	Kriteria
1.	Pegawai bekerja sesuai dengan standarisasi kerja	3,6064	0,7066	Tinggi
2.	Proses perekrutan Sumber Daya manusia sesuai dengan kebutuhan	3,4894	0,8262	Tinggi

Sumber : Data Frekuensi Distribusi SPSS

Berdasarkan nilai rata-rata dan standart deviasi terlihat bahwa dimensi Tenaga Kerja, indikator Pegawai bekerja sesuai dengan standarisasi kerja memberikan efek yang sangat tinggi dalam peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa

keseluruhan responden rata-rata merasakan Produktivitasnya tinggi terhadap Tenaga Kerja apabila Pegawai bekerja sesuai dengan standarisasi kerja. Dan pada dimensi Tenaga Kerja yang terakhir adalah Proses perekrutan Sumber Daya manusia sesuai dengan kebutuhan. Sehingga sesuai dengan Pendekatan yang bersumber dari Toyota Production System (Taiichi Ohno), merumuskan pengelolaan *just in time*, dengan prinsip-prinsipnya:

1. Penghapusan pemborosan waktu secara radikal
2. Konsep aliran produksi satu unit (one piece flow)
3. Jidoka atau menghentikan jalur produksi bila ada masalah
4. Standarisasi kerja

Sesuai dengan point yang keempat dalam Pendekatan yang bersumber dari Toyota Production System (Taiichi Ohno) yaitu standarisasi kerja maka benar memang Pegawai bekerja sesuai dengan standarisasi kerja memberikan efek yang sangat tinggi dalam peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai. Standarisasi kerja Merupakan kunci sukses sistem *just in time*. Standarisasi kerja merupakan sarana pelatihan bagi para karyawan guna memastikan tindakan yang tepat dengan urutan kerja yang tepat pula dan kerjasama team. Ini pula yang merupakan jaminan kualitas dan produktivitas.

3. Analisis Waktu

Penilaian pegawai PT PLN (Persero) APJ Malang terhadap Waktu bisa dilihat dari tinggi rendahnya nilai mean atas setiap pertanyaan dalam kuisioner.

Adapun nilai ini sebagaimana disajikan tabel berikut :

Tabel 10

**Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai Terhadap Waktu di PT PLN
(Persero) APJ Malang**

No	Waktu	Mean	Std.deviasi	Kriteria
1.	Penghapusan pemborosan waktu secara radikal dalam proses bekerja	3,5745	0,9215	Tinggi
2.	Pemanfaatan waktu kerja sebaiknya dimanfaatkan dengan baik	3,3830	0,8438	Tinggi
3.	Penyelesaian pekerjaan sebaiknya melakukan penjadwalan yang baik dan teratur	3,5426	1,0124	Tinggi
4.	Selama jam kerja tekun, tidak membolos, dan tepat waktu	3,3085	0,7901	Tinggi

Sumber : Data Frekuensi Distribusi SPSS

Berdasarkan nilai rata-rata dan standart deviasi terlihat bahwa dimensi Waktu, indikator Penghapusan pemborosan waktu secara radikal dalam proses bekerja memberikan efek yang sangat tinggi dalam peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan responden rata-rata merasakan Produktivitasnya tinggi terhadap Waktu apabila ada Penghapusan pemborosan waktu secara radikal dalam proses bekerja. Dan pada dimensi Waktu kedua adalah Penyelesaian pekerjaan sebaiknya melakukan penjadwalan yang baik dan teratur. Pada dimensi Waktu ketiga adalah Pemanfaatan waktu kerja sebaiknya dimanfaatkan dengan baik. Dan yang terakhir adalah Selama jam kerja tekun, tidak membolos, dan tepat waktu. Sehingga sesuai dengan Pendekatan yang bersumber dari Toyota Production System (Taiichi Ohno), merumuskan pengelolaan *just in time*, dengan prinsip-prinsipnya:

5. Penghapusan pemborosan waktu secara radikal
6. Konsep aliran produksi satu unit (one piece flow)
7. Jidoka atau menghentikan jalur produksi bila ada masalah

8. Standarisasi kerja

Sesuai dengan point yang pertama dalam Pendekatan yang bersumber dari Toyota Production System (Taiichi Ohno) yaitu Penghapusan pemborosan waktu secara radikal maka benar memang Penghapusan pemborosan waktu secara radikal dalam proses bekerja memberikan efek yang sangat tinggi dalam peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai.

4. Analisis Hasil Kerja

Penilaian pegawai PT PLN (Persero) APJ Malang terhadap Hasil Kerja bisa dilihat dari tinggi rendahnya nilai mean atas setiap pertanyaan dalam kuisioner. Adapun nilai ini sebagaimana disajikan tabel berikut :

Tabel 11
Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai Terhadap Hasil Kerja di PT
PLN (Persero) APJ Malang

No	Hasil Kerja	Mean	Std.deviasi	Kriteria
1.	Kwalitas hasil kerja sesuai dengan standar perusahaan	3,4362	0,6649	Tinggi
2.	Kuantitas atau jumlah hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan	3,8404	0,6274	Tinggi

Sumber : Data Frekuensi Distribusi SPSS

Berdasarkan nilai rata-rata dan standart deviasi terlihat bahwa dimensi Hasil Kerja, indikator Kuantitas atau jumlah hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan memberikan efek yang sangat tinggi dalam peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan responden rata-rata merasakan Produktivitasnya tinggi terhadap Hasil Kerja apabila Kuantitas atau jumlah hasil kerja sesuai

dengan target yang ditetapkan perusahaan. Dan pada dimensi Hasil Kerja yang terakhir adalah Kualitas hasil kerja sesuai dengan standar perusahaan.

D. Validitas dan Reliabilitas

Jawaban - jawaban responden yang telah didiskripsikan di atas juga telah diuji validitas dan reliabilitasnya sehingga memberikan keyakinan bahwa data-data (jawaban-jawaban) tersebut memiliki kevalidan dan keterhandalan.

1. Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat.

Adapun rekapitulasi hasil analisis uji validitas dikemukakan pada tabel berikut :

Tabel 12
Uji Validitas Untuk Tiap Peubah Penelitian

Items (Peubah)	Corrected Item (Total Correlation)	Sig. (2-Taile)	Validity
X1.1	0,666	<0,05	Valid
X1.2	0,788	<0,05	
X1.3	0,785	<0,05	
X1.4	0,829	<0,05	
X2.1	0,836	<0,05	Valid
X2.2	0,883	<0,05	
X3.1	0,813	<0,05	Valid
X3.2	0,725	<0,05	
X3.3	0,738	<0,05	
X3.4	0,846	<0,05	
Y1.1	0,861	<0,05	Valid
Y1.2	0,843	<0,05	

Sumber : Lampiran Correlations

Nilai validitas atau *correlations* (r) untuk masing-masing pertanyaan pada peubah bebas. Semua peubah dinyatakan valid, diketahui dari semua nilai probabilitas atau signifikan (2 tailed) $<0,05$ yang lebih kecil dari *level of significant* 0,05 dan dapat dikatakan peubah bebas pada angket dapat digunakan untuk mengukur peubah bebas.

2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliable, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Adapun rekapitulasi hasil analisis uji reliabilitas dikemukakan pada tabel berikut :

Tabel 13
Uji Reliabilitas Untuk Tiap Peubah Penelitian

Items (Peubah)	Alpha Cronbach	Reliable
X1.1 X1.2 X1.3 X1.4	0,8041	Reliable
X2.1 X2.2	0,8708	Reliable
X3.1 X3.2 X3.3 X3.4	0,8073	Reliable
Y1.1 Y1.2	0,8666	Reliable

Sumber : Lampiran Reliability Analysis

Nilai alpha pada tabel diatas menunjukkan semua peubah mempunyai koefisien alpha >0,6 sehingga semua peubah dalam penelitian ini adalah reliable.

E. Analisa Data dan Interpretasi

1. Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan hipotesis I yang menyatakan bahwa diduga Tata Letak (X_1), Tenaga Kereja (X_2), Waktu (X_3), secara simultan mempunyai pengaruh terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dan pada hipotesis II diduga bahwa Tenaga Kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. Untuk menguji hipotesis digunakan alat analisis regresi berganda. Regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat.

Untuk pengujian signifikansi dari pengaruh tersebut digunakan uji F.

F hitung > F tabel maka hipotesis nol (H_0) ditolak.

F hitung < F tabel maka hipotesis nol (H_0) diterima.

Adapun hasil analisis regresi berganda dengan uji F dan uji t dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 14

Hasil Analisis Regresi Berganda, Uji F dan Uji t

Peubah Terikat	Peubah Bebas	Koef. Regresi	T hitung	T tabel	Probabilitas	Keterangan
Y	X_1	0,108	2,913	1,66	0,005	Signifikan
	X_2	0,383	5,547	1,66	0,000	Signifikan
	X_3	0,103	3,364	1,66	0,001	Signifikan

A (konstanta) = 1,616

$R^2 = 0,735$

F hitung = 83,240

F tabel = 2,706

Sumber : Data diolah dari lampiran SPSS

Keterangan :

X_1 = Tata Letak

X_2 = Tenaga Kereja

X_3 = Waktu

Y = Produktivitas Kerja Pegawai

Hasil regresi berganda pada tabel diatas dapat disusun dalam persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,616 + 0,108X_1 + 0,383X_2 + 0,103X_3$$

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta sebesar 1,616 menunjukkan besarnya peubah terikat (Y) apabila peubah $X_1 - X_3$ sama dengan nol. Yang berarti, Produktivitas Kerja Pegawai akan sebesar 1,616 apabila tidak ada pengaruh dari peubah Tata Letak (X_1), Tenaga Kereja (X_2), Waktu (X_3).
2. Besarnya koefisien regresi peubah Tata Letak (b_{x1}) = 0,108 yang berarti bahwa setiap kali perubahan (kenaikan atau penurunan satu satuan) yang terjadi pada peubah Tata Letak (X_1) akan diikuti oleh perubahan (kenaikan atau penurunan) peubah Produktivitas Kerja Pegawai (Y) sebesar 0,108. Hal ini berarti terdapat pengaruh dari peubah Tata Letak terhadap Produktivitas Kerja Pegawai.
3. Besarnya koefisien regresi peubah Tenaga Kereja (b_{x2}) = 0,383 yang berarti bahwa setiap kali perubahan (kenaikan atau penurunan satu satuan) yang terjadi pada peubah Tenaga Kereja (X_2) akan diikuti oleh perubahan (kenaikan atau penurunan) peubah Produktivitas Kerja Pegawai (Y) sebesar 0,383. Hal ini berarti terdapat pengaruh dari peubah Tenaga Kereja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai.
4. Besarnya koefisien regresi peubah Waktu (b_{x3}) = 0,103 yang berarti bahwa setiap kali perubahan (kenaikan atau penurunan satu satuan) yang terjadi pada peubah Waktu (X_3) akan diikuti oleh perubahan (kenaikan atau penurunan) peubah Produktivitas Kerja Pegawai (Y) sebesar 0,103. Hal ini berarti terdapat pengaruh dari peubah Waktu terhadap Produktivitas Kerja Pegawai.

Pengaruh Tata Letak (X_1), Tenaga Kereja (X_2), dan Waktu (X_3) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di PT PLN (Persero) APJ Malang (Y) dapat dilihat

dari besarnya nilai F hitung dibandingkan dengan nilai F tabel. Pada tabel 12 dapat diketahui bahwa F hitung = 83,240 lebih besar dari F tabel = 2,706 pada probabilitas 0,000 yang menghasilkan keputusan terhadap H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa Tata Letak (X_1), Tenaga Kereja (X_2), dan Waktu (X_3) secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y). dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan diduga variabel bebas (X) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) dapat diterima.

Selain kesimpulan tersebut, dari tabel 14 juga dapat disimpulkan bahwa besarnya sumbangan (proporsi) Tata Letak (X_1), Tenaga Kereja (X_2), dan Waktu (X_3) terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) sebesar 0,735 atau 73,5 % sedangkan sisanya 26,5 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Atau dengan kata lain, perubahan yang terjadi pada Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh Tata Letak (X_1), Tenaga Kerja (X_2), dan Waktu (X_3) hingga 73,5 %, sedangkan yang dijelaskan oleh faktor lain 26,5 %.

Untuk mengetahui pengaruh parsial antara peubah bebas dengan peubah terikat digunakan uji t.

Kriteria penilaian uji t pada keputusan hipotesis sebagai berikut :

$t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak

$t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis nol (H_a) diterima

Hasil nilai t pada tabel 14 dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Besarnya t_{hitung} pada peubah Tata Letak (t_{x1}) = 2,913 lebih besar dari $t_{tabel} = 1,66$ pada probabilitas 0,005 sehingga keputusan terhadap H_0 ditolak dan H_a diterima.
2. Besarnya t_{hitung} pada peubah Tenaga Kerja (t_{x2}) = 5,547 lebih besar dari $t_{tabel} = 1,66$ pada probabilitas 0,000 sehingga keputusan terhadap H_0 ditolak dan H_a diterima.
3. Besarnya t_{hitung} pada peubah Waktu (t_{x3}) = 3,364 lebih besar dari $t_{tabel} = 1,66$ pada probabilitas 0,001 sehingga keputusan terhadap H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa secara parsial peubah Tata Letak, Tenaga Kerja, dan Waktu memiliki pengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai.

Dari nilai koefisiensi regresi masing-masing peubah bebas diatas dapat diketahui bahwa koefisien terbesar adalah peubah Tenaga Kerja (X_2) yaitu 0,383 sehingga dapat disimpulkan bahwa peubah Tenaga Kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai terbukti.

2. Interpretasi Hasil Pengujian

Dari hasil perhitungan maka dapat diinterpretasikan pengaruh peubah bebas terhadap peubah terikat sebagai berikut :

a) Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesa I

1. Uji F

Dengan menggunakan uji F dengan taraf nyata tertentu ($\alpha = 5\%$) maka dapat diketahui signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji ini digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara dua atau lebih peubah bebas dan peubah terikat.

Dari hasil perhitungan yang terdapat pada tabel 14 dapat diketahui bahwa besarnya signifikansi F adalah 0,000 lebih kecil dari signifikansi α (5%), maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_a). Jadi semua variabel-variabel yaitu variabel Tata Letak (X_1), Tenaga Kerja (X_2), dan Waktu (X_3) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap perubahan variabel dependen, yaitu Produktivitas Kerja Pegawai di PT PLN (Persero) APJ Malang (Y).

Berdasarkan hasil uji metode regresi berganda diperoleh koefisien determinasi atau *R square* sebesar 0,735 menunjukkan besarnya pengaruh antara variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3) terhadap variabel terikat (Y) sebesar 73,5 %, sedangkan sisanya sebesar 26,5 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sedangkan angka R sebesar 0,857 menunjukkan bahwa korelasi hubungan antara Produktivitas pegawai dengan variabel independennya (X_1 , X_2 , X_3).

2. Uji t

Analisa uji t ini dilakukan untuk menguji apakah semua variabel bebas secara individu (parsial) dapat memberikan pengaruh yang nyata (signifikan) terhadap variabel terikat.

Uji t (student) adalah untuk membuat kesimpulan mengenai pengaruh dominan dari masing-masing variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y), dengan membandingkan nilai *t hitung* dengan *t tabel* dengan menggunakan derajat bebas ($df = 95\%$) atau $\alpha = 0,05$ jika *t hitung* lebih besar dari *t tabel*, artinya variabel independent (X) memberi pengaruh terhadap nilai variabel dependen, begitu pula jika sebaliknya.

Dari hasil analisis sig t pada tabel 14 menunjukkan bahwa variabel X_1 , X_2 , X_3 mempunyai tingkat signifikansi $< 5\%$ serta *t hitung* sebesar 1,66 sehingga secara parsial variabel X_1 , X_2 , X_3 berpengaruh secara bermakna.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa keseluruhan variabel bebas Tata Letak (X_1), Tenaga Kerja (X_2), dan Waktu (X_3), signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di PT PLN (Persero) APJ Malang (Y), sehingga keputusannya adalah menolak H_0 artinya secara parsial mempunyai pengaruh terhadap Produktivitas Kerja Pegawai.

b) Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis II

Dari pengujian hipotesis kedua dapat diketahui bahwa faktor peubah Tenaga Kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dibandingkan dengan faktor atau peubah lainnya. Seperti diketahui diatas secara parsial peubah Tenaga Kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang paling kuat diantara peubah lainnya dalam mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai. Produktivitas yang merupakan variabel terikat (*devenden*) sangatlah dipengaruhi banyak faktor, terutama sekali yang berasal dari Tenaga Kerja (Sumber Daya Manusia) yang ada dalam organisasi. Dengan banyaknya pengaruh Tenaga Kerja (Sumber Daya Manusia), menjadi program produktivitas banyak dijadikan sebagai asumsi dasarnya. Klinger dan Nanbaldian menyata kan (Gomes, 1995) bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi tinggi, dan dengan kemampuan Tenaga Kerja (Sumber

Daya Manusia) / *Ability* yang diperoleh melalui latihan-latihan produktivitas yang meningkat dan standarisasi kerja yang baik berarti performansi yang baik pula, akan menjadi umpan balik bagi kegiatan organisasi seterusnya.



BAB V PENUTUP

Pada bab terakhir ini akan dikemukakan kesimpulan dan saran yang sesuai dengan permasalahan yang ada serta merupakan hasil dari analisis dan interpretasi data dari bab-bab terdahulu. Adapun kesimpulan dan saran yang dapat ditarik dari hasil penelitian tersebut.

A. Kesimpulan

1. Gambaran Penerapan Sistem *Just in Time* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang sebagai berikut :
 - a. Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang, dapat disimpulkan bahwa Tata Letak Kantor di lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang memiliki Tata Letak Kantor yang yang lebih baik dalam menunjang proses bekerja.
 - b. Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang, dapat disimpulkan bahwa Tenaga Kerja di lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang telah memiliki Sumber daya manusia yang lebih baik karena Sumber daya manusia yang diperoleh dari hasil perekrutan yang sesuai dengan kebutuhan guna mengefisiensi biaya.
 - c. Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang, dapat disimpulkan bahwa Waktu di lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan

Malang sudah berjalan dengan baik dengan adanya penjadwalan dan proses meminimalisir pemborosan dalam bekerja .

2. Gambaran Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang sebagai berikut :

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang, dapat disimpulkan bahwa Hasil Kerja karyawan di lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang telah melaksanakan proses yang sangat baik dalam bekerja sehingga menghasilkan mutu dan kualitas hasil kerja yang sangat baik pula.

3. Hubungan Sistem *Just in Time* dengan Produktivitas Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang sebagai berikut :

- a. Uji validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator dalam variabel kesemuanya menunjukkan valid dan reliabel, ini menunjukkan dengan nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai signifikansi dengan demikian layak digunakan sebagai penelitian.
- b. Hasil-hasil penelitian, pada hipotesis pertama setelah diadakan pengujian terhadap seluruh variabel bebas yang terdiri atas Tata Letak (X_1) yang merupakan penataan alat-alat maupun pegawai sesuai dengan urutan kerja maupun pos masing-masing yang memudahkan dalam proses bekerja di PT PLN (Persero) APJ Malang, Tenaga Kerja (X_2) kemampuan PT PLN (Persero) APJ Malang dalam proses perekrutan sumber daya manusia dan penetapan standarisasi kerja, Waktu (X_3) yang di artikan menghindarkan pemborosan waktu dalam proses bekerja, secara bersama-sama memiliki hubungan atau pengaruh yang bermakna terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai koefisiensi korelasi (R) sebesar 0,857 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,735 dengan

F hitung sebesar 83,240 sedangkan F tabel sebesar 2,706 pada tingkat signifikan 5%. Berdasarkan hal tersebut karena nilai F hitung lebih besar dari F tabel berarti terdapat hubungan dan pengaruh yang kuat secara bersama-sama antara Tata Letak (X_1), Tenaga Kerja (X_2), dan Waktu (X_3), secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y), sehingga keputusan yang diberikan untuk hipotesis H_a adalah diterima dan untuk keputusan H_o adalah ditolak.

- c. Sedangkan pada hipotesis kedua dengan ditolaknya H_o dapat disimpulkan bahwa variabel Tenaga Kerja (X_2) mempunyai pengaruh dominan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) kemampuan PT PLN (Persero) APJ Malang dalam proses perekrutan sumber daya manusia dan penetapan standarisasi kerja terbukti mampu memberikan stimulus dalam peningkatan produktivitas pegawai, hal ini dapat diketahui berdasarkan perhitungan koefisien regresi peubah Tenaga Kerja (X_2) memiliki koefisien regresi sebesar 0,383 yang lebih besar Tata Letak (X_1) sebesar 0,108, dan Waktu (X_3) sebesar 0,103. Hal ini sesuai dengan kriteria yang ditetapkan bahwa jika koefisien regresi X_2 lebih besar dari koefisien regresi X_1 , dan X_3 , maka H_o ditolak dan keputusan terhadap H_a diterima, oleh karena keputusan ini didukung oleh nilai probabilitas X_2 sebesar 0,000 yang lebih kecil dari angka kritis sebesar 0,05 maka hipotesis ini terbukti.

B. Saran

1. Perlu adanya pengkajian yang mendalam terhadap sub variabel X_1 (Tata Letak) dan sub variabel X_3 (Waktu) karena kedua sub variabel ini belum optimal agar dapat mempunyai hubungan erat dengan produktivitas Kerja Pegawai.
2. Sub variabel X_2 (Tenaga Kerja) adalah yang paling dominan dalam hubungan antara Sistem *Just In Time* dengan Produktivitas Kerja Pegawai, maka hal tersebut harus tetap dipertahankan dan perlu ditingkatkan dengan mengadakan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan, serta adanya suatu standarisasi kerja yang jelas sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih baik dan teratur.
3. Semua unsur dimensi Sistem *Just In Time* diatas mempunyai hubungan dan pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai sehingga PT PLN (Persero) APJ Malang perlu memperhatikan lebih khusus dimensi-dimensi tersebut serta mencari terobosan baru yang dapat meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai.

Demikian kesimpulan dan saran yang dapat penulis berikan dari hasil penelitian ini. Semoga dapat bermanfaat bagi PT PLN (Persero) APJ Malang pada khususnya dan bagi semua pihak yang berkepentingan pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian. Edisi Revisi*. Cetakan Keduabelas. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Burch, J.G., 1992. *System Analysis, Design, and Implementation*, Boyd & Frasher Publishing Company.
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Garrison, 1997, *Akuntansi Manajemen: Konsep Untuk Perencanaan, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan*, Penerbit ITB, Bandung.
- Gomes Faustino Cardoso. 1985. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset Yogyakarta.
- Hansen, Don R., Maryanne M. Mowen, 1997, *Management Accounting*, Soute Western College Publishing Cincinnati, Ohio
- Jimung, Martin. 2005. *Politik Lokal dan Pemerintahan Daerah dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Yayasan Pustaka Nusatama.
- Kerlinger, Fred N, Pedhazur, Elazar J, A, Taupiq (pen). 1973. *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*. Yogyakarta: Nur Cahaya.
- Kountur, Ronny. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: CV. Teruna Gravica.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Moch. As'ad. 1987. *Tenaga kerja, Produktivitas dan Kecenderungannya*. PT.Bina Aksara: Jakrata.
- Moenir, H.A.S. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nawawi H. dan Hadori M. 1990. *Administrasi Personal Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. CV. Haji Mas Agung: Jakarta.

- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Ravianto J. 1987. *Produktivitas Dan Manusia Indonesia*. Lembaga sarana info usaha dan produksi: jakarta.
- Riggs, James L. 1987. *Production System: Planning, Analysis And Control, Fourth Edition*. New york: John Wileyand Sons Inc.
- Santosa, Purbayu Budi & Hamdani, Muliawan. 2007. *Statistika Deskriptif Dalam Bidang Ekonomi Dan Niaga*. Jakarta: Erlangga.
- Schneiderjans Marc J., 1993, *Just In Time Management*, Needham Height, Massachuttes.
- Sinungan, Muchdarsyah, 1992, *Produktivitas, Apa Dan Bagaimana*, Bina Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta: Bandung.
- Sugiarto, 1994, *Tahap Awal dan Aplikasi Analisis Regresi*, Andi Offset Yogyakarta.
- Surianingrat, Bayu. 1992. *Mengenal Ilmu Pemerintahan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sutaki, Kiyoshu, 1994, *Tantangan Industri Manufaktur Penerapan Perbaikan Berkesinambungan*, alih bahasa Kristanto Jahja, Cetakan Keempat, Jakarta.
- Syarif, Rusli. 1986. *Produktivitas*, Cetakan Kesepuluh. Bandung : Angkasa.
- Thoha, Miftah. 1995. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta: Rajawali.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 1991, *Total Quality Management*, Edisi Pertama, Andi Offset, Yogyakarta.

Internet

- Febriani. 2009. "Pengertian sistem dan Analisis Sistem", diakses pada tanggal 12 February 2009 dari [http:// febriani.staff.gunadarma.ac.id //](http://febriani.staff.gunadarma.ac.id//)
- Jaelani, Evan. 2009. "*Just In Time*", diakses pada tanggal 12 February 2009 dari <http://www.googlenews.com//>
- Nasution, Fahmi Natigor. 2005. "*Just In Time Dan Perkembangannya Dalam Perusahaan Industri.*", diakses pada tanggal 23 Desember 2008 dari <http://www.fahmi.blog.com//>
- Siswanto. 2009. "*Just In Time*", diakses pada tanggal 12 February 2009 dari

<http://siswantoblog.com//>

Suparjo. 2006. “*Just In Time* Mungkinkah Diterapkan Pada Sektor Publik”, diakses pada tanggal 23 Desember 2008 dari <http://www.dirjenperbendaharaan.com//>

Anonimous. 2008. “PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur”, diakses pada tanggal 23Desember 2008 dari <http://www.PLN-Jatim.com//>

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.





PT. PLN (Persero)
DISTRIBUSI JAWA TIMUR
AREA PELAYANAN JAR INGAN MALANG



JL. BASUKI RACHMAD No. 100 MALANG 651111

Telepon : (0341) 326034 - 035
Kotak Pos : 18

Facsimile : (0341) 362046
E-mail : plnmlg@pln-jatim.co.id

Website : www.pln-jatim.co.id

Nomor : 0936 / 330 / APJ-MLG / 2009
Surat Sdr.No. : -
Lampiran : -
Perihal : Ijin Survey

Malang, 28 MAY 2009

Kepada :
Universitas Brawijaya Malang
Fakultas Ilmu Administrasi
Jl. Mayjen Haryono 163
Malang – 65145

Menindak lanjuti surat Saudara No. 3713/J.10/I.14/PG/2009 tanggal 14 Mei 2009 perihal ijin Survey untuk menyusun Tugas Akhir, maka dengan ini kami beritahukan bahwa pada prinsipnya kami tidak keberatan / mengizinkan mahasiswa Saudara atas nama :

Aris Widarniawan Nim : 0510313016

untuk melaksanakan Survey untuk menyusun Tugas Akhir di Bagian **SDM** PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang mulai tanggal 1 Juni 2009 sampai dengan tanggal 30 Juni 2009 dengan persyaratan :

1. Mahasiswa tersebut mengisi surat pernyataan (terlampir) dilengkapi dengan pas foto ukuran 3x4 cm (1 lembar) dan di serahkan ke bagian SDM.
2. PLN hanya memberikan data yang **TIDAK BERSIFAT RAHASIA**.
3. Mengirimkan buku laporan hasil Survey / Observasi / Praktek Kerja Nyata ke PT. PLN (Persero) Dist. Jatim APJ Malang 1 (satu) buah. Cq. Bidang SDM.

Demikian agar menjadikan maklum.

ASMAN SDM DAN ADMINISTRASI,



Ir. ABDUSYUKUR RIDWAN

Tembusan :

1. Manager UP, UJ, & UPJ terkait
2. Supervisor terkait

Lampiran II CASE SUMMARIZE

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.3	x1	X2.1	X2.2	x2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.3	x3	y.1	y.2	y
1	4	3	3	4	14	5	4	9	4	3	4	3	14	5	4	9
2	4	4	4	4	16	4	5	9	4	4	4	4	16	4	4	8
3	4	5	4	4	17	4	4	8	4	4	5	5	18	4	4	8
4	3	3	3	3	12	3	3	6	3	4	4	3	14	3	4	7
5	4	3	3	3	13	2	3	5	3	3	3	3	12	2	5	7
6	4	4	4	4	16	4	3	7	2	3	2	3	10	3	4	7
7	2	3	2	3	10	3	4	7	4	3	4	3	14	4	3	7
8	3	2	3	2	10	4	3	7	4	3	4	3	14	4	3	7
9	3	3	3	2	11	3	4	7	4	2	5	3	14	3	4	7
10	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
11	3	5	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
12	2	4	2	5	13	4	4	8	4	4	3	3	14	4	4	8
13	2	3	2	3	10	3	2	5	2	3	2	3	10	3	3	6
14	3	2	5	3	13	2	3	5	3	3	2	3	11	2	3	5
15	4	4	3	4	15	3	4	7	4	2	5	3	14	3	4	7
16	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
17	4	4	4	4	16	4	4	8	2	2	2	2	8	4	4	8
18	3	4	5	4	16	4	4	8	5	4	3	5	17	4	5	9
19	4	4	2	3	13	4	3	7	3	3	4	3	13	3	4	7
20	3	3	3	3	12	3	3	6	5	2	2	3	12	3	3	6
21	3	3	2	3	11	4	1	5	2	2	3	2	9	1	4	5
22	4	5	4	4	17	3	3	6	4	4	4	4	16	4	4	8
23	4	4	5	4	17	4	4	8	5	4	4	4	17	4	5	9
24	4	3	3	3	13	4	3	7	4	3	3	3	13	3	4	7
25	3	3	3	3	12	3	3	6	3	4	4	3	14	3	4	7
26	4	2	2	3	11	3	2	5	2	2	3	2	9	2	3	5
27	4	3	3	4	14	4	3	7	4	4	3	3	14	3	4	7
28	5	4	4	5	18	5	5	10	5	5	5	4	19	4	5	9
29	4	4	4	5	17	4	4	8	4	4	5	5	18	4	4	8
30	4	4	4	5	17	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
31	4	3	3	4	14	2	5	7	4	3	4	3	14	3	4	7
32	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
33	4	5	4	4	17	4	4	8	4	4	5	5	18	4	4	8
34	3	3	3	3	12	3	2	5	3	3	3	3	12	3	3	6
35	4	4	5	4	17	4	4	8	3	4	3	3	13	4	5	9
36	4	3	3	3	13	4	2	6	4	3	3	3	13	3	4	7
37	4	4	4	5	17	4	4	8	4	4	5	4	17	4	4	8
38	3	4	4	4	15	3	3	6	3	4	4	3	14	3	4	7
39	3	3	2	3	11	3	2	5	2	2	3	2	9	1	3	4
40	4	4	4	4	16	5	4	9	4	4	3	3	14	3	4	7
41	5	4	4	5	18	5	5	10	4	3	3	3	13	4	5	9
42	4	4	4	5	17	4	4	8	4	4	5	4	17	4	4	8
43	4	4	4	5	17	4	4	8	4	4	5	4	17	4	4	8
44	4	4	4	5	17	4	4	8	4	4	5	4	17	4	4	8
45	4	4	3	4	15	3	4	7	5	3	3	3	14	3	4	7
46	4	4	4	4	16	4	4	8	4	3	5	4	16	4	4	8

47	4	5	4	4	17	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
48	4	4	5	4	17	4	5	9	5	4	4	4	17	4	5	9
49	3	3	3	3	12	3	2	5	3	3	3	3	12	3	3	6
50	3	3	3	3	12	3	3	6	3	4	4	3	14	3	4	7
51	4	2	2	3	11	3	2	5	1	3	3	2	9	3	3	6
52	4	3	3	4	14	4	3	7	4	4	2	4	14	3	4	7
53	5	4	4	5	18	5	5	10	5	5	5	4	19	4	5	9
54	4	5	5	4	18	4	4	8	4	4	5	4	17	4	4	8
55	3	3	3	3	12	3	3	6	3	5	3	3	14	3	4	7
56	4	2	2	3	11	3	2	5	2	2	3	2	9	2	2	4
57	4	3	3	4	14	4	3	7	4	5	1	4	14	3	4	7
58	4	4	2	3	13	4	3	7	4	4	4	3	15	3	4	7
59	3	3	3	3	12	4	3	7	4	2	2	3	11	3	3	6
60	3	3	2	3	11	3	2	5	2	2	3	2	9	3	3	6
61	4	5	4	4	17	4	5	9	4	4	4	4	16	4	4	8
62	3	3	3	3	12	4	3	7	3	5	4	1	13	3	4	7
63	4	2	2	3	11	3	3	6	2	2	2	2	8	4	3	7
64	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
65	3	5	4	4	16	4	4	8	2	3	2	3	10	4	4	8
66	2	4	2	5	13	4	4	8	4	4	3	3	14	4	4	8
67	2	3	2	3	10	3	2	5	2	3	2	3	10	3	3	6
68	3	2	5	3	13	2	3	5	3	3	2	3	11	2	3	5
69	4	4	3	4	15	3	4	7	4	2	5	3	14	3	4	7
70	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
71	4	3	3	4	14	2	5	7	4	3	4	3	14	3	4	7
72	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
73	4	5	4	4	17	4	4	8	4	4	5	5	18	4	4	8
74	3	3	3	3	12	3	3	6	3	4	4	3	14	3	4	7
75	4	2	2	3	11	2	3	5	3	3	3	3	12	2	5	7
76	4	3	3	4	14	4	3	7	2	3	2	3	10	3	4	7
77	2	3	2	3	10	3	4	7	4	3	4	3	14	4	3	7
78	3	2	3	2	10	4	3	7	4	3	4	3	14	4	3	7
79	3	3	3	2	11	3	4	7	4	2	5	3	14	3	4	7
80	4	4	3	4	15	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
81	3	5	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
82	2	4	2	3	11	4	4	8	4	4	3	3	14	4	4	8
83	2	3	2	3	10	3	2	5	2	3	2	3	10	3	3	6
84	3	2	5	3	13	2	3	5	3	3	2	3	11	4	3	7
85	4	4	3	4	15	3	4	7	4	2	5	3	14	3	4	7
86	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	4	16	4	4	8
87	4	4	4	4	16	4	4	8	2	2	2	2	8	4	4	8
88	3	4	5	4	16	4	4	8	5	4	3	5	17	4	5	9
89	4	4	2	3	13	4	3	7	3	3	4	3	13	3	4	7
90	3	3	3	3	12	5	4	9	5	2	2	3	12	3	3	6
91	3	3	2	3	11	3	2	5	2	2	3	2	9	1	4	5
92	4	5	4	4	17	3	3	6	4	4	4	4	16	4	4	8
93	4	4	5	4	17	4	4	8	5	4	4	4	17	4	5	9
94	4	3	3	3	13	4	3	7	4	3	3	3	13	3	4	7



Lampiran III kuisisioner penelitian

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.: Pegawai di PT PLN (Persero) APJ Malang
Kota Malang

Dengan Hormat,

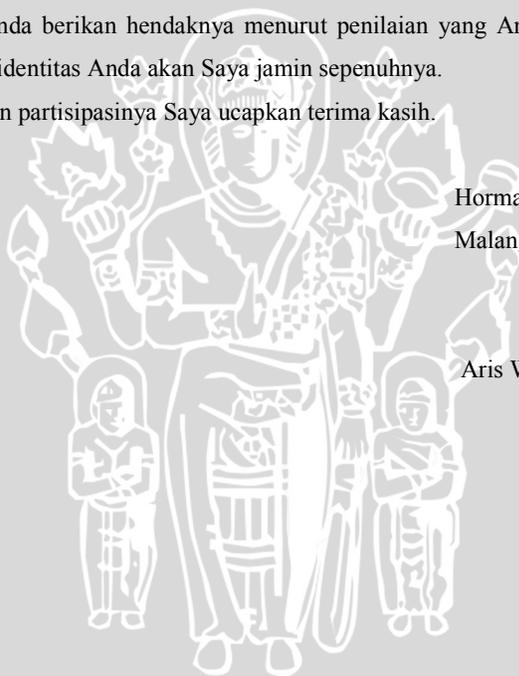
Sehubungan dengan Penelitian Skripsi Saya yang berjudul “ Hubungan Sistem *Just in Time* dengan Produktivitas Pegawai (Survey pada PT PLN (Persero) APJ Malang)”, saya mohon dengan hormat kesediaannya untuk memberikan penilaian atas Sistem *Just In Time* yang telah dilaksanakan di PT PLN (Persero) APJ Malang.

Jawaban yang Anda berikan hendaknya menurut penilaian yang Anda rasakan saat ini. Kerahasiaan jawaban dan identitas Anda akan Saya jamin sepenuhnya.

Atas perhatian dan partisipasinya Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,
Malang, 3 Mei 2009

Aris Widarniawan



Nama :
 Umur :
 Pekerjaan / Bagian Kerja :
 Jenis Kelamin :
 Pendidikan (*) : -.SD -.SMP -.SMA -.D3 -.S1 -.S2
 -.Tidak Sekolah

(*) Lingkari Salah Satu Pilihan

Petunjuk Pengisian

1. Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan yang terbagi kedalam bagian.
2. Jawaban setiap pernyataan telah disediakan, Bapak / Ibu / Saudara / tinggal memilih salah satu jawaban sesuai dengan kenyataan yang ada dengan memberi tanda “✓” pada kolom yang ada, yaitu
 - SS = Sangat setuju
 - S = Setuju
 - RR = Ragu-ragu
 - TS = Tidak Setuju
 - STS = Sangat Tidak Setuju.
3. Bacalah setiap pernyataan sebaik-baiknya, jangan sampai ada yang terlewatkan , tidak ada jawaban yang paling baik kecuali jawaban saudara.

Bagian I: Sistem Just In Time

(Dalam Proses Bekerja)

No	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
Tata Letak Kantor						
1.	Dalam menyelesaikan suatu urusan atau pekerjaan, Tata letak (<i>lay out</i>) kantor yang lebih baik akan memudahkan proses bekerja.					
2.	Penataan barang dan alat-alat diatur sesuai dengan urutan kerja.					
3.	Operator atau pegawai bekerja sesuai dengan pos kerja masing-masing					

4.	Luasan tempat kerja sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan dalam proses bekerja.					
Tenaga Kerja						
5.	Pegawai PT PLN (Persero) APJ Malang sebaiknya bekerja sesuai dengan standarisasi kerja.					
6.	Dalam proses perekrutan sebaiknya Sumber Daya Manusia disesuaikan dengan kebutuhan					
Waktu						
7.	Pegawai PT PLN (Persero) APJ Malang sebaiknya melakukan Penghapusan pemborosan waktu secara radikal dalam proses bekerja.					
8.	Dalam proses bekerja pemanfaatan waktu kerja sebaiknya dimanfaatkan dengan baik.					
9.	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan pegawai sebaiknya melakukan penjadwalan yang baik dan teratur.					
10	Selama jam kerja sebaiknya selalu tekun, tidak pernah membolos, datang dan pulang tepat pada waktunya dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					

Bagian II: Produktivitas Pegawai

(Produktivitas Pegawai)

	Hasil Kerja	SS	S	RR	TS	STS
1.	Kwalitas hasil kerja saya sesuai dengan standar perusahaan					
2.	Kuantitas atau jumlah hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan					

Lampiran IV Regression Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Waktu, Tenaga Kerja, Tata Letak Kantor ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,857 ^a	,735	,726	,58

a. Predictors: (Constant), Waktu, Tenaga Kerja, Tata Letak Kantor

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,923	3	27,641	83,240	,000 ^a
	Residual	29,886	90	,332		
	Total	112,809	93			

a. Predictors: (Constant), Waktu, Tenaga Kerja, Tata Letak Kantor

b. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,616	,368		4,385	,000			
	Tata Letak Kantor	,108	,037	,242	2,913	,005	,741	,294	,151
	Tenaga Kerja	,383	,069	,459	5,547	,000	,802	,505	,301
	Waktu	,103	,031	,260	3,364	,001	,721	,334	,181

a. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

Lampiran V Reliability dan Correlation

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

 RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. X1.1	3,5638	,6965	94,0
2. X1.2	3,5532	,8375	94,0
3. X1.3	3,3511	,9356	94,0
4. X1.4	3,6489	,7435	94,0
5. X1	14,1170	2,4751	94,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	28,2340	24,5038	4,9501	5

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	24,6702	20,3954	,5759	,7936
X1.2	24,6809	18,6712	,7089	,7592
X1.3	24,8830	18,1044	,6938	,7541
X1.4	24,5851	18,9550	,7716	,7574
X1	14,1170	6,1259	1,0000	,7642

Reliability Coefficients
 N of Cases = 94,0 N of Items = 5
 Alpha = ,8041

Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Tata Letak Kantor
X1.1	Pearson Correlation	1	.289(**)	.386(**)	.469(**)	.666(**)
	Sig. (2-tailed)		.005	.000	.000	.000
	N	94	94	94	94	94
X1.2	Pearson Correlation	.289(**)	1	.463(**)	.643(**)	.788(**)
	Sig. (2-tailed)	.005		.000	.000	.000
	N	94	94	94	94	94
X1.3	Pearson Correlation	.386(**)	.463(**)	1	.473(**)	.785(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	94	94	94	94	94
X1.4	Pearson Correlation	.469(**)	.643(**)	.473(**)	1	.829(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	94	94	94	94	94
Tata Letak Kantor	Pearson Correlation	.666(**)	.788(**)	.785(**)	.829(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	94	94	94	94	94

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	3,6064	,7066	94,0
2.	X2.2	3,4894	,8262	94,0
3.	X2	7,0957	1,3204	94,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14,1915	6,9737	2,6408	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	10,5851	4,3529	,7195	,8853
X2.2	10,7021	3,8028	,7721	,8205
X2	7,0957	1,7434	1,0000	,6441

Reliability Coefficients

N of Cases = 94,0 N of Items = 3
Alpha = ,8708

Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	Tenaga Kerja
X2.1	Pearson Correlation	1	.481(**)	.836(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	94	94	94
X2.2	Pearson Correlation	.481(**)	1	.883(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	94	94	94
Tenaga Kerja	Pearson Correlation	.836(**)	.883(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	94	94	94

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis
 ***** R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A
 L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	3,5745	,9215	94,0
2.	X3.2	3,3830	,8438	94,0
3.	X3.3	3,5426	1,0124	94,0
4.	X3.4	3,3085	,7901	94,0
5.	X3	13,8085	2,7758	94,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	27,6170	30,8195	5,5515	5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	24,0426	23,3530	,7430	,7586
X3.2	24,2340	24,7403	,6394	,7834
X3.3	24,0745	23,5535	,6351	,7735
X3.4	24,3085	24,0221	,7971	,7621
X3	13,8085	7,7049	1,0000	,7778

Reliability Coefficients

N of Cases = 94,0 N of Items = 5
 Alpha = ,8073

Correlations

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Waktu
X3.1	Pearson Correlation	1	.419(**)	.458(**)	.655(**)	.813(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	94	94	94	94	94
X3.2	Pearson Correlation	.419(**)	1	.308(**)	.595(**)	.725(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.000
	N	94	94	94	94	94
X3.3	Pearson Correlation	.458(**)	.308(**)	1	.447(**)	.738(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.000
	N	94	94	94	94	94
X3.4	Pearson Correlation	.655(**)	.595(**)	.447(**)	1	.846(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	94	94	94	94	94
Waktu	Pearson Correlation	.813(**)	.725(**)	.738(**)	.846(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	94	94	94	94	94

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1	3,4362	,6649	94,0
2.	Y2	3,8404	,6274	94,0
3.	Y	7,2766	1,1014	94,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14,5532	4,8520	2,2027	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1	11,1170	2,7711	,7403	,8405
Y2	10,7128	2,9166	,7195	,8650
Y	7,2766	1,2130	1,0000	,6220

Reliability Coefficients

N of Cases = 94,0 N of Items = 3
Alpha = ,8666

Correlations

Correlations

		Y1	Y2	Produktivitas Pegawai
Y1	Pearson Correlation	1	.452(**)	.861(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	94	94	94
Y2	Pearson Correlation	.452(**)	1	.843(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	94	94	94
Produktivitas Pegawai	Pearson Correlation	.861(**)	.843(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	94	94	94

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran VI Curriculum Vitae

Aris Widarniawan

Public Administration - Brawijaya University
Alamat : Jl. Candi V Blok C No.672 Malang 65146
NIM : 0510313016
Email : aris.widarniawan@gmail.com
Blog : ayiesz.wordpress.com
TTL : Malang, 23 Desember 1986
Agama : Islam
Tinggi : 173 cm
Berat Badan : 60 kg



Riwayat Pendidikan

Strata – 1 Universitas Brawijaya
(2005-2009) Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik
SMU SMAN 5 MALANG
(2002-2005) Jurusan : Ilmu Pengetahuan Sosial
SMP SMP Negeri 4 Malang
(1999–2002)
SD SD Negeri Penanggungan I, Malang
(1993–1999)

Kursus Bahasa Inggris

2008 TOEFL Preparation, FIA Unibraw

