

**PENGARUH PENERAPAN MERIT SYSTEM TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT.JASINDO
CABANG MALANG**

SKRIPSI

OLEH:

IHDA ALIE ASMITA

NIM: 01410033



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2007**

**PENGARUH PENERAPAN MERIT SYSTEM TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA
PT. JASINDO CABANG MALANG**

SKRIPSI

Diajukan kepada:
Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam
memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

OLEH:

IHDA ALIE ASMITA
NIM: 01410033

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG

2007

**LEMBAR PERSETUJUAN
PENGARUH PENERAPAN MERIT SYSTEM TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA
PT. JASINDO CABANG MALANG**

SKRIPSI

OLEH:

Ihda Alie Asmita
NIM: 01410033

Tanggal: Oktober 2007

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

Prof. Drs. H. M. Kasiram, M.Sc
NIP. 150 054 684

Mengetahui:

Dekan Fakultas Psikologi

Drs. H. Mulyadi, M.Pd.I

NIP. 150 206 243

**PENGARUH PENERAPAN MERIT SYSTEM TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. JASINDO
CABANG MALANG**

SKRIPSI

Oleh :

IHDA ALIE ASMITA

NIM 01410033

Telah Dipertahankan Didepan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)
Tanggal, 23 Oktber 2007

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

TANDA TANGAN

1. (Penguji Utama)

Drs. H. Yahya MA
NIP. 150 246 404

()

2. (Ketua Penguji)

Fatkul Lubabin Nuqul, M.Si
NIP. 150 327 249

()

3. (Sekretaris Penguji / Pembimbing)

Prof. Drs. H. Kasiram, M.Sc
NIP. 150 054 684

()

Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang

Drs. H. Mulyadi, M.Pd.I
NIP. 150 206 243

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : IHDA ALIE ASMITA

NIM : 01410006

Alamat : Perum Villa Bukit Tidar Kav. A4/ 110 Malang Jatim

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Fakultas Psikologi UIN Malang dengan judul : *Pengaruh penerapan Merit System terhadap Produktivitas kerja Karyawan pada PT. JASINDO Cabang Malang* adalah hasil karya sendiri, bukan duplikasi dari karya orang lain selain yang di kutip dan di cantumkan dalam daftar pustaka karya ini. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa paksaan dari siapapun

Malang Oktober 2007
Peneliti

Ihda Alie Asmita
01410033

MOTO

إعمل لد نيك كآ نك تعيش أبدا و اعملل لأخر تك كأنك تموغدا

Bekerjalah kamu untuk duniamu seakan kamu hidup selamanya

Ibadahlah kamu untuk akhiratmu seakan kamu mati besok pagi



PERSEMBAHAN

*KUPERSEMBAHKAN SKRIPSI INI KEPADA
NUSA, BANGSA DAN AGAMA SEMOGA
BERMANFAAT*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa syukurillah lahaula wala kuwwata illa billah. Ucapan rasa syukur dan panjatan terima kasih kepada ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat, kasih dan sayangnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas ahir sebagai salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar sarjana S1, kami yakin sekali bahwa apa yang kami tulis ini masih jauh dari kesempurnaan dan pasti penuh dengan kekurangan baik yang tampak maupun yang tidak. Kesempurnaan hanyalah milik Allah dan kekurangan adalah milik penulis. Namun penulis berharap bahwa apa yang telah penulis selesaikan semoga dapat bermanfaat bagi Nusa Bangsa dan Agama meskipun karya ini hanya sederhana.

Skripsi ini terselesaikan atas dukungan, saran dan motivasi semua pihak kepada penulis yang tidak ternilai harganya. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis baik dari mulai pencarian ide judul, penelitian dan sampai pada fhinising penelitian ini. Ucapan terima kasih ini kami tujukan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang beserta staf-stafnya yang telah memberikan kesempatan, pelayanan dan bimbingan untuk menyelesaikan studi di UIN Malang.
2. Bapak Drs. H. Mulyadi M.Pd.I selaku Dekan jurusan Psikologi Fakultas Psikologi UIN Malang.
3. Ayah dan Ibu yang telah dengan ihlas membesarkan, merawat, mengasuh dan mendidik peneliti hingga sampai sekarang dan selamanya.

4. Bapak Prof. Dr. Koentjoro, UGM yang telah rela membantu memberikan link untuk mencari literature kepada peneliti
5. Bapak Prof. Drs. H. M. Kasiram, M.Sc yang telah bersedia menjadi dosen pembimbing, memberikan nasehat, petunjuk, arahan dan juga motivasi bagi peneliti untuk segera menyelesaikan penelitian dan studi.
6. Bapak dan Ibu dosen fakultas Psikologi UIN Malang yang telah rela dan ihlas memberikan ilmunya kepada peneliti.
7. Someone who always near in my heart and give motivation especially for Tronika Rahmanta

Untuk itu tiada kata lain yang patut penulis sampaikan kepada beliau yang telah berjasa, melainkan hanya ucapan terima kasih dengan diiringi doa dan permohonan semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta balasan kebajikan kepada mereka. Amin.

Tidak menutup kemungkinan bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis berharap kepada segenap pembaca untuk memberikan nasehat dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Selanjutnya hanya kepada Allah jualah penulis memohon, semoga skripsi ini membawa manfaat bagi penulis sendiri khususnya dan kepada segenap pembaca umumnya.

Wassalam

Malang Oktober 2007

Peneliti

Ihda Alie Asmita

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGAJUAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	vi
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Merit System	9
1. Definisi Merit System	7
2. Dimensi Merit System	7
a. Dimensi Penilaian Prestasi	12
b. Dimensi Penghasilan (Compensation)	18
c. Dimensi Karir (Career)	24
d. Dimensi Pelatihan (Training)	27

3. Efektivitas penerapan Merit System	32
B. Produktifitas Kerja Karyawan.....	35
a. Pengertian Produktivitas Kerja	35
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja	36
c. Pengukuran Produktivitas Kerja.....	45
d. Konsep Kerja Dan Produktivitas Kerja Dalam Prespektif Islam	48
C. Pengaruh Merit System Terhadap Produktivitas Kerja.....	54
D. Hipotesis.....	57
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Identifikasi Variabel Penelitian.....	58
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	58
C. Populasi	59
D. Alat Penelitian.....	59
E. Validitas Dan Reliabilitas	61
F. Tehnik Analisis Data.....	64
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Latar Belakang Perusahaan.....	66
B. Penyajian Dan Analisis Data.....	85
C. Pembahasan.....	90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	94
B. Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

TABEL I	Blue Print Angket Merit System.....	61
TABEL II	Blue Print Angket Produktivitas.....	61
TABEL III	Alokasi Jumlah karyawan.....	76
TABEL IV	Alokasi Jam Kerja.....	76
TABEL V	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	85
TABEL VI	Hasil uji korelasi Merit System dan terhadap Produktivitas..	86
TABEL VII	Rata- rata dan Standar Deviasi Merit System.....	88
TABEL VIII	Proporsi tingkat Merit System.....	88
TABEL IX	Rata-rata dan Standar Deviasi Produktivitas.....	89
TABEL X	Proporsi tingkat Produktivitas kerja.....	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar I	Penerapan Merit System.....	11
Gambar II	Keterkaitan Faktor.....	15
Gambar III	Persyaratan Efektifitas.....	34
Gambar IV	Struktur Organisasi Pusat.....	72
Gambar V	Struktur Organisasi Cabang.....	73



ABSTRAK

Ihda Alie Asmita, 2007 *Pengaruh efektifitas merit system terhadap produktivitas kerja karyawan PT. JASINDO Cabang Malang*, Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, Pembimbing: Prof. Drs. H. M. Kasiram M. Sc

Manajemen sumber daya manusia telah banyak dan dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam organisasi perusahaan. Dalam kenyataannya bahwa praktek manajemen sumber daya manusia tidak mudah dan berhasil untuk bekerja lebih produktif.

Penelitian ini bertujuan untuk mencari Pengaruh efektifitas *merit system* terhadap Produktivitas kerja karyawan. Kalau kita cermati bahwa Program merit system sangat menunjang sekali terhadap produktivitas kerja karyawan, dimana program ini dengan segala dimensi yang ada yaitu dimensi Prestasi, Karir, penghasilan dan pelatihan yang efektif diharapkan dapat mewujudkan tujuan dari perusahaan.

Hipotesis yang diajukan dari penelitian ini adalah: adanya pengaruh positif antara antara efektifitas merit system terhadap produktivitas kerja karyawan yaitu semakin efektif merit system maka semakin tinggi pula Produktivitas kerja karyawan, instrument yang dipakai dalam mengumpulkan data penelitian ini adalah dengan angket, jenis penelitian ini adalah penelitian populasi karena subyek penelitian kurang dari seratus dengan subyek penelitian seluruh karyawan PT. JASINDO Cabang Malang.

Dari penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi produk momen karl persons di dapat korelasi antar variable dengan nilai 0,000 dengan taraf signifikasi 5% dengan subyek 62 orang diketahui r_{tabel} 0,2 dan r_{xy} 0,773 sehingga $r_{xy} < r_{\text{tabel}}$ berarti hipotesa yang diajukan peneliti diterima. Selain itu dari hasil penelitian ini di ketahui secara umum tingkat efektifitas merit system adalah 61,290% kategori sedang dan tingkat Produktivitas kerja karyawan 75,81% kategori sedang. Dari hasil r_{xy} 0,773 maka di ketahui koefisien determinasinya (r^2) = 0,773 = 0,597 atau sumbangan efektif 59,7% efektifitas merit system terhadap variable produktifitas kerja karyawan sedangkan 43,3% dipengaruhi oleh faktor lain.

Kata kunci : Merit system, Produktivitas kerja

ABSTRACT

Ihda alie asmita,2007, *Influence of Effectiveness of Merit System to Work Productivity of Employees of PT JASINDO Branch of Malang*. Script of psychology faculty of university of Islamic state university of Malang (UIN),Counselor: Prof. Drs. H. M. Kasiram M.Sc.

Human resource management has a lot of and practiced in everyday life especially in company organization. Reality, that practice of human resource management do not easy to and succeed to work more productive.

This research aim is look for the influence of effectiveness of merit system to work productivity employees. If we conscientious that program of merit system very supporting once to work productivity employees, where this program with all existing dimension that is achievement dimension, career, effective training and production expected can realize the company goal.

Hypothesis raised from this research is the existence of positive influence between effectiveness of merit system to work productivity employees, progressively merit system hence excelsior also work productivity employees, instrument used in collecting this research data is by questionnaire, this research type is population research because research subject less than one hundred with research subject all of employees of PT JASINDO branch of Malang.

From research with have been done by using analysis of correlation of moment product of Karl Person got a correlation usher the variable with the value 0,000 with the level significance 5%with subject 62 people known r_{tabel} 0,2 and r_{xy} 0,773 so that $r_{xy} < r_{\text{tabel}}$ meaning hypothesizing raised by a researcher accepted. Other from this research result known in general mount the effectiveness of merit system is 61,290% to medium category and level the work productivity employees 75,81% to medium category. From result r_{xy} 0,773 hance known coefficient of it determination (r^2) =0,773 =0,597 or effective contribution 59,7% effectiveness of merit system to variable of work productivity employees while 43,3% influenced by other factor.

Keyword: merit system, work productivity

المستخلص

اهدى، علي، اسميتا. ٢٠٠٧. آثار كفي نظام Merit إلى كثير الانتاج العمل العمال PT. JASINDO فرع مالانج. البحث الجامعي. الكلية علم النفس في الجامعة الإسلامية الحكومية مالانج.

المشرف: البروفيسور الدكتور اندوس الحاج محمد كاسيرام الماجستير

الكلمة الرئيسية: نظام Merit، كثير الانتاج

يدبر منع قوة الانسان كثير وتطبيق في الحياة اليومية لاسيما في منظمة مؤسسة تجارة. في الحقيقة أن تطبيق مدير منع قوة الانسان لايسهل وينجح ليعمل المنتج.

المهدف في هذا البحث ليطلب آثار كفي نظام Merit إلى كثير الانتاج العمل العمال. عندما ندق به أن برنامج نظام Merit يدعم جدا إلى كثير الانتاج العمل العمال، لأن هذا البرنامج بجميع مقياس وهو مقياس الانجاز، سيرة الأعمال، محصول وتدريب مؤثر يرحو أن يستطيع أن يحقق المهدف من المؤسسة.

وفرضية التي تقدم من هذا البحث وهي آثار السبلي بين كفي نظام Merit إلى كثير الانتاج العمل العمال وهو إذا مرتفع مؤثر نظام Merit فمرتفع ايضا كثير الانتاج العمل العمال. وآلة التي تستعمل في جمع البيانات في هذا البحث هو الاستفتاء، وجنس هذا البحث هو بحث عدد الشكان لأن تابع في هذا البحث ناقص من المائة وبتابع البحث كل العمال PT. JASINDO فرع مالانج.

من البحث الذي يعمل بستعمل تحليل الارتباط حاصل فترة امتياز Karl Persons ينال إرتباط بين قابل للتغيير بقيمة ٠,٠٠٠، وبالمرحلة ذومعنى ٥٠% بتابع اثنان وستون أشخاص يعرف

$$r_{xy} < r_{tabel} \text{ حتى } r_{xy} 0,773 \text{ و } r_{tabel} 0,2$$

وبالحقيقي فرضية التي تقدم الباحث يقبل. وغير ذلك من نتيجة هذا البحث يعرف بعموم مرحلة كثير الانتاج العمل العمال ٧٥,٨١% في طبقة متوسط. ومن نتيجة 0,773 r_{xy} فيعرف العامل 0,597 = $Determinasi (r^2)$ أو إعانة مؤثر ٥٩,٧% وكفي نظام Merit إلى قابل للتغيير كثير الانتاج العمل العمال وأما ٤٣,٣% يؤثر بالعامل الآخر.

BAB I

Pendahuluan

A. Latar belakang

Sumber daya manusia merupakan aset yang tak ternilai besarnya bagi organisasi, karena dapat memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif dan efisien. Oleh sebab itu bagaimana seharusnya mengembangkan menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam kuantitas dan kualitas yang tepat ? ini merupakan kendala yang perlu mendapat perhatian dari setiap manajer.

Dalam perkembangan dunia bisnis pasar global dengan persaingan yang sangat ketat mempunyai kunci keberhasilan bagi setiap pengusaha yang terletak pada kepercayaan masyarakat, namun tidak terlepas dari hal itu prospek masa depan yang harus segera disadari oleh seorang pengusaha, terutama dalam sebuah perusahaan jasa yang memberikan pelayanan kepada konsumen terfokus pada tingkat kualitas sumber daya manusianya.¹

Perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa akhir-akhir ini memiliki kecenderungan kesempatan berkembang lebih meningkat karena jasa dalam suatu perekonomian secara mutlak diperlukan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Adanya kemajuan perekonomian global dewasa ini mendorong perumbuhan dalam sektor jasa, karena banyak peluang bisnis yang muncul dari sektor ini.

¹ . Sutoyo, (1987), *Motivasi berprestasi dan Produktivitas kerja*, Jakarta PT. Rineka Cipta, hal 152

Dewasa ini persaingan dunia usaha semakin pesat, khusus nya dalam bidang jasa. Sejalan dengan itu bisnis asuransi jiwa juga semakin berkembang searah dengan perkembangan bisnis jasa yang lain. Untuk dapat bertahan dan tidak ingin ketinggalan dengan yang lain perusahaan-perusahaan asuransi memperbaiki kedudukannya dengan cara perbaikan produk, peningkatan pelayanan kepada nasabah sebanyak mungkin dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai target dan tujuan perusahaan perlu adanya usaha yang ekstra keras dari semua pihak baik dari manajemen perusahaan sendiri juga tidak kalah pentingnya para karyawan sebagai ujung tombak dari hidup matinya perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja para karyawan tersebut perusaan bisa melakukan banyak hal diantaranya perusahaan dapat menerapkan merit system.

Secara kongkrit merit system di JASINDO secara kontinyu sudah dilakukan baik dengan adanya prestasi, jenjang karir, pemberian bonus bagi yang memiliki prestasi. Hal tersebut dirasa akan sangat bermanfaat bagi eksistensi perusahaan juga kinerja perusahaan. Penerapan *merit system* dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja serta pencapaian maksud dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, selain bermanfaat bagi perusahaan itu sendiri juga terbukti mempengaruhi hidup dan matinya perusahaan lain sehingga baik buruknya produktivitas tenaga kerja perusahaan secara totalitas merupakan cerminan dari kinerja para pegawainya.

Selain bermanfaat bagi perusahaan itu sendiri *merit system* juga mempengaruhi hidup matinya perusahaan lain hal tersebut artinya adalah ketika perusahaan (JASINDO) bisa terus eksis dan produktif dalam melayani nasabah

maka secara tidak langsung manfaatnya dapat dirasakan oleh perusahaan lain sehingga baik buruknya kinerja perusahaan secara totalitas sebagai cerminan dari kinerja tenaga kerjanya, karena inti dari *merit system* semata-mata mengembangkan secara optimal segenap potensi tenaga kerja perusahaan selaras dengan pengembangan perusahaan dalam kurun waktu yang terencana. *Merit system* dalam penerapannya mampu mendorong dan memotivasi tenaga kerja untuk lebih produktif menjalankan tugas-tugasnya sehingga biaya-biaya dapat lebih efisien dan jam kerja dapat lebih singkat, prestasi tenaga kerja lebih dihargai. Dengan demikian *merit system* dapat memacu tenaga kerja untuk menghasilkan produk yang sebaiknya dan sebanyak-banyaknya. Jika tenaga kerja memiliki prestasi rendah atau menurun konsekwnsinya adalah penurunan penghasilan atau hilangnya kesempatan jenjang karis yang lebih tinggi dan hilangnya kesempatan mengikuti pelatihan.

Ketidakpuasan tanaga kerja terhadap penghasilan yang diterima dan jenjang karir yang tidak jelas akan mempengaruhi produktivitas tenaga kerja seperti menurunnya gairah kerja, prestasi kerja, tingginya tingkat absensi, enggan bekerja dan tingginya tingkat pemogokan oleh para tenaga kerja sehingga kesehatan mental tenaga kerja buruk, hal ini menyebabkan tingkat produktivitas menurun. Oleh karena itu untuk memacu dan mendorong pencapaian prestasi dan produktivitas tenaga kerja yang tinggi, perusahaan harus mampu menerapkan *merit system* yang lebih efektif dengan melalui pemberian insentif dan premi yang didasarkan pada tinggi rendahnya prestasi yang dicapai tenaga kerja dan berat ringannya tugas jabatan.

Ketidakpuasan tenaga kerja terhadap penghasilan yang diterima dan ketidakjelasan jenjang karir dapat memicu kinerja produk menurun dan menyebabkan menurunnya daya saing perusahaan sehingga terjadi pemogokan kerja bahkan menyebabkan tingginya jumlah tenaga kerja yang pindah ke perusahaan lain sampai harus ditutupnya kegiatan operasional perusahaan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Nuraini Arisanti menunjukkan bahwa efektifitas penerapan *merit system* terhadap kinerja perusahaan tekstil di Jawa Timur menunjukkan arah positif dan signifikan yaitu mencapai koefisien korelasi 0,504 dengan taraf signifikansinya menunjukkan 0,000 hal tersebut artinya penerapan *merit system* dalam perusahaan layak dan wajib dilakukan demi peningkatan kinerja karyawan yang nantinya juga akan berimbas pada kinerja produk dari perusahaan.²

Dalam upaya penerapan *merit system* diperusahaan juga membutuhkan biaya sebagai operasional tetapi hal tersebut sebanding dengan nilai feedback yang dihasilkan pada perusahaan nantinya. Penerapan *merit system* jika ditilik dari jumlah anggaran biaya pegawai pada umumnya akan menaikkan atau menambah sekitar 6%-30% yang ekuivalen atau setara dengan tambahan sekitar 2%-9% dari total biaya perusahaan bila digunakan asumsi anggaran biaya pegawainya adalah sekitar 30% dari total anggaran biaya perusahaan.³

Secara filosofis, Produktivitas kerja mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan bahwa

² . Arisanti, N. (2007). *Pengaruh penerapan merit system terhadap kinerja perusahaan dan nilai tambah Stakeholder pada perusahaan tekstil di Jawa Timur*, Disertasi, UNAIR Surabaya, tidak diterbitkan. Hal 148

³ . Jiwo wungu, (2003) *Tingkatkan kinerja perusahaan dengan merit system*, PT. Raja grafindo Persada, Hal 24

hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dengan demikian, akan mendorong tenaga kerja untuk tidak cepat merasa puas akan hasil kerjanya dan selalu berusaha meningkatkan *output* (hasil) dengan memperhatikan efektivitas dan efisiensi

Merit System sebagai suatu pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan prestasi akan berpengaruh terhadap penghasilan dan karir karyawan. Oleh karena itu, masalah efektifitas pengelolaan dan efisiensi usaha mempunyai peranan yang sangat penting. Meningkatnya produktivitas kerja karyawan melalui penerapan merit system sesungguhnya dapat terus berkembang dalam prinsip kelanggenan bisnis atau “*going concern*” dan pada akhirnya mampu meningkatkan profit dan nilai tambah bagi perusahaan, karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan pemasok.

Maju tidaknya suatu perusahaan juga tergantung pada faktor Psikologi dimana setiap perusahaan mempunyai suatu permasalahan dan suatu permasalahan akan lebih mudah diselesaikan melalui peran Psikolog dalam mengidentifikasi suatu permasalahan dan memecahkan permasalahan yang berkenaan dengan penggunaan tenaga manusia dalam industri, agar dunia industri mampu menggunakan prosedur yang tepat untuk memecahkan suatu permasalahan kemanusiaan dalam industri, selanjutnya penekanan studi psikologis dalam dunia industri sekarang ini pada individu karyawan sebagai bagian dari kelompok sosial yang memiliki disiplin yang tinggi, moralitas dan motifasi kerja tertentu, dan menjadi semakin jelas bagi kita bahwa satu-satunya faktor terpenting yang dapat meningkatkan produktivitas kerja adalah dengan tingkat prestasi

tenaga kerja, sikap emosional mereka terhadap pekerjaan dan terhadap teman sejawatnya di PT JASINDO Cabang Malang, dari permasalahan diatas penulis mengambil judul **PENGARUH PENERAPAN *MERIT SYSTEM* TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. JASA ASURANSI INDONESIA (JASINDO) CABANG MALANG**

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah digunakan agar permasalahan lebih terarah sehingga dapat memberikan gambaran masalah yang akan dipecahkan dan mempermudah pada pembahasan selanjutnya. Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *merit system* di PT Jasa Asuransi Indonesia (JASINDO) Cabang Malang?
2. Bagaimana tingkat produktivitas kerja karyawan di PT Jasa Asuransi Indonesia (JASINDO) Cabang Malang?
3. Apakah penerapan *merit system* mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Jasa Asuransi Indonesia (JASINDO) Cabang Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin di capai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan *merit system* di PT Jasa Asuransi Indonesia (JASINDO) Cabang Malang

2. Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan di PT Jasa Asuransi Indonesia (JASINDO) Cabang Malang.
3. Untuk membuktikan pengaruh penerapan *merit system* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan PT. Asuransi Jasa Indonesia (JASINDO) Cabang Malang.

D. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, pengalaman dan wawasan tentang penerapan *merit system*, penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi perusahaan agar dapat digunakan untuk kelangsungan kinerja karyawan untuk bekerja lebih optimal. Adapun manfaat penelitian ini dibagi dua yaitu:

1. Manfaat teoritik

- a. Sebagai suatu sumbangan teori terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia khususnya penerapan dengan pendekatan *merit system*, Produktivitas karyawan
- b. Menambah khasanah tentang bagaimana penerapan atau praktik manajemen sumberdaya manusia berdasarkan *Merit System* dapat meningkatkan Produktivitas kerja karyawan
- c. Memperluas wawasan tentang perlunya pertimbangan-pertimbangan tertentu yang berhubungan dengan aspek aspek produktivitas kerja karyawan
- d. Sebagai sumber informasi yang dapat digunakan sebagai acuan bagi para peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan masukan kepada perusahaan jasa pada umumnya dan perusahaan Jasa Asuransi Indonesia cabang Malang pada khususnya bahwa bagaimana kelebihan kelebihan dalam menerapkan *Merit System*.
- b. Memberikan masukan bagi pihak manajemen perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui penerapan *merit system*.

Memberikan masukan pada lembaga lembaga pendidikan khususnya kejuruan agar mampu mempersiapkan lulusan-lulusannya sebagai calon tenaga kerja dengan bekal ketrampilan ketrampilan sesuai kebutuhan di lapangan kerja sehingga mampu bersaing dengan calon tenaga kerja lainnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Merit syatem

1. Definisi *Merit system*

Batasan pengertian atau definisi kebijakan personalia berdasarkan *Merit system* ditegakkan berdasarkan gabungan pendekatan analisa kosa kata , serta teori motivasi dan modifikasi prilaku. Dari pendekatan kosakata, *merit* diartikan sebagai “*a good quality which is deserve to be praised*” atau hal hal baik yang patut dihargai. Sedangkan *system* diartikan sebagai “*a set of thing that are connected or that work together*” atau gabungan dari berbagai faktor yang terkait satu sama lainnya⁴.

Merit system adalah pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi (*merit*) , yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya sebagai baik atau buruk hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan karir⁵.

Merit system digunakan perusahaan dengan alasan rasionalitas dalam upaya sistimatik perusahaan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia yang akhirnya akan bermuara pada kinerja perusahaan secara menyeluruh tercermin dalam berbagai kebijakan yang dipersiapkan mencakup penilaian prestasi kerja, pemberian imbalan jasa, pengembangan karir dan pelatihan karyawan⁶.

⁴ Wungu J, Hartanto, 2003. *Tingkatkan kinerja perusahaan anda dengan merit system*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

⁵ *Ibid*, hal 6

⁶ *Ibid*, hal 6

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *merit system* adalah pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan berdasarkan prestasi kerja.

a. Dimensi *Merit system*

Aspek manusiawi dari pendekatan *merit system* merupakan inti dari keseluruhan pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka mengembangkan secara optimal segenap potensi pegawai selaras dengan pengembangan organisasi perusahaan melalui strategik yang sistimatik dengan kejelasan tujuan, metode, proses dan tahap-tahap pencapaian dalam kurun waktu yang terencana.

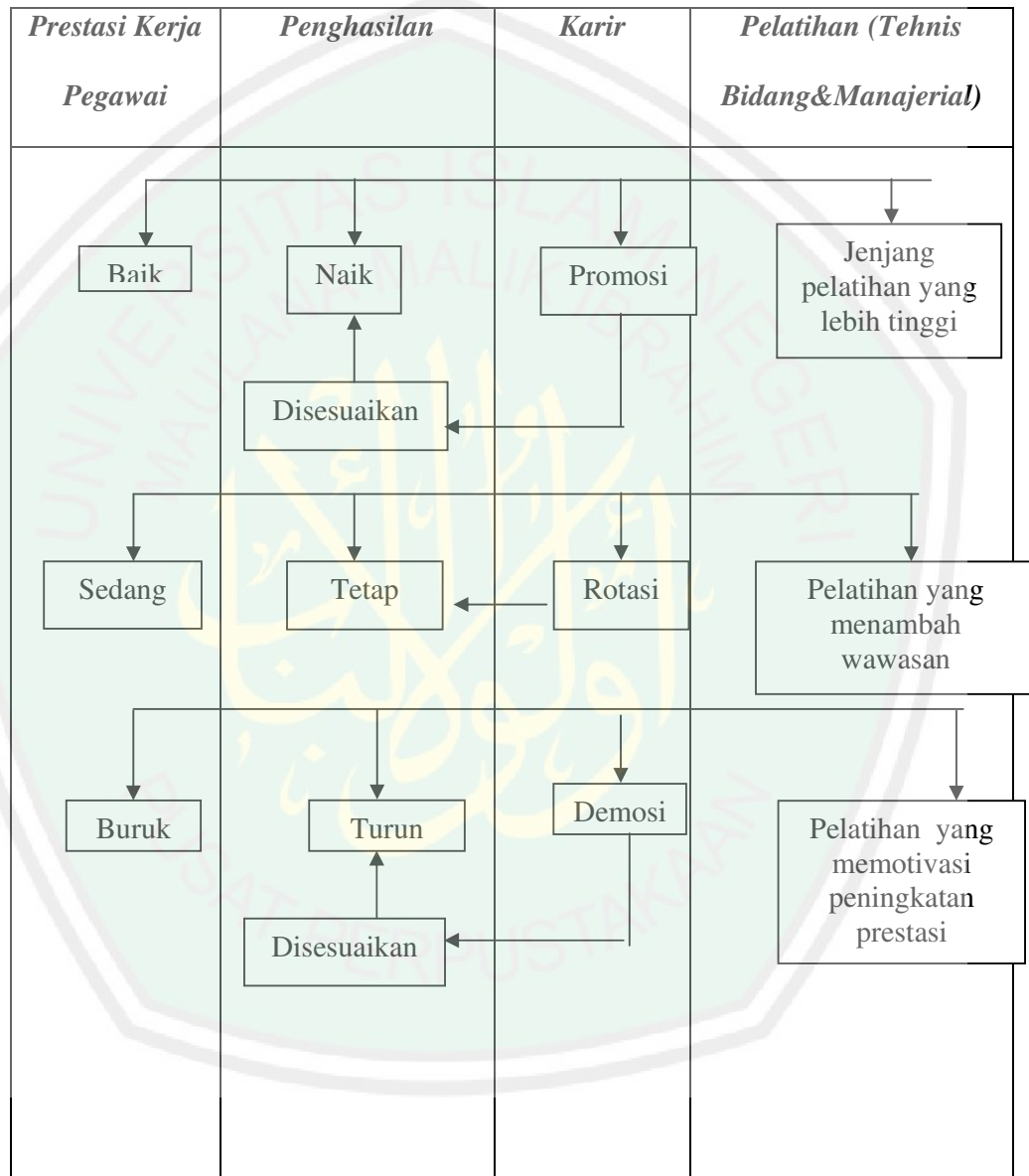
Menurut Wungu Jiwo&Hartanto dimensi pengelolaan SDM *Merit system* ada empat dimensi antara lain : penilaian prestasi, penghasilan, karir, dan pelatihan.⁷

Dalam prakteknya sehari hari, konsep pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan *merit system* dapat ditunjukkan pada Gambar 1 berikut :

⁷. *Op, cit.* 11

Gambar 1

PENERAPAN MERIT SYSTEM⁸



Sumber : Wungu Jiwo&Hartanto;2003:13

⁸ . Op, cit hal.12

Berdasarkan Gambar 1 di atas, pada hakekatnya secara distribusi normal prestasi kerja karyawan digolongkan menjadi tiga bagian yaitu baik, sedang dan buruk. Bila seorang karyawan berdasarkan hasil penilaian prestasi tergolong baik maka perusahaan akan memberikan *reward* berupa kenaikan penghasilan, kesempatan pertama menempuh jenjang pelatihan yang lebih tinggi dan kesempatan pertama untuk promosi jabatan yang lebih tinggi, begitu sebaliknya bagi karyawan yang berprestasi buruk, maka untuk tahun tahun selanjutnya akan diberi *punishment* berupa penurunan penghasilan, tidak diberi kesempatan menempuh jenjang pelatihan yang lebih tinggi bahkan diberi pengayaan yang relevan guna meningkatkan semangat kerja di masa mendatang dan karirnya diturunkan (demosi) jabatan yang lebih rendah.

Ditinjau dari sisi teori dan aplikasinya, pengelolaan sumber daya manusia *Merit system* menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan *top down* dan *bottom up*. Dimulai dari pendekatan *top down*, maka tahap awal perumusan *merit system* adalah menemukaenali visi, misi dan peraturan perundangan yang relevan dengan kiprah kegiatan perusahaan. Sedangkan dengan pendekatan *bottom up*, pegawai sebagai pihak yang berkepentingan akan diketahui kondisi, pengalaman, pengetahuan dan adanya harapan harapan.

I) Dimensi Penilaian Prestasi

Dalam berbagai literatur pengembangan sumber daya manusia, istilah penilaian prestasi diidentikkan dengan *performance appraisal*, *employee evaluation*, *performance measurement*, *employee assessment*, *performance evaluation* sampai pada *employee's performance evaluation*. Setiap pimpinan

perlu mengambil keputusan dan keputusan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Oleh karena itu, untuk mendapatkan informasi yang tepat berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja atas karyawan.

Penilaian prestasi kerja karyawan adalah sangat penting dalam suatu organisasi, karena dapat memberikan dan memperbaiki keputusan bagi pimpinan organisasi. Bagi sebagian orang, menilai prestasi merupakan kegiatan yang tidak menyenangkan. Namun, tanpa adanya laporan prestasi kerja karyawan, sulit bagi perusahaan untuk mengambil keputusan dalam memberikan penghargaan. Betapapun sulitnya untuk mendapatkan hasil penilaian yang objektif, namun penilaian prestasi karyawan wajib dilaksanakan karena prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.⁹

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Hal ini dilakukan untuk memahami prestasi kerja seorang karyawan. Menurut Carel dan Kurtzimi menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan metode untuk mengevaluasi perilaku kerja yang bersifat kuantitatif dan kualitatif di tempat kerjanya.¹⁰ Sedangkan Saydam, Gouzali dan Handoko mengungkapkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi atau menilai tingkat pelaksanaan pekerjaan (*performance appraisal*) karyawan. Kegiatan tersebut dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja. Hal

⁹ .Meyer, 1989. *Psikologi industry dan organisasi*. P.25

¹⁰

ini sejalan dengan Byars & Rue bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses untuk menetapkan dan mengkomunikasikan kepada pekerja tentang baik buruknya kerja mereka.¹¹

Pada hakekatnya terdapat dua tujuan utama dari kegiatan penilaian prestasi karyawan, yakni kepentingan administratif dan dalam rangka peningkatan kerja pegawai¹². Dampak kepuasan kerja perlu dikaitkan dengan output yang dihasilkan, misalnya :

1. Kepuasan kerja dengan produktivitas
2. Kepuasan kerja dengan *turn over*
3. Kepuasan kerja dengan absensi
4. Kepuasan kerja dengan efek keselamatan fisik.

Pada dasarnya penilaian prestasi karyawan bertujuan untuk menghasilkan nilai prestasi kerja pegawai yang optimal dan objektif. Oleh karena itu, penilaian kerja disusun secara cermat dan dimensi tolak ukur penilaiannya sesuai dengan jabatannya sehingga bermanfaat dalam: 1) Peningkatan prestasi kerja; 2) Kesempatan kerja yang adil; 3) Kebutuhan pelatihan pengembangan; 4) Penyesuaian kompensasi; 5) Keputusan promosi dan demosi; 6) Kesalahan desain pekerjaan; 7) Penyimpangan penyimpangan proses penarikan.¹³ Untuk kepentingan yang lebih pragmatik , secara umum digunakan dua kriteria utama dalam menentukan faktor penilaian prestasi karyawan yaitu harus relevan dan

¹¹ . Byars, Rue, (1984), *Human Resources Developmen*, USA, White Book Press, hal 55

¹² Mc Cormik,Tiffin, (1977). *Bussines managemen*, London: Plenum Press, hal 60

¹³ Notoatmojo, 2003. *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara hal 142-143

dapat diukur. Lebih lanjut dikatakan Notoatmodjo bahwa penilaian prestasi yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat.

Dalam kaitannya dengan *Merit system*, yang dimaksud dengan penilaian prestasi adalah proses sistematik untuk menilai segenap perilaku kerja pegawai dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai¹⁴. Dari definisi tersebut terkandung adanya kejelasan tujuan, tahap tahap pelaksanaan, metode, kurun waktu penilaian serta mengandung unsur penilaian terhadap segenap perilaku karyawan .

Mengacu pada *merit system* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan dan akhirnya bermuara pada kinerja perusahaan, maka pokok pokok yang harus dinilai dalam kegiatan penilaian prestasi karyawan meliputi: kemampuan (*ability*), kemauan/hasrat (*motivation*) dan kesempatan (*potency*) dalam pola keterkaitan dengan hasil kerja sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2.



Sumber: Dikutip Wungu J & Hartanto (2003: 50)

¹⁴ Wungu J, Hartanto, 2003. *Tingkatkan kinerja perusahaan anda dengan merit system*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hal 31

¹⁵ *Ibid* hal 50

Dalam Gambar 2 tersebut di atas, *performance* diposisikan sebagai hasil yang ditentukan oleh adanya *ability*, *motivation*, dan *potency*. Potensi adalah sebagai gabungan dari segenap kemampuan dan kesediaan karyawan yang belum tampil karena terpendam dalam dirinya dimana merupakan *magma* atau sumber energi *ability* dan *motivation* seseorang yang harus diamati dalam bentuk perilaku kerja dan akan bermuara pada *performance*.

Dalam kaitannya dengan penilaian maka kesediaan, hasrat atau dorongan seseorang untuk bertindak harus relevan dan menunjang pencapaian prestasi kerja. Oleh karena itu, harus memperhatikan hal hal sebagai berikut: 1) penilaian prestasi harus berhubungan dengan pekerjaan; 2) adanya standart pelaksanaan kerja; 3) praktis. Hal ini sejalan dengan pendapat Handoko bahwa kegunaan penilaian prestasi kerja antara lain : 1) Perbaikan prestasi kerja; 2) Penyesuaian penyesuaian kompensasi; 3) Keputusan keputusan penempatan; 4) Kebutuhan kebutuhan latihan dan pengembangan ; 5) Perencanaan dan pengembangan karir; 6) Penyimpangan proses staffing; 7) Ketidak-akuratan informasi; 8) Kesalahan desain pekerjaan; 9) Kesempatan kerja yang adil; dan 10) Tantangan eksternal¹⁶. Richard Williams mengemukakan ada sembilan kriteria faktor penilaian prestasi karyawan yaitu :

- a. *Reliable, measurable*; mengukur perilaku kerja dan hasilnya secara objektif.
- b. *Content valid*; harus terkait dengan kegiatan kerja

¹⁶ Handoko. 1987, *Hubungan antara pengasuhan Islami dengan self regulated learning, Motivasi berpretasi dan prestasi belajar*. UGM (Tesis tidak diterbitkan). Yogyakarta. Hal 135

- c. *Defined specific*; perilaku kerja dan hasil dapat diidentifikasi.
- d. *Independent*; perilaku kerja dan hasil harus tercakup dalam kriteria yang komprehensif.
- e. *Non- Overlapping*; tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
- f. *Comprehensive*; perilaku kerja dan hasil yang tidak penting harus dikeluarkan
- g. *Accessible*; kriteria harus dijabarkan secara komprehensif
- h. *Compatible* ; kriteria harus sesuai dengan tujuan budaya organisasi
- i. *Up to date*; kriteria perlu ditinjau ulang kemungkinan adanya perubahan¹⁷.

Sedangkan Dubrin menyebutkan ada lima kegunaan penilaian prestasi yaitu,:

- a. Penilaian prestasi kerja akan mengarah secara langsung untuk menaikkan produktivitas
- b. Penilaian prestasi kerja berguna untuk membantu administrasi gaji.
- c. Penilaian prestasi kerja berperan secara adil dalam penentuan keputusan seseorang karyawan untuk dipromosikan.
- d. Penilaian prestasi kerja memudahkan pengembangan karir karyawan.
- e. Penilaian prestasi digunakan sebagai ekstensif dalam penelitian sumber daya manusia¹⁸.

Adapun aspek aspek dalam penilaian prestasi merupakan dimensi yang harus di evaluasi dalam penilaian prestasi baik aspek kualitatif maupun aspek kuantitatif. Hal ini sejalan dengan pendapat Gibson bahwa aspek yang digunakan

¹⁷ Richard H, Greg Oldham, (1980), *New konsep of merit system*, [Http//www. Successful/edu. Net](http://www.Successful/edu.Net)
Akses 14 Maret 2007

¹⁸ Dubrin (1989:315)

untuk menilai prestasi kerja seseorang meliputi kuantitas dan kualitas hasil, kemangkiran, keterlambatan dan pergantian karyawan¹⁹. Adapun aspek yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek hasil kerja, ketrampilan kerja, disiplin, dan peningkatan tugas.²⁰

2) Dimensi Penghasilan (Compensation)

Dalam berbagai literatur pengembangan sumber daya manusia istilah penghasilan disebut juga sistem balas jasa (*compensation system*), sistem penghargaan (*reward system*), atau sistem upah dan gaji (*wage and salary system*). Sedangkan dalam *merit system*, penghasilan merupakan *reinforcement* atau penguatan berbentuk uang atas prestasi kerja karyawan. Istilah kompensasi (*compensation*) merupakan suatu istilah yang paling luas artinya dibandingkan dengan istilah istilah lainnya.

Dalam kedudukan dan pengembangannya, kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan imbalan finansial yang diterima oleh orang orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi. Sistem kompensasi merupakan salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Akibatnya muncul sejumlah persoalan pegawai atau karyawan baik di instansi pemerintah maupun perusahaan.

Kompensasi adalah semua bentuk kembalian finansial, jasa jasa berwujud dan tunjangan tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah

¹⁹ Gibson, Ivancevich, 1987, *Organization: Behavior, Structure, Process*, New York: Richard D. Irvin, Inc

²⁰ . Wungu J, Hartanto, 2003. *Tingkatkan kinerja perusahaan anda dengan merit system*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hal 47

hubungan kepegawaian²¹. Menurut Sedarmayanti bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi atau balas jasa yang diberikan pada perusahaan²². Sedangkan William B. & Keith dalam Hasibuan “*Compensation is what employee receive in exchange of their work.* (artinya apa yang seorang pekerja terima sebagai balas jasa dari pekerjaan yang diberikan²³. Lebih lanjut Dessler menyatakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan tersebut²⁴.

Pada umumnya komponen kompensasi terdiri dari kompensasi finansial secara langsung berupa gaji/upah, bonus, komisi dan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan tunjangan. Sistem kompensasi yang diberlakukan dalam suatu organisasi tidak sama dengan organisasi lainnya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain: 1) tingkat upah/gaji yang berlaku secara umum; 2) tuntutan serikat pekerja; 3) produktivitas; 4) kebijakan organisasi ; dan 5) peraturan perundangan yang berlaku.²⁵

Gaji atau upah merupakan komponen penghasilan utama yang langsung berkaitan dengan jabatan atau biasa disebut dengan *direct compensation*. Dalam penentuan berat ringannya tugas jabatan diperusahaan dikatakan bahwa

²¹ Simamora, 1997. *Meningkatkan Produktivitas Kerja Dengan Motivasi*, Jakarta: Rajagrafindo hal 619

²² Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju hal 23

²³ Hasibuan (2002). *Manajemen Sumber daya manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada Univercity Press hal 119

²⁴ Dessler, S. 1986, *Understanding Abnormal Behavior*. 2 nd ed. Boston: Houghton Raifflin Company. Hal 85

²⁵. Sondang P S. (2005). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*, Jakarta : Rineka cipta, hal 265

penghasilan (*compensation*) sebagai determinan penting dari kepuasan kerja karena merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan. Hal ini sejalan dengan teori *Maslow's Need Hierarchy Theory* dan *Herzberg's Motivation Theory* bahwa seseorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam macam kebutuhan. Lebih lanjut dijelaskan oleh Maslow dalam Dessler, kebutuhan manusia tersusun dalam satu jenjang yaitu: 1) *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis); 2) *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan); 3) *Affiliation or acceptance needs* (kebutuhan sosial); 4) *Esteem or status needs* (kebutuhan prestise); dan 5) *Self actualization*(aktualisasi diri)²⁶.

Beberapa studi telah menemukan bahwa upah merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling mungkin terhadap ketidakpuasan kerja dan menjadi penyebab utama ketidakpuasan adalah ketidakadilan. Seorang karyawan memandang gaji/upah sebagai timbal balik yang diberikan perusahaan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Bahkan karyawan sering membandingkan balas jasa yang diterima dengan karyawan lainnya pada pekerjaan yang sama²⁷. Hal ini sejalan dengan teori keadilan Adams yang menyatakan bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan²⁸.

²⁶ Dessler, S. 1986, *Understanding Abnormal Behavior*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company. Hal 333

²⁷ Wexley dan Yukl, (1988). *How to success with motivation*, 20, <http://physic.ohaiostate.edu> akses 23 Mei 2007

²⁸ Suprihanto Jhon, Drs. M.I.M, dkk, 2003. *Prilaku organisasi*, STIE YKPM, Yogyakarta hal 52

Program program kompensasi sangat penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi mempertahankan sumberdaya manusia dan sekaligus merupakan komponen biaya yang paling besar dan penting. Rivai membagi kompensasi menjadi 4 jenis yaitu :

- a. Gaji, adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan.
- b. Upah, adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja dan jumlah barang yang diproduksi.
- c. Insentif , adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- d. Kompensasi tidak langsung , adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan²⁹

Pada prakteknya, kompensasi yang diberikan karyawan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya relatif berbeda. Hal ini disebabkan beberapa faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal . Faktor internal seperti: anggaran tenaga kerja dan siapa pembuat keputusan kompensasi. Sedangkan faktor eksternal seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja. Dalam menetapkan kompensasi, perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan minimal, dapat mengikat, dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, adil, dan tidak boleh bersifat statis.

Pada umumnya perencanaan insentif memiliki *base line* standar kerja. Kinerja yang melampaui standart akan diberi bonus³⁰. Selain insentif individu,

²⁹ Rivai, (2005). *Hubungan antara kecerdasan spiritual dengan kinerja karyawan pada PT. Sarinah Malang*. (Hlm. 36). Skripsi, Fakultas Psikologi UMM Malang

dapat juga digunakan insentif untuk tim dan penghargaan berdasarkan kelompok. Insentif kelompok dilakukan jika ada kriteria : (1) Adanya saling ketergantungan antar individu secara kuat, (2) Sulit menentukan siapa yang paling bertanggungjawab terhadap pencapaian tersebut, dan (3) Ingin memperkuat perencanaan kelompok dan memecahkan masalah³¹. Dalam penerapan *merit system* tujuan pemberian penghasilan yaitu :

1. Untuk menarik dan mendapatkan pegawai yang berkemampuan
2. Untuk memotivasi pegawai agar menampilkan prestasi kerja terbaiknya
3. Untuk mempertahankan pegawai agar tetap bekerja di perusahaan sampai kurun waktu lama.

Pada dasarnya prosedur penyusunan sistem balas jasa atau penghasilan pegawai memerlukan empat langkah utama sebagai berikut :

- (1) Perumusan uraian jabatan melalui kegiatan analisa jabatan
- (2) Mengupayakan keadilan internal melalui penilaian jabatan
- (3) Mengupayakan keadilan eksternal melalui survei penghasilan
- (4) Penetapan harga jabatan atau *job rice*.

Pada hakekatnya penghasilan termasuk komponen biaya yang perlu dikendalikan dalam konteks *minimizing cost* sehingga dicapai efisiensi usaha. Di satu sisi, penghasilan merupakan sarana pemenuhan kebutuhan bagi pegawai/karyawan. Pemberian penghasilan (*compensation*) yang mana bertujuan

³⁰ Cascio, Wayne F, (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work life and Profit*, Singapore: McGraw Hill Book hal 440

³¹ Ivan cuivich, (1995), *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: UGM Press hal 351-352

agar perusahaan dapat memberikan imbalan jasa yang adil dan kompetitif menyangkut tanggung jawab jabatan, lingkungan kerja dan persyaratan sebagai komponen penting untuk menghasilkan perbandingan nilai jabatan dalam perusahaan sehingga tercipta keadilan internal dalam pemberian penghasilan.

Dimensi penghasilan (kompensasi) menurut Richard Hackman dan Greg Oldham (1980) dengan teori *job characteristics* yang dikutip Long ada lima dimensi yaitu pekerjaan yang menantang dan menarik, tingkat keragaman pekerjaan, tingkat keragaman ketrampilan, kemampuan mengerjakan sendiri dan umpan balik³². Sedangkan dalam penelitian ini mengandung dua aspek yaitu berdasarkan berat ringannya tugas jabatannya yang dipegang oleh karyawan dan tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan³³. Semakin berat tugas jabatan seseorang dan semakin tinggi seseorang berprestasi maka semakin besar penghasilan yang diterima karyawan.

Mengacu pada *Merit system*, imbalan jasa dari perusahaan yang diberikan kepada para pegawainya dalam bentuk uang atau fasilitas yang dapat dipadankan dengan nilai uang sesuai dengan kontribusi relatif pegawai dalam pencapaian kinerja perusahaan disebut dengan penghasilan³⁴. Atas penghargaan segenap hasil kerja pegawai, perusahaan memberikan penghasilan sebagai balas jasa berupa kompensasi yang dapat berbentuk gaji/upah, insentif, tunjangan atau bonus. Pemberian penghasilan atau balas jasa akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat berdasarkan apa yang telah diberikan pegawai. Hal ini akan

³² Long, R.J. (1998). *Compensation in Canada, Strategy, Practice and issues*, Toronto: ITP Nelson an international Thompson Publinsing Company. Hal 115

³³ Wungu J, Hartanto, 2003. *Tingkatkan kinerja perusahaan anda dengan merit system*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. hal 82

³⁴ *Ibid* hal 82

mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, berdasarkan aspek diatas, maka terdapat tiga katagori penghasilan yaitu penghasilan meningkat, tetap dan menurun.

3) Dimensi Karir (Career)

Pengertian karir ditafsirkan berbeda beda oleh para ahli sesuai perspektif masing masing ahli. Pada dasarnya ada dua perspektif yang menggambarkan karir yaitu pertama, perspektif individual yang berhubungan dengan pengalaman kerja seseorang dan masa transisi melalui berbagai tahapan karir. Kedua, perspektif organisasi yang berfokus pada pekerjaan yang sudah diselesaikan dan pertukaran pegawai dalam pekerjaannya. Sedangkan Cascio mendefinisikan karir dari dua sudut yang berbeda yaitu *objective career* dan *subjective career*³⁵.

Menurut Robbins karir adalah “*The sequence of positions a person occupies during the course of a lifetime* (Rangkaian kedudukan, posisi kerja yang dijabat seseorang selama hidupnya)³⁶. Hal ini juga dipertegas Wether dan Davis karir adalah seluruh pekerjaan yang dipangku atau dijabat seseorang semasa kerja atau hidupnya³⁷. Lain halnya dengan Bernardin & Russel mendefinisikan karir sebagai suatu susunan sikap dan perilaku individu yang dikaitkan dengan aktivitas dan pengalaman kerja selama hidupnya³⁸.

Dalam kehidupan organisasional, karir merupakan keseluruhan pekerjaan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya. Perencanaan karir

³⁵ Cascio, Wayne F, (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work life and Profit*, Singapore: McGraw Hill Book hal. 325

³⁶ Robbins P. Stephen, (2002). *Prinsip-prinsip Prilaku Organisasi*. Erlangga, Jakarta Hal 555

³⁷ Wether and Davis, (1996), *Motivation and Productivity*, London: Plenum Press hal 189

³⁸ Bernardin, Russel, (1993). *Performance Appraisal : Assessing Human Behavior an Work*, Boston; Kent hal 326

yang efektif dan realistis mendorong para tenaga kerja lebih proaktif dan dapat mengantisipasi setiap masalah dan tantangan secara lebih baik. Menurut Greenhaus karir sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami seseorang³⁹. Sedangkan Gilley et al., (1989) mendefinisikan karir sebagai keseluruhan urutan pengalaman kerja, tindakan yang terkait dengan sikap sikap, sistem nilai, aspirasi seseorang sepanjang masa hidupnya⁴⁰.

Dalam kaitannya dengan *merit system*, karir merupakan *reiforcement* atau penguatan berbentuk non finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai sesuai dengan kondisi prestasi kerjanya sedangkan jenjang karir adalah pola kesinambungan jabatan dalam lingkup organisasi perusahaan tempat karyawan berkiprah dengan tiga kemungkinan sasaran arah karir jabatan yaitu promosi, rotasi dan demosi⁴¹.

Oleh karena itu, karir dapat juga dikatakan sebagai serangkaian kedudukan, jabatan , pekerjaan yang pernah dijalankan oleh seseorang sepanjang masa aktif bekerjanya. Sedangkan pengembangan karir merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Adapun daur karir seseorang dalam organisasi perusahaan dimulai dari proses masuk dan diterima bekerja di perusahaan sampai keluarnya dari perusahaan.

³⁹ Greenhaus, Jeffrey H, 1987, *Career Management*, Chicago: The Dryden Press. Hal 5

⁴⁰ Gilely, Jerry W. and England, Stevent A, (1989). *Principles of Human Resource Development*, Toronto: ITP Nelson

⁴¹ Wungu J, Hartanto, 2003. *Tingkatkan kinerja perusahaan anda dengan merit system*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hal 113

Dalam masa itu terdapat berbagai aktivitas karir organisasional perusahaan antara lain :rekrutmen, seleksi, penempatan , promosi, demosi, rotasi dan *Lay off*.⁴²

Pada umumnya, jenjang karir bertujuan untuk memberikan fasilitas bagi karyawan dalam upaya mengembangkan dirinya secara optimal di lingkup perusahaan. Sedangkan secara khusus bertujuan memberikan kepastian arah karir jabatan karyawan, meningkatkan daya tarik perusahaan bagi karyawan, memudahkan manajemen dalam program pengembangan sumber daya manusia dan memudahkan administrasi kepegawaian dalam pergerakan jabatan karir.

Pengembangan karir telah menjadi aktivitas yang penting dalam bisnis dan industri . Oleh sebab itu, pengembangan karir dapat dikatakan hal yang krusial dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas kerja seseorang dan kinerja yang akhirnya bermuara pada produktivitas dan kinerja perusahaan. Penempatan orang orang yang tepat di bidangnya memungkinkan seluruh fungsi organisasi perusahaan dapat berjalan optimal menuju pencapaian kinerja tinggi perusahaan unggulan.

Secara umum jenjang karir disiapkan dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan untuk mengembangkan usahanya dengan dukungan penuh dari karyawannya yang berkualitas. Oleh karena itu, untuk menduduki suatu posisi tertentu karyawan dituntut dapat menguasai berbagai ketrampilan dan kemampuan serta pengetahuan yang dibutuhkan oleh posisi atau jabatan yang diduduki berdasarkan aspek kualifikasi prestasi, pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan

⁴² Gaouzali, 1986. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta hal 104

atau bahkan kualifikasi Psikologik. Aspek aspek itulah yang menyebabkan terjadinya pergerakan karir seorang karyawan baik demosi, rotasi atau promosi.

4) Dimensi Pelatihan (training)

Pelatihan merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi, karena kualitas manusia sangat menentukan kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Diharapkan dengan adanya pelatihan, ketrampilan sumber daya manusia semakin meningkat dan dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja karena adanya peningkatan efisiensi baik efisiensi waktu, biaya, energi dan tenaga sehingga kinerja meningkat dan kelangsungan perusahaan terjamin.

Menurut Andrew F Sikula dalam Jiwo wungu dan hartanto “*training is a short term educational process utilising a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge amd skills for a definite purpose*” (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan tehnik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Selanjutnya menurut Edwin B. Flippo: “*Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.* (latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu)⁴³.

Dalam kaitannya dengan *merit system*, pelatihan adalah upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan sikap sikap kerja (*attitudes*) para pegawai melalui proses belajar agar

⁴³ Wungu J, Hartanto, 2003. *Tingkatkan kinerja perusahaan anda dengan merit system*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hal

optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas tugas jabatannya⁴⁴. Sependapat dengan Tovey⁴⁵ mendefinisikan pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), dan sikap (attitudes). Secara operasional, pelatihan dapat dikatakan sebagai proses perubahan sikap, pengetahuan dan ketrampilan agar perilaku kerja karyawan efektif. Oleh karena itu, tujuan utama pelatihan adalah untuk mengatasi defisiensi kinerja baik yang terjadi saat ini maupun yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat ketidakmampuan karyawan melakukan pekerjaan pada level yang diharapkan. Pelatihan juga bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan /menyesuaikan dengan pekerjaan.⁴⁶

Pada dasarnya pelatihan bertujuan menutupi gap antara kecakapan karyawan dan permintaan jabatan, meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja. Dalam rangka memperkecil atau menghilangkan *training gap* antara kinerja faktual dibandingkan kinerja ideal, maka perusahaan menyelenggarakan pelatihan pelatihan yang dirancang secara efektif dan efisien yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Menurut Moekijat pelatihan bertujuan memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang sedangkan pengembangan bertujuan menyiapkan karyawan memangku jabatan di masa yang akan datang⁴⁷. Hal ini

⁴⁴ *Ibid.hal 134*

⁴⁵ Tovey MD, (1999). *Training in Australia, Design, Deliver, Evaluation, Management*, Sidney: Prentice Hall. Hal 8

⁴⁶ . Hasibuan (2002). *Manajemen Sumber daya manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press

⁴⁷ Moekijat, (1991). *Pengukuran produktivitas kerja*. Jakarta : Bumi Aksara hal 23

sejalan dengan Hasibuan pendidikan dan latihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan tehnik, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja seseorang⁴⁸. William G Scott merumuskan latihan sebagai berikut :

“Training in behavioral sciences is an activity of line and staff which he has its goal executive development to achieve greater effectiveness improved interpersonal relationships in the organization an enhanced executive adjustment to the context of his total environment”. Artinya : latihan dalam ilmu pengetahuan tentang tingkah laku adalah suatu kegiatan lini dan staff yang tujuannya adalah pengembangan pemimpin untuk memperoleh efektifitas kerja perorangan yang lebih besar, hubungan hubungan antar perorangan dalam organisasi yang baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada suasana dari seluruh lingkungan”.

Dalam hal ini, ada dua keterampilan yang digunakan dalam mengukur tenaga kerja yaitu keterampilan tehnik di bidang pekerjaannya dan keterampilan manusia yang mendukung pekerjaannya dalam kaitannya dengan tenaga kerja lainnya. Menurut Katz ada tiga pembagian skill yaitu *technical skill*, *human skill* dan *conceptual skill*. Skill yang dimiliki seseorang secara langsung akan mempengaruhi efisiensi kerja seseorang sebab dengan *Skill* yang tinggi akan menghasilkan output yang maksimum. Namun banyak faktor yang menyebabkan terlaksananya pelatihan antara lain : (1) Perubahan staff, (2) Perubahan

⁴⁸ Hasibuan (2002). *Manajemen Sumber daya manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press hal 68

teknologi, (3) Perubahan pekerjaan, (4) Perubahan peraturan hukum, (5) Perkembangan ekonomi, (6) Pola baru dalam pekerjaan, (7) Tekanan pasar, (8) Kebijaksanaan sosial, (9) Aspirasi pegawai, (10) Variasi kinerja, dan (11) Kesamaan dalam kesempatan⁴⁹

Pada hakekatnya pendidikan dan latihan merupakan upaya untuk meningkatkan berbagai pengetahuan keterampilan serta usaha untuk memberikan kemungkinan perubahan sikap yang dilandasi oleh motivasi untuk berprestasi⁵⁰. Bedjo dalam Sukmono mengatakan bahwa tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan keahlian kerja, mengurangi keterlambatan kerja, kemangkiran, dan perpindahan tenaga kerja, mengurangi timbulnya kecelakaan dalam bekerja, kerusakan dan meningkatkan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kecakapan kerja, dan meningkatkan rasa tanggung jawab⁵¹.

Untuk menjamin produktivitas kerja karyawan semakin meningkat, maka diperlukan pengembangan kualitas hidup melalui beberapa tahap, yaitu :

1. Tahap pendidikan melalui jalur pendidikan formal
2. Tahap terlatih dan mampu bekerja, terampil, produktif sebagai tenaga profesional
3. Tahap pengembangan diri melalui jalur kemampuan manajerial
4. Tahap pengembangan kemampuan kreatif dan inovasi

⁴⁹ *ibid* hal 69

⁵⁰ Sukmono, J, (1997), *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja*, Jakarta : seri Produktivitas, SIUP

⁵¹ *ibid* hal 185

Keempat tahap tersebut perlu dilakukan karena produktivitas tergantung pada proses pendidikan dan latihan yang didasarkan pada :

- a. Menyesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan pembangunan yang mana dibutuhkan tenaga kerja terdidik, terlatih, dan professional
- b. Pendidikan dan latihan sesuai dengan kemajuan ilmu dan teknologi
- c. Kemampuan kerja karyawan yang produktif merupakan hasil dari mata rantai pendidikan dan latihan⁵²

Berdasarkan penjelasan diatas. dapat dikemukakan bahwa pelatihan sebagai suatu cara atau proses untuk meningkatkan kecakapan, pengetahuan, ketrampilan dan sikap pekerja untuk lebih giat, lebih baik atas tugas dan tanggungjawabnya. Dengan meningkatnya kemampuan dan ketrampilan tenaga kerja memungkinkan waktu untuk menyelesaikan produk akan lebih cepat, kesalahan proses akan berkurang sehingga tidak akan ada pengerjaan ulang dan biaya lebih efisien. Oleh karena itu, pelatihan dianggap berarti bagi organisasi pada umumnya dan karyawan khususnya dalam meningkatkan kinerja sehingga permasalahan yang timbul dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat diatasi dengan baik.

Secara operasional, pelatihan dapat dikatakan sebagai proses perubahan sikap, pengetahuan dan ketrampilan agar perilaku kerja karyawan efektif. Dalam penelitian ini aspek yang terkandung dalam pelatihan karyawan adalah umpan balik dari jenis jenis pelatihan yang dapat meningkatkan prestasi karyawan

⁵² Kartini Kartono, 1996, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung: CV Mandar Maju hal 30

seperti: pelatihan orientasi , pelatihan tehnik, pelatihan pengayaan dan pelatihan manajerial sehingga meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

c. Efektifitas Penerapan *Merit system*

Ditinjau dari segi efektifitasnya, maka penerapan *Merit system* akan efektif bila terdapat komitmen penuh dari segenap pihak baik pimpinan maupun pegawai perusahaan dengan memperhatikan hal hal sebagai berikut⁵³ Tetapkan pagu atau target prestasi kerja.

1. Kembangkan sistem penilaian kerja pegawai yang berfokus pada kekhasan jabatan dan berorientasi pada hasil kerja.
2. Kembangkan pelatihan yang berorientasi pada penilaian prestasi baik pimpinan maupun pegawai.
3. Bakukan pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja.
4. Gunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan

Rendahnya efektifitas penerapan *merit system* cenderung terjadi bila tolok ukur untuk menilai prestasi kerjanya tidak jelas dan kurang signifikannya pemberian kompensasi serta fasilitas jabatan yang ada tidak mendukung prestasi kerja sehingga tidak mampu menyemangati peningkatan produktivitas. Sebagai contoh jika prestasi kerja pegawai yang dicapai dengan susah payah namun hanya ditambah sedikit penghasilan yang tidak sesuai, atau sebaliknya seorang pegawai menduduki jabatan penting namun berprestasi buruk maka mengakibatkan ketidak-efektifan penerapan *merit system* yang pada akhirnya menurunkan produktivitas tenaga kerja perusahaan.

⁵³ *Op. Cit* hal 25

Secara umum, efektivitas penerapan *merit system* dapat terkendala oleh faktor kondisi perusahaan terutama dalam perubahan system dan sikap sikap karyawan yang enggan untuk berubah. Oleh karena itu, untuk menepis keraguan tentang efektifitas penerapan *merit system* perlu diperhatikan adanya kondisi yang potensial dalam keberhasilan penerapan *merit system* antara lain :

- a. Tinggi rendahnya nilai insentif diukur dengan prestasi kerja.
- b. Hubungan prestasi kerja dengan pemberian penghargaan harus konsisten dan jelas.
- c. Adanya hubungan kenaikan pemberian kompensasi dengan kenaikan prestasi kerja.
- d. Adanya kesepakatan antara pekerja dan pihak manajemen tentang pemberian penghasilan berdasarkan prestasi⁵⁴.

Selain kondisi kondisi di atas, tercapainya efektifitas penerapan *merit system* ada tiga alasan psikologi yang mendukung yaitu : a). Adanya keselarasan motivasi kerja keras dengan penghargaan yang diperoleh; b). Pemberian penghargaan didasari dengan prestasi kerja seseorang; dan c). Prestasi kerja yang didasari penghargaan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai.

Selaras dengan keberhasilan *merit system* yang bertujuan meningkatkan produktivitas tenaga kerja perusahaan, penerapannya harus memenuhi persyaratan pokok sebagaimana yang nampak pada Gambar 3 berikut :

⁵⁴ Cascio, Wayne F, (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work life and Profit*, Singapore: McGraw Hill Book hal.22

Gambar 3

Persyaratan Efektivitas Pengelolaan SDM Merit system⁵⁵



Sumber : Wungu Jiwo & Hartanto; 2003: 26

Dari Gambar 3 di atas dapat dijelaskan bahwa penetapan target prestasi kerja harus dalam ambang batas kemampuan yang dapat memotivasi pegawai secara optimal serta mampu menyediakan fasilitas dan penghargaan secara tepat. Berdasarkan Gambar 3 di atas, salah satu penyebab rendahnya efektifitas penerapan SDM *merit system* bisa disebabkan oleh kurang atau tidak signifikannya pemberian punishment (reward) yang terkait dengan tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang.

Oleh karena itu, dengan memperhatikan berbagai kendala dan ancaman akan rendahnya efektifitas penerapan *merit system*, maka keberhasilan *merit system* perlu memenuhi sekurang kurangnya tiga persyaratan pokok yaitu tetapkan target

⁵⁵ Op. Cit hal 26

yang dapat dicapai, ketersediaan fasilitas yang cukup dan pemberian penghargaan yang tepat.

B. Produktivitas kerja karyawan

a. Pengertian Produktivitas kerja karyawan

Pada dasarnya produktivitas kerja karyawan adalah konsep universal yang berlaku bagi semua *system*, karena setiap kegiatan memerlukan produktivitas dalam pelaksanaannya. Selain itu produktivitas juga mencakup sikap mental bahwa kehidupan dan cara kerja hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hasil yang dicapai hari esok harus lebih banyak yang diperoleh pada hari ini. Dalam doktrin pada konferensi OSLO pada tahun 1984, yang dimaksud dengan produktivitas tenaga kerja adalah sesuatu yang bersifat universal, yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang makin sedikit.⁵⁶

Nawawi dan Hadari dalam Sinungan menyatakan bahwa produktivitas kerja karyawan adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber kerja yang dipergunakan (input)⁵⁷. Sinungan membagi pengertian produktivitas dalam tiga hal, yaitu :

- a. Produktivitas adalah rasio dari apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input).

⁵⁶ Sinungan Muchdarsyah, 1995. *Produktivitas apa dan Bagaimana*, edisi kedua, Jakarta: Bina Aksara hal 17

⁵⁷ *ibid* hal 16

- b. Produktivitas pada dasarnya adalah sikap mental yang mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
- c. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara resmi dari tiga faktor esensial yaitu investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen dan tenaga kerja⁵⁸.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan adalah kemampuan seorang karyawan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk tugas yang telah dibebankan kepadanya serta pencapaian hasil kerja yang telah ditentukan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas kerja karyawan

Menurut Anoraga faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah hal-hal yang diinginkan oleh para karyawan, yaitu :

1) Pekerjaan yang menarik

Rasa senanga atau menarik terhadap sesuatu pekerjaan merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan, karena apabila seseorang mengerjakan pkerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan dari pada dia mengerjakan pekerjaan yang tidak disukai.

2) Upah yang baik

⁵⁸ *Ibid hal 16*

Pada dasarnya seseorang yang bekerja, mengharapkan imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Karena adanya upah yang sesuai dengan pekerjaannya, maka akan timbul pula rasa gairah kerja yang semakin baik.

3) Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan

Yang dimaksud keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan adalah bekerja pada pekerjaan yang memerlukan perlindungan tubuh, ataupun juga memberikan training sebelumnya untuk pekerjaan yang akan dilakukannya. Dan dengan adanya jaminan atas pekerjaan, maka dalam bekerja tidak akan ada lagi perasaan was-was atau ragu-ragu.

4) D. Penghayatan atau maksud dan makna pekerjaan

Cara untuk menanamkan rasa penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan adalah dengan memberitahukan si pekerja akan kegunaan dari hasil produk yang dikerjakannya, baik dengan cara langsung menunjukkan kegunaannya ataupun dengan cara mengambil sampel. Dan dengan mengetahui kegunaan dari pekerjaan yang dikerjakannya maka perkara akan terus meningkatkan pekerjaannya.

5) Lingkungan atau suasana kerja yang baik

Lingkungan kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan ataupun pada hasil pekerjaannya

6) Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan.

Seorang pekerja akan merasa bangga bila perusahaan dimana ia bekerja mengalami kemajuan yang pesat, karena hal itu dapat mengangkat derajat

kebanggaan pada diri si pekerja akan pekerjaannya. Selain itu merupakan keuntungan bagi perusahaan, karena secara langsung atau tidak, si pekerja tadi tetap baik di mata masyarakat.

7) Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi

Dengan adanya keterlibatan dalam organisasi dimana para pekerja itu bekerja, ia akan merasa memiliki perusahaan. Dengan timbulnya kecintaan dalam dirinya terhadap perusahaan, maka si pekerja akan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

8) Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja

Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja merupakan juga dasar rasa kepercayaan pekerja terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Kesetiaan pimpinan juga merupakan suatu wibawa dari perusahaan. Hancur tidaknya perusahaan tergantung juga pada sikap seorang pemimpin

9) Disiplin kerja yang keras

Pada dasarnya manusia mempunyai ego yang tinggi, sehingga tidak ingin dikekang dengan peraturan-peraturan yang ketat. Demikian pula dengan pekerjaan, ia akan merasa enggan akan disiplin kerja yang keras dari perusahaan. Russel menyatakan bahwa ada enam criteria yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas, antara lain :

a. *Quality* (kualitas)

Tingkat sejauh mana proses / hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan.

b. *Quantity* (kuantitas)

Jumlah yang dihasilkan, seperti jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan.

c. *Timelines* (ketepatan waktu)

Tingkat sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain.

d. *Cost Effectiveness* (efektivitas biaya)

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan bahan) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit penggunaan sumber daya.

e. *Needs Of Supervision* (kebutuhan akan pengawasan)

Sejauh mana karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang signifikan.

f. *Interpersonal impact* (dampak interpersonal)

Tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan sekerja, atasan maupun bawahan⁵⁹.

Produktivitas kerja dapat dipengaruhi baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja⁶⁰, adalah :

⁵⁹ . Russel1995. *Produktivitas apa dan Bagaimana*, edisi kedua, Jakarta: Bina Aksara hal 356

⁶⁰ Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju

- a. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*) dan panitia menge nai kerja unggul.
- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Disamping itu juga terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain :

- a. Sikap mental, berupa motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja.
- b. Pendidikan, pada umumnya orang memiliki pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas. Pendidikan di sini dapat berupa pendidikan formal maupun informal. Kesadaran yang tinggi akan pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan malakukan tindakan yang produktif.
- c. Keterampilan, bila pada aspek tertentu pegawai semakin terampil maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik.

Kecakapan dan pengalaman yang cukup diperlukan bagi pegawai dalam meningkatkan produktivitas.

- d. Manajemen, berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan staf atau bawahan. Bila manajemen tepat, maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang produktif.
- e. Hubungan Industrial Pancasila (HIP), seperti : menciptakan ketenagakerjaan dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat, menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menimbulkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas, menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.
- f. Tingkat penghasilan, apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.
- g. Gizi dan kesehatan, apabila pegawai dapat dipenuhi gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, dan mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.
- h. Jaminan sosial, yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya sebagai upaya untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja, sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

- i. Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggungjawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas. Jika lingkungan dapat tersusun untuk mendorong kreativitas, perilaku kreatif ini akan berperan untuk inovatif dan produktivitas jangka panjang dari organisasi
- j. Sarana produksi, mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas.
- k. Teknologi, apabila teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan meningkatkan tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi, jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu, dan memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.
- l. Kesempatan berprestasi, apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja⁶¹.

Faktor-faktor di atas menunjukkan bahwa tiap-tiap faktor berpengaruh dan dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas baik secara langsung maupun tidak langsung. Lebih lanjut Ravianto mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu :

- a. Pendidikan dan pelatihan yang merupakan upaya meningkatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan.
- b. Motivasi sebagai daya gerak yang mendorong manusia untuk bertindak.

⁶¹ *Ibid Hal 56*

- c. Lingkungan dan iklim kerja yang bersemangat, optimis dan menyukai kerja akan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan keadaan.
- d. Teknologi modern akan lebih produktif⁶².

Faktor-faktor di atas dapat saling berpengaruh dan dapat mempengaruhi dalam proses peningkatan produktivitas baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam upaya membentuk dan menambah pengetahuan seseorang dalam mengerjakan sesuatu akan lebih cepat dan lebih tepat, sehingga latihan diperlukan dalam upaya peningkatan keterampilan kerja yang nantinya menciptakan suatu produktivitas kerja yang baik dan lebih meningkat. Kartono, menyatakan bahwa tingkat pendidikan turut mempengaruhi produktivitas kerja seseorang karena pendidikan mampu meningkatkan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan dan mampu mengubah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Adapun hal-hal yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah :

- a. Motivasi. Motivasi merupakan suatu daya pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu.
- b. Minat. Crow dan Crow, mengemukakan bahwa minat merupakan kekuatan pendorong yang menyebabkan individu memberikan perhatian kepada suatu objek dan melakukan sesuai terhadapnya dengan perasaan senang, tidak terpaksa, tidak cepat lelah, sehingga pekerjaan yang disertai minat yang tinggi akan berhasil.

⁶² Rivai, (2005). *Hubungan antara kecerdasan spiritual dengan kinerja karyawan pada PT. Sarinah Malang*. (Hlm. 36). Skripsi, Fakultas Psikologi UMM Malang

- c. Aspirasi. Aspirasi merupakan suatu keinginan yang kuat untuk mencapai tingkat kemampuan tertentu dari keadaan sekarang⁶³.

Lebih lanjut As'ad, mengemukakan ada beberapa persyaratan yang perlu dipikirkan dalam kompetisi antar pribadi, sebagai pengharapan peningkatan produktivitas kerja, yaitu :

- a. Jika pekerjaan dari para pesaing merupakan pekerjaan yang bebas saja sama lain (*independent*) dan bukan tergantung satu sama lain (*dependent*).
- b. Jika standar kemajuan bisa diterapkan secara objektif bukan subjektif.
- c. Jika sukses bagi seseorang bisa dipisahkan dari kegagalan buat orang lain⁶⁴.

Kompetisi antar pribadi tersebut semestinya akan menaikkan netto pada produktivitas kerja pegawai sebagai perwujudan hasil kinerja seseorang dalam meningkatkan produktivitas.

Dapatlah diambil kerangka konsep dari pemikiran di atas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah:

- a. Faktor internal, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang berupa sikap kerja, perhatian, motivasi dan kepuasan kerja.
- b. Faktor Eksternal, yaitu faktor yang berasal dari luar diri berupa pelatihan dan kondisi tempat bekerja.

Faktor-faktor di atas menunjukkan pengaruh dan saling mempengaruhi antara faktor yang saling terkait sebagai usaha peningkatan produktivitas yang tinggi.

⁶³ Kartono, K, Dali Gulo, 2000, *Kamus Psikologi*, CV Pioner Jaya, Bandung.

⁶⁴ As'ad A (2000). Upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan, 11-12. On-line: www.Succesfull.Co.id. Akses: 6 Desember 2006

c. Pengukuran produktivitas kerja.

Pengukuran produktivitas kerja merupakan suatu alat manajemen yang penting pada semua tingkatan ekonomi. Pada tingkatan sektoral dan nasional, produktivitas dapat membantu mengevaluasi penampilan, perencanaan, kebijakan pendapatan, upah, dan harga melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapatan. Hal di atas menunjukkan bahwa pengukuran dalam suatu kerja sangat diperlukan untuk upaya peningkatan produktivitas kerja bagi seseorang. Petunjuk pembuatan keputusan dalam organisasi dan mengevaluasi kinerja dari seseorang harus dilakukan sebagai timbal balik dari hasil kerjanya. Produktivitas kerja ini erat kaitannya dengan kinerja dikarenakan merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi⁶⁵

Kinerja yang merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja perlu diukur sebagai bentuk evaluasi terhadap pekerjaan dari seseorang. Hal senada disampaikan oleh Cascio (1998) bahwa kinerja merupakan gambaran sistematis individu atau kelompok yang berkaitan dengan kelebihan dan kekurangan dalam suatu pekerjaan atau proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Hal ini perlu dilakukan dan ditetapkan standar kinerja atau standar *performance*-nya sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan⁶⁶. Ada beberapa tujuan dan manfaat penilaian kerja (*performance appraisal*), antara lain menurut Cascio :

⁶⁵ Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju

⁶⁶ Cascio, Wayne F, (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work life and Profit*, Singapore: McGraw Hill Book

- a. Penilaian memberikan informasi dan dilakukannya promosi serta penentapan gaji.
- b. Penilaian memberi suatu peluang bagi manajer dan bawahan dalam memotivasi bawahannya.
- c. Untuk pengembangan organisasi .

Sedangkan manfaat penilaian kerja adalah :

- a. Peningkatan prestasi kerja, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan dapat memperbaiki pekerjaan.
- b. Kesempatan kerja yang adil, dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan pengembangan, dapat dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah, sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi, dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam rangka menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi, hasil penilaian kerja dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan pegawai yang berprestasi kurang baik.
- f. Kesalahan desain pekerjaan, dapat digunakan untuk menilai desain kerja.

- g. Penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi, dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi⁶⁷.

Sedangkan menurut Rasimin dalam Sedarmayanti, bahwa hasil penilaian kerja memiliki banyak kegunaan untuk kepentingan organisasi, yaitu :

- a. *Personal training*, pelatihan karyawan yang seharusnya hanya melibatkan karyawan yang menunjukkan prestasi yang kurang.
- b. Pengaturan upah dan gaji, dapat diukur sedemikian rupa sehingga terdapat hubungan langsung antara penilaian dengan besarnya penghasilan.
- c. Penempatan karyawan, dengan mengetahui kemampuan karyawan maka dapat memberikan arah dan petunjuk tentang dimana sebaiknya karyawan ditempatkan.
- d. Promosi, merupakan program pemindahan karyawan dari jabatan sebelumnya ke jabatan baru yang memiliki status lebih tinggi secara organisatoris.
- e. *Personal riset*, sangat berguna untuk kepentingan riset personal terutama dalam masalah validitas seleksi karyawan dan efektivitas pelatihan-pelatihan karyawan⁶⁸.

⁶⁷ *Ibid Hal 123*

⁶⁸ Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju

Berdasarkan hal di atas penilaian kinerja ini bermanfaat untuk lebih memudahkan dalam kompensasi, perbaikan kinerja atau manajer dan dokumentasi. Data penilaian digunakan untuk *staffing*, analisis kebutuhan pelatihan, penelitian dan evaluasi. Menurut Sinungan, pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan terutama sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Pertama, dengan pemberitahuan awal, instalasi dan pelaksanaan suatu sistem pengukuran, akan meningkatkan kesadaran pegawai dan minatnya pada tingkat dan rangkaian produktivitas⁶⁹.

Kedua, diskusi tentang gambaran-gambaran yang berasal dari metode yang relatif kasar ataupun dari data yang kurang memenuhi syarat sekalipun, ternyata memberi dasar bagi penganalisaan proses yang konstruktif atas produktif. Lebih lanjut bahwa manfaat lain dari pada pengukuran produktivitas adalah pada penempatan perusahaan yang tetap seperti dalam menentukan target dan sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah- masalah yang saling berkaitan.

Keuntungan yang praktis dari pengukuran produktivitas adalah pembayaran karyawan. Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda, yaitu :

- a. Perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara *histories* yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini

⁶⁹ Sinungan Muchdarsyah, 1995. *Produktivitas apa dan Bagaimana*, edisi kedua, Jakarta: Bina Aksara

memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran ini menunjukkan pengukuran relatif.
- c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik yang memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan⁷⁰.

Lebih lanjut Sinungan, pengukuran produktivitas kerja menurut *system* pemasukan fisik perorangan atau per-orang atau perjam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan atau pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan, karena adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Maka digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun)⁷¹.

Menurut Sedarmayanti, produktivitas kerja dapat diukur dalam dua hal, meliputi :

- a. Produktivitas yang diukur dari nilai uang.
- b. Produktivitas yang diukur dari daya guna penggunaan personel sebagai tenaga kerja⁷².

Produktivitas dikatakan lebih tinggi bila hasil yang diperoleh lebih besar daripada sumber kerja yang dipergunakan atau *output* lebih banyak, namun biaya tetap atau berkurang. Sedangkan produktivitas dikatakan rendah bila hasil yang

⁷⁰ *ibid* hal 112

⁷¹ *ibid* hal 112

⁷² Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju

diperoleh lebih kecil daripada sumber kerja yang digunakan. Produktivitas kerja sebagai gambaran dari ketetapan dalam menggunakan metode kerja dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu tersedia. Bila hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang, produktivitas hanya dapat digambarkan melalui efisiensi personel dalam melaksanakan tugas pokoknya. Produktivitas kerja dalam penelitian ini yang dimaksud adalah penilaian kerja yang memiliki kelemahan-kelemahan, antara lain kesalahan dalam hal penilaian yaitu :

- a. *Leniency error* (Kelonggaran), yaitu kesalahan pada penilainya. Penilaian untuk karyawan secara umum yang berakhir dengan baik pada karyawan tanpa memperhatikan kinerja sebenarnya pada karyawan.
- b. *Central tendency* (kecenderungan sentral), kecenderungan untuk menilai semua karyawan sama atau umum dengan cara yang sama tanpa memperhatikan kinerja karyawan sesungguhnya.
- c. *Halo effect*, kesalahan penilaian kerja yang hanya berdasarkan pada perasaan umum penilai yang hanya melihat pada aspek yang menonjol pada karyawan baik pada aspek positif maupun negatif. Manajer membiarkan suatu aspek tertentu dari kinerja karyawan mempengaruhi aspek lainnya⁷³.

⁷³ Cascio, Wayne F, (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work life and Profit*, Singapore: McGraw Hill Book

Lebih lanjut Scholtes (dalam Hasibuan) bahwa *performance appraisal* memiliki dampak negatif, antara lain :

- a. Merusak kerjasama, yang artinya karyawan terpacu berbuat baik untuk dirinya sendiri, mengabaikan peran serta orang lain, rekan kerjanya sekalipun.
- b. Merusak sistem, artinya setiap karyawan cenderung mencari untung sendirisendiri, kurang memperhatikan sistem keuntungan bersama secara luas dan utuh, sehingga boleh jadi merugikan orang lain maupun perusahaan.
- c. Merusak masyarakat karyawan, artinya biasanya orang merasa bahwa dirinya yang terbaik di antara sebayanya, maka bersalah tingkah terhadap rekan kerjanya.
- d. Menyimpang dari pengembangan yang benar, pada umumnya jika seorang karyawan menemukan kekurangan orang lain, karyawan lebih senang karena dirinya akan memperoleh penilaian kerja yang lebih baik, maka pengembang mutu secara terpadu tidak dapat dicapai⁷⁴.

Berdasarkan hal di atas bahwa penilaian kerja banyak memiliki unsure subjektif sehingga akan merugikan baik dari pihak karyawan sendiri maupun pada perusahaan. Hal ini perlu diwaspadai sebagai bentuk dari evaluasi yang sesungguhnya terhadap penilaian kerja yang sistematis dan terarah untuk peningkatan produktivitas kerja

⁷⁴ Hasibuan (2002). *Manajemen Sumber daya manusia*, Yogyakarta: Gajah mada Univercity Press

d. Konsep Kerja dan produktivitas kerja Dalam Prespektif Islam

Bekerja merupakan kewajiban setiap Muslim. Sebab dengan bekerja, setiap Muslim akan mengaktualisasikan kemuslimannya sebagai manusia makhluk ciptaan Allah yang paling sempurna dan mulia di atas dunia. Hal ini sesuai dengan firman Allah pada Surat Al-Jum'ah ayat 10:

كَثِيرًا اللَّهُ وَاذْكُرُوا اللَّهَ فَضْلٍ مِّنْ وَابْتِغُوا الْأَرْضَ فِي فَاَنْتَشِرُوا الصَّلَاةُ قُضِيَتْ فَإِذَا
تُفْلِحُونَ لَعَلَّكُمْ

Artinya: "Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung". (Al-Quran digital edisi 2001)⁷⁵

Dari firman Allah tersebut diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwasanya sebagai seorang muslim kita di tuntut untuk bekerja keras dan berprestasi sedangkan untuk menggapai keberuntungan dalam hidup, tidaklah hanya cukup tenggelam dalam masalah ibadah formal atau rituak lainnya. Tetapi hendaknya dimanifestasikan dalam ibadah aktual .

Al-Qur'an memerintahkan orang-orang beriman, yang mempunyai kemampuan fisik untuk bekerja keras. Allah juga menjanjikan pertolongan bagi siapa saja yang berjuang dan berlaku baik dalam kehidupannya. Seperti yang difirmankan oleh Allah dalam Al-Qur'an pada:

a. Surat Al-Ankabut ayat 69 yang berbunyi:

⁷⁵ Alqur'an terjemah, (1985). Depag RI

﴿٦٦﴾ الْمُحْسِنِينَ لَمَعَ اللَّهُ وَإِنَّ سُبُلَنَا لَنَهْدِيهِمْ فِينَا جَهْدُوا وَالَّذِينَ

Artinya: “Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) kami, benar- benar akan kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik”.(Al-Quran digital edisi 2001)⁷⁶

b. Surat at-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

الْغَيْبِ عَلِمَ إِلَى وَسْتَرْدُونَ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسَيَرَى أَعْمَلُوا وَقُلِ
وَرَسُولُهُ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسَيَرَى أَعْمَلُوا وَقُلِ ﴿١٠٥﴾ تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فَيَنْبِئُكُمْ وَالشَّهَادَةِ
﴿١٠٥﴾ تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فَيَنْبِئُكُمْ وَالشَّهَادَةِ الْغَيْبِ عَلِمَ إِلَى وَسْتَرْدُونَ وَالْمُؤْمِنُونَ

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.”(Al-Quran digital edisi 2001)⁷⁷

Menurut Qordhawi Islam tidak semata-mata memerintahkan bekerja, tetapi bekerja dengan baik atau profesional. Hendaknya seorang muslim *ihsan* dalam bekerja dan melaksanakan dengan penuh kesungguhan dan ketekunan, dalam sebuah hadits Rosulullah mendorong umatnya untuk berbuat atau beraktivitas secara profesional dalam hal apapun, walau hanya membunuh binatang.

Artinya: “ Barang siapa yang membunuh serangga (atau nyamuk) pada pukulan pertama dicatat baginya seratus kebaikan. Barang siapa yang membunuhnya pada pukulan yang kedua, baginya pahalah

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ ibid

sekian dan sekian (lebih kecil dari yang pertama) dan barang siapa yang membunuhnya pada pukulan yang ketiga, maka baginya sekian dan sekian (HR. Ahmad, Abu Dawud, Turmudzi, dan Ibnu Majjah, sebagaimana terlampir dalam shahih al-Jami'ah ash-Shahir[6460])⁷⁸

Sehingga dapat dikatakan barang siapa yang tidak *ihsan* dalam bekerja, maka sungguh ia telah melanggar kewajiban yang telah ditetapkan oleh agama. Sebagai kewajiban bagi hamba-Nya yang muslim. Dalam hal hadits lain Rosulullah bersabda:

Artinya: “ Sesungguhnya Allah mencintai jika seseorang melakukan suatu pekerjaan hendaknya dilakukan secara itqon (profesioanal). (HR. Baihaqi dari Siti Aiyah, dan dinyatakan sebagai hadits hasan dalam Shahih al-Jami' ash-Shahir:1880)⁷⁹

C. Pengaruh *merit system* terhadap produktivitas kerja

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan organisasi dan penggunaan beberapa fungsi untuk memastikan bahwa sumberdaya manusia digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan teori keorganisasian, bahwa ciri-ciri utama perilaku keorganisasian dipandang sebagai sesuatu yang bekerja pada tingkat individu, kelompok dan organisasi yang berorientasi pada hasil kerja yang efektif dengan terus menerus mengenali kekuatan lingkungan luar yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Ditinjau dari segi efektivitasnya, maka penerapan *merit syatem* akan efektif bila terdapat komitmen penuh dari segenap pihak baik

⁷⁸ *Shahih al Jami' ash-shahir :6460*

⁷⁹ *ibid 1880*

pimpinan perusahaan maupun tenaga kerja dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) tetapkan standar atau target prestasi kerja, 2) kembangkan sistem penilaian *system* penilaian kerja pegawai yang berfokus pada kekhasan jabatan dan berorientasi pada hasil kerja. 3) kembangkan pelatihan yang berorientasi pada penilaian prestasi baik pemimpin maupun pegawai 4) bakukan pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja dan 5) gunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan berniali signifikan⁸⁰.

Sebaliknya rendahnya efektifitas penerapan *merit system* cenderung terjadi bila 1) tolak ukur untuk menilai prestasi kerjanya tidak jelas, 2) kurang signifikannya pemberian kompensasi 3) jabatan yang ada tidak mendukung prestasi kerja sehingga tidak mampu menyemangati penyemangatan produktivitas dan kinerja. Sebagai contoh jika prestasi kerja yang dicapai dengan susah payah namun hanya ditambah sedikit sedikit penghasilan yang tidak sesuai, atau sebaliknya seorang tenaga kerja menduduki jabatan penting namun berprestasi buruk maka mengakibatkan ketidak-efektifan penerapan *merit system* yang pada akhirnya menurunkan produktivitas tenaga kerja dan kinerja perusahaan.

Secara umum efektifitas penerapan *merit system* dapat terkendala oleh faktor kondisi perusahaan terutama dalam perubahan sistem dan sikap tenaga kerja yang enggan untuk berubah. Oleh karena itu untuk menepis keraguan tentang efektifitas penerapan *merit system* perlu diperhatikan adanya kondisi yang potensial dalam keberhasilan *merit system* Cascio, antara lain: 1) tinggi rendahnya nilai insentif diukur dengan prestasi kerja, 2) hubungan prestasi kerja

⁸⁰ Wungu J, Hartanto, 2003. *Tingkatkan kinerja perusahaan anda dengan merit system*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hal 25

dengan pemberian penghargaan harus konsisten dan jelas, 3) adanya hubungan kenaikan pemberian kompensasi dengan kenaikan prestasi kerja dan 4) adanya kesepakatan antara pekerja dan pihak manajemen tentang pemberian penghasilan berdasarkan prestasi⁸¹.

Selain itu kondisi tersebut, tercapainya efektifitas penerapan *merit system* ada tiga alasan psikologi yang mendukung yaitu: a) adanya keselarasan motivasi kerja keras dengan penghargaan yang diperoleh. b) pemberian penghargaan didasari dengan prestasi kerja seseorang. dan, c) prestasi kerja yang didasari penghargaan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai. Produktivitas adalah hubungan antara output dan input jadi orientasinya bukan tertuju hanya pada output atau hanya pada input melainkan kepada keduanya. Oleh karena itu konsep produktivitas adalah "lebih luas" dari konsep-konsep yang hanya berorientasi pada satu segi saja (seperti efisiensi, produksi, dan efektivitas). Dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan banyak sekali hal yang dapat dilakukan diantaranya dengan memberikan treatment pada pelaku produksi dalam hal ini adalah karyawan. Oleh karena itu semakin perusahaan memberikan penghargaan terhadap karyawannya maka diharapkan akan semakin tinggi pula produktivitas kerja yang didapatkan. Produktivitas kerja ini erat kaitannya dengan kinerja dikarenakan merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi⁸².

⁸¹ Cascio, Wayne F, (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work life and Profit*, Singapore: McGraw Hill Book hal 22

⁸² Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju

Oleh karena itu selaras dengan keberhasilan *merit system* yang bertujuan meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja perusahaan.

D. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka diatas maka dapat ditarik sebuah hipotesis yaitu ada pengaruh efektifitas *merit system* terhadap produktivitas kerja karyawan . jadi semakin efektif penerapan *merit system* pada perusahaan maka akan semakin tinggi pula produktivitas kerja dan semakin tidak efektif penerapan *merit system* pada perusahaan maka akan semakin rendah produktivitas kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel

Adapun variabel-variabel yang hendak diteliti adalah :

1. Variabel terikat (Y) : Produktivitas
2. Variabel bebas (X) : *Merit system*

B. Definisi Operasional

- a. *Merit system* adalah penerapan kebijakan personalia dalam mengelola sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan berdasarkan prestasi secara obyektif pemberian penghasilan yang adil dan kompetitif, adanya kejelasan karir dan pelatihan yang efektif demi untuk meraih tujuan perusahaan. Adapun faktor dalam pembuatan angket ini adalah menggunakan dimensi penilaian prestasi, penghasilan, jenjang karir, pelatihan⁸³
- b. Produktivitas adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Produktivitas kerja karyawan ini didasarkan pada faktor jumlah dan mutu dalam bekerja, lama bekerja, dan lama melakukan pekerjaan yang nantinya dapat dijadikan acuan dalam pembuatan angket dengan sub faktornya adalah sikap kerja, tingkat ketrampilan, komunikasi,

⁸³ . Wungu, 2003. *Tingkatkan kinerja perusahaan anda dengan merit system*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.

manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja, dan kreativitas dalam bekerja⁸⁴

C. Populasi

Populasi menurut Arikunto adalah keseluruhan subjek penelitian.⁸⁵ Populasi yang akan diambil oleh peneliti adalah seluruh karyawan PT. JASINDO cabang Malang baik laki-laki atau perempuan. Baik dari atasan sampai karyawan di tingkat yang paling bawah. Jumlah karyawan yang aktif dan tercatat pada saat penelitian berlangsung berjumlah 62 orang.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian populasi karena jumlah subyek penelitian kurang dari 100 orang.⁸⁶

D. Alat penelitian

Metode angket adalah suatu penyelidikan mengenai suatu masalah yang pada umumnya menyangkut kepentingan umum (orang banyak) dilakukan dengan jalan mengedarkan suatu daftar pertanyaan berupa formulir diajukan secara tertulis kepada sejumlah subyek untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan (respon) tertulis sepenuhnya.⁸⁷

Adapun jenis angket ada dua macam, yaitu angket jenis terbuka dan angket jenis tertutup. Dalam hal ini Sanapiah Faisal menyatakan : Untuk angket jenis tertutup bentuk konstruksi item pertanyaan bisa dibagi : Bentuknya tidak berbentuk pilihan ganda, bentuk skala penulisan dan bentuk daftar cek. Sedangkan

⁸⁴ . Sedarmayanti, 2001, *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*, Bandung, Mandar maju. Hal 23

⁸⁵ . Arikunto, (1998). *Prosedur penelitian*, Jakarta: PT Rineka Cipta. Hal. 47

⁸⁶ . *Ibid* hal 120

⁸⁷ . Kartini Kartono, (1996). *Pengantar metodologi Riset Sosial*, Bandung: CV Mandar maju. Hal 73

angket jenis terbuka berbentuk kontruksi item bisa dibagi menjadi pengisian jawaban tersediaan. Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data digunakan angket jenis tertutup sebab semua item pertanyaan tinggal dipilih mana jawaban yang sesuai dengan responden dengan cara memberi tanda cek.

Untuk mengukur *merit system* dan Produktivitas kerja karyawan maka peneliti menyusun skala sikap model Likert (metode skala rating yang dijumlahkan) yang telah dimodifikasi. Bentuk angket merit sistim dan produktivitas kerja dalam penelitian ini adalah pilihan dengan menggunakan 5 alternatif jawaban favorabel, yaitu Sangat setuju (SS) = 5, Setuju (S) = 4, Ragu-ragu (R) = 3 Tidak setuju (TS) = 2, Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 sedangkan bentuk angket *merit system* dan produktivitas karyawan dalam penelitian ini adalah pilihan dengan menggunakan 5 alternatif jawaban Unfavorabel, yaitu Sangat setuju (SS) = 1, Setuju (S) = 2, Ragu-ragu (R) = 3 Tidak setuju (TS) = 4, Sangat Tidak Setuju (STS) = 5

Metode pengumpulan data adalah cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan angket sebagai metode pengumpulan data, Adapun penilaiannya berdasarkan pernyataan *favourable* dan *unfavorabel* sebagai berikut :

Tabel 1.**Blue Print Angket *merit system***

No.	Faktor	No. Item	Jumlah
		Favorabel	
1.	Penilaian prestasi	1,2,3,4,5,17,18,21,22,25	10
2.	penghasilan	6,7,19,20,23	5
3.	Jenjang karir	8,9,10,11,12	5
4.	pelatihan	13,14,15,16,24	5
Jumlah		25	25

Tabel II**Blue Print Angket produktivitas kerja karyawan**

No.	Faktor	No. Item		Jumlah
		Favorabel	Unfavorabel	
1.	Jumlah dan mutu	1,10,15,23	3,11,14,17,19,27	10
2.	Lama kerja	2,16,18,24,26	6,12,13,21,30	10
3.	Lama melakukan pekerjaan	5,25,28,29	4,7,8,9,20,22	10
Jumlah		13	17	30

E. Validitas dan Reliabilitas**1. Validitas**

Validitas alat ukur bertujuan untuk mengetahui sejauhmana skala yang digunakan mampu menghasilkan data yang akurat sesuai tujuan ukurnya.⁸⁸

⁸⁸ .Op. cit hal 160

Suatu tes dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji coba terpakai yaitu penelitian langsung dijadikan sebagai dasar analisa.

Rumus uji coba validitas yang digunakan adalah rumus korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N(\sum x^2) - (\sum x)^2\} \{N(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi Product Moment

N = Jumlah Subyek

$\sum x$ = Jumlah Nilai Tiap Butir

$\sum y$ = Jumlah Nilai Total Butir

$\sum xy$ = Jumlah Perkalian Antara Skor Butir Dengan Skor Total

x^2 = Jumlah Kuadrat Skor Butir

y^2 = Jumlah Kuadrat Skor Total

Apabila hasil dari korelasi item dengan total item satu faktor didapatkan probabilitas (P) < 0,05, maka dikatakan signifikansi dan butir-butir tersebut dianggap sahih atau valid untuk taraf signifikansi 5%, sebaliknya jika didapatkan

probabilitas (P) > 0,05, maka disebut tidak signifikan dan butir-butir dalam angket tersebut dinyatakan tidak sah atau tidak valid.

2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan konsistensi atau keterpercayaan hasil pengukuran suatu alat ukur. Hal ini ditunjukkan konsistensi skor yang diperoleh subjek yang diukur dengan alat yang sama.⁸⁹ Reliabilitas dinyatakan dalam koefisien, dengan angka antara 0,000 sampai 1,00. Semakin tinggi koefisien mendekati angka 1,00 berarti reliabilitas alat ukur semakin tinggi. Sebaliknya reliabilitas alat ukur yang rendah ditandai oleh koefisien reliabilitas yang mendekati angka 0,000 dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan

Rumus uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah menggunakan Analisa Alpha

Rumusnya :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 j}{S^2 x} \right]$$

keterangan :

α = Koefisien Reliabilitas Alpha

k = Banyaknya Belahan

$S^2 j$ = Varians Skor Belahan

$S^2 x$ = Varians Skor Total

Untuk mendapatkan nilai varians rumusnya adalah :

$$S^2 = \frac{\sum x^2 - (\sum x)^2 / N}{N}$$

⁸⁹. *Op cit* hal 170

Jika teknik analisis data ini tidak sesuai dengan data penelitian maka Pengolahan data dan penghitungan reliabilitas akan menggunakan bantuan komputer program SPSS 14.0 for Windows

F. Teknik Analisa Data

Analisis data dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui tingkat *merit system* maka dalam perhitungannya menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Mencari Mean, rata-rata dari nilai keseluruhan. Mean adalah jumlah seluruh angka dibagi banyaknya angka yang dijumlahkan.

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

- 2) Mencari variabilitas dengan Deviasi rata-rata, Varians dan deviasi Standar

1. Deviasi rata-rata : $\frac{\sum f(X - M)}{N}$

2. Varians : $S^2 = \frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}$

3. Deviasi Standar : $S = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$

- b. Untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan, maka rumus dan langkah-langkah yang digunakan adalah :

- 1) Mencari Mean, rata-rata dari nilai keseluruhan. Mean adalah jumlah seluruh angka dibagi banyaknya angka yang dijumlahkan.

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

2) Mencari variabilitas dengan Deviasi rata-rata, Varians dan deviasi Standar

1. Deviasi rata-rata : $\frac{\sum f(X - M)}{N}$

2. Varians : $S^2 = \frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}$

3. Deviasi Standar : $S = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$

c. Untuk mengetahui korelasi antara dua variable, maka digunakan rumus korelasi *product moment*. Penggunaan rumus ini karena penelitian ini mengandung dua variable dan fungsinya untuk mencari hubungan diantara keduanya. Adapun rumusnya sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

N = jumlah responden

x = variable yang diperoleh tentang *merit system*

y = variable yang berisi tentang produktivitas kerja

r_{xy} = korelasi product moment

Jika teknik analisis data ini tidak sesuai dengan data penelitian maka Pengolahan data dan penghitungan validitas akan menggunakan bantuan komputer program SPSS 14.0 for Windows

BAB IV

HASIL PENELITIAN

B. Latar belakang Perusahaan

a. Deskripsi Lokasi PKLI bidang Profesi

1) Sejarah PT. Asuransi Jasa Indonesia.

PT. Asuransi Jasa Indonesia adalah perusahaan asuransi kerugian (General Insurance) yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah dan karenanya disebut juga sebagai BUMN. PT. Asuransi Jasa Indonesia didirikan pada tanggal 2 Juni 1973 sebagai hasil penggabungan (merger) dari dua perusahaan asuransi negara.

Pada tahun 1958, terdapat peristiwa penting dalam sejarah perekonomian Indonesia dengan munculnya badan usaha baru, yaitu Perusahaan Negara. Perusahaan-perusahaan Negara tersebut banyak diantaranya merupakan perusahaan milik Belanda yang diambil alih dan dinasionalisasikan oleh Pemerintah Indonesia. Perusahaan-perusahaan tersebut terdiri dari berbagai perusahaan dengan bidang usaha yang bermacam-macam seperti perkebunan, pelistrikan baik asuransi jiwa maupun asuransi kerugian.

Dalam bidang asuransi kerugian, perusahaan yang diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia antara lain :

Nederlandsche Lloyd yang diambil alih dan dijadikan PN. Asuransi Kerugian Eka Nusa. Pada tahun 1965, PN. Eka Nusa digabung dengan PT Asuransi Kritabhaya menjadi PN. Asuransi Kerugian Jasa Aneka. Dua perusahaan milik Inggris, Semarang See and Fire Insurance Company Ltd. Dan The Ocean Accident and

Guarantee Corporation Ltd. Juga diambil alih dan digabungkan dengan PN. Jasa Aneka.

De Nederlanden Van 1845 diambil alih dan dijadikan PN. Asuransi Kerugian Eka Chandra. Pada tahun 1965, PN. Asuransi Kerugian Eka Chandra berubah menjadi PN. Asuransi Kerugian Jasa Samudra.

Pada tahun 1966, berdasarkan PP. NO. 41 Tahun 1966: LN/1965, PN. Jasa Aneka dan PN. Eka Chandra digabung menjadi PT. Asuransi Bendasraya. Sementara itu, melalui Keputusan Menteri Keuangan tahun 1967, Pemerintah Indonesia mendirikan sebuah perusahaan asuransi Negara dengan nama PT. Umum International Underwriter. PT. Umum International Underwriter dan PT. Asuransi Bendasraya merupakan cikal bakal PT. Asuransi Jasa Indonesia atau yang lebih dikenal dengan nama Asuransi Jasindo.

PT. Asuransi Jasindo merupakan penggabungan dua perusahaan milik Negara, yaitu PT. Umum International Underwriter (UIU) dan PT. Asuransi Bendasraya sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. Kep-746/MK/IV/12/1972 tanggal 9 Desember 1973. Akte pendirian perusahaan tersebut telah mengalami beberapa kali perubahan dan penyesuaian, terakhir dengan Akte Notaris Imas Fatimah SH, No. 42, Tanggal 10 Maret 1998.

Penggabungan tersebut dimaksudkan untuk mendukung kebijakan pemerintah dalam pengembangan ekonomi nasional khususnya dalam bidang industri per-asuransian. PT. Umum International Underwriter waktu itu mengkhususkan diri pada penutupan asuransi kerugian dalam valuta asing.

Sedangkan PT. Asuransi Bendasraya mengkhususkan diri dalam penutupan asuransi kerugian dalam mata uang Rupiah. Kedua perusahaan tersebut bergerak pada sub system industri yang sama, yaitu Asuransi Kerugian.

Saat ini, Asuransi Jasindo memiliki jaringan pelayanan yang terdiri dari 71 kantor cabang yang berlokasi di dalam negeri (Indonesia) dan berkantor pusat di Jalan M.T Haryono Kav. 61, Jakarta, serta satu kantor cabang yang berlokasi di luar negeri, yakni di Labuhan, Malaysia.

Di dalam Negeri, Asuransi Jasindo dikenal sebagai perusahaan asuransi kerugian terbesar kedua dalam perolehan premi asuransi secara nasional setelah Tugu Pratama (perusahaan asuransi kerugian milik Yayasan Dana Pensiun Pertamina). Tetapi dalam hal keragaman produk asuransi yang dijual, Asuransi Jasindo menempati urutan pertama. Asuransi Jasindo juga merupakan perusahaan asuransi pertama di Indonesia yang menutup asuransi pertama untuk satelit.

Di Luar Negeri, Asuransi Jasindo dikenal luas oleh perusahaan Reasuransi (Reasuradeur) terkemuka di dunia, dan banyak diantaranya yang menjadi *back up* Asuransi Jasindo, baik dalam program Treaty Reasuransi atau dalam Reasuransi Fakultatif, seperti Munich-Re, Zurich-Re, Willis-Re, Lloyds Underwriter, Sydney Underwriter, dan lain sebagainya. Reasuradeur-reasuradeur tersebut memiliki rating internasional yang baik berdasarkan penilaian International Rating Agencies, seperti Standard & Poors (S&P) dan A. M. Best.

Keberadaan Asuransi Jasindo semakin solid dari tahun ke tahun sebagaimana tercermin dari kinerja perusahaan yang terus mengalami peningkatan. Asuransi Jasindo juga mendapatkan dukungan reasuradeur

terkemuka di dunia seperti Swiss-RE dan Partner-RE sehingga memperkuat posisi Asuransi Jasindo sebagai perusahaan asuransi yang sustainable dan bertaraf internasional.

2. Lokasi Perusahaan

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo) mempunyai kantor pusat yang terletak di Jalan Letjen. M.T. Haryono, Kav.61; PO. Box. 4127 Kebayoran, Jakarta-12041; Telp: (021) 7987908, 7994508; Fax: (021) 7971015, 7995364; Homepage: <http://www.jasindo.co.id>; E-Mail jasindo@jasindo.co.id, jasindo@jasindonet.com; Customer Service: 0-800-1-JASINDO; atau nomor (021)79178299. Disamping itu, PT. Asuransi Jasindo memiliki jaringan pelayanan yang terdiri dari $\pm$ 71 kantor cabang di Indonesia dan satu kantor cabang di luar negeri tepatnya di Malaysia.

Dalam kegiatan PKLI ini penulis memilih kantor cabang Malang yang terletak di Jalan Letjen. Sutoyo No. 89, Malang Indonesia. Lokasi tersebut sangat strategis, karena mudah dijangkau dari segala arah oleh jalur transportasi umum, dan juga jalan protokol kota Malang.

3. Visi, Misi, Motto Perusahaan

Adapun *Visi* dari PT. Asuransi Jasa Indonesia adalah menjadi perusahaan asuransi yang berdaya saing tinggi di ASEAN. Sedangkan *Misi*-nya adalah menyelenggarakan usaha asuransi kerugian dengan reputasi internasional melalui peningkatan pangsa pasar dan tetap menjaga tingkat kemampuan memperoleh laba. *Motto* dari PT. Asuransi Jasa Indonesia adalah “Pelayanan, Proteksi dan Citra Lebih Baik”.

4. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

- a. Tujuan jangka pendek perusahaan adalah:
 1. Mempertahankan pendapatan premi.
 2. Mempertahankan tingkat likuiditas perusahaan.
 3. Mempertahankan tingkat rentabilitas perusahaan.
- b. Tujuan jangka panjang perusahaan adalah:
 1. Memaksimalkan profit.
 2. Meningkatkan posisi perusahaan baik dalam bentuk kemampuan bersaing maupun dalam kemampuan finansial.

5. Budaya Kerja

Profesionalisme pelayanan senantiasa dijiwai dengan karakter Cepat, Akurat, Ramah dan Efisien (CARE), yang artinya adalah sebagai berikut:

- C: Keakurasian pelayanan akan memberikan kepastian dan ketenangan tertanggung.
- A: Keakurasian menjamin kepuasan tertanggung dalam memperoleh kepastian berasuransi.
- R: Keramahan adalah wujud dari budaya kerja untuk memberikan kenyamanan dan keakraban dalam kemitraan.
- E: Efisiensi akan menjamin nilai produk yang ditawarkan, serta layanan yang diberikan setara dengan kualitas yang diharapkan.

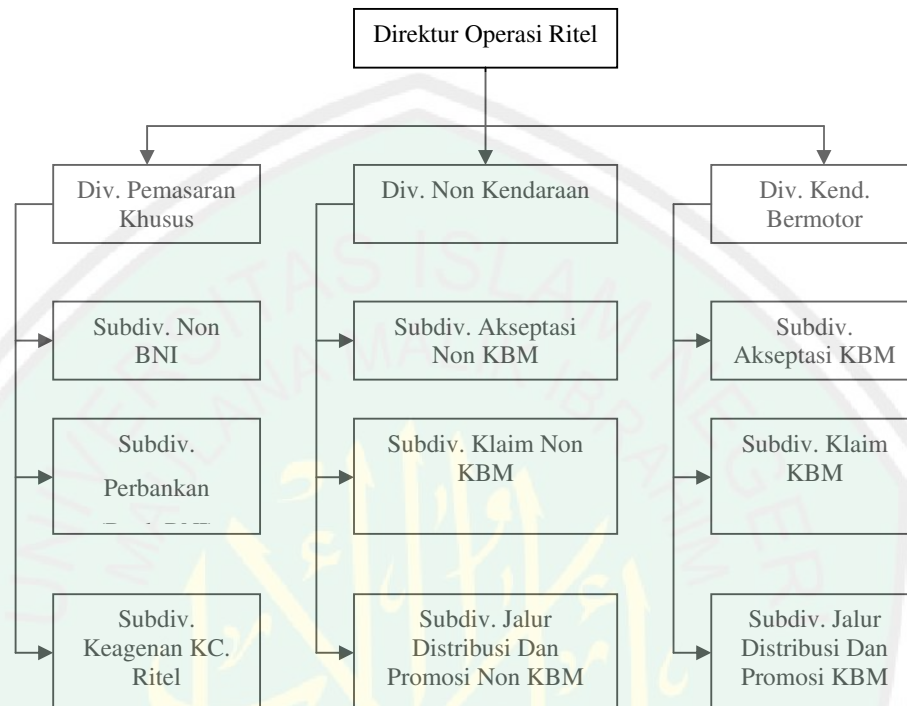
6. Struktur Organisasi/ Perusahaan

Struktur organisasi merupakan salah satu komponen di dalam organisasi yang menunjukkan bagaimana pembagian tugas dilakukan, bagaimana sistem pelaporan dibuat dan pola interaksi dan koordinasi seperti apa yang ditetapkan oleh organisasi dalam rangka pelaksanaan aktivitas-aktivitas organisasi. Jadi struktur organisasi merupakan mekanisme formal untuk mengelola sesuatu organisasi/perusahaan. Struktur organisasi PT. Asuransi jasa indonesia secara garis besar terdiri dari kantor pusat dan kantor cabang.

Kantor pusat berfungsi sebagai pembuat kebijakan, pengatur strategi, pengendali dan supervisi atas seluruh kegiatan operasional perusahaan, sedangkan kantor cabang berfungsi sebagai pelaksana kegiatan operasional perusahaan, terutama berkaitan dengan perolehan pendapatan premi perusahaan.

Manajemen organisasi kantor pusat terdiri dari direktur utama, direktur sdm & keuangan, direktur teknik & luar negeri, direktur operasi ritel dan direktur operasi korporasi. Dalam operasional sehari-hari, manajemen dibantu oleh beberapa kepala divisi dan kepala sub divisi. Khusus untuk produk ritel asuransi jasindo, penanganannya berada di bawah supervisi direktur operasi ritel yang secara struktural dibantu oleh tiga divisi di kantor pusat, yaitu divisi pemasaran khusus, divisi kendaraan bermotor dan divisi non kendaraan bermotor dan secara operasional dibantu oleh 49 kantor cabang dan 21 kantor penjualan yang berada di seluruh Indonesia dan satu kantor cabang di luar negeri, yaitu di labuan Malaysia. Struktur organisasi bidang operasi ritel di kantor pusat dapat dilihat dalam bagan berikut ini:

Gambar 4
Struktur organisasi kantor pusat
PT. Asuransi Jasa Indonesia



Sumber : PT. Asuransi Jasa Indonesia Kantor Cabang Malang

Dari bagan di atas, dapat dilihat bahwa penanganan masalah keagenan kantor pusat berada pada divisi pemasaran khusus kantor pusat cq. Sub divisi keagenan/kinerja KC. Ritel.

Oleh karena itu, untuk tingkat kantor pusat, agen dapat berhubungan dengan sub divisi keagenan/ kinerja KC. Ritel untuk mengetahui dan menanyakan segala permasalahan mengenai keagenan demi kelancaran operasional agen dalam memasarkan produk ritel asuransi Jasindo.

Untuk struktur organisasi kantor cabang asuransi jasindo terdiri atas kantor cabang korporasi, kantor cabang ritel dapat ditangani seluruh kantor cabang tersebut diatas. Khusus untuk penjualan produk asuransi ritel, pada kantor cabang

ritel jasindo telah dibuat struktur organisasi bidang operasi yang bagannya dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 5
Struktur Organisasi Kantor Cabang
PT. Asuransi Jasindo Indonesia



Dari bagan diatas, dapat dilihat bahwa pelayanan keagenan berada pada unit penjualan di kantor cabang. Oleh karena itu, untuk kelancaran dan kemudahan operasional sehari-hari, agen cukup berhubungan dengan koordinator agen yang berada pada unit penjualan di seluruh kantor cabang asuransi jasindo.

Uraian tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepala Cabang
 - a. Merencanakan dan mengkoordinasikan bersama stafnya untuk melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan.
 - b. Bertanggung jawab atas kelangsungan operasional perusahaan dan mewakili direksi di wilayah operasinya.

- c. Memberikan laporan tentang keadaan keuangan (klaim, premi, polis), kegiatan operasional, pemasaran, teknik, dan kondisi-kondisi lainnya yang terjadi setoap bulan kepada kantor pusat.

2. Kepala Unit Pemasaran

- a. Membantu kepala cabang dalam melaksanakan penjualan produk asuransi yang meliputi kegiatan pemasaran, pembinaan relasi, dan lain sebagainya.
- b. Bertanggung jawab atas keberhasilan pembinaan dan penjualan sesuai dengan target yang diharapkan.
- c. Membantu meneruskan setiap permohonan atau perpanjangan asuransi yang ditangani oleh kepala cabang disertai dengan pendapatan dan saran.
- d. Membuat laporang kegiatan pemasaran secara bulanan yang meliputi kegiatan pembinaan relasi dan kegiatan penjualan.

3. Kepala Unit Teknik

- a. Membantu kepala cabang dalam rangka pencapaian operasional produksi cabang yang meliputi kegiatan administrasi teknik yang berkaitan dengan produksi.
- b. Membantu kepala cabang dalam menangani klaim sebanyak mungkin, sehingga dapat diselesaikan secara benar, cepat dan akurat.
- c. Meneruskan setiap berkas permohonan atau perpanjangan asuransi.

- d. Mengawasi secara terus-menerus kelengkapan serta kerapian penyimpanan semua berkas-berkas yang menjadi arsip kantor.
- e. Membuat laporan bulanan kepada kepala cabang mengenai kegiatan operasional produksi, akseptasi, dan laporan klaim untuk di laporkan dan diserahkan kepada kepala cabang.

4. Kepala Unit Keuangan

- a. Melakukan pencatatan dan penghasilan atas piutang premi.
- b. Membuat laporan bulanan mengenai posisi keuangan kantor cabang.
- c. Mengelola atau mengatur keuangan kantor cabang.
- d. Menyelenggarakan proses akuntansi yang baik sehingga dapat menghasilkan laporan yang jelas dan informatif.
- e. Melakukan perekrutan atau pemberhentian karyawan lokal dengan izin kepala cabang.

7. Sumber Daya Manusia (Personalia)

Asuransi Jasindo di dukung oleh sumber daya manusia yang berpengalaman, ahli dan terampil di bidangnya, seta ditunjang dengan teknologi infomasi terkini. Asuransi jasindo terus meningkatkan kualitas pelayanan dan ketepatan waktu operasional.

a. Jumlah karyawan

Jumlah karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (JASINDO) kantor cabang malang adalah 20 orang, dimana keseluruhan karyawan merupakan karyawan tetap dari PT. Asuransi jasa indonesia kantor cabang malang.

Alokasi karyawan para PT. Asuransi jasa indonesia kantor cabang malang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel III
Alokasi Karyawan
PT. Asuransi Jasa Indonesia

No.	Posisi	Jumlah
1	Kepala cabang	1 orang
2	Kepala seksi	3 orang
3	Karyawan	12 orang
4	Agen perorangan	46 orang
	Total	62 orang

b. Penentuan jam kerja

Hari dan jam kerja yang berlaku pada PT. Asuransi Jasa Indonesia tidak jauh beda dengan instansi-instansi pemerintah lainnya, yaitu:

Tabel IV
Alokasi Jam Kerja Karyawan
PT. Asuransi Jasa Indonesia

Hari	Jam kerja
Senin	08.00-17.00
Istirahat	12.00-13.00
Selasa	08.00-17.00
Istirahat	12.00-13.00
Rabu	08.00-17.00
Istirahat	12.00-13.00

Kamis	08.00-17.00
Istirahat	12.00-13.00
Jum'at	08.00-17.00
Istirahat	11.30-13.00
Sabtu	Libur
Minggu	

c. Sistem penggajian

Sistem penggajian karyawan pada PT. Asuransi Jasa Indonesia adalah satu bulan sekali, tepatnya diberikan setiap minggu ke empat. Besarnya gaji yang ditetapkan sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

d. Kesejahteraan karyawan

Selain mendapatkan gaji, setiap karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia kantor cabang Malang juga mendapatkan fasilitas-fasilitas lain sebagai wujud dari perhatian perusahaan untuk membina hubungan yang lebih dekat dengan para karyawan, yaitu berupa :

1. Jaminan sosial tenaga kerja (jamsostek) bagi semua karyawan.
2. Jaminan asuransi kesehatan.
3. Unit kegiatan olah raga meliputi: sepak bola, bola volley, tenis meja, dan catur.

e. Sistem pengembangan karyawan

Untuk meningkatkan wawasan, kemampuan dan keahlian para karyawan agar lebih produktif dan profesional di bidang masing-masing, PT. Asuransi Jasa Indonesia kantor cabang malang memberikan karyawannya kesempatan untuk ikut serta dalam berbagai acara seminar; workshop dan sejenisnya dengan tema asuransi, perbankan, perpajakan, teknologi informasi, manajemen bisnis dan sebagainya.

8. Kegiatan Pemasaran

A. Produk Asuransi

1. Kelompok Asuransi Pengangkutan

- 1.1 Asuransi Pengangkutan Darat
- 1.2 Asuransi Pengangkutan Udara
- 1.3 Asuransi Pengangkutan Antar Pulau
- 1.4 Asuransi Paket Pos
- 1.5 Asuransi Pengiriman Barang Pindahan
- 1.6 Asuransi Pengiriman Souvenir
- 1.7 Asuransi Paket Pos Kilat Khusus

2. Kelompok Asuransi Kebakaran

- 2.1 Asuransi Kebakaran
- 2.2 Asuransi LOP Following Fire Ritel
- 2.3 Asuransi Gempa Bumi Ritel
- 2.4 Asuransi Pelanggan Listrik
- 2.5 Asuransi PAR / IAR Pos Ritel

- 
- 2.6 Asuransi Rumah Tinggal
 - 2.7 Asuransi Apartemen
 - 2.8 Asuransi Show Room Mobil
 - 2.9 Asuransi Toko
 - 3. Kelompok Asuransi Rangka Kapal
 - 3.1 Asuransi Kapal kayu Motor
 - 3.2 Asuransi Kapal Kayu Nelayan
 - 3.3 Asuransi PLM
 - 3.4 Asuransi Tug Boat Kayu
 - 3.5 Asuransi Kapal Kayu Pesiar
 - 3.6 Asuransi Jet Sky
 - 3.7 Asuransi Kapal Fiber Glass GRT < 100 ton
 - 4. Kelompok Asuransi Kendaraan Bermotor
 - 4.1 Asuransi Kendaraan Bermotor DAI
 - 4.2 Asuransi Jasindo OTO
 - 4.3 Asuransi Alat Berat Bermotor
 - 5. Kelompok Asuransi Aneka
 - 5.1 Asuransi Cash Indonesia Transit
 - 5.2 Asuransi Cash Indonesia Safe
 - 5.3 Asuransi Cash Indonesia Cashier Box
 - 5.4 Asuransi Kecelakaan Diri
 - 5.5 Asuransi Kecelakaan Diri + Molest
 - 5.6 Asuransi PA Anak Sekolah

- 
- 5.7 Asuransi Kebongkaran
 - 5.8 Asuransi Kaca
 - 5.9 Asuransi Advertising Sign
 - 5.10 Asuransi Perjalanan Lintasan
 - 5.11 Asuransi Perjalanan Pelangi
 - 5.12 Asuransi Jasa Titipan
 - 5.13 Asuransi PA Pengunjung Wisata
 - 5.14 Asuransi PA Wisatawan dan Tamu Hotel
 - 5.15 Asuransi PA Deposan
 - 5.16 Asuransi PA Keluarga
 - 5.17 Asuransi PA Mubaligh
 - 5.18 Asuransi Keluarga Sejahtera 1 Aksi
 - 5.19 Asuransi Keluarga I KUKESRA
 - 5.20 Asuransi Keluarga Sejahtera I BIDIK
 - 5.21 Asuransi PA PWRI
 - 5.22 Asuransi PA Tenaga Kerja Indonesia
 - 5.23 Asuransi Keluarga
 - 5.24 Asuransi Parkir
 - 5.25 Asuransi Kesehatan

B. Saluran Distribusi

Pemasaran produk dari PT Asuransi Jasa Indonesia ini dilakukan oleh bagian pemasaran. Bagian pemasaran ini terdiri dari kepala bagian pemasaran dan agen. Dalam melakukan kegiatan

pemasaran, agen merupakan penghubung antara nasabah dengan perusahaan, dimana dalam proses tersebut antara nasabah dan perusahaan akan saling melakukan kegiatan pendekatan.

Tujuan dilakukannya pendekatan ini adalah untuk memperkenalkan produk asuransi dan untuk mengajak nasabah mempunyai keinginan untuk berasuransi. Kegiatan pemasaran ini juga dibantu oleh Broker. Broker adalah perusahaan yang bekerja sama dengan PT Asuransi Jasa Indonesia untuk mencari nasabah baru. Umumnya Broker ini telah memiliki beberapa perusahaan sebagai klien tetap.

Daerah pemasaran PT Asuransi Jasa Indonesia Kantor Cabang Malang meliputi Malang, Kepamjen, Pasuruan, Mojokerto, Jombang, Kediri, Tulungagung, Blitar, Bojonegoro dan Probolinggo. Dalam upaya mencari nasabah PT Asuransi Jasa Indonesia Kantor Cabang Malang tidak banyak mengalami kesulitan. Hal ini dikarenakan perusahaan melakukan kerja sama dengan pihak – pihak terkait.

C. Teknik Penjualan Produk Ritel Asuransi Jasindo

Dalam melaksanakan penjualan produk asuransi, terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan Agen, yaitu :

- a. Menentukan segmen pasar yang akan dituju dan menginventarisasi calon nasabah yang memiliki potensi besar dan diperkirakan dapat memberikan perolehan premi.

- b. Dari daftar inventaris calon nasabah yang ada, kemudian ditentukan jenis produk yang dapat ditawarkan.
- c. Metode penjualan yang dilakukan oleh PT Asuransi Jasa Indonesia berupa penjualan secara kolektif dan perorangan.

D. Persaingan

Dalam memasarkan produknya PT Asuransi Jasa Indonesia harus bersaing dengan perusahaan asuransi lainnya. Pesaing – pesaing tersebut antara lain PT Asuransi Bumi Putera 1912, PT Asuransi Sinar Menganalisa, PT Asuransi Tugu Pratama Indonesia, PT Asuransi Wahana Tata, PT Asuransi Garda Oto, dan masih banyak perusahaan asuransi lainnya yang merupakan ancaman bagi kemajuan PT Asuransi Jasa Indonesia.

9) Kegiatan Akuntansi dan Keuangan

Penyusunan anggaran keuangan dilakukan setiap tahun melalui suatu rapat (*meeting*) evaluasi pada akhir tahun yang dilakukan oleh Kepala Kantor Cabang, Kepala Seksi dan beberapa karyawan. Anggaran tersebut didasarkan pada pertimbangan posisi keuangan perusahaan pada tahun – tahun sebelumnya.

Setiap minggu data mengenai polis, premi, piutang, klaim dan persediaan dari Kantor Cabang Malang dilaporkan ke Jakarta secara rutin. Kemudian bagian keuangan dan akuntansi di Kantor Pusat tersebut mengelolanya bersama dengan data–data lainnya yang berkaitan menjadi laporan keuangan bagi pihak internal perusahaan.

Disamping itu, apabila kantor cabang memerlukan biaya seperti biaya gaji, biaya pemeliharaan prasarana, biaya survey, dan lainnya harus melaport terlebih dahulu ke kantor pusat. Mekanismenya adalah setiap bulan kantor cabang membuat anggaran – anggaran biaya operasional untuk dikirimkan ke kantor pusat. Selanjutnya berdasarkan anggaran tersebut kantor pusat mengirimkan sejumlah uang. Kantor cabang tidak dibenarkan menggunakan dana dari pendapatan premi untuk mendanai kegiatan operasional perusahaan.

10) Keberhasilan yang Dicapai

PT Asuransi Jasa Indonesia Kantor Cabang Malang dan PT Asuransi Jasa Indonesia secara umum telah meraih beberapa keberhasilan antara lain :

1. Sebagai perusahaan asuransi yang memiliki aset terbesar di Indonesia
2. Pemegang sertifikat Triple B (BBB) dan Badan Pemeringkat Internasional Standart and Poor's untuk kategori "Claim Playing Ability", yakni kemampuan melakukan pembayaran klaim dibawah 30 hari.
3. Terpenuhinya target pendapatan premi, yakni sebesar Rp. 5 Milyar per tahun.
4. Didapatkannya Sertifikat ISO 9001 : 2000

Sedangkan keberhasilan dalam masalah pembayaran KLAIM dibuktikan dengan dibayarkannya klaim – klaim besar, antara lain :

1. Klaim Apogee Kick Motor Satelit Palapa B2, tanggal 10 Pebruari 1984 sebesar US \$ 75.000.000,-
2. BDC Failure, Satelit Palapa C1, tanggal 16 Pebruari 1996, sejumlah US \$ 31.221.024,-

3. Battery Charging Failure Satelit Palapa C2, tanggal 23 Nopember 1988
sebesar US \$ 36.500,-

4. Loss of DB, EIRP Satelit Garuda 1 milik Aces International / PT PSN,
tanggal loss 11 Mei 2000, dengan jumlah US \$ 101.500.000,-

(5) Produk asuransi

Dalam rangka menggali potensi yang ada di Indonesia, industri perasuransian menghadapi berbagai tantangan untuk meningkatkan kapasitasnya, baik tantangan iklim ekonomi yang sedang berubah, kondisi pasar yang makin kompetitif maupun factor-faktor kebudayaan dan struktur kekayaan/pendapat masyarakat Indonesia. Hal ini merupakan dorongan bagi industri perasuransian di Indonesia untuk memberikan pelayanan yang professional dan perbaikan kinerja yang berkesinambungan. PT Asuransi Jasa Indonesia menawarkan produk-produk asuransi kerugian yaitu:

1. Asuransi kebakaran yaitu asuransi yang menjamin kerugian/kerusakan pada pbjek pertanggungan yang secara langsung disebabkan kebakaran, petir, peledakan, kejatuhan pesawat terbang, dan asap. Asuransi ini meliputi asuransi rumah tangga, asuransi apartemen, asuransi showroom mobil, asuransi toko/gudang, asuransi apotikm, asuransi sekolah, rumah ibadah, klinik, dan lain-lain.
2. Asuransi penerbangan yaitu asuransi yang meliputi: asuransi satelit, penumpang, asuransi jaminan terhadap muatan (*Cargo liability*) dan asuransi pertanggungjawaban bagasi (*Baggage liability*)

B. Penyajian dan analisis data

a. Validitas Skala *merit system* dan produktivitas kerja karyawan

Setelah dilakukan uji validitas untuk *merit system* dengan komputasi SPSS 14.0 dari 25 item, terdapat 20 item yang dinyatakan valid dan 5 item dinyatakan tidak valid/gugur (1,5,8,23,25). Sedangkan hasil validitas untuk produktivitas setelah di olah dengan bantuan program SPSS dari 30 Item, terdapat 6 Item yang tidak valid/gugur yaitu (1,4,5,13,14,25) dan 24 Item yang valid . Item yang valid mempunyai nilai r hitung lebih besar daripada nilai r tabel yaitu (0,254).

b. Reliabilitas Skala *merit system* dan Produktivitas kerja

Dari hasil penghitungan reliabilitas skala *merit system* diperoleh nilai Alpha sebesar (0,8147). Sedangkan reliabilitas kinerja karyawan diperoleh dengan skor Alpha sebesar (0,8744) Butir-butir angket dikatakan reliabel apabila nilai Alpha dari setiap variabel lebih besar dari r tabel (0,254). Oleh karena itu dari skor yang didapat dari keduanya dapat dikatakan sudah memenuhi standar reliabilitas/ keduanya dianggap Reliabel dengan taraf signifikasi yang diambil 0,05.

Pengukuran reliabilitas juga dengan menggunakan bantuan komputasi SPSS 14.0 for Windows. Program uji keandalan dengan menggunakan teknik *Alfa Cronbach*.

Tabel V

Uji Reliabilitas Variabel *merit system* dan Produktivitas kerja karyawan

No	Variabel	Alpha	r table	keterangan	kriteria
1	<i>Merit system</i>	0,8147	0,254	Sig<0,05	Reliabel
2	Produktivitas	0,8744	0,254	Sig<0,05	Reliabel

Dari tabel diatas diketahui bahwa semua variable pernyataan adalah reliabel karena mempunyai nilai Alpha lebih besar dari r tabel (0,254).

c. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan metode analisis statistik *Product Moment Karl Pearson* dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N(\sum x^2) - (\sum x)^2\}\{N(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi *Product Moment*

N = Jumlah Responden

$\sum x$ = Jumlah Nilai Tiap Butir

$\sum y$ = Jumlah Nilai Total Butir

$\sum xy$ = Jumlah Perkalian Antara Skor Butir Dengan Skor Total

x^2 = Jumlah Kuadrat Skor Butir

y^2 = Jumlah Kuadrat Skor Total

d. Hubungan antara *merit system* dengan produktivitas kerja

Tabel VI

Hasil Korelasi *Pearson* Variabel *merit system* dengan produktivitas kerja

KORELASI MERIT SYSTEM DENGAN PRODUKTIVITAS

		X	Y
X	Pearson Correlation	1.000	.773*
	Sig. (2-tailed)	.	.006
	N	62	62
Y	Pearson Correlation	.773*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.006	.
	N	62	62

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas

Hipotesis

Ho = Tidak ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

Ha = Ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas

Jika probabilitas > 0,05 (0,01), maka Ho diterima

Jika probabilitas < 0,05 (0,01), maka Ho ditolak

Keputusan :

Ada korelasi positif yang signifikan ($r = 0.773$, dengan $\text{sig} < 0,05$) antara variabel *merit system* dengan variabel produktivitas kerja yaitu 0,006 dan nilai signifikansinya $\text{sig} (2\text{-tailed})$ adalah dibawah/lebih kecil dari 0,05/ 0,01 (nilai adalah 0,006).

e. Norma dan Standar Deviasi

Penghitungan norma dilakukan untuk melihat tingkat *merit system* dan norma tingkat produktivitas kerja sehingga dapat diketahui tingkatannya apakah tinggi, sedang, atau rendah. Rumus penghitungan norma dapat dicari dengan menghitung terlebih dahulu nilai mean dan standart deviasi dari masing-masing data.

Rumusnya adalah

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

$$SD = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$$

M = Mean

X = Nilai responden

f = Frekwensi

N = Jumlah responden

1) Norma *merit system*

Setelah data diolah dengan komputer program SPSS 14.00 for windows.

Maka dapat diketahui Standar Deviasi X seperti tabel dibawah ini.

Tabel VII
Nilai Rata-rata dan standar deviasi variabel *merit system* dan produktivitas kerja

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X	62	127.56	24.77
Y	62	119.69	12.09
Valid N (listwise)	62		

Sumber data: SPSS setelah diolah

Tabel VIII
Proporsi Tingkat *merit system*

No	Variabel	Orang	Persentase (%)
1	Tinggi, $152,37 < x$	10	16,129
2	Sedang, $102,83 < 152,37$	38	61,290
3	Rendah, $x < 102,83$	14	22,580
	Jumlah	62	100

Sumber data: SPSS setelah diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui dari 62 responden yang berpartisipasi terdapat 10 karyawan atau 16,129 % memiliki pengaruh *merit system* tinggi, 38 karyawan atau 61,290 % memiliki pengaruh dari *merit system* sedang dan 14 karyawan atau 22,580% memiliki pengaruh program *merit system* rendah. Sehingga dari hasil diatas dapat diketahui tingkat program *merit system* yang

tertinggi ada pada kategori sedang maka karyawan di PT.JASINDO Malang rata-rata memiliki pengaruh dari program *merit system* sedang. Hal ini ditunjukkan dengan skor 61,290 % terbesar, dimana skor ini memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan dua kategori lainnya yang mendapat 22,580 % untuk kategori rendah dan 16,129 % untuk kategori tinggi.

2) Norma produktivitas kerja

Setelah data diolah dengan komputer program SPSS 14.00 for windows. Maka dapat diketahui Standar Deviasi Y seperti tabel dibawah ini.

Tabel IX
Nilai rata-rata dan standar deviasi variabel produktivitas kerja

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
X	62	127.56	24.77
Y	62	119.69	12.09
Valid N (listwise)	62		

Tabel X
Proporsi Tingkat produktivitas kerja

No	Variabel	Orang	Persentase (%)
1	Tinggi, $131,78 < x$	7	11,29
2	Sedang, $107,60 < 131,78$	47	75,81
3	Rendah, $x < 107,60$	8	12,9
	Jumlah	62	100

Dari tabel di atas dapat dilihat dari 62 responden yang berpartisipasi terdapat 7 karyawan atau 11,29 % kategori tinggi, 47 karyawan atau 75,81 % memiliki kategori produktivitas kerja sedang dan 8 karyawan atau 12,9 % memiliki kategori produktivitas kerja rendah. Sehingga dari hasil diatas dapat

diketahui tingkat produktivitas kerja karyawan yang tertinggi ada pada kategori sedang maka karyawan PT. JASINDO Malang rata-rata mempunyai tingkat produktivitas sedang. Hal ini ditunjukkan dengan skor 75,81% terbesar, dimana skor ini memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan dua kategori lainnya yang mendapat 12,9 % untuk kategori rendah dan 11,29% untuk kategori tinggi.

C. Pembahasan

Penelitian tentang praktek sumber daya manusia terhadap produktivitas tenaga kerja sudah banyak dilakukan. Berikut ini hasil-hasil penelitian tentang salah satu indikator praktik sumber daya manusia yang diteliti secara single oleh beberapa peneliti sebelumnya sesuai dengan indikator yang digunakan dalam penelitian ini, seperti: Barnet (1994), Bishop (1994), Mac Duffie (1994), dan Biantoro (2002).

Dalam penelitian Barnet yang dilakukan pada seluruh industri menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi peningkatan produktivitas sebesar 19% selama lebih dari 3 tahun setelah pelatihan.⁹⁰ Sebagai parameter produktivitas dalam penelitian Barnet adalah penjualan bersih per karyawan. Sedangkan Bishop meneliti tentang pelatihan dan gaji dimana keduanya juga menunjukkan peningkatan produktivitas. Namun dalam studi ini menggunakan praktik manajemen sumber daya manusia dalam paket satu kesatuan yang dinamakan *merit system*, sehingga saling terintegrasi dan mendukung antara satu dengan yang lainnya.

⁹⁰ . Barnet J.R, (1994), *More Productivity, More Profit?* Journal Bussines Week, June 10 Hal 38

Produktivitas tenaga kerja termasuk salah satu pengukuran variable kinerja selain profitabilitas, kualitas, komplain, daya tahan hidup perusahaan, pertumbuhan perusahaan pangsa pasar dan tingkat kerusakan.⁹¹ Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap produktivitas tenaga kerja .persamaan dengan peneltian Biantoro sama-sama menggunakan indicator praktik manajemen sumber daya manusia yaitu kompensasi (Insentif, gaji, dan bonus).

Selanjutnya ada beberapa penelitian lain yang menguji faktor yang paling dominant mempengaruhi produktivitas tenaga kerja seperti penelitian Mujiati. Penelitian Mujiati bertujuan untuk mengetahui berapa besar pengaruh faktor ketrampilan, disiplin, kesehatan, kompensasi, iklim kerja, teknologi dan sarana produksi terhadap produktifitas tenaga kerjapenjahit pada industri garmen di Bali. Hasilnya menunjukkan berpengaruh signifikan.⁹² Penelitian Sudiro membuktikan secara empirik bahwa gaji pegawai merupakan faktor yang paling dominant mempengaruhi produktivitas kerja.⁹³ Peningkatan gaji / kopensasi merupakan prioritas utama dalam upaya peningkatan produktivitas kerja. Namun Setiawan membuktikan bahwa ketrampilan mempunyai pengaruh yang paling dominant terhadap produktivitas kerja.⁹⁴ Di sebabkan karena kemampuan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan cermat tidak lepas dari ketrampilan yang dimiliki seseorang dan ditunjang dengan pelatihan –pelatihan yang diikuti.

⁹¹ . Biantoro, (2002), *Manajemen kualitas dalam industri jasa*, Jakarta: PT. Gramedia. hal, 66

⁹² . Mujiati, (1997). *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Salemba Empat. hal, 44

⁹³ . Sudiro. (2001). *Training manajemen bussines*, Jakarta: Gramedia, hal 35

⁹⁴ .Setiawan (2000) *Perspektif Baru Dalam Pengukuran Kinerja*, Jurnal manajemen dan bisnis, Vol 1 No 3 September, hal 55

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menghasilkan efektifitas *merit syatem* berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Temuan menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan sudah melakukan penilaian prestasi terhadap tenaga kerjanya sehingga menyebabkan masih ada beberapa tenaga kerja enggan bekerja (ogah-ogahan) dan berperilaku tidak produktif. Temuan lain menunjukkan masih ada penilaian dilakukan tidak secara berkala, konsisten dan berkesinambungan bahkan masih ada karyawan yang tidak mengetahui bahwa penilaian prestasi yang dilakukan selama ini termasuk salah satu bentuk *merit system*.

Kontribusi temuan studi ini memberikan suatu bentuk baru dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang berdasarkan prestasi dengan inikator pengukuran penilaiannya terdiri dari aspek hasil kerja, ketrampilan kerja, disiplin, dan peningkatan tugas. Tingkat kebakuan standar penilaian berbeda-beda sehingga kualitas produk yang dihasilkan juga berbeda. Keunggulan Psikologis, fisik dan ketrampilan tenaga kerja merupakan kekuatan bagi perusahaan yang bersangkutan. Dari hasil penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa keefektifitasan penerapan *merit system* mampu mendorong dan memotivasi tenaga kerja kearah yang lebih produktif dalam menjalankan tugasnya sehingga biaya-biaya dapat lebih efisien dan jam kerja dapat lebih singkat, karena pemberian bonus atau insentif lainnya berdasarkan aturan yang ada mampu membangkitkan semangat kerja dan gairah kerja, serta etos kerja. Oleh karena itu pemberian penghargaan merupakan prioritas utama dalam upaya peningkatan prosuktivitas tenaga kerja.

Hasil pengaruh efektifitas *merit system* terhadap produktifitas kerja karyawan menunjukkan angka sebesar 0,773 dengan $p = 0,006$ hal ini berarti bahwa hubungan antara keduanya adalah positif tetapi signifikan karena $p < 0,050$ dan dari hasil tersebut juga di ketahui koefisien determinannya sebesar $r^2 = 0,773^2 = 0,597$ yang artinya ada sumbangan efektif 59,7% variabel *merit system* dengan semua aspek yang terkandung didalamnya terhadap produktivitas kerja karyawan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

- a. Bahwa secara umum dapat diambil kesimpulan, pengaruh *merit system* dan produktivitas kerja pada PT. JASINDO Malang secara garis besar dalam kategori sedang, hal tersebut didasarkan pada jumlah prosentase terbesar dari tingkat pengaruh *merit system* dan produktivitas kerja yang telah di dapat setelah dilakukan penelitian
- b. Bahwa tingkat produktivitas kerja pada PT JASINDO Malang menunjukkan kategori sedang, hal tersebut juga di ambil dari jumlah prosentase terbesar yang telah di peroleh.
- c. Hipotesa yang berbunyi "ada pengaruh efektifitas 59,7% *merit system* terhadap produktivitas kerja karyawan PT. JASINDO Malang diterima. Hal ini berarti jika *merit system* yang diterapkan perusahaan terhadap karyawan tinggi maka produktivitas kerja juga tinggi tetapi jika. *merit system* yang diterapkan perusahaan terhadap karyawan rendah maka produktivitas kerja juga rendah.

B. SARAN

Agar tujuan perusahaan secara umum dan pengelolaan PT. JASINDO Malang dapat tercapai dan meraih prestasi khususnya produktivitas kerja karyawan yang bisa dibanggakan maka perlu adanya masukan yang membangun bagi semua pihak yaitu:

1. Bagi perusahaan, seharusnya bisa menjadi tempat yang tepat untuk penyelenggaraan aktifitas kerja sekaligus tempat membangun motivasi berprestasi untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja. Kemudian perusahaan harus komitmen terhadap peningkatan kualitas SDM dan kinerjanya dengan melaksanakan program secara sungguh-sungguh dan disiplin, yakni dengan tolak ukur *knowledge*, *skill* dan *attitude*. Sehingga akan dapat tercipta budaya kerja (*Corporate Culture*) yang sehat dan unggul.
2. Pihak personalia yang menangani secara langsung manajemen sumberdaya manusia dan kepegawaian dalam kegiatan manajemen perusahaan, diharapkan selalu berusaha dan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara kontinyu. Dalam usaha meningkatkan kualitas SDM melalui program *merit system* perlu memperhatikan dengan serius segala faktor yang mempengaruhi proses perencanaan sampai pada hasil penilaian, yang selanjutnya dijadikan standar gerak bagi optimalisasi kinerja, sehingga implikasi penilaian kerja yang dimanifestasikan mampu berbicara pada tataran riil bukan konseptual
3. Langkah utama yang seharusnya dilakukan setiap pegawai adalah berusaha tampil sebagai individu yang memiliki (kesadaran) motivasi berprestasi tinggi, dengan tujuan dalam arti menumbuhkan motivasi berprestasi dalam dirinya. Meskipun perlakuan manajemen cenderung kurang atau bahkan tidak menghargai kinerja, juga berusaha meningkatkan kesadaran akan pentingnya mentaati tata tertib kususny yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan dan jabatannya sehingga tujuan utama dalam bekerja dan berorganisasi akan tercapai dan cita-cita mudah terwujud.

4. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan bisa menyempurnakan penelitian sebelumnya atau menjadikannya sebagai pertimbangan dalam penelitiannya dengan tema dan bahan yang sama secara lebih bervariasi dan inovatif agar bermanfaat bagi dunia organisasi dan industri



DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Rois,SE,MM,dkk.2003. *Prilaku Organisasi*. Bayumedia,Malang
- Alqur'an terjemah, (1985). Depag RI
- Anoraga, (1992), *Psikologi industri*, Jakarta: Rajawali Press
- Arikunto Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- 1998, *Prosedur penelitian dan pendekatan praktek*, Edisi Revisi, Rineka cipta, Jakarta
- Ary Donald dkk,1997, *Introduction to research in education*, di cetak di USA
- As,ad. (1991), *Manajemen personalia*, (Hlm. 42) Jakarta: Bumi aksara
- As'ad A (2000). Upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan, 11-12. On-line: [www.Succesfull](http://www.Succesfull.Co.id). Co. id. Akses: 6 Desember 2006
- Atkinson and Father, (1998), *Achievement motivation*, London: Catia Press
- Azwar Saifuddin,1986 *Reliabilitas dan Validitas*, Liberty, Yogyakarta
- , 2002, *Tes Prestasi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- , 2002, *Pengukuran skala Sikap*,Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- ,2003, *Sikap Manusia Teori Dan Pengukurannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Barnet J.R, (1994), *More Productivity, More Profit?* Journal Bussines Week, June 10 Hal 38
- Barry, (1994), *How to success with merit system*, London : Plenum Press
- Biantoro, (2002), *Manajemen kualitas dalam industri jasa*, Jakarta: PT. Gramedia
- Bishop (1994), *Organizational Behavior*, 1st Edition ,New Jersey: Prentice Hall Inc
- Bejo H.K, (1993), *Psikologi Industri dan organisasi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bernardin, Russel, (1993). *Performance Appraisal : Assessing Human Behavior an Work*, Boston; Kent

- Byars, Rue, (1984), *Human Resources Developmen*, USA, White Book Press
- Cascio, Wayne F, (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work life and Profit*, Singapore: McGraw Hill Book
- Carel, Kurt zumi, (1982), *Produktive and Work Produktivity*, London Plenum Press
- Crow and Crow, (1990), *Principles of Human resources Development*. Toronto: ITP Nelson
- Daligulo (1982), *Manajemen kualitas dalam industri jasa*, Jakarta: PT. Gramedia
- Dharma Agus,(2003). *Manajemen Supervisi*,PT.Raja Grafindo Persada.Jakarta.
- Dessler,S.1986,*Understanding Abnormal Behavior*. 2 nd ed. Boston:Houghton Raifflin Company.
- Duffie I, (1994), *Managing Performance*, Toronto: John Wiley and Sons Inc
- Ellis dan Knaus (dalam [Http://all.successcenter.htm](http://all.successcenter.htm)) 23 Agustus 2006
- Gaouzali, 1986. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Galb raith, Shalley. (1991). *Out of crisis*, Cambridge: Massachussets Institute of Technology.
- Gibson, Ivancevich,1987, *Organization: Behavior, Structure, Process*, New York: Richard D. Irvin, Inc
- Gilly, Jerry W. and Enggland, Stevent A, (1989).*Principles of Human Resource Development*, Toronto: ITP Nelson
- Greenhaus, Jeffrey H,1987, *Career Management*, Chicago: The Dryden Press.
- Handoko. 1987, *Hubungan antara pengasuhan Islami dengan self regulated learning, Motivasi berpretasi dan prestasi belajar*. UGM (Tesis tidak diterbitkan). Yogyakarta.
- Hasibuan (2002). *Manajemen Sumber daya manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada Univercity Press
- Heidhjrachman, Suad Husnan,1990. *Manajemen Operasional*, edisi keempat, BPFE,Yogyakarta
- Ivan cuivich, (1995), *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: UGM Press

- Judiari J, 2003. *Hand out Psikologi Industri dan organisasi*, (Hlm. 51) Fakultas Psikologi UIN Malang
- Jurnal Psikologika UII, 2004, *Hubungan antara motifasi kerja terhadap kebijakan perusahaan dalam pemberian bonus*, Nomor 17 tahun IX Januari, Yogyakarta.
- Kartono, K, Dali Gulo, 2000, *Kamus Psikologi*, CV Pioner Jaya, Bandung.
- Kartini Kartono, 1996, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung: CV Mandar Maju
- Katz D, and Kahn, R.L. (1978, *The social; Psychology of organizations* (2nd Ed) New York: John Wiley & Sons
- Kubr S. D, (1986), *Managing Quality*, New York: The Free Press.
- Leavit D. S, (1992), *Career management*, Chicago: The Dryden Press
- Long, R.J. (1998). *Compensation in Canada, Strategy, Practice and issues*, Toronto: ITP Nelson an international Thompson Publinshing Company.
- Malayu, H.Drs. S.P. Hasibuan, 1996. *Organisasi dan motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mangkunegara A.A, Anwar Prabu, Dr.Drs. M.Si., Psi. 2002. *Manajemen Sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Manullang, M.Drs. 1994. *Manajemen personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Maslow, (2001) *Teori Motivasi, Madhab ke tiga*, Jakarta: Gramedia
- Mertono S, (1995), *Pengembangan Organisasi*, Surabaya: PT. Grasindo
- Meyyer, (1989), *Self motivation*, [Http/www. Oxford/edu.com](http://www.Oxford/edu.com) akses 29 April 2007
- Miner, (1998). *Motivation and success*, London: Tavistok
- Mc Cormik, Tiffin, (1977). *Bussines managemen*, London: Plenum Press
- Moekijat, (1991). *Pengukuran produktivitas kerja*. Jakarta : Bumi Aksara
- Muchdarsyah. S. (2003). *Manajemen Konflik*, Jakarta, Rajawali Press
- Mujiati, (1997). *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Salemba Empat

- Nawawi H, (1990), *Managemen organisasi*, Jakarta: Rajawali Press
- Notoatmojo, 2003. *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Nizar, M. (2007), *Hubungan antara penilaian kerja dengan motivasi berprestasi pada PT. Pelindo Surabaya*, Hlm: 49. Skripsi, Fakultas Psikologi UIN Malang
- Panji anoraga, (2005). *Riset pemasaran dan aplikasinya untuk bisnis*, Jakarta: Galia Indonesia
- Qordhowi J, (1999) . *Kepribadian Muslim*, Jogjakarta: LKis
- Rasimin, (1999). *Managemen Accounting*, Jogjakarta: Gajah Mada University Press
- Ravianto (1986), *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: PT. Prenhelindo
- Richard H, Greg Oldham, (1980), *New konsep of merit system*, [Http//www. Successful/edu](http://www.Successful/edu). Net Akses 14 Maret 2007
- Rivai, (2005). *Hubungan antara kecerdasan spiritual dengan kinerja karyawan pada PT. Sarinah Malang*. (Hlm. 36). Skripsi, Fakultas Psikologi UMM Malang
- Robbins P. Stephen. (2002). *Prinsip-prinsip Prilaku Organisasi*. Erlangga, Jakarta
- (1993). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Ang Applications*, 6 th ED, New Jersey: Prentice Hall International, Inc, Englewood.
- Richard W, Kane & Kane, Campbell, Cascio, (1998). *Bussines strategy: How to success in Global era*, 7-8. On-line: [www. APA. Edu. Org](http://www.APA.Edu.Org). Akses 20 Januari 2007
- Sanafiah Faisal, (1999). *Metode penelitian pendidikan*, Jakarta: Bumi aksara
- Santoso, Singgih, (2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Elekmedia Media Komputindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih, Fandy Tjiptono, (2001), *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, PT Elekmedia Komputindo, Jakarta.
- Sardiman A.M, (2005), *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju
- Setiawan (2000) *Perspektif Baru Dalam Pengukuran Kinerja*, Jurnal manajemen dan bisnis, Vol 1 No 3 September
- Silver (dalam <http://www.carleton.ca/psychol/internet.html>) di akses 23 Agustus 2006
- Simamora, 1997. *Meningkatkan Produktivitas Kerja Dengan Motivasi*, Jakarta: Rajagrafindo
- Sinungan Muchdarsyah, 1995. *Produktivitas apa dan Bagaimana*, edisi kedua, Jakarta: Bina Aksara
- Steers. (2001). *Training manajemen bussines*, Jakarta: Gramedia
- Stoner, J.A.F. (1992). *Manajemen organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Sondang P S. (2005). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*, Jakarta : Rineka cipta
- Sugihastuti, 2000, *Bahasa Laporan Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sukmono, (1985), *Produktivitas dan pengembangan SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Suryabrata, Sumadi, 1998, *Metodologi Penelitian*, Rajawali, Jakarta.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung.
- Sukmono, J, (1997), *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja*, Jakarta : seri Produktivitas, SIUP
- Suprihanto Jhon, Drs. M.I.M, dkk, 2003. *Prilaku organisasi*, STIE YKPM, Yogyakarta
- Sutoyo, (1987), *Motivasi berprestasi dan Produktivitas kerja*, Jakarta PT. Rineka Cipta
- Syeh Ismail dalam Abdul mujib, (2003). *Nuansa- nuansa Psikologi Islam*, Jakarta: Rajawali Press
- Tim Peneliti Pengembangan Wahana Komputer, 2001, *Pengelolaan Data Statistik dengan SPSS 10.0*, Salemba Infotek, Jakarta.

- Tovey MD, (1999). *Training in Australia, Design, Deliver, Evaluation, Management*, Sidney: Prentice Hall.
- Umar Husein, 1999. *Riset Sumber daya manusia dalam organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wungu J, Hartanto, 2003. *Tingkatkan kinerja perusahaan anda dengan merit system*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widjaja Amin Tunggal, 1994, *Kunci sukses untuk mencapai keberhasilan*, PT Rineka cipta, Jakarta.
- Winarno Surakhmad, 1986, *Metodologi pengajaran ilmiah*, Bandung. Cet III. Tarsito.
- Wether and Davis, (1996), *Motivation and Productivity*, London: Plenum Press
- Wexley dan Yulk, (1988). *How to success with motivation*, 20, [Http://physic.ohaiostate.edu](http://physic.ohaiostate.edu) akses 23 Mei 2007
- Winkel, 1984. *Motivasi belajar mengajar*, Jakarta : Erlangga
- Wirawan, S.W. *Self Motivasion* , 7. On-Line: WWW. PSM. Edu/ Kompas/pen/ Kompas. Com akses 23 Mei 2007

Daftar Pertanyaan Angket

kode: P

Nama :
Pendidikan terakhir :
Jabatan :
Alamat :

Petunjuk pengisian

- Angket ini semata-mata untuk kepentingan ilmiah. Untuk itu mohon diisi sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.
- Jawaban pertanyaan saudara akan kami rahasiakan
- Jawablah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan menceklist (V) salah satu pilihan pada kolom yang tersedia
- Atas perhatian dan kesediaan meluangkan waktu untuk mengisi anket ini saya haturkan terima kasih.

Keterangan:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R/K = Ragu-ragu atau Kadang-kadang

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No	PERTANYAAN	SS	S	R/K	TS	STS
1	Saya bekerja sesuai kemampuan maksimal yang saya miliki					
2	Saya menyukai lingkungan kerja tempat saya bekerja					
3	Saya tidak tekun dalam melakukan pekerjaan					
4	Saya sering terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga tidak sesuai dengan batas waktu yang diberikan					
5	Saya sering menyelesaikan tugas lebih awal dari standar waktu yang diberikan					
6	Saya tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja tempat saya bekerja					
7	Waktu bekerja yang tersedia tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya					
8	Tugas yang diberikan kepada saya tidak seimbang dengan waktunya, saya kesulitan menyelesaikannya					
9	Saya sering paling ahir dalam menyelesaikan pekerjaan					
10	Saya bekerja secara teliti dalam menyelesaikan pekerjaan					
11	Saya sering tidak dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan					
12	Saya kesulitan beradaptasi dengan kondisi lingkungan kerja di instansi ini					
13	Saya tidak dapat nyaman dengan kondisi kerja dilingkungan ini					
14	Saya sering bekerja secara terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan					
15	Keteletian selalu saya utamakan dalam bekerja					
16	Saya dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja saya					
17	Saya menyelesaikan pekerjaan tidak dengan kemampuan saya					

18	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan tenang					
19	Pekerjaan yang saya kerjakan dalam menghasilkan sesuatu tidak saya usahakan sebaik-baiknya					
20	Saya sering tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
21	Saya merasa terkucil dilingkungan kerja instansi ini					
22	Jam kerja saya tidak seimbang dengan apa yang saya kerjakan, pekerjaan saya terlalu berat					
23	Usaha terbaik selalu saya lakukan dalam bekerja					
24	Saya mudah bekerjasama dengan siapa saja dalam instansi ini					
25	Saya sering menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari pada teman yang lain					
26	Saya merasa diterima oleh teman-teman kerja dilingkungan kerja instansi ini					
27	Saya menghindari pekerjaan tambahan di instansi ini					
28	Saya merasa mudah menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan waktunya					
29	Pengerjaan tugas di instansi ini dapat saya kerjakan dengan cepat					
30	Lingkungan kerja di instansi ini membuat perasaan saya tertekan					



DAFTAR PERTANYAAN (Angket)

Kode: M

Nama :
Pendidikan terakhir :
Jabatan :
Alamat :

Petunjuk pengisian:

- Angket ini semata-mata untuk kepentingan ilmiah. Untuk itu mohon diisi sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.
- Jawaban pertanyaan saudara akan kami rahasiakan
- Jawablah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan menceklist (V) salah satu pilihan pada kotak yang tersedia sesuai dengan keterangan
- Atas perhatian dan kesediaan meluangkan waktu untuk mengisi anget ini saya haturkan terima kasih.

Keterangan :

1. Jauh Lebih Rendah, Sangat Tidak Setuju, Sangat Tidak Diperhatikan
2. Lebih Rendah, Tidak Setuju, Tidak Diperhatikan
3. Sesuai, Rata-Rata, Kadang-Kadang
4. Lebih Tinggi, Setuju, Diperhatikan
5. Jauh Lebih Tinggi, Sangat Setuju, Sangat Diperhatikan

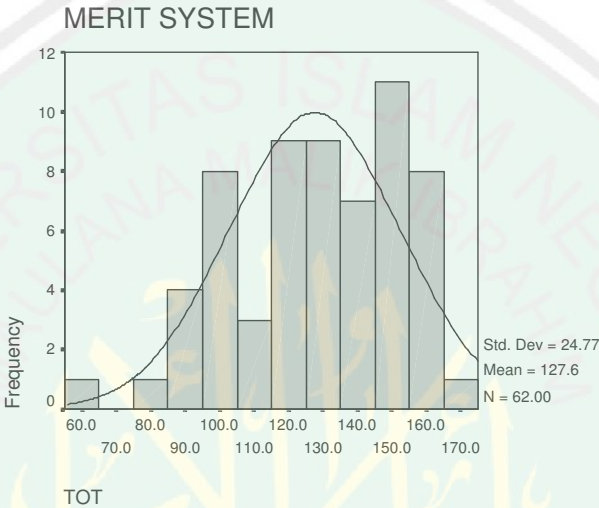
No	PERTANYAAN	1	2	3	4	5
1	Bagaimana nilai realisasi hasil kerja saudara terhadap target yang ditetapkan perusahaan					
2	Sejauhmana kemampuan anda dalam menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu sesuai harapan perusahaan					
3	Menurut anda perusahaan telah menetapkan kriteria penilaian prestasi kerja yang baik					
4	Sejauhmana kemampuan anda dalam mengambil keputusan atau menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam pekerjaan anda					
5	Menurut anda bagaimana disiplin kerja karyawan untuk datang dan pulang tepat waktu					
6	Menurut anda bila berprestasi apakah penghasilan karyawan meningkat					
7	Bagaimana hubungan pemberian kompensasi terhadap motivasi peningkatan hasil kerja anda					
8	Menurut anda bagaimana eksistensi jenjang karir anda di perusahaan					
9	Menurut anda Apakah perusahaan memperhatikan karir					
10	Berkaitan dengan jenjang karir, apakah saudara akan naik jabatan bila berprestasi					
11	Bila anda mempromosikan/ dipromosikan jabatan, apakah berdasarkan kualifikasi pendidikan					
12	Bila anda mempromosikan/ dipromosikan jabatan, apakah berdasarkan kualifikasi pengalaman					
13	Apakah ada pengaruhnya pelatihan intern yang pernah saudara ikuti, terhadap pelatihan yang dilakukan di luar perusahaan					

	terhadap prestasi kerja						
14	Menurut anda apakah perlu mengikuti pelatihan orientasi terlebih dahulu sebelum melaksanakan tugas perusahaan						
15	Menurut anda apakah pengayaan pelatihan dilakukan perusahaan sudah sesuai						
16	Menurut anda apakah mengikuti pelatihan dapat menaikkan jabatan						
17	Menurut anda apakah penilaian prestasi kerja yang dijalankan perusahaan sudah sesuai						
18	Menurut anda apakah penilaian prestasi mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di perusahaan						
19	Menurut anda apakah efisiensi biaya terhadap laba perusahaan dapat menentukan pengukuran tingkat produktivitas kerja						
20	Menurut anda apakah efisiensi waktu yang dilakukan perusahaan dalam menentukan pengukuran tingkat produktivitas kerja sudah sesuai target yang ditentukan perusahaan						
21	Menurut anda apakah penggunaan fasilitas-fasilitas perusahaan sudah sesuai						
22	Apakah penggunaan jam kerja saudara sudah efektif dalam perusahaan						
23	Menurut anda apakah penggunaan biaya-biaya/penghasilan karyawan dalam perusahaan sudah sesuai						
24	Menurut anda apakah ketrampilan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas tugas praktis dan teknis baik menggunakan peralatan maupun manual yang ada di perusahaan						
25	Bagaimana frekwensi kehadiran (presensi) saudara di perusahaan sudah sesuai target						

KORELASI MERIT SYSTEM DENGAN PRODUKTIVITAS

		X	Y
X	Pearson Correlation	1.000	.773*
	Sig. (2-tailed)	.	.006
	N	62	62
Y	Pearson Correlation	.773*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.006	.
	N	62	62

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X	62	127.56	24.77
Y	62	119.69	12.09
Valid N (listwise)	62		

MERIT SYSTEM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	61	1	1.6	1.6	1.6
	80	1	1.6	1.6	3.2
	89	3	4.8	4.8	8.1
	94	1	1.6	1.6	9.7
	95	1	1.6	1.6	11.3
	96	2	3.2	3.2	14.5
	97	1	1.6	1.6	16.1
	98	1	1.6	1.6	17.7
	101	1	1.6	1.6	19.4
	102	2	3.2	3.2	22.6
	106	1	1.6	1.6	24.2
	108	1	1.6	1.6	25.8
	112	1	1.6	1.6	27.4
	115	2	3.2	3.2	30.6
	116	2	3.2	3.2	33.9
	118	1	1.6	1.6	35.5
	119	1	1.6	1.6	37.1
	121	1	1.6	1.6	38.7
	123	1	1.6	1.6	40.3
	124	1	1.6	1.6	41.9
	125	2	3.2	3.2	45.2
	127	1	1.6	1.6	46.8
	129	1	1.6	1.6	48.4
	130	1	1.6	1.6	50.0
	132	1	1.6	1.6	51.6
	133	2	3.2	3.2	54.8
	134	1	1.6	1.6	56.5
	137	4	6.5	6.5	62.9
	139	1	1.6	1.6	64.5
	141	1	1.6	1.6	66.1
	142	1	1.6	1.6	67.7
	145	1	1.6	1.6	69.4
	146	2	3.2	3.2	72.6
	148	2	3.2	3.2	75.8
	149	1	1.6	1.6	77.4
	150	2	3.2	3.2	80.6
	151	1	1.6	1.6	82.3
	152	1	1.6	1.6	83.9
	154	1	1.6	1.6	85.5
	157	2	3.2	3.2	88.7
	158	1	1.6	1.6	90.3
	161	1	1.6	1.6	91.9
	162	2	3.2	3.2	95.2
	164	2	3.2	3.2	98.4
	165	1	1.6	1.6	100.0
Total		62	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	62	4.08	.73
X2	62	4.05	.71
X3	62	3.95	.89
X4	62	3.82	1.21
X5	62	4.21	.93
X6	62	3.84	1.07
X7	62	3.95	.88
X8	62	3.73	1.16
X9	62	3.74	.96
X10	62	3.97	.92
X11	62	4.03	.92
X12	62	3.98	1.00
X13	62	4.21	.75
X14	62	4.05	1.02
X15	62	3.92	.96
X16	62	3.52	1.13
X17	62	3.55	1.14
X18	62	3.34	1.20
X19	62	3.74	1.01
X20	62	3.47	1.20
X21	62	3.89	.99
X22	62	3.92	.95
X23	62	3.65	1.09
X24	62	3.71	1.08
X25	62	3.76	.97
Valid N (listwise)	62		

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	91.9839	115.6555	-.0353	.8210
X2	92.0161	106.6391	.5780	.8019
X3	92.1129	110.7247	.2182	.8136
X4	92.2419	104.4487	.3939	.8064
X5	91.8548	116.3228	-.0774	.8252
X6	92.2258	102.1121	.5698	.7978
X7	92.1129	110.9870	.2101	.8138
X8	92.3387	106.6867	.3166	.8103
X9	92.3226	104.9106	.5003	.8020
X10	92.0968	104.1544	.5644	.7996
X11	92.0323	110.0973	.2420	.8128
X12	92.0806	107.5836	.3400	.8088
X13	91.8548	111.3392	.2360	.8126
X14	92.0161	109.7866	.2265	.8138
X15	92.1452	109.9294	.2365	.8131
X16	92.5484	101.2681	.5774	.7970
X17	92.5161	101.8276	.5433	.7986
X18	92.7258	105.7105	.3437	.8090
X19	92.3226	102.8451	.5765	.7981
X20	92.5968	106.1790	.3252	.8100
X21	92.1774	108.1811	.3129	.8100
X22	92.1452	104.0278	.5551	.7997
X23	92.4194	107.9852	.2860	.8115
X24	92.3548	103.0524	.5223	.8001
X25	92.3065	112.3472	.1142	.8182

Reliability Coefficients

N of Cases = 62.0

N of Items = 25

Alpha = .8147

RELIABILITAS PRODUKTIVITAS KERJA**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1	115.5645	142.6761	.1434	.8763
Y2	115.5323	139.1711	.5079	.8697
Y3	115.5806	135.9852	.4968	.8686
Y4	115.5000	142.7131	.1507	.8759
Y5	115.4194	142.9032	.1821	.8748
Y6	115.6613	135.1129	.5319	.8677
Y7	115.6129	140.5362	.2874	.8731
Y8	115.7258	138.4646	.3536	.8718
Y9	115.9677	134.5891	.4451	.8696
Y10	115.7903	132.4963	.5764	.8661
Y11	115.3871	139.5526	.4669	.8703
Y12	115.7903	137.1520	.3837	.8711
Y13	115.3226	144.2549	.0980	.8761
Y14	115.2742	144.6285	.0825	.8761
Y15	115.6935	134.4127	.4634	.8691
Y16	115.9032	133.0069	.5159	.8677
Y17	115.9839	130.8030	.5140	.8677
Y18	116.2742	133.4810	.4423	.8699
Y19	115.8548	131.9950	.6198	.8651
Y20	115.8226	133.0336	.6051	.8657
Y21	115.6935	137.6259	.3867	.8710
Y22	115.8226	133.7877	.6115	.8659
Y23	115.9677	134.5563	.4382	.8699
Y24	115.7581	136.8094	.3989	.8708
Y25	115.7097	144.8324	.0278	.8789
Y26	115.6613	140.7522	.1979	.8759
Y27	115.7581	139.8585	.2816	.8734
Y28	115.7419	128.1946	.7320	.8614
Y29	115.7097	134.7340	.5595	.8671
Y30	115.6290	133.9421	.5060	.8680

Reliability Coefficients

N of Cases = 62.0

N of Items = 30

Alpha = .8744

FREKUENSI MERIT SYSTEM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	64	1	1.6	1.6	1.6
	84	1	1.6	1.6	3.2
	85	2	3.2	3.2	6.5
	87	1	1.6	1.6	8.1
	92	1	1.6	1.6	9.7
	95	1	1.6	1.6	11.3
	96	1	1.6	1.6	12.9
	97	2	3.2	3.2	16.1
	98	1	1.6	1.6	17.7
	100	1	1.6	1.6	19.4
	101	4	6.5	6.5	25.8
	102	3	4.8	4.8	30.6
	103	2	3.2	3.2	33.9
	104	6	9.7	9.7	43.5
	105	1	1.6	1.6	45.2
	106	1	1.6	1.6	46.8
	108	1	1.6	1.6	48.4
	109	1	1.6	1.6	50.0
	110	2	3.2	3.2	53.2
	112	5	8.1	8.1	61.3
	113	1	1.6	1.6	62.9
	114	6	9.7	9.7	72.6
	115	3	4.8	4.8	77.4
	116	1	1.6	1.6	79.0
	118	2	3.2	3.2	82.3
	119	3	4.8	4.8	87.1
	122	1	1.6	1.6	88.7
	123	2	3.2	3.2	91.9
	124	2	3.2	3.2	95.2
	125	2	3.2	3.2	98.4
	126	1	1.6	1.6	100.0
Total		62	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	62	2	5	4.08	.73
X2	62	1	5	4.05	.71
X3	62	1	5	3.95	.89
X4	62	1	5	3.82	1.21
X5	62	1	5	4.21	.93
X6	62	1	5	3.84	1.07
X7	62	1	5	3.95	.88
X8	62	1	5	3.73	1.16
X9	62	1	5	3.74	.96
X10	62	2	5	3.97	.92
X11	62	1	5	4.03	.92
X12	62	1	5	3.98	1.00
X13	62	1	5	4.21	.75
X14	62	1	5	4.05	1.02
X15	62	1	5	3.92	.96
X16	62	1	5	3.52	1.13
X17	62	1	5	3.55	1.14
X18	62	1	5	3.34	1.20
X19	62	1	5	3.74	1.01
X20	62	1	5	3.47	1.20
X21	62	1	5	3.89	.99
X22	62	1	5	3.92	.95
X23	62	1	5	3.65	1.09
X24	62	1	5	3.71	1.08
X25	62	1	5	3.76	.97
X26	62	1	5	3.85	1.11
X27	62	2	5	4.06	.77
X28	62	1	5	3.61	1.18
Valid N (listwise)	62				

FREKUENSI PRODUKTIVITAS KERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	80	1	1.6	1.6	1.6
	89	1	1.6	1.6	3.2
	92	1	1.6	1.6	4.8
	98	1	1.6	1.6	6.5
	102	1	1.6	1.6	8.1
	104	1	1.6	1.6	9.7
	105	1	1.6	1.6	11.3
	106	1	1.6	1.6	12.9
	108	2	3.2	3.2	16.1
	110	1	1.6	1.6	17.7
	111	1	1.6	1.6	19.4
	113	2	3.2	3.2	22.6
	114	2	3.2	3.2	25.8
	115	2	3.2	3.2	29.0
	116	2	3.2	3.2	32.3
	117	2	3.2	3.2	35.5
	118	2	3.2	3.2	38.7
	119	2	3.2	3.2	41.9
	120	1	1.6	1.6	43.5
	121	5	8.1	8.1	51.6
	122	3	4.8	4.8	56.5
	123	2	3.2	3.2	59.7
	124	2	3.2	3.2	62.9
	125	3	4.8	4.8	67.7
	126	3	4.8	4.8	72.6
	127	4	6.5	6.5	79.0
	128	2	3.2	3.2	82.3
	129	2	3.2	3.2	85.5
	131	2	3.2	3.2	88.7
	132	1	1.6	1.6	90.3
	134	3	4.8	4.8	95.2
	136	1	1.6	1.6	96.8
	143	1	1.6	1.6	98.4
	149	1	1.6	1.6	100.0
Total		62	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	62	2	5	4.13	.80
Y2	62	2	5	4.16	.55
Y3	62	2	5	4.11	.81
Y4	62	2	5	4.19	.76
Y5	62	2	5	4.27	.63
Y6	62	1	5	4.03	.83
Y7	62	2	5	4.08	.73
Y8	62	2	5	3.97	.83
Y9	62	1	5	3.73	1.01
Y10	62	1	5	3.90	.95
Y11	62	2	5	4.31	.56
Y12	62	2	5	3.90	.90
Y13	62	2	5	4.37	.61
Y14	62	3	5	4.42	.56
Y15	62	1	5	4.00	.99
Y16	62	1	5	3.79	1.01
Y17	62	1	5	3.71	1.18
Y18	62	1	5	3.42	1.11
Y19	62	2	5	3.84	.93
Y20	62	1	5	3.87	.88
Y21	62	2	5	4.00	.85
Y22	62	2	5	3.87	.82
Y23	62	1	5	3.73	1.03
Y24	62	1	5	3.94	.90
Y25	62	2	5	3.98	.82
Y26	62	1	5	4.03	.94
Y27	62	2	5	3.94	.83
Y28	62	1	5	3.95	1.02
Y29	62	2	5	3.98	.82
Y30	62	1	5	4.06	.96
Valid N (listwise)	62				