

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

#### A. Tinjauan Literatur

##### A.1. Produktivitas

Produktivitas adalah Perbandingan antara *output* dan *input* dimana *output* harus mempunyai nilai tambah dan teknis pengerjaan yang lebih baik menurut Hasibuan (1992:105), Peningkatan produktivitas tidak selalu dibarengi dengan peningkatan produksi, karena ada waktu dimana produksi dapat meningkat tetapi produktivitas menurun, demikian sebaliknya. Ukuran produksi dianggap berhasil hanya dilihat dari sisi output, karena produktivitas di pandang dari dua sisi sekaligus, maka dikatakan produktivitas ialah efisiensi penggunaan input dalam memproduksi *output*.

Mali (1979) dalam Gaspersz (2001:18) menyatakan bahwa produktivitas tidak sama dengan produksi, performansi kualitas, hasil-hasil, merupakan komponen dari usaha produktivitas. Dengan demikian produktivitas merupakan kombinasi dari efektifitas dan efisiensi.

Menurut Tracey (1994:7) bahwa produktivitas mengandung pengertian “perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan”. Menurut Japan Productivity Centre, Produktivitas adalah “rasio antara masukan (orang, material, uang) terhadap keluaran (barang atau jasa), hal ini menunjukkan seberapa efektif sumber-sumber dari suatu perusahaan dapat digunakan”.

Produktivitas selain untuk meningkatkan produksi juga dapat dipergunakan untuk melihat faktor manusiawinya. Seperti yang dikemukakan oleh Mulyono, bahwa produktivitas tidak hanya mencakup aspek ekonomi namun juga berkaitan dengan aspek non-ekonomi.

Kelambanan pertumbuhan produktivitas biasanya disebabkan adanya kegagalan moral organisasi dan merupakan cerminan dari bagaimana para manajer dan para pekerja memandang organisasi mereka. Organisasi-organisasi yang berbagi tanggungjawab secara terbuka dan jujur menuntun industri mereka ke dalam kualitas dan produktivitas. (Mc.Tague 1986 dalam Timple, 1993:3)

Dewasa ini para pekerja tidak menjadi sebagai apa mereka seharusnya. Dapat dikatakan "Etika kerja sedang menurun". Secara mendasar, faktor penyebabnya ialah tidak adanya tujuan moral pada setiap pribadi pelaksana itu sendiri yang pada akhirnya berpengaruh terhadap organisasi secara menyeluruh. Secara tradisional, peningkatan produktivitas dianggap dapat dicapai melalui penggunaan kelebihan energi secara fisik, akan tetapi, menurut penelitian yang dilakukan terhadap para pekerja di Jepang tentang bagaimana mereka dapat mencapai produktivitas yang demikian tinggi, sedangkan dari yang terlihat mereka tidak berusaha untuk mencapainya, akhirnya pertanyaan itu terjawab bahwa menurut Joji Arai-Direktur kantor Pusat Produktivitas Jepang, Washington DC- bahwa "Produktivitas adalah suatu keadaan pikiran!". (Timple (1993:11))

Jadi ada dua unsur yang dapat terpenuhi dengan pencapaian produktivitas yang baik. Pertama, Pada efisiensi yang mengarah kepada realisasi pemanfaatan yang optimal dari seluruh sumber masukan (*input*) untuk dapat menghasilkan hal hal tertentu, kedua tertuju pada efektifitas, yang mengarah pada pencapaian target hasil (*output*) seperti kualitas, kuantitas, dan waktu yang telah ditentukan dari efisiensi yang merupakan ukuran sejauh mana sumber daya disertakan dan digunakan.

Produktivitas berkaitan erat dengan sikap mental dan tindakan yang nyata, maka untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perlu ditanamkan sikap kemauan untuk meningkatkan kemampuan dan meningkatkan cara kerja untuk masa yang akan datang. Karyawan seperti itu biasanya adalah orang-orang yang tergerak untuk menjadi kreatif, dinamis, inovatif dan terbuka terhadap perubahan serta ide-ide baru. Ini merupakan tantangan tersendiri, dimana meningkatkan produktivitas individual yang akhirnya menjadi meningkatnya produktivitas perusahaan.

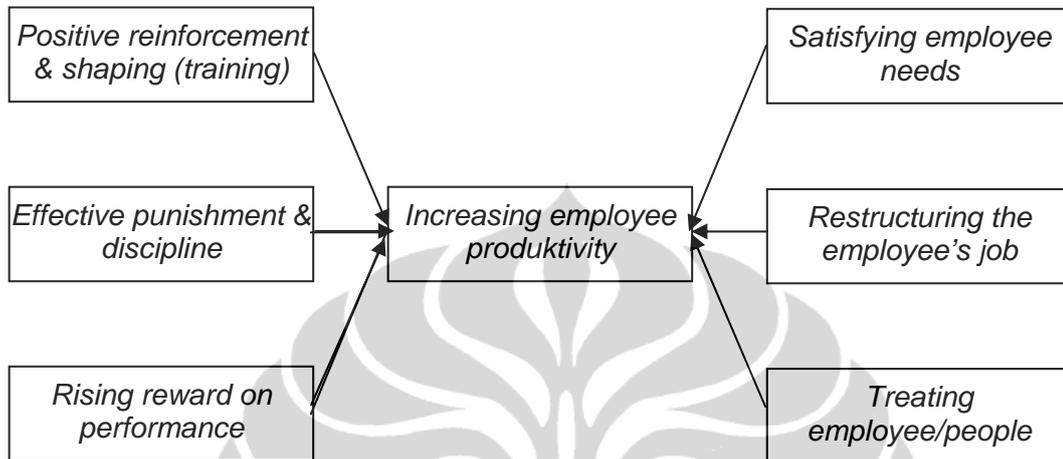
Menurut Dewan Produktivitas Nasional (1991:2), produktivitas ialah :

1. Secara filosofi, Produktivitas merupakan sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.
2. Secara ekonomis produktivitas merupakan bagaimana perolehan yang dicapai (*output*) sebesar-besarnya dengan pengorbanan sumber daya yang digunakan (*input*) sekecil-kecilnya.
3. Secara teknis produktivitas dapat diformulasikan sebagai ratio *output* dibagi *input*.

Dalam pengertian operasional produktivitas berarti seberapa efisien dan efektif berbagai masukan seperti tenaga kerja, material, modal, energi dan lain-lain dapat ditransformasikan sebagai keluaran *output*. Hal ini sesuai dengan pendapat Saksono (1988:122) tentang konsep produktivitas yang mengatakan "Produktivitas mengandung dua konsep utama yaitu efisiensi dan efektivitas".

Balk (1976) dalam Kasim (1993:22) mengatakan bahwa produktivitas dalam organisasi pemerintah juga harus diukur dari segi kualitas hasil yang dipersembahkannya kepada masyarakat, yaitu sampai seberapa jauh hasil tersebut sesuai dengan standar yang diinginkan. Standar-standar ini meliputi ciri-ciri dari *output*, misalnya berapa unit atau *event* yang dihasilkan, bagaimana jadwal penyelesaiannya atau (*timeliness*) dan seberapa jauh kepuasan dari klien masyarakat yang dilayaninya. Harus diperhatikan bahwa unsur kualitas tidak tercermin dari rasio *output* terhadap *input* organisasi pemerintahan karena tidak ada harga pasarnya. Oleh karena itu perlu memasukan kriteria tentang standar dari *output* kedalam perhitungan produktivitas organisasi di sektor publik.

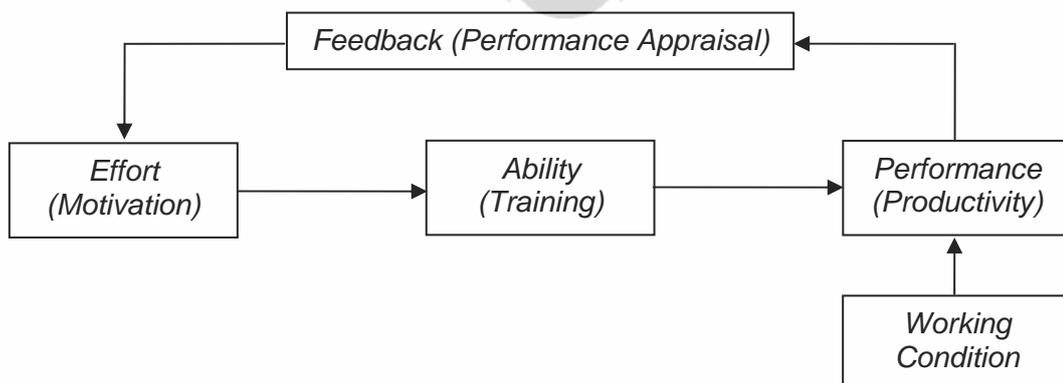
Menurut Mc.Affe Poffenberger (1982:13), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja seperti bagan berikut ini:



Sumber: McAfee & Poffenberger, 1982:13

Gambar 2.1  
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktifitas Kerja Karyawan

Dari gambar 2.1, dapat diketahui bahwa pelatihan dalam peningkatan kemampuan dan pemberian penghargaan atas pencapaian kerja dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas tenaga kerja. Selanjutnya menurut Klingner dan Nalbandian (1985 : 191) menggambarkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Sumber: Klingner & Nalbandian, 1985:191

Gambar 2.2  
Hubungan Motivasi dan Pelatihan dengan Produktivitas

Dari gambar 2.2 tersebut dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi produktivitas, dengan demikian faktor manusia dalam suatu organisasi mempunyai pengaruh yang besar dalam peningkatan produktivitas kerja. Berdasarkan sejarah, peningkatan produktivitas telah dihasilkan melalui penanaman modal secara besar di bidang teknologi, mekanisasi dan otomatisasi, demikian juga melalui motivasi dan pemberian intensif untuk memacu upaya-upaya individu. Kesenambungan produktivitas memerlukan upaya memperkuat kemampuan manajerial dan organisasi perusahaan. Keduanya harus saling memperkuat, karena keberhasilan dalam mencapai peningkatan produktivitas tidak dapat berlangsung terus menerus tanpa mengikuti metode manajerial, kemampuan dan kerjasama. Jadi, untuk membuat peningkatan yang berarti dalam produktivitas, organisasi harus secara terus menerus berusaha keras untuk mencapai tingkat yang terbaik.

Untuk mencapai produktivitas tinggi, setiap personil harus diberi motivasi tinggi, positif dan secara terus menerus diberi peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Dan seorang pegawai dapat dikatakan produktif bila ia memenuhi profil sebagai berikut A. Dale Timple (1993:111):

1. Cerdas dan dapat belajar dengan cepat
2. Kompeten secara profesional/teknis, selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya
3. Kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman
4. Memahami pekerjaan
5. Bekerja dengan "cerdik", menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien
6. Selalu mencari perbaikan
7. Dianggap bernilai oleh pengawasnya
8. Memiliki catatan prestasi yang berhasil
9. Selalu meningkatkan diri

Motivasi juga dikatakan sebagai faktor kritis, pegawai yang termotivasi berada Pada jalur produktivitas tinggi. Karena mereka dengan sendirinya termotivasi untuk berinisiatif, berkreasi dan dalam bekerja lebih tekun dan biasanya lebih menyukai tantangan serta tidak mudah menyerah. Mereka memiliki tingkat energi yang tinggi sehingga dengan sendirinya produktivitas kerja dapat tercapai.

Dari uraian di muka dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan merupakan interaksi dari beberapa faktor, baik yang berasal dari faktor potensi diri maupun situasional, dimana ini untuk menghasilkan produk dan jasa dengan efisiensi, efektivitas dan kualitas.

Aspek-aspek yang dinilai dalam pencapaian kinerja menurut Malayu S.P Hasibuan dalam Mangkunegara A. Prabu (Evaluasi Kerja SDM, 2007:18) mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Kesetiaan,
2. Hasil Kerja,
3. Kejujuran,
4. Kedisiplinan,
5. Kreativitas,
6. Kerjasama,
7. Kepemimpinan,
8. Kepribadian,
9. Prakarsa,
10. Kecakapan, dan
11. Tanggung jawab.

Sedangkan menurut Husein Umar (1997:266) dalam Mangkunegara A. Prabu (Evaluasi Kerja SDM, 2007:18), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Mutu pekerjaan,
2. Kejujuran karyawan,
3. Inisiatif,
4. Kehadiran,
5. Sikap,
6. Kerjasama,
7. Keandalan,
8. Pengetahuan tentang pekerjaan,
9. Tanggung jawab, dan
10. Pemanfaatan waktu kerja.'

Adapun aspek-aspek sadar pekerjaan menurut Mangkunegara A.A. Anwar Prabu (2007:17-19) terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi kerja
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
3. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin
4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberaan konsumen).

## **A.2. Kompetensi**

Konsep kompetensi pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberi hasil yang diinginkan. Adapun Woodruffe (1992) menyatakan bahwa kompetensi tidak harus dianggap sebagai sesuatu, tetapi sebagai konsep yang dapat mengindikasikan pemahaman tentang hubungan antara pelaksanaan yang diharapkan dengan pelaksanaan yang diinginkan berdasarkan pada informasi tentang gerakan pelaksanaan sebelumnya. Kompetensi menurut Woodruffe (1992), merupakan *“set of behavior patterns that the incumbent needs to bring to a position in order to perform its task and function with competence”*. Dalam pengertian ini focus kompetensi adalah kapasitas/kualifikasi atau perilaku yang dibawa seorang pegawai ke dalam jabatannya untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan efektif. Secara kontekstual komponen kompetensi selain perilaku, juga meliputi pengetahuan dan keterampilan.

Konsep kompetensi bukanlah suatu hal yang baru. Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika (Mitrani, Palziel, and Fiit, 1992) gerakan tentang kompetensi sebenarnya telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970.

Kompetensi didefinisikan (Mitrani et.al, 1992; Spancer & Spancer, 1993) *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* (sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya).

Berdasarkan definisi tersebut bahwa kata "*underlying characteristics*" mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata "*causally related*" berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan perilaku dan kinerja.

Menurut Spencer and Spencer (1993), mengemukakan pengertian kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion referenced effective* dan atau kinerja yang tinggi sekali dalam suatu pekerjaan atau situasi. 5 (lima) karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993), yaitu:

1. Motif (*motives*)

Adalah sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten sehingga ia bertindak. Motif menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan atau goal dan lainnya.

Contoh : Orang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengem-bangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan "*feedback*" untuk memperbaiki dirinya.

2. Sifat (*trait*)

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.

Contoh : Kontrol emosi dan inisiatif adalah respon yang konsisten terhadap situasi. Mengontrol emosi dan bertindak untuk memecahkan masalah merupakan kompetensi sifat yang merupakan karakteristik manajer yang sukses.

3. Konsep diri (*self-concept*)

Adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai (*value*) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

Contoh : Percaya-diri adalah keyakinan seseorang bahwa ia dapat bertindak secara efektif dalam situasi apapun merupakan bagian dari konsep-diri seseorang.

4. Pengetahuan (*knowledge*)

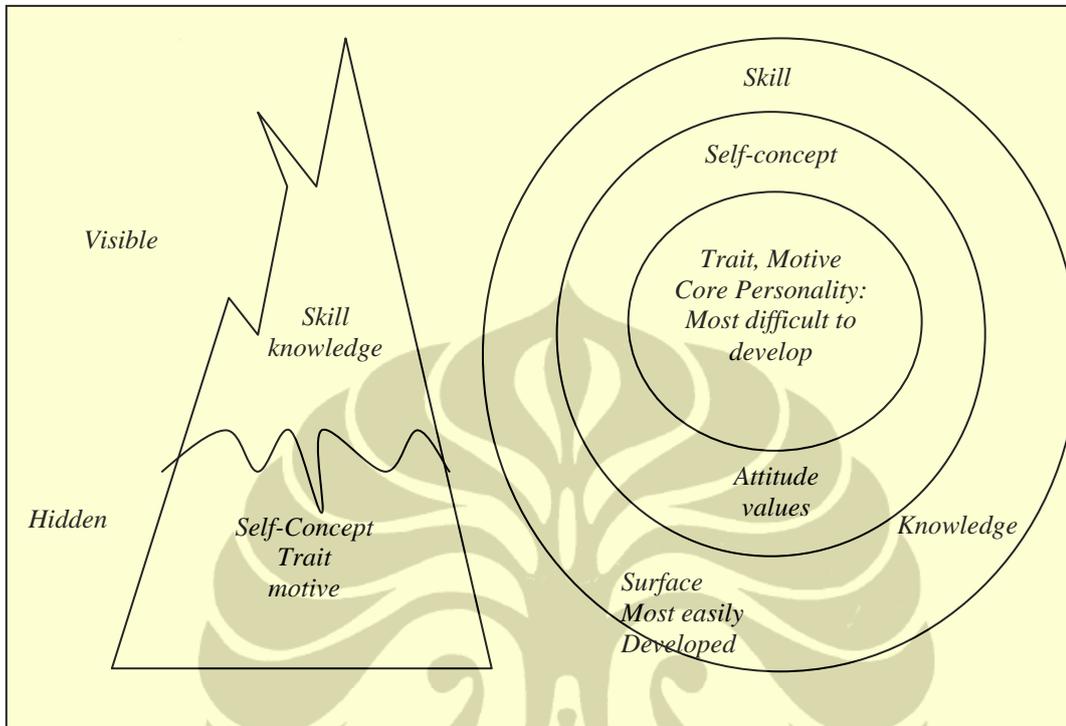
Adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Nilai tes pengetahuan sering gagal memprediksi kinerja kerja karena hasil tes tersebut gagal mengukur pengetahuan dan kemampuan bila kedua hal tersebut digunakan secara nyata dalam pekerjaan, sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuan adalah apa yang seseorang dapat lakukan bukan apa yang akan ia lakukan.

5. Keterampilan (*skill*)

Adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi keterampilan kognitif atau mental mencakup berpikir secara analitis (mengolah pengetahuan dan data, menentukan sebab dan akibat, mengatur data dan merencanakan sesuatu) dan berpikir secara konseptual (mengenali pola dalam data yang kompleks).

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa kompetensi tidak hanya berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan tetapi ada tingkatan tertentu yang digambarkan dengan pola gunung es (*iceberg*) Marshall.

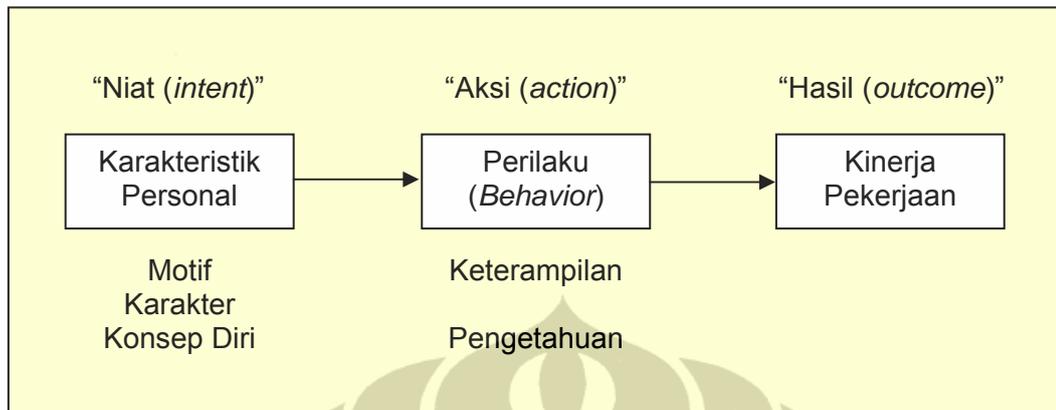
Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*). Gambar berikut (Mitrani, et.al and Fitt, 1992) memberikan gambaran bahwa kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata atau tampak dipermukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.



Sumber: Spencer and Spencer, 1993:11

Gambar 2.3  
Central and Surface Competencies

Sedangkan *self-concept*, *trait*, dan *motif* kompetensi lebih tersembunyi, dalam, dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang (Spencer and Spencer, 1993). Dalam beberapa peran atau jabatan, kompetensi relatif lebih penting dalam memprediksikan kinerja superior dari pada keterampilan yang berkaitan dengan tugas, intelegensia atau *credential*. Sementara untuk jabatan teknis, profesional dan manajerial, diperlukan motivasi, keterampilan interpersonal, keterampilan politik yang semuanya adalah kompetensi.



Sumber: Spencer and Spencer, 1993:13

Gambar 2.4  
*Competency Causal Flow Model*

Menurut gambar tersebut, kompetensi motif, sifat, dan konsep-diri akan menentukan perilaku (termasuk keterampilan) pada aksi, dimana hal ini akan menentukan hasil kinerja dari suatu pekerjaan. Kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan (*intent*), dimana dorongan motif dan sifat menyebabkan tindakan yang memperoleh suatu hasil. Misalnya, kompetensi pengetahuan dan keterampilan selalu mencakup motif, sifat atau konsep-diri yang memberikan dorongan agar pengetahuan dan keterampilan tersebut digunakan.

Seperti dikatakan terdahulu, *criterion reference* bersifat *critical* terhadap definisi kompetensi (Spencer & Spencer, Jr., 1993). Karakteristik bukanlah sebuah kompetensi kecuali jika itu memprediksikan sesuatu yang sangat berarti pada hasil kerja di dunia nyata. Wiooam James (1999, 34) menyatakan; "suatu karakteristik atau *credential* yang tidak membuat perbedaan dalam kinerja bukanlah sebuah kompetensi".

Armstrong (1994 : 66) menyatakan kompetensi sebagai berikut ini:

*“Competence refers to the behavioral dimensions of a role-the behavioral required of people to carry out their work satisfactorily. As defined by Armstrong and Murlis (1994) they constitute “the behavioral characteristics which can be demonstrated to differentiate high performers in a given role under such heading as achievement, drive and concern for order”.*

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa karakteristik perilaku yang dimiliki karyawan dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan dalam meraih prestasi kerja dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya secara memuaskan.

Sedangkan Zwell (2000:25) mengkategorikan kompetensi menjadi lima kelompok, sebagai berikut ini:

1. Penyelesaian Tugas (*task achievement*)

Merupakan kompetensi yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dengan baik. Kompetensi ini mencakup orientasi terhadap hasil, mengatur kinerja, dapat mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibel, inovatif, peduli terhadap kualitas, peningkatan berkesinambungan dan ahli secara teknis.

2. Hubungan (*relationship*)

Merupakan kompetensi yang berkaitan dengan komunikasi dan dapat bekerja sama secara baik dengan yang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi ini mencakup pembangunan tim kerja, orientasi terhadap pelayanan, peduli terhadap karyawan lain, pemahaman organisasi, pembangunan hubungan, pemecahan konflik/masalah dan pemberian informasi.

3. Atribut Pribadi (*personal attribute*)

Merupakan kompetensi yang mendasari individu dan terkait dengan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar dan berkembang. Kompetensi mencakup integritas dan kebenaran, pengembangan diri, membuat keputusan dengan benar, mengatur emosi, berpikir analitis dan berpikir konseptual.

4. Kemampuan Pengelolaan (*managerial*)

Merupakan kompetensi yang secara khusus berkaitan dengan mengatur, mengawasi dan mengembangkan karyawan. Kompetensi ini mencakup pembangunan tim kerja, memotivasi karyawan, pemberian tanggung jawab dan mengembangkan karyawan.

5. Kepemimpinan (*leadership*)

Merupakan kompetensi untuk memimpin organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuan, visi dan objektif organisasi. Kompetensi ini mencakup berpikir strategis, orientasi enterpreneur, merubah manajemen, membangun komitmen organisasi, menetapkan fokus, memiliki tujuan, prinsip dan nilai.

Pandangan Zwell mengenai kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi digunakan untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja yang tinggi.
2. Untuk melaksanakan yang terbaik, kompetensi juga harus digunakan dalam semua proses sumber daya manusia, yaitu seleksi, manajemen kinerja, penetapan strategi dan lainnya.
3. Kompetensi harus digunakan untuk:
  - a. Mengkomunikasikan nilai dan standar perusahaan
  - b. Menganalisa dan meningkatkan budaya perusahaan
  - c. Menyeleksi dan mempekerjakan tenaga kerja
  - d. Menilai dan mengembangkan tenaga kerja
  - e. Mengembangkan pemimpin
  - f. Mengatur proses penetapan strategi
  - g. Menetapkan dasar untuk strategi pelatihan
  - h. Menilai proses kompensasi

Zwell juga menyatakan bahwa kecakapan kompetensi seseorang dipengaruhi oleh:

1. Keyakinan dan nilai

Apa yang diyakini seseorang mengenai diri sendiri dan orang lain memiliki pengaruh yang besar pada perilaku. Bila manajer percaya bahwa ia hanya memiliki sedikit pengaruh, para manajer tersebut cenderung akan kurang berusaha untuk meningkatkan segala sesuatunya.

2. Keterampilan

Keterampilan berperan penting dalam banyak kompetensi. Pengembangan keterampilan terkait dengan kompetensi yang dapat berpengaruh pada budaya perusahaan dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Menguasai banyak kompetensi membutuhkan banyak pengalaman akan mengatur dan berkomunikasi dengan banyak orang, memecahkan masalah dan lainnya. Pengalaman merupakan faktor kompetensi lainnya yang dapat berubah sejalan dengan waktu dan keadaan.

4. Kepribadian

Kepribadian mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yang meliputi pemecahan konflik, tim kerja, pengaruh, dan pembangunan hubungan.

5. Motivasi

Motivasi adalah faktor kompetensi yang dapat berubah. Dorongan, penghargaan dan perhatian dapat berpengaruh pada motivasi. Bila manajer dapat memberikan motivasi kepada karyawan dan mensejajarkannya dengan kebutuhan bisnis maka kecakapan akan meningkat dalam sejumlah kompetensi sehingga mempengaruhi kinerja: orientasi pada hasil, pengaruh, inisiatif dan lainnya.

6. Masalah emosi

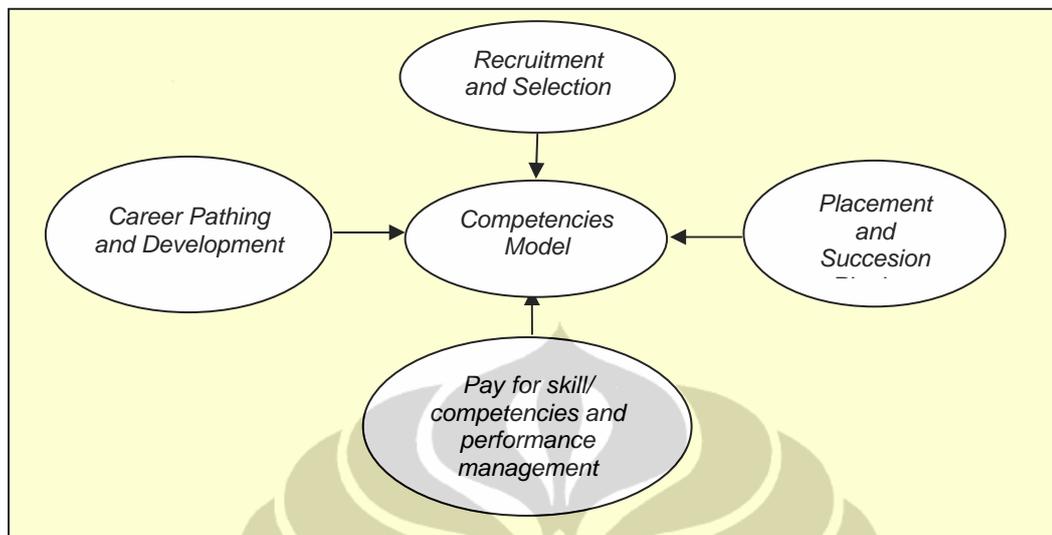
Masalah tersebut dapat menghalangi dan membatasi kompetensi, karena karyawan takut membuat kesalahan dan malu sehingga membatasi motivasi dan inisiatif.

## 7. Kemampuan intelektual

Kemampuan ini tidak mudah ditingkatkan, karena tergantung pada pemikiran kognitif seperti berpikir analitis dan konseptual, serta pengalaman sehingga dapat meningkatkan kecakapan kompetensi.

Kompetensi merupakan serangkaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri kepribadian serta pengetahuan yang akan menghasilkan praktek manajemen yang efektif (Langbert, 2000). Ada empat batasan kompetensi yang dapat diidentifikasi yaitu: (1) Karakteristik yang dapat mempengaruhi kinerja yang tinggi dan efektif dalam suatu pekerjaan. Ini berarti bahwa kompetensi akan dibuktikan dari kinerja seseorang; (2) Kompetensi yang tinggi umumnya dihasilkan dari perilaku yang stabil yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja kelompok yang tinggi dalam lingkungan organisasi yang kompleks; (3) Kompetensi pekerjaan adalah kemampuan untuk melakukan kegiatan dengan baik dalam suatu pekerjaan pada tingkatan kinerja yang diterima oleh manajemen; (4) Keterampilan, pengetahuan dan pemahaman, kualitas dan atribut, serangkaian nilai yang dipercaya, serta sikap yang akan mendorong kinerja manajerial yang efektif pada situasi atau peran tertentu (Woodal dan Winstanley: 2000).

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan. Kompetensi juga dapat menggambarkan kebutuhan perusahaan dalam melakukan rekrutmen dan seleksi, jenjang karir, pengembangan, dan kompensasi. Pada gambar 2.5 merupakan unsur-unsur yang terintegrasi dalam fungsi manajemen SDM dan model kompetensi.



Gambar 2.5

*Integrated HRM Around a Clear Understanding of Core Competencies*

Menurut Spencer & Spencer (1993) bahwa kompetensi dapat dibagi atas 2 kategori yaitu “*Threshold*” dan “*Differentiating*” menurut kriteria yang digunakan dalam memprediksi kinerja suatu pekerjaan. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan Spencer & Spencer (1993), berbagai jenis kompetensi sering dijumpai dan berpengaruh positif terhadap performansi kerja dapat dikelompokkan berdasarkan niat/maksud pada tingkat yang paling abstrak sampai dengan perilaku yang tampak. Secara umum kompetensi yang berjumlah 20 jenis, masing-masing adalah:

Tabel 2.1  
Jenis Kompetensi

No.	Kompetensi	No.	Kompetensi
1	<i>Achievement</i> (ACH)	11	<i>Directive ness</i> (DEV)
2	<i>Concern For Orded</i> (CO)	12	<i>Team Work</i> (TW)
3	<i>Initiative</i> (INT)	13	<i>Team Leadership</i> (TL)
4	<i>Information Seeking</i> (INFO)	14	<i>Analytical Thinking</i> (AT)
5	<i>Interpersonal Understanding</i> (IU)	15	<i>Conceptual Thinking</i> (CT)
6	<i>Customer Service Orientation</i> (CSO)	16	<i>Self Confidence</i> (SCF)
7	<i>Impact &amp; Influence</i> (IMP)	17	<i>Tech/Prof/Mgr Expertise</i> (EXP)
8	<i>Organization Awareness</i> (OA)	18	<i>Self Control</i> (SCT)
9	<i>Relationship Building</i> (RB)	19	<i>Flexibility</i> (FLX)
10	<i>Developing Others</i> (DEV)	20	<i>Organization Commitment</i> (OC)

Keduapuluh kompetensi tersebut di atas, dikategorikan lagi oleh Spencer & Spencer, Jr. Dalam enam kelompok yang berbeda, yaitu:

1. Kompetensi berprestasi (*achievement and action*)
2. Kompetensi dalam melayani (*helping and human service*)
3. Kompetensi kepemimpinan (*personal effectiveness*)
4. Kompetensi manajerial (*managerial*)
5. Kompetensi pemikiran (*cognitive*)
6. Kompetensi kepribadian (*impact and Influence*)

Dari 20 jenis kompetensi yang berhasil diidentifikasi dan secara umum sering tampil mempengaruhi tingkat kinerja seseorang, Spencer & Spencer, Jr., melengkapi dengan suatu deskripsi dan tabel perilaku yang berisi skala kompetensi yang sangat bergantung pada variasi yang dijumpai dalam *survey system* skala dimulai dari angka 0 sebagai titik netral. Beberapa kompetensi memiliki nilai negative yang menunjukkan perilaku tersebut sering muncul pada performan rata-rata, tidak pada performan superior.

Dengan penerapan pengembangan karyawan berbasis kompetensi dapat membawa pengaruh yang positif bagi perilaku (kebiasaan) karyawan. Menurut Zwell, Michael (2000) dalam bukunya *Creating A Culture of Competency* mengungkapkan ada tiga dasar pendekatan yang dapat dipakai yaitu: (1) menarik karyawan yang lebih kompeten ke dalam perusahaan; (2) meningkatkan

kompetensi individual; dan (3) mengubah kebiasaan untuk meningkatkan frekwensi.

Dalam meningkatkan kompetensi, terdapat dua tantangan utama yang harus diperhatikan: pertama, kompetensi harus sejalan dengan strategi bisnis. Kedua, kompetensi perlu diciptakan melalui lebih dari satu mekanisme. Dalam hal ini, ada lima cara untuk meningkatkan kompetensi: *buy*, *build*, *borrow*, *bounce*, dan *bind*.

1. *Buy*

Cara ini dilakukan dengan mengganti karyawan yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas yang lebih baik. Strategi *buy* disini mencakup seleksi dan *staffing* mulai dari *entry level* sampai *officer level*. Metode ini akan berjalan baik bila bakatnya tersedia dan dapat diakses, selain itu metode ini memiliki resiko yang kegagalan yang besar. Perusahaan mungkin tidak menemukan bakat di luar perusahaan lebih baik dari bakat di dalam perusahaan. Dan jika bakat eksternal tidak dapat berintegrasi dengan perusahaan, kegagalan akan terjadi.

2. *Build*

Investasi dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik. Strategi *build* ini akan berjalan baik jika manajer senior menjamin bahwa pengembangan lebih dari sekedar pelatihan akademik, jika pelatihan didasarkan pada hasil dan bukan pada teori, jika pembelajaran sistematis dari pengalaman kerja terjadi. Resiko dari penerapan strategi ini adalah menghabiskan dana yang sangat besar dan waktu untuk pelatihan.

3. *Borrow*

Dalam strategi ini, perusahaan mencari keluar sumber daya manusia yang mampu memberikan ide/gagasan, kerangka kerja, dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat. Strategi ini mensyaratkan adaptasi model dari konsultan dan bukan adopsi, karena setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda untuk mengaplikasikan gagasan tersebut. Cara *borrow* ini juga memiliki resiko, yaitu adanya kemungkinan investasi yang sangat besar namun dengan return yang kecil. Selain itu, adanya kemungkinan perusahaan menjadi tergantung pada konsultan.

4. *Bounce*

Perusahaan harus mengeluarkan karyawannya yang gagal melakukan tugas standard. Karyawan yang tetap bekerja maupun yang dikeluarkan harus memahami mengapa dan apa yang diharapkan dari mereka. Resiko cara ini adalah jika dalam pengambilan keputusan lebih didasarkan pada per seksu dan bukan fakta, maka ada kemungkinan perusahaan mengalami kerugian dengan hilangnya karyawannya yang terbaik, selain itu kredibilitas manajemen akan turun sebagai akibatnya.

5. *Bind*

Mengikat karyawan merupakan tindakan yang kritikal pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan, dan kompetensi sangat penting, dan menahan para teknikal, operasional dan para pekerja paruh waktu juga merupakan hal yang penting karena untuk membangun mereka memakan waktu lama.

Kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan, yang merupakan dorongan *motif* atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil. Misalnya kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skills*) tanpa kecuali termasuk juga kompetensi motif dan konsep diri, yang mendorong digunakan pengetahuan dan keahlian. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi.

Sementara itu Rhinesmith (1993) mendefinisikan kompetensi adalah kemampuan khusus untuk dapat mengambil tindakan yang memadai guna mencapai hasil yang diharapkan. Mc.Legan (1989) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan internal, dimana seseorang akan dapat menjalankan pekerjaannya. Hunt dan Wallace (1997) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan untuk dapat melakukan sesuatu cara efektif dalam lingkungan tertentu, kemampuan untuk menterjemahkan pengetahuan dan keterampilan dalam tugas-tugas baru dan untuk dapat mendorong dirinya mempunyai kemampuan dan kapasitas tersebut.

Dari berbagai definisi di atas dapat ditarik benang merah dari semua definisi yaitu aspek rangkaian keterampilan, pengetahuan, sikap dan aspek kinerja. Kompetensi sebagaimana secara implisit dan eksplisit dikemukakan oleh para penulis di atas haruslah dapat ditransformasikan ke dalam kinerja yang efektif. Kinerja yang efektif adalah mengandung pengertian diselesaikannya pekerjaan dengan biaya yang rendah.

Beberapa kompetensi yang dibutuhkan untuk masa depan pada tingkat eksekutif, manajer dan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat Eksekutif

Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang 1) *strategic Thinking*, adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengatasinya dengan baik.; 2) *Change Leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai; 3) *Relationship Management* adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan lingkungan yang lebih global.

2. Tingkat Manager

Pada tingkat Manager, paling tidak dibutuhkan aspek-aspek kompetensi seperti: *Flexibilities, change implementation, interpersonal understanding and empowering*.

3. Tingkat Karyawan

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas; kompetensi mencari dan memanfaatkan informasi, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

Pengertian kompetensi dapat dijelaskan secara sederhana sebagai kemampuan manusia yang ditemukan dari pretek dunia nyata digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses dengan biasa-biasa saja di tempat kerja. Kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan, ketrampilan, perilaku, karakter, sikap, motivasi dan bakatnya.

Spencer (1993:9) mendefinisikan kompetensi *“an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation”*. Sebagai karakteristik individu yang melekat kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dalam dan stabil dan dapat dilihat dan diukur dari perilaku individu yang bersangkutan di tempat kerja atau dalam berbagai situasi. Untuk itu kompetensi seseorang mengindikasikan kemampuan berperilaku seseorang dalam berbagai situasi yang cukup konsisten untuk periode waktu yang cukup panjang dan bukan hal yang kebetulan semata. sebagai contoh dalam pengelolaan SDM, khususnya pada perencanaan karir. Karyawan yang akan dipromosikan adalah karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, karyawan yang dianggap tidak memiliki kemampuan dianggap tidak berkualitas.

Menurut Boulter dan Hill (1999:60), kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang mendasar yang memberikan kemampuan untuk memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan, peran dan situasi tertentu. Beberapa penelitian di tahun-tahun terakhir ini dilakukan dengan tujuan ingin mengetahui mengapa beberapa orang bisa sukses dalam kehidupan dan yang lain tidak. Woodruffe (1991:223) percaya bahwa kata kompetensi mengarah kepada kemampuan melaksanakan pekerjaan atau bagian bagian dari kompetensi kerja dan menggunakan perilaku seseorang yang ditunjuk sehingga membentuk latihan dan fungsi kerja secara kompeten.

Kemampuan teknis meliputi pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan teknologi dan proses. Kemampuan manajerial meliputi pengetahuan tentang sistem manajemen dan teknik maupun keterampilan untuk memanfaatkannya. Kemampuan perilaku meliputi pengetahuan tentang proses perilaku, sikap dan keterampilan yang berhubungan dengan manusia. Sedangkan konseptual meliputi pengetahuan mengenai organisasi dengan lingkungannya serta visi dan misi organisasi. Untuk memperoleh kemampuan tersebut didapatkan melalui tiga dimensi antara lain kognitif, afektif dan psikomotorik.

1. Kognitif adalah kemampuan untuk memperoleh pengetahuan, informasi, pandangan dan sebagainya agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
2. Afektif adalah kemampuan yang berkaitan dengan perolehan motivasi dan keinginan untuk menggunakan pengetahuan dan pengertian yang dimiliki seseorang.
3. Psikomotorik adalah kemampuan yang berhubungan dengan keterampilan yang diperoleh dalam melaksanakan tugasnya.

Gibson (1997:52) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat yang dibawa dari lahir dan atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya yang bersifat mental dan fisik. Kemampuan mental terdiri atas 10 jenis yang disebut kecerdasan (*intelejensi*) antara lain:

1. Keluwesan dan perimbangan kecepatan adalah kemampuan mengingat kofigurasi visual.
2. Kefasihan adalah kemampuan untuk mengutarakan kata-kata, ide dan pernyataan lisan.
3. Jalan pikiran secara induktif adalah kemampuan merumuskan dan menguji hipotesis yang ditunjukkan untuk menemukan hubungan (perkaitan).
4. Ingatan yang luar biasa adalah kemampuan untuk mengingat kepingan-kepingan material yang tak bersangkutan dan mengingat kembali.
5. Rentang ingatan adalah untuk mengingat kembali dengan sempurna untuk reproduksi segera dari serangkaian pokok masalah, setelah hanya satu pokok disajikan dari rangkaian itu.
6. Kecakapan dalam angka-angka adalah kemampuan memanipulasi angka-angka dengan cepat dengan cara berhitung.
7. Kecepatan mengambil kesimpulan adalah kemampuan menemukan angka-angka membuat perbandingan dan menangani tugas-tugas sederhana yang menyangkut persepsi visual.
8. Jalan pikiran secara deduktif adalah kemampuan mempertimbangkan dasar pikiran yang ada menjadi kesimpulan yang penting.
9. Orientasi dan visualisasi ruang adalah kemampuan menanggapi pola ruang dan memanipulasi atau mentransformasi gambaran pola ruang.
10. Pemahaman lisan adalah pengetahuan tentang kata-kata dan artinya termasuk penggunaan pengetahuan ini

Pernyataan lainnya oleh Rao (1996:30) yang membagi kemampuan manusia dalam empat golongan yaitu:

1. Kemampuan teknis yaitu kemampuan mencakup pengertian mengenai teknis aktifitas khusus dan kecakapan didalamnya terutama yang menyangkut metode, proses, prosedur dan teknik.
2. Kemampuan manajerial yaitu kemampuan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemantauan, pengendalian, penilaian dan penyelaiaan.
3. Kemampuan perilaku atau hubungan kemanusiaan yaitu kemampuan berkaitan kepandaian yang berhubungan dengan orang lain meliputi memotivasi, mempengaruhi orang lain, memimpin, membangkitkan semangat dan menyelesaikan konflik.
4. Kemampuan koseptual yaitu kemampuan untuk melihat organisasi atau perusahaan sebagai keseluruhan mencakup fungsi-fungsi organisasi saling bergantung dan kemampuan memvisualisasikan hari depan dan visi organisasi.

Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan tugas dalam suatu pekerjaan, kemampuan pada hakikatnya tersusun dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik, sesuai dengan pernyataan Robbins (1996:82).

Kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental antara lain:

1. Kecerdasan *numeric* yaitu kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat.
2. Pemahaman *verbal* yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu sama lain.
3. Kecepatan perceptual yaitu kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
4. Penalaran *induktif* yaitu kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah.
5. Penalaran *deduktif* yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument.
6. Visualisasi ruang yaitu kemampuan membayangkan bagaimana suatu obyek akan nampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.

7. Ingatan yaitu kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.
8. Kesetimbangan yaitu kemampuan mempertahankan kesetimbangan meskipun ada kekuatan yang mengganggu kesetimbangan itu.
9. Stamina yaitu kemampuan melanjutkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang diperpanjang sepanjang kurun waktu.

Dari berbagai literatur yang menjelaskan tentang kompetensi, tampaknya terdapat kesepahaman bahwa kompetensi didefinisikan sebagai sekumpulan pengetahuan, keterampilan dan sikap (PKS) dan karakter pribadi yang lain, yang mendasari perilaku seseorang untuk menghasilkan kinerja tinggi. Kompetensi tersebut haruslah bersifat *observable* (dapat diamati), *measurable* (dapat diukur) *upgradeable* (dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan) dan *demonstrable* (dapat dibuktikan).

Dengan demikian menjadi jelas sekarang betapa pentingnya kompetensi bagi siapa pun, baik itu individu-individu, organisasi-organisasi, perusahaan-perusahaan swasta dan BUMN, lembaga-lembaga pemerintahan. Karena, ternyata dari kompetensi, kinerja dihasilkan. Dari kinerja, prestasi diperoleh. Dari kinerja, efisiensi dan efektifitas didapat. Sehingga produktivitas perusahaan dapat terwujud.

### **A.3. Motivasi**

Secara umum motivasi merupakan dorongan dari dalam diri manusia untuk melakukan suatu tindakan di mana tindakan tersebut dianggap dapat memberikan sesuatu yang dibutuhkan atau diharapkan. Dengan demikian motivasi dapat muncul apabila ada interaksi seseorang tersebut dengan seseorang yang lain atau suatu lingkungan yang dapat menggerakkan dirinya untuk melakukan sesuatu.

French (1986) dalam Irawan (2000:235) menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai hasrat atau keinginan seseorang meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil, motivasi juga dapat diartikan rangsangan atau dorongan untuk membangkitkan semangat kerja kepada seseorang atau kelompok.

Banyak pakar memberikan pengertian dan definisi yang berbeda tentang motivasi, diantaranya sebagaimana yang dikemukakan oleh Simanjuntak (1994:2) yang mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan pendorong dari dalam diri seseorang yang diwujudkan dalam satu perilaku guna mencapai tujuan hidup atau kepuasan dirinya. Motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh latar belakang, pengalaman, sikap pribadi, harapan, keinginan dan ambisi serta, manajemen dan kepemimpinan. Sedangkan Locke dalam As'ad (1995:57) menyatakan bahwa tingkah laku manusia didasarkan untuk mencapai tujuan, maka diperlukan untuk mengarahkan tingkah laku tersebut.

Tery dalam Irawan (1997:237) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Lebih lanjut dikatakan bahwa motivasi mempunyai dua pandangan yang berbeda yaitu:

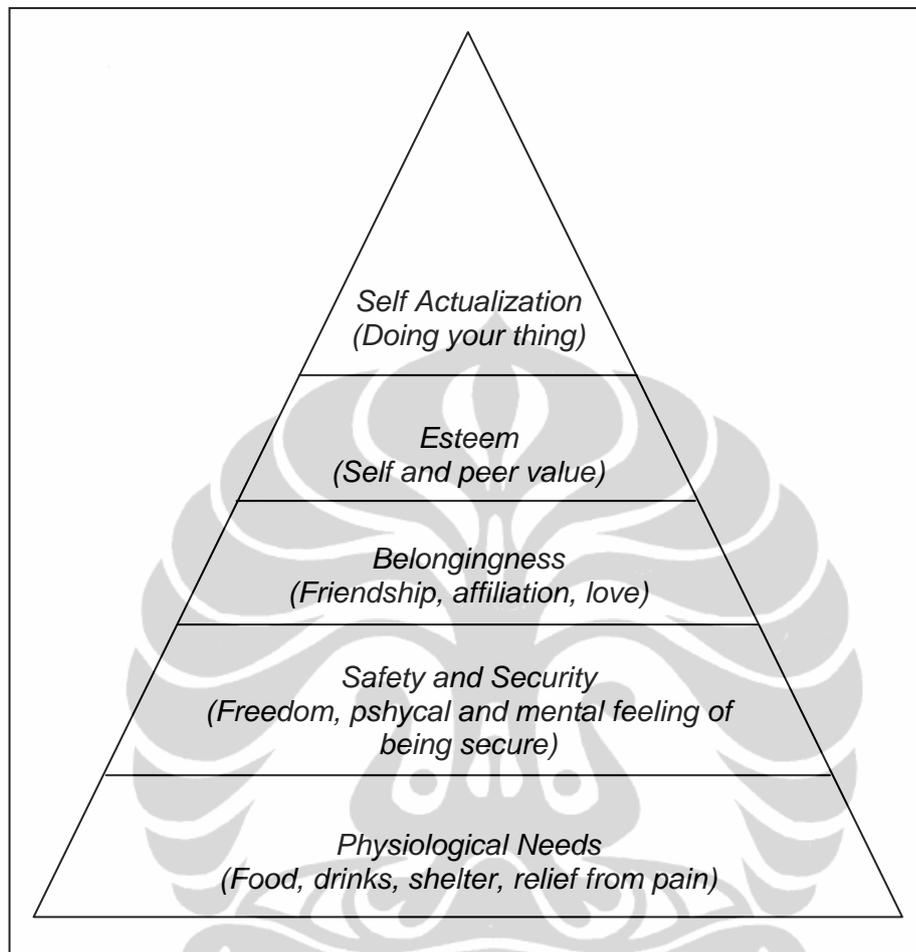
1. Aktif atau dinamis motivasi nampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Pasif atau statis motivasi nampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia yang diinginkan.

Orang yang berbakat tetap termotivasi dan kreatif apabila mereka merasa bahwa apa yang mereka lakukan hari ini atau tahun ini jauh lebih baik daripada apa yang dilakukan sebelumnya. Mereka yang berhasil akan secara terus menerus akan mencapai lebih banyak lagi, memperbaiki yang kurang dan mendemonstrasikan ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan yang baru. Menurut Wexley (1992:98) motivasi merupakan proses perilaku seseorang yang dipacu atau didorong dan diarahkan oleh dorongan tersebut.

Sebagian besar teori motivasi didasarkan pada kenyataan bahwa energi manusia disebabkan ketegangan intern atau kebutuhan. Tujuan kebanyakan tingkah laku adalah mengurangi ketegangan dengan mencoba mencapai sasaran yang dapat memuaskan kebutuhan yang timbul. Tiga kriteria penting untuk proses motivasi (pengurangan tegangan) Timple (1993:12):

1. Tersedianya sasaran. Sebagai contoh, dalam suatu organisasi beberapa sasaran dianggap tidak sesuai bagi pegawai.
2. Nilai sasaran. Seberapa besar kemungkinan bahwa imbalan yang ditawarkan dapat memuaskan sasaran yang diinginkan oleh pegawai.
3. Kemungkinan persepsi usaha-imbalan. Seberapa besar sejumlah usaha tertentu menghasilkan tercapainya sasaran. Apakah organisasi dengan konsisten memberi imbalan untuk pencapaian tersebut.

Teori motivasi kepuasan yang didasarkan pada kebutuhan sebagai pendorong perilaku manusia adalah teori dari Abraham Maslow, menyatakan bahwa “manusia mempunyai lima kategori kebutuhan sebagai pendorong motivasi manusia *yaitu* : Kebutuhan psikologis, Kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri”. Menurut Maslow apabila kebutuhan tingkat bawah secara relatif dapat terpenuhi maka akan timbul keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi lagi. Hal tersebut akan mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut secara bertahap dan dalam dunia kerja maka keinginan memenuhi kebutuhan tersebut akan mendorong seseorang untuk lebih giat bekerja. Kelima kebutuhan dasar manusia tersebut dapat disusun dalam suatu hirarki kebutuhan sebagai berikut :



Gambar 2.6  
Tingkatan Kebutuhan Menurut Abraham Maslow

Berdasarkan tingkatan kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*psychological needs*) merupakan kebutuhan manusia yang paling dasar untuk hidup seperti kebutuhan akan makanan, minuman, udara, dan perumahan. Manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan dasarnya sebelum beranjak kepada kebutuhan yang lebih tinggi.
- b. Kebutuhan terhadap keamanan (*security needs*) yaitu kebutuhan terhadap keselamatan, stabilitas, jaminan sosial, tidak terancam dan sebagainya. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan pekerjaan yang permanen, jaminan kesehatan, pensiun dan lain-lain.

- c. Kebutuhan terhadap afiliasi (*affiliation needs*) yaitu kebutuhan terhadap persahabatan, cinta dan keikutsertaan, rasa memiliki, disayangi dan diperhitungkan sebagai pribadi, kemitraan. Kebutuhan ini mencerminkan keinginan untuk diterima orang lain. Bila hal tersebut tidak terpenuhi akan mengganggu kesehatan mental seseorang yang selanjutnya akan mengakibatkan penurunan produktifitas, absensi meningkat dan peningkatan ketidakpuasan.
- d. Kebutuhan penghargaan diri (*esteems needs*) yaitu kebutuhan terhadap pengakuan dan respek dari atasan maupun teman sekerja. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi akan menyebabkan perasaan mendapat penilaian kurang baik dari orang lain.
- e. Kebutuhan pengembangan diri (*self actualization needs*) yaitu kebutuhan untuk merealisasikan potensi diri masing-masing untuk pengembangan diri dengan pengembangan kepastian mental dan kerja melalui berbagai kegiatan.

Secara rinci teori kehidupan Maslow dalam kehidupan kerja dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut : kebutuhan yang paling mendasar adalah upah, berikutnya adalah rasa aman tercermin dalam perencanaan masa kerja dan pensiun, kebutuhan rasa memiliki tercermin pada keanggotaan kelompok formal dan nonformal, kebutuhan harga diri ditandai adanya gelar, status dan promosi. Kebutuhan aktualisasi diri tampak pada keinginan untuk berprestasi.

Teori kepuasan lain yaitu teori motivasi menurut Herzberg yang dalam teorinya mengembangkan Teori Dua Faktor Motivasi (*two Factors Motivation*), menyatakan bahwa: pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu pertama faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factors*), yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, dan faktor-faktor motivasi (*motivation factors*) yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan pekerjaan yang sesuai.

Teori dua faktor ini disebut juga dengan konsep motivasional mencakup pekerjaan berupa prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu, serta faktor hygiene berupa gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan dan administrasi pekerjaan, hubungan antar pribadi, dan kualitas supervisi. Dari konsep tersebut dapat dilihat bahwa dalam memberikan dorongan untuk melakukan pekerjaannya kepada seseorang haruslah senantiasa diupayakan terjadi keseimbangan antara dua faktor tersebut. Apabila keseimbangan tidak tercapai maka dorongan tidak akan terjadi dan seseorang tidak akan melakukan pekerjaannya dengan baik.

Dalam penelitiannya lebih lanjut Herzberg mengenai pekerjaan tertentu menyatakan bahwa mana yang mempengaruhi keinginan seseorang untuk melaksanakan tugas dengan baik, maka ternyata pekerjaan yang sifatnya rutin, assembly, terbukti mengurangi motivasi karyawan, bahkan dapat menambah ketidakpuasan. Herzberg menyatakan dua faktor yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaannya yaitu : “penyebab kepuasan (*satisfiers*) atau pemotivasi dan faktor “*penyebab ketidakpuasan (disastifiers)* atau faktor hygiene. Selanjutnya kedua faktor dari teori Herzberg akan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.2.  
Teori Dua Faktor

MOTIVASIONAL (Kepuasan)	HYGIENE (ketidakpuasan)
1. Prestasi ( <i>Achievement</i> )	1. Kondisi Kerja
2. Penghargaan ( <i>Recognition</i> )	2. Hubungan Interpersonal
3. Tanggung Jawab ( <i>Responsibility</i> )	3. <i>Company policy and administ</i>
4. Kepuasan kerja ( <i>Job Satisfied</i> )	4. Supervision
5. Kesempatan untuk maju ( <i>possibility of Growth</i> )	5. <i>Salary</i>
	6. <i>Job Security</i>

Sumber : F. Herzberg

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan menurut Herzberg adalah yang mampu memuaskan orang untuk bekerja dengan baik, yaitu dengan pencapaian hasil, pengalaman, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kepuasan serta pengembangan diri. Rangkaian kepuasan

tersebut berkaitan dengan sifat pekerjaan atau kedudukan pekerjaan dengan imbalan yang dihasilkan langsung prestasi kerjanya serta peningkatan dalam tugasnya. Namun perlu dipahami apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi akan menimbulkan rendahnya tingkat ketidakpuasan, oleh karena itu mereka akan selalu berusaha untuk memenuhinya. Selanjutnya faktor penyebab ketidakpuasan kerja meliputi: gaji, kondisi pekerjaan, hubungan antar pribadi, supervisi dan kebijakan administrasi perusahaan. Menurut Herzberg gaji relatif kecil mempengaruhi prestasi, sehingga tidak menjadi alat motivasi tetapi sebagai unsur pemeliharaan. Namun demikian dalam prakteknya sedapat mungkin dicapai keseimbangan pemenuhan akan kedua faktor tersebut.

Perbandingan kedua teori tersebut sebagaimana yang dikatakan oleh Hasibuan (2003:10) meliputi:

1. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia itu terdiri dari 5 (lima) tingkat (*Psychological, Safety, Affiliation, Esteem and Self Actulization*), sedangkan Herzberg mengelompokannya atas dua kelompok (*Satisfiers and Dissastifiers*).
2. Menurut Maslow semua tingkat kebutuhan itu merupakan alat motivasi, sedangkan Herzberg (gaji, upah dan sejenisnya) bukan alat motivasi, hanya merupakan alat pemeliharaan (*dissastifiers*) saja. Yang menjadi motivator (*satisfiers*) adalah berkaitan langsung dengan pekerjaan itu.
3. Teori Maslow dikembangkan hanya atas pengamatannya saja dan belum diuji coba, sedang teori Herzberg didasarkan atas hasil penelitian.

Namun demikian pada dasarnya, kedua teori sama-sama bertujuan untuk mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam memotivasi pegawai untuk melakukan kinerjanya dengan baik. Maslow membagi lagi kebutuhan-kebutuhan tersebut menjadi dua bagian yaitu kebutuhan rendah yang terdiri dari kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan, kebutuhan ini hanya dipenuhi oleh pihak luar. Kebutuhan tinggi meliputi kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri dapat dipenuhi secara internal atau diri sendiri. Memotivasi karyawan akan lebih efektif pada kebutuhan tinggi, hal ini akan muncul apabila kebutuhan urutan rendah sudah terpenuhi.

Lebih lanjut menurut French Irawan dkk (2000:259) motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternalnya. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi motivasi adalah Presepsi tentang diri sendiri, harga diri, harapan, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi adalah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistim imbalan yang berlaku serta cara menerapkannya. Interaksi positif kedua faktor diatas akan menghasilkan situasi di mana karyawan secara individu dan kelompok dapat bekerja optimal.

Dengan demikian karyawan perusahaan yang mempunyai motivasi berprestasi dalam meningkatkan kerja, dapat dilihat dari upaya-upaya yang dilakukan mengarah pada motivasi kerja yang dimilikinya untuk bekerja sebaik-baiknya dan mengarah kepada standar kerja atau hasil yang telah ditetapkan.

Robbins (1996:200) menyatakan bahwa teori X mengandaikan karyawan-karyawan tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa agar berprestasi, mengikuti falsafah ini maka karyawan hendaknya dimotivasi dengan uang, gaji, honorarium dan diperlakukan dengan sanksi hukuman, sedangkan teori Y mengandaikan bahwa karyawan-karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha tanggung jawab dan dapat menjalankan pengarahan diri. Pendekatan manajemen yang dikembangkan dari asumsi teori X akan banyak mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi, manajemen berdasarkan perintah dan control yang kuat menurut Mc.Gregor tidak banyak berhasil sebab hanya bias mengatasi untuk memuaskan kebutuhan fisiologis dan keamanan saja, sedangkan karyawan yang mempunyai kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri tidak dapat dipuaskan.

Memahami asumsi teori Y Mc.Gregor menyatakan bahwa merupakan tugas penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendalian dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu, motivasi yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin dengan memberikan pengarahan usaha-usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat lain Douglas Mc.Gregor dalam Dessler (1984:332) menyebutkan bahwa kebutuhan pengembangan diri sebagai

kebutuhan ego, sedangkan penafsiran tentang kebutuhan ego tersebut sebagai berikut:

1. Kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan seseorang yaitu kebutuhan akan rasa yakin atas diri sendiri, kemandirian, keberhasilan dan pengetahuan.
2. Kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang kebutuhan akan status, pengakuan, penghargaan atau penghormatan dari orang lain.

Irawan (1997:247) mengatakan bahwa teori proses terdiri atas: Teori harapan, teori keadilan, dan teori pengukuhan.

1. Teori Harapan (*Expectancy*) oleh Victor Vroom

Dasar teori ini adalah:

- a. Harapan (*expectancy*) adalah kesempatan yang diberikan terjadi perilaku.
- b. Nilai (*value*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu.
- c. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi individu bahwa hasil pertama berhubungan dengan hasil berikutnya.

Nawawi (1998:356) mendefinisikan bahwa teori harapan mempunyai hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku dengan hasil yang diperolehnya sebagai suatu harapan. Dengan demikian harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan yang terarah yang berorientasi kepada pencapaian suatu tujuan yang diinginkan yang disebut dengan usaha atau upaya, dalam hal ini upaya yang dilakukan oleh karyawan adalah bekerja.

Usaha yang dilakukan karyawan dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan atau keahlian dalam bekerja akan memperoleh hasil, keadaan seperti ini apabila sesuai dengan harapan seseorang akan dirasakan sebagai harapan atau imbalan yang dapat memberikan rasa kepuasan.

## 2. Teori Keadilan (*Equality Theory*)

Asumsi dasar teori ini adalah setiap manusia ingin diperlakukan secara adil dan setiap individu cenderung membandingkan kontribusi dan imbalan yang mereka terima dengan kontribusi dan imbalan yang diterima orang lain. Supaya karyawan merasa diperlakukan adil maka dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan personal *input* yang terdiri atas: Upah, kepuasan kerja, kesempatan dan lain-lain.

## 3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement*) oleh Skinner

Irawan (1997:248) mengatakan bahwa teori ini memfokuskan pada pengaruh imbalan dan hukuman terhadap perilaku seseorang, hukuman dapat berguna untuk meningkatkan meningkatkan gairah kerja tetapi mempunyai efek negative bagi individu dan organisasi, sedangkan pemberian imbalan lebih efektif dari tekanan atau hukuman didalam mengupayakan peningkatan gairah kerja seseorang.

Dalam penelitian ini motivasi diasumsikan sebagai motivasi kerja yang merupakan dorongan dari dalam diri yang kuat untuk bekerja melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan produk yang sesuai dengan spesifikasi dan target yang telah ditentukan. Dengan demikian bekerja merupakan suatu rangsangan (*stimulus*) yang membuat karyawan menjadi termotivasi.

Dari uraian pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal pegawai. Interaksi positif kedua faktor tersebut akan dapat menciptakan suasana kondusif dimana pegawai secara individu/kelompok dapat bekerja secara optimal. Sebaliknya faktor eksternal dan/atau internal yang kurang mendukung menciptakan suasana yang kurang kondusif bagi pegawai. suasana kurang kondusif tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat menurunkan motivasi (*demotivasi*) kerja yang pada gilirannya akan dapat menurunkan prestasi kerja.

Dari berbagai literatur mengenai motivasi ternyata banyak hal yang dapat membuat seseorang termotivasi, dan itu membantu organisasi dalam pencapaian target yang ditentukan. Sumijo (1992:174) berpendapat bahwa menanamkan motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antar sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Dan Luthan (1995:141) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang

bermula dari adanya kebutuhan psikologis yang mendorong atau menggerakkan perilaku seseorang menuju tercapainya suatu tujuan yang insentif.

Sedangkan kebutuhan pertumbuhan adalah suatu keberhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan diri, kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri Maslow dan sama dengan faktor motivator Herzberg.

Tabel 2.3  
Hubungan antara Teori ERG Alferder, Hirarki Kebutughan Maslow dan Teori Motivasi Herzberg.

TEORI MOTIVASI HERZBERG	HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW	TEORI KEBUTUHAN ERG
FAKTOR MOTIVATOR	AKTUALISASI DIRI PENGHARGAAN SOSIAL	PERTUMBUHAN BERHUBUNGAN
FAKTOR HYGIENE	KEAMANAN FISIOLOGIS	KEBERADAAN

Fred Luthan dalam Thoha (1992:228) menggambarkan hubungan antara Teori ERG Alferder, Hirarki kebutuhan Maslow dan Teori motivasi Herzberg seperti dalam gambar 2.6.

Walaupun motivasi itu rumit, tetapi motivasi sangat penting dan kontribusinya sangat besar akan pencapaian target perusahaan. Konsepsi motivasi mempunyai peranan penting dalam satuan organisasi untuk menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan segala daya dan potensi tenaga kerja kearah pemanfaatan yang paling optimal sesuai dengan kemampuan manusia dengan bantuan sarana-sarana dan fasilitas lainnya.

#### **A.4. Hubungan Produktivitas, Kompetensi dan Motivasi**

Manajemen memegang peranan utama dalam produktivitas suatu organisasi. Karena itu, semua organisasi harus memusatkan perhatiannya untuk mencapai produktivitas puncak. Studi-studi telah membuktikan bahwa diantara setiap individu yang berkualitas ada perbedaan akan produktivitas yang dicapai, yang terletak pada motivasi dan kompetensi seseorang. Dan manajemen harus membantu individu dengan cara menyediakan kesempatan, tantangan, sumber

dana, pelatihan, insentif dan penghargaan dengan sasaran yang konsisten yaitu performa tinggi.

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa produktivitas kerja karyawan merupakan interaksi dari beberapa faktor, baik yang berasal dari potensi diri, maupun situasional, dimana faktor tersebut untuk menghasilkan produk dan jasa dengan efisiensi, efektifitas dan kualitas. Sedangkan motivasi kerja merupakan daya dorong yang kuat bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian Karyawan yang mempunyai semangat yang tinggi akan bekerja atau melaksanakan tugasnya dengan bersemangat dan lebih bertanggungjawab.

Beberapa konsep dasar yang sudah dimengerti ialah, untuk dapat termotivasi dan akhirnya menjadi produktif, pegawai harus merasa memiliki minat besar dalam pekerjaan mereka, dan minat besar itu akan terwujud apabila setiap pegawai kompeten di bidangnya masing-masing, sehingga mereka akan menggali lebih banyak lagi kemampuan mereka. Karena setiap pegawai dimotivasi oleh kepuasan yang mereka dapatkan dari melaksanakan pekerjaan mereka, dan dari peningkatan performa serta ketrampilan yang mereka miliki.

Peran manusia dan hubungannya dengan organisasi merupakan kunci produktivitas melalui motivasi dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu. Sekarang ini meningkatkan produktivitas dengan paksa sudah tidak mungkin lagi, meningkatkan motivasi dengan pemberian insentif pun tidak bertahan lama, karena motivasi terbaik dan berjangka panjang ialah dengan cara meningkatkan kompetensi seseorang dengan cara pemberian pelatihan dan pengetahuan secara terus menerus dan penambahan tanggung jawab serta kesempatan setiap individu untuk meningkatkan kemampuan diri.

Teknik pemer kaya pekerjaan adalah sarana memotivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat pekerjaan mereka lebih menantang dan memuaskan. Tanggung jawab kritis setiap manajemen ialah memastikan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat terlaksana dengan baik sehingga pegawai dapat menjadi kompeten dalam tanggungjawab masing-masing. Perasaan kompeten memberikan kesadaran berhasil. Penguasaan tanggung jawab pekerjaan ini ditemukan sebagai faktor penting yang mempengaruhi tingkat pekerjaan dan kepuasan hidup.

White (1993:269) memberikan alasan bahwa usaha untuk menjadi kompeten atau efektif dalam menangani lingkungan harus diperhitungkan sebagai kekuatan motivasi yang berarti. Individu akan berusaha menjadi efektif dalam berinteraksi dengan lingkungannya, tidak lain hanya bertujuan untuk menguasai atau mengendalikannya. Seperti yang dinyatakan oleh White:

Naluri untuk menguasai mempunyai tujuan dan ia mengikuti prinsip hedonis dengan mengorbankan "kesenangan primer" jika tindakan efisien membuat individu mampu untuk mengendalikan dan mengubah lingkungannya.

Implikasi motivasi ialah merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan pekerjaan sedemikian rupa sehingga setiap pegawai dapat mencurahkan seluruh sumber kemampuan mereka kepada pekerjaan. Dengan kata lain manajemen harus mampu menciptakan situasi pekerjaan sehingga pegawai dapat menggunakan kemampuan dan ketrampilan mereka untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan mereka.

Motivasi berkepentingan dengan arah perilaku seseorang, besarnya kekuatan usaha yang dihasilkan serta kegigihan perilaku atas ke konsistenan dalam bertindak. Kompetensi dipandang sebagai kekuatan motivasional yang terlahir Dengan demikian karyawan yang mempunyai kemampuan dan motivasi yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan tentunya diharapkan produktivitas pekerjaanya tinggi.

Seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa produktivitas kerja pegawai merupakan interaksi dari beberapa faktor, baik dari faktor potensi diri maupun situasional, dimana faktor-faktor tersebut untuk menghasilkan produk dan jasa dengan efisien, efektif dan berkualitas. Selain itu produktivitas pegawai juga ditentukan dari kinerja setiap individu yang dipengaruhi antara lain oleh karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, lingkungan dan karakteristik individu.

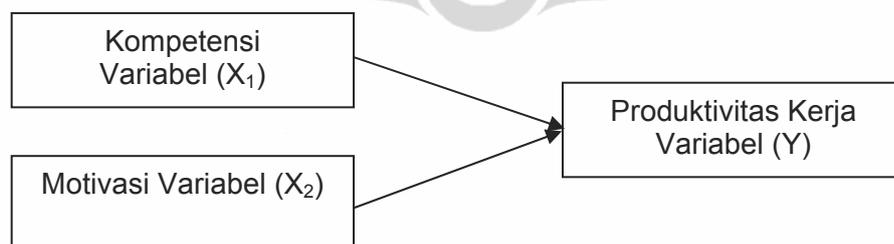
Dalam penelitian ini hanya dilihat pengaruh faktor potensi diri atau faktor karakteristik individu yang meliputi unsur: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan (kompetensi), motivasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai kerja. Sedangkan sebagai bahan analisis penulis hanya melihat hubungan kompetensi dan motivasi kerja dengan produktivitas kerja karyawan.

Kompetensi dan motivasi karyawan dalam sebuah organisasi sangat penting artinya. Karena melalui karyawan yang memiliki kompetensi dan motivasilah kinerja yang tinggi dapat dihasilkan sehingga produktivitas dapat tercapai. Obyek penelitian ini ialah para *Financial Advisor* (FA) AXA Mandiri Cabang Cirebon, di mana peran FA sangat penting dalam pencapaian produktivitas setiap unit kerja, karena FA berhubungan langsung dengan nasabah dan sebagai modal yang paling mendasar ialah kemampuan mereka untuk menjual setiap produk dengan pemahaman produk yang mendalam, serta motivasi FA agar setiap bulannya dapat berkinerja maksimal.

Dengan demikian setiap FA yang mempunyai kemampuan dan motivasi yang tinggi maka akan memiliki kinerja yang tinggi dan tentunya diharapkan pada akhirnya produktivitas tinggilah yang diraih. Hal ini akan terlihat dari bekerja yang giat, bersemangat, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan mempunyai kreasi serta inovasi-inovasi untuk menghadapi kesulitan-kesulitan yang ada.

## B. Model Analisis

Mengacu dari kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini akan membahas hubungan antara kompetensi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja dan seberapa besar hubungan tersebut terjadi.



Gambar 2.7

Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja

### **C. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian dari penelitian ini didasarkan atas rumusan masalah maupun model analisis penelitian, yaitu:

1. Diduga kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Study Kasus di PT. AXA Mandiri Cabang Cirebon).
2. Diduga kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Study Kasus di PT. AXA Mandiri Cabang Cirebon).
3. Diduga motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Study Kasus di PT. AXA Mandiri Cabang Cirebon).

### **D. Oprasional Konsep**

#### **D.1. Produktivitas**

Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

Pengukuran terhadap tinggi rendahnya produktifitas kerja melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. Aspek kuantitatif, meliputi:
  - a. Proses kerja dan kondisi kerja
  - b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
  - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekeerjaan, dan
  - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
2. Aspek kualitatif, meliputi:
  - a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
  - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
  - c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin, dan
  - d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberaan konsumen).

## **D.2. Kompetensi**

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Pengukuran terhadap tinggi rendahnya kompetensi melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. Motif,
2. Sifat,
3. Konsep diri,
4. Pengetahuan, dan
5. Keterampilan.

## **D.3. Motivasi**

Motivasi adalah hasrat atau keinginan seseorang meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil, motivasi juga dapat diartikan rangsangan atau dorongan untuk membangkitkan semangat kerja kepada seseorang atau kelompok

Pengukuran terhadap tinggi rendahnya motivasi melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis,
2. Kebutuhan terhadap keamanan,
3. Kebutuhan terhadap afiliasi,
4. Kebutuhan penghargaan diri, dan
5. Kebutuhan pengembangan diri.

## **E. Metode Penelitian**

Penelitian ini dirancang untuk meneliti persepsi dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, sehingga data yang akan dikumpulkan bersifat persepsional. Ditinjau dari model analisis dan hipotesis, penelitian ini termasuk penelitian yang menjelaskan hubungan pengaruh antar variabel (eksplanatory relational) sedangkan lokasi penelitian dilakukan di PT. AXA Mandiri Cabang Cirebon.

## **E.1. Jenis Variabel Penelitian**

Variabel dapat didefinisikan sebagai fenomena atau konsep yang mempunyai variasi dalam nilai. Nilai dari sebuah variabel dapat diukur secara langsung dan secara tidak langsung. Variabel yang nilai-nilainya didapat dari pengukuran secara langsung disebut dengan variabel terukur (*observed variable*). Variabel yang nilai-nilainya tidak dapat diukur secara langsung disebut dengan variabel latin atau konsep.

Dalam penelitian ini semua merupakan variabel latin atau konsep, sehingga pengukurannya memerlukan indikator-indikator. Dilihat dari posisinya, maka variabel-variabel tersebut (variabel latin) dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok besar, yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas variabel yang variasi nilai-nilainya dapat mempengaruhi variasi nilai-nilai dari variabel yang lain, yang biasanya variabel ini diberi simbol X. Sedangkan variabel terikat (tergantung) adalah variabel yang variasi nilai-nilainya dipengaruhi oleh variabel yang lain, kemudian variabel ini biasanya diberi simbol Y.

## **E.2. Teknik Pengumpulan Data**

Suatu penelitian selalu melibatkan data, karena dari data itulah yang akan dilakukan analisis maupun pembahasan dalam tesis. Berdasarkan sumbernya, data dapat dibedakan menjadi dua sumber, yaitu primer dan sekunder.

### **E.2.1. Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan dari nara sumber secara langsung oleh peneliti. Karena sumber penelitian ini adalah karyawan, dan pengukuran dilakukan terhadap persepsi karyawan, maka dengan berbagai pertimbangan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik angket (kuesioner).

Angket dalam penelitian ini akan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok pertanyaan untuk karakteristik karyawan dan kelompok isi utama

yang berkaitan dengan variabel penelitian. Khusus untuk pertanyaan mengenai variabel penelitian akan disediakan pilihan jawaban yang berskala interval dari Likert.

### **E.2.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang cara memperolehnya dilakukan secara tidak langsung, artinya peneliti tidak langsung dengan responden, tetapi peneliti hanya menyalin kembali data yang pernah dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder dapat berasal dari dalam perusahaan itu sendiri dan dapat berasal dari instansi lain yang terkait. Data sekunder yang berasal dari perusahaan itu disebut dengan data sekunder internal dan yang lain disebut data sekunder eksternal. Data sekunder dalam penelitian ini adalah berbagai data yang berasal dari dokumen yang berkaitan dengan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan karakteristik karyawan dan sejarah perkembangan PT. AXA Mandiri Cabang Cirebon.

### **E.3. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan FA yang berada di bawah cabang Cirebon yang keseluruhannya berjumlah 15 orang. Guna menguji pengaruh kemampuan dan motivasi kerja terhadap produktivitas FA, maka akan diambil sampel jenuh, di mana seluruh FA berjumlah 15 orang dijadikan responden.

### **E.4. Uji Validitas dan Reabilitas**

Untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan mempunyai kualitas yang baik, artinya data mempunyai tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai, maka sebelum dilakukan analisis data, perlu dilakukan pengujian terhadap tingkat validitas dan reliabilitasnya. Metode yang digunakan untuk melakukan pengujian validitas dan reliabilitas adalah:

#### **E.4.1. Uji Validitas**

Uji validitas dimaksudkan untuk menguji kesahihan suatu data yang dikumpulkan dengan angket. Uji validitas terhadap data yang dikumpulkan dilakukan dengan menggunakan analisis koefisien korelasi sederhana (*Pearson correlation*) antara skor butir terhadap skor total dari butir-butir tersebut. Dengan menggunakan paket program SPSS akan diperoleh hasil atau angka koefisien korelasi Pearson. Dengan menggunakan derajat kebebasan  $n-2$  dan berdasarkan harga koefisien korelasi Pearson tersebut, maka akan diperoleh taraf signifikansi tertentu. Berdasarkan ketentuan umum yang sering digunakan, maka suatu data dinyatakan valid jika harga taraf signifikansi yang dihasilkan  $\leq 0,05$ , sebaliknya data dinyatakan tidak valid jika harga taraf signifikansi yang dihasilkan  $> 0,05$ . Terhadap butir yang dinyatakan tidak valid, datanya tidak akan diikuti dalam analisis.

#### **E.4.2. Uji Reabilitas Instrumen**

Pengujian ini untuk mengetahui sejauhmana konsistensi jawaban-jawaban dari pertanyaan dalam angket, artinya jika pertanyaan tersebut diulang-ulang, maka jawabannya diharapkan akan sama. Terhadap reliabilitas data akan diuji menggunakan metode *alpha* dari *Cronbach* yang dihitung berdasarkan harga koefisien korelasi antar butir, yang dalam SPSS *outputnya* disebut dengan *standardized alpha*. Suatu data dikatakan reliabel jika harga *standardized alpha*  $> 0,6$ . (Sekaran, 2003:311)

#### **E.5. Teknik Analisis Data**

Setelah data dapat dikumpulkan melalui angket, selanjutnya dilakukan analisis data. Tahapan analisis data sangat menentukan, oleh karena itu analisis data perlu dilakukan secara hati-hati untuk menghindari kesalahan perhitungan.

Untuk menghasilkan perhitungan yang tepat, maka data akan diolah dengan menggunakan paket program SPSS, baik yang menyangkut analisis deskriptif maupun pengujian hipotesis.

### **E.5.1. Analisis Data Deskriptif**

Analisis data deskriptif adalah analisis data yang dilakukan hanya untuk memberikan gambaran atau uraian mengenai karakteristik responden dan persepsi responden mengenai variabel penelitian. Untuk memudahkan penjabarannya, maka akan digunakan tabel distribusi frekuensi. Dengan demikian dalam analisis data deskriptif ini belum dilakukan pengujian-pengujian, tetapi interpretasi hasil penguraian.

### **E.5.2. Analisis Data Inferensial**

Analisis inferensial dilakukan sebagai dasar berpijak didalam pengambilan konklusi atau kesimpulan hasil penelitian. Kesimpulan yang akan ditarik berkaitan dengan pembuktian hipotesis penelitian, sehingga dalam analisis ini hanya berkaitan dengan variabel utama penelitian saja. Pembuktian hipotesis sekaligus menjawab pertanyaan penelitian, oleh karena itu metode analisis data yang relevan adalah dengan menggunakan alat statistika inferensial, yaitu regresi linier ganda, koefisien determinasi ganda ( $R^2$ ), dan koefisien korelasi parsial. Khusus untuk koefisien korelasi parsial, digunakan untuk mengetahui hubungan langsung antara satu variabel dengan variabel yang lain dalam model.

Langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam analisis inferensial ini diantaranya adalah:

#### **1. Mementukan Persamaan Regresi Linier Berganda**

Hubungan antar variabel dapat berupa hubungan linier ataupun hubungan tidak linier. Hubungan-hubungan itu dapat dinyatakan dalam bentuk matematis akan memberikan persamaan - persamaan tertentu. Hubungan antara dua variabel pada persamaan linier jika digambarkan secara grafis (*scatter diagram*), semua nilai Y dan X akan berada pada suatu garis lurus yang diberi nama garis *regresi*.

Karena antara Y dan X memiliki hubungan, maka nilai X dapat digunakan untuk menduga atau meramal nilai Y. Regresi yang berarti peramalan, penaksiran, atau pendugaan pertama kali diperkenalkan oleh Galton (1822-1911). Analisis regresi juga digunakan untuk menentukan bentuk dari hubungan antar variabel. Tujuan utama dalam penggunaan analisis ini adalah untuk meramalkan atau memperkirakan nilai dari satu variabel dalam hubungannya dengan variabel yang lain yang diketahui melalui persamaan garis regresinya.

Disamping hubungan linier dua variabel, hubungan lebih dari dua variabel bisa juga terjadi. misalnya volume penjualan dengan jumlah alat pengangkutan dan jumlah distributor. Pada persamaan linier lebih dari dua variabel, variabel Y dipengaruhi oleh lebih dari dua variabel, yaitu  $X_1, X_2, \dots, X_k$ . Dalam hal demikian, variabel Y disebut variabel terikat (*Dependent Variable*), dan variabel-variabel  $X_1, X_2, \dots, X_k$  disebut variabel bebas (*Independent Variable*), artinya nilai-nilai variabel Y dapat ditentukan berdasarkan nilai-nilai dari variabel-variabel  $X_1, X_2, \dots, X_k$ .

Sedangkan pengertian regresi linier berganda sendiri adalah regresi dimana variabel terikat (Y) dihubungkan atau dijelaskan lebih dari satu variabel, mungkin dua, tiga, dan seterusnya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) namun masih menunjukkan diagram hubungan yang linier.

Untuk mencari persamaan regresi linier berganda menggunakan rumus, sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Produktivitas kerja

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Motivasi

a = Bilangan konstan

$b_1, b_2$  = Koefisien regresi

## 2. Uji Koefisien Korelasi

Angka korelasi berkisar antara 0 sampai dengan  $\pm 1,00$  (artinya paling tinggi  $\pm 1,00$  dan paling rendah 0). Perhatikan tanda plus minus ( $\pm$ ) pada angka indeks korelasi. Tanda plus minus pada tanda indeks korelasi ini fungsinya hanya untuk menunjukkan arah korelasi, jadi bukan sebagai tanda aljabar. Apabila angka indeks korelasi bertanda plus (+) maka korelasi tersebut positif dan arah korelasi satu arah, sedangkan apabila angka indeks korelasi bertanda minus (-), maka korelasi tersebut negatif dan arah korelasi berlawanan; serta apabila angka indeks korelasi sama dengan 0, maka hal ini menunjukkan tidak ada korelasi.

### a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi berganda, disimbolkan  $KPB_{y,12}$  atau  $R^2$  merupakan ukuran kesesuaian garis regresi linier berganda terhadap suatu data. Koefisien korelasi tersebut digunakan untuk:

- 1) Mengukur besarnya kontribusi variasi  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variasi  $Y$  dalam hubungannya dengan persamaan garis regresi linier berganda  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$
- 2) Menentukan apakah garis regresi linier berganda  $Y$  terhadap  $X_1$  dan  $X_2$  sudah cocok untuk dipakai sebagai pendekatan hubungan linier antar variabel berdasarkan hasil observasi.

Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{b_1 * \sum x_1 * y + b_2 * \sum x_2 * y}{\sum y^2}$$

### b. Koefisien Korelasi Ganda

Koefisien korelasi ganda (*multiple correlation*) disimbolkan  $R_{y,12}$ , merupakan suatu nilai yang memberikan kuatnya hubungan dua atau lebih variabel bebas  $X$  secara bersama-sama dengan variabel terikat  $Y$ . Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$R_{y,12} = \sqrt{\frac{b_1 * \sum x_1 * y + b_2 * \sum x_2 * y}{\sum y^2}}$$

c. Koefisien Korelasi Parsial

Koefisien korelasi parsial (*partial correlation*) merupakan adalah suatu nilai yang memberikan kuatnya hubungan dua atau lebih variabel X dengan variabel Y, yang salah satu bagian variabel bebasnya dianggap konstan atau dibuat tetap. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

- 1) Koefisien korelasi parsial antara  $X_1$  dan Y, apabila  $X_2$  konstan

$$r_{y.12} = \frac{r_{y1} - r_{y2} - r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{y2}^2) * (1 - r_{12}^2)}}$$

- 2) Koefisien korelasi parsial antara  $X_2$  dan Y, apabila  $X_1$  konstan

$$r_{y.12} = \frac{r_{y2} - r_{y1} - r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{y1}^2) * (1 - r_{12}^2)}}$$

Sedangkan untuk menentukan keeratan hubungan atau korelasi antar variabel tersebut, berikut ini diberikan nilai-nilai dari koefisien korelasi sebagai kriteria sebagai berikut:

- a. Koefisien korelasi = 0, tidak ada korelasi
- b.  $0 < \text{koefisien korelasi} \leq 0,20$ , korelasi sangat rendah/lemah sekali
- c.  $0.20 < \text{koefisien korelasi} \leq 0.40$  korelasi lemah/rendah tapi pasti
- d.  $0.40 < \text{koefisien korelasi} \leq 0.70$  korelasi yang cukup berarti
- e.  $0.70 < \text{koefisien korelasi} \leq 0.90$  korelasi yang tinggi; kuat
- f.  $0.90 < \text{koefisien korelasi} < 1$  korelasi sangat tinggi; kuat sekali dapat diandalkan
- g. koefisien korelasi = 1 korelasi sempurna

3. Uji Hipotesis

Untuk itu prosedur pengujian hipotesis statistik adalah langkah-langkah yang dipergunakan dalam menyelesaikan pengujian hipotesis tersebut. Langkah-langkah pengujian statistik menurut Hasan (2001:141) adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan Kriteria Pengujian

Kriteria pengujian adalah bentuk pembuatan keputusan dalam menerima atau menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dengan cara membandingkan nilai ( $\alpha$ ) tabel distribusinya (nilai kritis) dengan nilai uji statistiknya, sesuai dengan

bentuk pengujian. Yang dimaksud dengan bentuk pengujian adalah sisi atau arah pengujian:

- 1) Penerimaan  $H_0$  terjadi apabila nilai uji statistik lebih kecil atau lebih besar daripada nilai positif atau negatif dari nilai ( $\alpha$ ) tabel. Atau nilai uji statistik berada di luar nilai kritis.
- 2) Penolakan  $H_0$  terjadi jika nilai uji statistiknya lebih besar atau lebih kecil dari pada nilai positif dari nilai ( $\alpha$ ) tabel. Atau nilai statistik berada di dalam nilai kritis.

b. Menentukan Nilai Uji Statistik

Uji statistik merupakan rumus-rumus yang berhubungan dengan distribusi tertentu dalam pengujian hipotesis. Uji statistik merupakan perhitungan untuk menduga parameter data sampel yang diambil secara random dari sebuah populasi.

c. Membuat Kesimpulan

Pembuatan kesimpulan merupakan penetapan keputusan dalam hal penerimaan atau penolakan hipotesis nol ( $H_0$ ), sesuai dengan kriteria pengujiannya. Pembuatan kesimpulan dilakukan setelah membandingkan nilai uji statistik dengan nilai ( $\alpha$ ) tabel atau nilai kritis.

- 1) Penerimaan  $H_0$  terjadi jika nilai uji statistik berada diluar nilai kritisnya.
- 2) Penolakan  $H_0$  terjadi jika nilai uji statistik berada didalam nilai kritisnya.

## BAB III

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

#### A. Sejarah Perusahaan

Axa Asia Pacific Holding merupakan bagian dari AXA Group, institusi terkemuka di bidang *financial protection* dan *wealth management* yang beroperasi di lebih 60 negara dan 50 juta nasabah, yaitu di Kawasan Eropa, Amerika Utara, Asia Pasifik, Australia, Afrika dan Timur Tengah dan telah tercatat di Bursa Australia dan Selandia Baru serta beroperasi di delapan pasar yaitu Australia, Selandia Baru, Hongkong, Republik Rakyat Cina, Indonesia, Filipina, Singapura, Thailand dengan total *asset under management* lebih dari 742 miliar euro. AXA dan jaringannya di seluruh dunia telah memberikan kenyamanan berinvestasi bagi 50 juta nasabahnya. Dengan dukungan lebih dari 140.000 staff dan *financial consultant*, AXA mempunyai *track record* yang sudah teruji dalam mengembangkan kerjasama dengan Metro Bank sedangkan di Thailand bekerjasama dengan Krung Thai Bank.

AXA Asia Pacific Holding juga beroperasi di Indonesia salah satunya adalah AXA Mandiri Financial Services Indonesia yang berdiri sejak Desember 2003, PT. AXA Mandiri Financial Services (AMFS), perusahaan patungan milik PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk (49%) dan AXA (51%).

#### A.1. PT. AXA GROUP

PT. AXA Financial Services yang merupakan bagian dari PT. AXA Asia adalah salah satu perusahaan *financial* terbesar di dunia yang terpusat di Prancis, berdiri sejak tahun 1816. PT. AXA menjadi pemimpin dikarenakan profesionalisme, kepercayaan, inovasi, reputasi dan pemegang saham, karyawann dan rekan bisnis yang semua itu merupakan aset yang paling berharga bagi PT. AXA.

Perkembang PT. AXA di Asia sangat cepat dikarena beberapa faktor yang selalu diyakinkan oleh PT. AXA, yaitu:

1. Kami memahami Asia dan berusaha untuk mengembangkan jaringan yang memperkuat kehadiran kami di kawasan ini.
2. Kami yakin Asia terus menawarkan banyak kesempatan untuk pertumbuhan masa depan.
3. Untuk itu kami selalu berbagi pengalaman dan mengembangkan keahlian di antara Negara-negara anggota kami.
4. Dengan terus mempelajari keragaman budaya dan responsive terhadap keinginan nasabah di setiap negara, sehingga mampu menciptakan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.

AXA adalah salah satu perusahaan asuransi manajemen aset terkemuka dan terbesar di Dunia selama berdiri telah mendapatkan berbagai penghargaan diantaranya: predikat AA+ dari *standar ang poor*, ISO 9001 untuk *prosedur underwriting* dan klaim.

Tabel 3.1  
AXA Indonesia Potition (*Combined*)

RANK				NAME OF COMPANIES	PREMIUM INCOME			
Q4-2004	Q3-2004	Q2-2004	Q1-2004		INDIVIDUAL NEW BUSINESS		GWOWT H % (Q3/03 – Q3/04)	MARKET SHARE
					Q4-2004	Q4-2003		
1	1	1	1	PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE	992.683.753	644.007.992	54%	20%
2	4	3	4	AXA INDONESIA	516.356.904	180.137.329	187%	10%
3	2	4	7	BUMIPUTRA 1912	500.969.445	256.738.185	95%	10%
4	3	2	2	AIG LIFE (D/H AIG LIPPO LIFE)	449.214.033	383.605.988	17%	9%
5	5	10	10	MANULIFE INDONESIA	324.278.815	250.044.925	30%	6%
6	6	5	3	ALLIANZ LIFE INDONESIA	290.946.805	338.439.100	-14%	6%
7	7	7	9	PANIN LIFE. Tbk	283.653.151	219.658.684	29%	6%
8	9	8	6	SEQUIS LIFE	236.332.768	109.549.493	116%	5%
9	13	16	13	EKA LIFE	277.764.005	70.624.163	223%	5%
10	8	6	11	AIA INDONESIA	205.844.102	88.230.459	133%	4%
11	11	13	15	SUN LIFE FINANCIAL INDONESIA	197.693.459	70.795.874	179%	4%
12	10	9	8	MLC LIFE INDONESIA	144.224.971	49.332.247	192%	3%
13	12	39	N.A	JIWASRAYA	97.033.855	91.022.437	7%	2%
14	15	14	14	EQUITY FINANCIAL SOLUTION	95.770.056	67.566.582	42%	2%
15	14	>20	>19	CIGNA	89.435.768	20.296.700	341%	2%
16	17	12	>19	BNI LIFE	81.100.175	133.491.273	-39%	2%
17	16	18	17	CENTRAL ASIA RAYA	61.180.213	40.774.220	50%	1%
18	34	N.A	N.A	BRINGIN JIWA SEJAHTERA	40.152.533	35.500.527	13%	1%
19	18	19	18	INDOLIFEPENSIONTAMA	37.686.888	47.684.621	-21%	1%
20	37	N.A	N.A	ASTRA CMG LIFE	36.783.992	41.305.744	-11%	1%
				Other	94.618.517	88.325.736	-663%	2%
<b>TOTAL 2004 – Q4</b>					<b>5.003.674.211</b>	<b>3.227.132.281</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

Sumber: CommDay AXA Indonesia, May 2005

Dari tabel di atas AXA Indonesia menduduki peringkat kedua setelah Prudential Life Assurance. Pada Q4-tahun 2004 dengan total *premium income individual new business* sebesar Rp. 516.356.904 dan pada Q4-tahun 2003 sebesar Rp. 180.137.329 mengalami pertumbuhan sebesar 187% dalam jangka waktu setahun, pada pasar AXA Indonesia juga mengalami pertumbuhan sebesar 10%.

## A.2. Bank Mandiri

Bank Mandiri merupakan salah satu bank pemerintah terbesar di Indonesia. Bank Mandiri berdiri sejak Oktober 1998 hasil merger dari empat bank yaitu: BBD, BDN, EXIM, BAPINDO. Saat ini (tahun 2004), Bank Mandiri memiliki 7 juta nasabah, 682 kantor cabang, dan total asset Rp. 251.6 triliun (US\$ 28 miliar) dengan 22.5% pangsa pasar dana perbankan. Laba setelah pajak tercatat sebesar Rp. 2.79 triliun (US\$ 310.4 juta). Selama berdiri Bank Mandiri sudah memenangkan berbagai penghargaan diantaranya : *The Best Domestic and Trade Finance Banc in Indonesia – Global Finance New York 2001*, *Banc of The Year The Banker 2002/2003*, *Best Managed Company – Finance Asia 2003* dan memiliki 17,572 pegawai dengan *capital adequacy ratio* 29.55%.

Bank Mandiri sebagai bank pemerintah terbesar di Indonesia harus mempunyai “Visi dan Misi” yang jelas untuk menghadapi era globalisasi dan membawa Bank Mandiri ke mata dunia internasional dengan target menjadi bank no 1 yang handal dan terpercaya di kawasan Asia Pasifik.

Visi dari Bank Mandiri adalah: “Menjadi Bank Terpercaya Pilihan Anda”, sedangkan Misi dari Bank Mandiri adalah:

1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
2. Mengembangkan sumber daya manusia profesional
3. Memberikan keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*
4. Melaksanakan manajemen terbuka
5. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

9 *share value* (nilai-nilai kebersamaan)

1. Berorientasi kepada nasabah (*customer oriented*)
2. Integritas (*integrity*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kerjasama (*teamwork*)
5. Saling percaya dan menghargai (*mutual trust and respect*)
6. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*human resources empowerment*)
7. Keseimbangan (*balance*)
8. Kepemimpinan (*leadership*)
9. Peduli lingkungan (*environmental concern*)

Dengan misi yang berorientasi pada kebutuhan pasar Bank Mandiri berusaha untuk melengkapi semua produk dan fasilitasnya untuk memudahkan nasabah, sehingga nasabah merasa nyaman dan semua kebutuhannya terlengkapi dalam satu bank, seperti halnya dalam investasi dan asuransi dimana nasabah dulu harus memakai perusahaan jasa asuransi diluar Bank Mandiri untuk memenuhi kebutuhannya, akan tetapi sekarang nasabah bisa mendapatkan fasilitas investasi dan asuransi di Bank Mandiri se Indonesia.

## **B. Bentuk Perusahaan**

Bank mandiri dan AXA Asia Pacific Holding pada tanggal 30 Januari 2003, mengumumkan rencana membentuk kerjasama perusahaan patungan dalam bidang *Bancassurance* yang kemudian dapat direalisasikan pada akhir tahun 2003 hingga saat ini. Perusahaan patungan ini terpisah dari AXA Life Indonesia yang merupakan perusahaan patungan antara AXA Asia Pacific Holdings dengan Tempo Grup. Dalam perjanjian kerjasama tersebut, AXA Asia Pacific akan memiliki 51% saham dan 49 persen akan dimiliki oleh Bank Mandiri.

Perusahaan patungan ini menawarkan produk-produk *Bancassurance* kepada lebih dari 7 juta nasabah Bank Mandiri. Produk-produk yang ditawarkan meliputi jenis asuransi individu dan kumpulan, yaitu produk asuransi jiwa (seperti *insurance*) serta dana pension. Produk yang ditawarkan dapat bersifat *non-participating*, *participating*, *unit-linked* maupun syariah, yang akan ditawarkan

melalui para penasihat keuangan dari perusahaan patungan *bancassurance* tersebut melalui kantor-kantor Bank Mandiri di seluruh Indonesia.

E.C.W. Neloe, Direktur Utama Bank Mandiri mengatakan, “Ini merupakan bagian dari visi Bank Mandiri, kami melihat *bancassurance* merupakan bagian dari strategi yang terintegrasi untuk melengkapi keaneka ragaman produk bank kami. Tentunya, kami berharap dengan bisnis *bancassurance* ini akan meraih kesetiaan nasabah dan meningkatkan *fee-based income* serta *cross sell*”. Kerja sama dengan AXA diharapkan juga dapat mengembangkan kultur *pro-active sales* dan dapat *expertise* dari perusahaan asuransi kelas dunia, dan tentu saja terpilihnya AXA karena kami yakin akan pengalamannya di bidang *bancassurance* dan telah mempunyai *track record* yang baik di Asia dan Indonesia”, jelas E.C.W. Neloe. (Siaran Pers: 30 Januari 2003).

Bank Mandiri memilih AXA Asia Pacific sebagai rekan (*partner*) kerjasama berdasarkan hasil seleksi yang sangat kompetitif dari beberapa perusahaan asuransi terbaik di dunia yang dilakukan oleh Bank Mandiri secara bertahap.

Hingga akhir 2004 AXA Mandiri telah beroperasi di lebih dari 420 cabang di Bank Mandiri seluruh Indonesia. Dengan menempatkan lebih dari 520 *Financial Advisor* (FA), AXA Mandiri menawarkan layanan perencanaan keuangan dan manajemen kekayaan melalui produk-produk asuransi dan investasi yang memberikan nilai tambah kepada nasabah Bank Mandiri.

Untuk bisnis individu (ritel), AXA Mandiri menawarkan produk murni asuransi yang disebut sebagai produk tradisional, serta produk kombinasi investasi dan asuransi yang dikenal sebagai *unit-linked / investment-linked*. Produk *unit-linked* tersebut memiliki beragam pilihan yang fleksibel dengan tingkat keuntungan yang relative tinggi untuk memenuhi beragam kebutuhan, seperti tabungan hari tua, biaya pendidikan ataupun dana untuk berlibur. AXA Mandiri juga menawarkan pilihan perlindungan tambahan yang dapat memperluas manfaat produk dasar tersebut, yaitu perlindungan kesehatan, kecelakaan dan pembayaran premi. Sementara itu, untuk bisnis grup, AXA Mandiri juga menyediakan perlindungan asuransi bagi nasabah kartu kredit (Mandiri Protection), Tabungan haji dan *consumer loan* Bank Mandiri.

Selama tahun 2004, AXA Mandiri telah berhasil memperoleh pendapatan premi sebesar Rp 477 miliar. Jumlah ini terdiri dari premi *unit-linked* sebesar Rp 443 miliar (93%) dan premi produk tradisional sebesar Rp 33,7 miliar (7%). Sebagian besar dari total premi tradisional tersebut merupakan premi grup, yaitu sebesar Rp 33,6 miliar dan sisanya merupakan kontribusi premi individu, sebesar Rp 95 juta. Sementara itu, asset AXA Mandiri per 31 Desember 2004 adalah senilai Rp 458 miliar, dengan resiko kecukupan modal (*RBC/rick base capital*) 803%. RBC merupakan salah satu parameter apakah suatu perusahaan asuransi dalam kondisi yang sehat atau tidak, dan rasio AXA Mandiri jauh diatas ketentuan minimum dari Departemen Keuangan untuk tahun 2004, yaitu 120%.

Berdasarkan data pendapatan premi baru individu (*individual new business premium*) kuartal III tahun 2004 dari Dewan Asuransi Indonesia (DAI), AXA Mandiri telah menduduki posisi ke-5 dari seluruh perusahaan asuransi jiwa di Indonesia. Dengan premi baru individu sebesar Rp 224 miliar dan *market share* 5%. Ini merupakan suatu prestasi yang membanggakan dan menjadikan AXA Mandiri sebagai perusahaan *Bancassurance* yang tercepat perkembangannya.

AXA Mandiri telah memasang target untuk beroperasi di lebih dari 600 cabang Mandiri pada pertengahan tahun 2005. selain itu, AXA Mandiri berencana mengembangkan aktivitasnya untuk menciptakan produk-produk baru yang inovatif serta melakukan penetrasi di segmen-segmen pasar yang baru sehingga dapat meningkatkan layanan bagi nasabah Bank Mandiri.

### **C. Visi dan Misi AXA Mandiri *Financial Services***

Sebagai perusahaan layanan jasa keuangan yang mengalami pertumbuhan dengan cepat tentunya juga mempunyai visi dan misi yang kuat, untuk mencapai target kedepan nantinya sehingga dapat menjadi pemimpin pasar dikalangan layanan jasa keuangan di Indonesia.

### **C.1. Visi AXA Mandiri**

“Bekerja sama dalam membangun *Bancassurance* sehingga dapat dikenal oleh nasabah dan kompetitor sebagai tolok ukur pelayanan di bidang perlindungan *financial* dan manajemen aset”

AXA Mandiri membangun kepercayaan dan kebersamaan dikalangan baik dari pihak AXA Mandiri *Financial Service* (AMFS) maupun dari pihak Bank Mandiri untuk bersama-sama menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap produk *Bancassurance*, dimana untuk menyadarkan nasabah bahwa pentingnya suatu perlindungan asuransi bagi kehidupan mereka dan membantu mereka untuk dapat mengelola keuangan mereka sehingga apa yang diharapkan dapat terwujud dikemudian hari.

### **C.2. Misi AXA Mandiri**

“Mencapai posisi 5 besar dalam waktu 5 tahun dan posisi 3 besar dalam waktu 10 tahun. Menjadi pemimpin pasar melalui inovasi dan melayani nasabah yang ada serta menarik nasabah yang baru ke AXA Mandiri dan Bank Mandiri”

Misi AXA Mandiri untuk mencapai posisi 5 besar dalam 5 tahun terakhirnya dapat direalisasikan pada tahun 2004, hal ini dapat dilihat dari posisi yang telah dicapai AXA Mandiri selama beroperasi sampai sekarang dari segi pendapatan yang diperoleh AXA Mandiri menduduki posisi ke 4 dari para pesaingnya dalam jangka waktu kurang dari 2 tahun.

### **D. Prinsip-prinsip dan Manfaat AXA Mandiri**

AXA Mandiri *Financial Services* atau yang dikenal dengan AMFS memberikan layanan perencanaan keuangan nasabah dengan prinsip “*Global Experiences Local Knowledge*”:

1. Menjual hanya berdasarkan kebutuhan Nasabah
2. Memberikan informasi produk dengan jelas kepada nasabah agar mereka dapat membuat keputusan yang tepat

3. Tidak akan memberikan informasi yang salah atau menyembunyikan fakta yang dapat mempengaruhi keputusan pembelian
4. Selalu menginformasikan hasil kegiatan penjual kepada pihak bank
5. Selalu memperlakukan nasabah sesuai dengan standar pelayanan Bank Mandiri

*Bancassurance* dibentuk untuk memenuhi seluruh kebutuhan nasabah bank akan produk-produk perbankan dan asuransi secara luas dengan mengacu pada prinsip-prinsip di atas.

Manfaat yang dapat diperoleh nasabah adalah:

1. Layanan baru yang memberikan pilihan alternative perencanaan keuangan
2. Mendapat pelayanan dan saran yang berkualitas
3. Layanan keuangan yang dikelola secara profesional
4. Memberikan perlindungan bagi keluarga
5. Layanan keuangan dalam satu tempat

Manfaat yang didapat oleh bank adalah:

1. Menghasilkan pendapatan dan prospek pertumbuhan di masa depan
2. Diversifikasi produk sehingga menciptakan pendapatan ekstra
3. Meningkatkan loyalitas nasabah

Manfaat yang didapat oleh para karyawan bank adalah:

1. Meningkatkan kemampuan melalui pelatihan akan layanan baru
2. Kebanggaan tersendiri jika anda dapat membantu nasabah dan keluarga
3. Dapat memberikan pelayanan (*service*) yang berkualitas kepada nasabah
4. Anda hanya menggunakan pengetahuan Anda tentang nasabah untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya
5. Anda akan mengarahkan nasabah-nasabah ini kepada seorang *Financial Advisor* yang ada dicabang.
6. Anda akan memberikan informasi mengenai hasil referral dan anda akan menerima bonus (intensif) atas transaksi yang terjadi.

## **E. Peranan Teller, CSO, FA, Branch Manager**

Untuk memperkenalkan dan merealisasikan penjualan produk *Bancassurance* AXA Mandiri di Bank Mandiri maka para staff bank setempat akan membantu nasabah untuk diperkenalkan kepada petugas AXA Mandiri yang berada di setiap Bank Mandiri, dikenal dengan sebutan FA (*financial advisor*). Para staff bank sebelumnya sudah diberikan sosialisasi dan *training* di pusat penelitian *Bancassurance* AXA Mandiri, tentang pengenalan produk *Bancassurance* sehingga diharapkan dapat membantu para FA untuk menjelaskan produk tersebut.

### **E.1. Peranan Teller**

Teller mempunyai peranan dalam *Bancassurance* antara lain adalah:

1. Menceritakan/menjelaskan (*Spotting*) kepada nasabah yang akan manfaat yang diperoleh dari layanan baru ini
2. Memastikan bahwa nasabah tersebut berbicara dengan *Financial Advisor* di cabang.
3. Memastikan bahwa pelayanan (*referral*) berada pada tingkat kuantitas dan kualitas yang tepat

Dengan kesempatan lebih banyak langsung bertemu dengan nasabah maka teller diharapkan dapat memberikan keterangan sedikit atau memberikan brosur dan selebaran mengenai layanan produk baru kepada nasabah, karena tidak memungkinkannya terjadi percakapan yang panjang dikarenakan terbatasnya waktu dan antrian nasabah di bank. Teller juga dapat memberikan solusi kepada nasabah untuk memiliki produk tabungan plus dengan cover asuransi memperkenalkan nasabah ke FA, sehingga dapat tercipta transaksi penjualan (*cross selling*).

## **E.2. Peranan CSO (*customer services officer*)**

CSO (*customer services officer*) mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk berbicara dengan nasabah, baik ketika pembukuan buku tabungan, penutupan, cek saldo, atau pemecahan masalah yang disampaikan oleh nasabah dan sebagainya. Maka CSO mempunyai peranan penting dalam mensosialisasikan produk *Bancassurance* antara lain adalah:

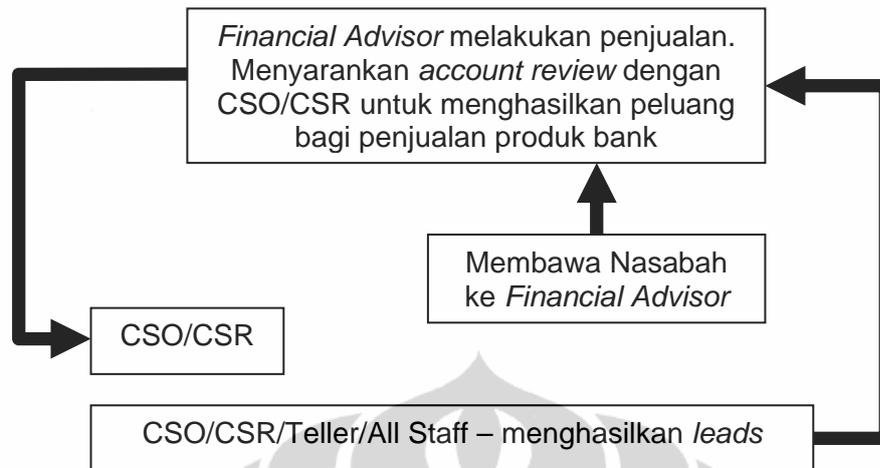
1. Berbicara dengan nasabah tentang layanan baru yang ditawarkan
2. Mengajukan pertanyaan sederhana untuk mengetahui kebutuhan dasar nasabah
3. Memperkenalkan nasabah kepada *Financial Adviser* di Cabang
4. Melengkapi *account review* seperti tabungan/pinjaman jika diperlukan.

Dengan bantuan sedikit penjelasan yang diberikan oleh CSO yang di lanjutkan ke petugas AXA Mandiri diharapkan dapat tercapai *lead* yang tepat sehingga penjualan produk sesuai dengan kebutuhan nasabah.

## **E.3. Peranan FA (*Financial Advisor*)**

FA (*Financial Advisor*) adalah petugas dari AXA Mandiri yang ditempatkan dikantor Bank Mandiri di seluruh Indonesia. Para FA sebelum terjun langsung ke lapangan setelah mereka diberi latihan yang intensif selama 1 bulan penuh di pusat pelatihan AXA Mandiri. Peran FA di cabang adalah :

1. Berada di cabang untuk menerima *referral* dari Teller dan CSO/CSR
2. Mencatat jadwal harian yang dapat diakses oleh semua staff pemberi *referral*
3. Melakukan proses penjualan kepada nasabah yang direfer langsung dari Teller dan CSO/CSR



Sumber: Dokumtasi *academy bancassurance*, training CSO/CSR, Teller 2004

Gambar 3.1  
Alur Bisnis *Bancassurance*

#### E.4. Peranan *Branch Manager*

Kepala pimpinan di setiap Bank Mandiri juga mempunyai peranan yang penting dalam mensosialisasikan produk *bancassurance* AXA Mandiri

1. Untuk memastikan efektifitas jumlah lead yang dihasilkan
2. Untuk mengawasi efektifitas proses penjualan
3. Untuk mengidentifikasi kebutuhan *sales coaching* dan pengembangan staff
4. Untuk memastikan jumlah insentif yang dibayarkan benar dan tepat waktu

#### F. Produk AXA Mandiri

Produk AXA Mandiri yang ditawarkan kepada nasabah ada 4 jenis yaitu:

1. Mandiri Jiwa Sejahtera
2. Mandiri Siswa Sejahtera
3. Mandiri Dana Sejahtera
4. Mandiri Investasi Sejahtera

Semua produk di atas dapat ditambahkan sewaktu-waktu. Selain keempat produk di atas AXA Mandiri juga mempunyai beberapa perlindungan tambahan yang bisa dinikmati oleh nasabah yaitu:

1. Perlindungan kecelakaan, memberikan manfaat tambah jika bertanggung mengalami kematian atau cacat akibat kecelakaan.
2. Perlindungan pembebanan premi
3. Memberikan manfaat pembebasan pembayaran premi dasar jika terjadi cacat tetap total yang diakibatkan oleh penyakit/kecelakaan atas diri bertanggung.

Perlindungan kesehatan memberikan manfaat santunan uang tunai jika bertanggung di rawat di rumah sakit berdasarkan jumlah dana yang dimaksud. Dengan produk yang *customize* diharapkan nasabah dapat memilih sesuai kebutuhan mereka.

## **G. Alokasi dan Pengolahan Dana**

Produk AXA Mandiri merupakan produk investasi dan asuransi yang dialokasikan kedalam tiga pilihan dana investasi sesuai dengan kebutuhan nasabah dan tingkat resiko yang diambil nasabah, yang dikelola oleh dua pengelola dana handal baik rupiah maupun dollar.

### **G.1. Alokasi Dana**

Alokasi dana dikelompokkan menjadi tiga kelompok sesuai dengan tingkat resiko dan pengembalian masing-masing yaitu:

1. *Secure money rupiah*, merupakan pilihan dana investasi dengan tingkat keamanan yang tinggi, stabil, pendapatan tetap dengan resiko yang relative rendah, karena dana di investasikan ke dalam pasar uang 9% dan obligasi 91%.
2. *Progressive money rupiah*, merupakan pilihan dana investasi dengan keuntungan yang cukup tinggi dengan resiko yang moderat atau sedang, keuntungan yang lebih besar dari pasar saham, karena terdapat 57% pada saham, 30% pada obligasi, 13% pada pasar uang.

3. *Dynamic money rupiah*, merupakan pilihan dana dengan keuntungan yang tinggi dengan tingkat resiko yang relative lebih besar, keuntungan yang lebih besar dari pasar saham, karena didalamnya terdapat 91% saham dan 9% pasar uang.
4. *Secure money dollar*, adalah pilihan dana dengan keuntungan yang tinggi, stabil, pendapatan tetap dalam US dollar dengan resiko yang relative rendah.

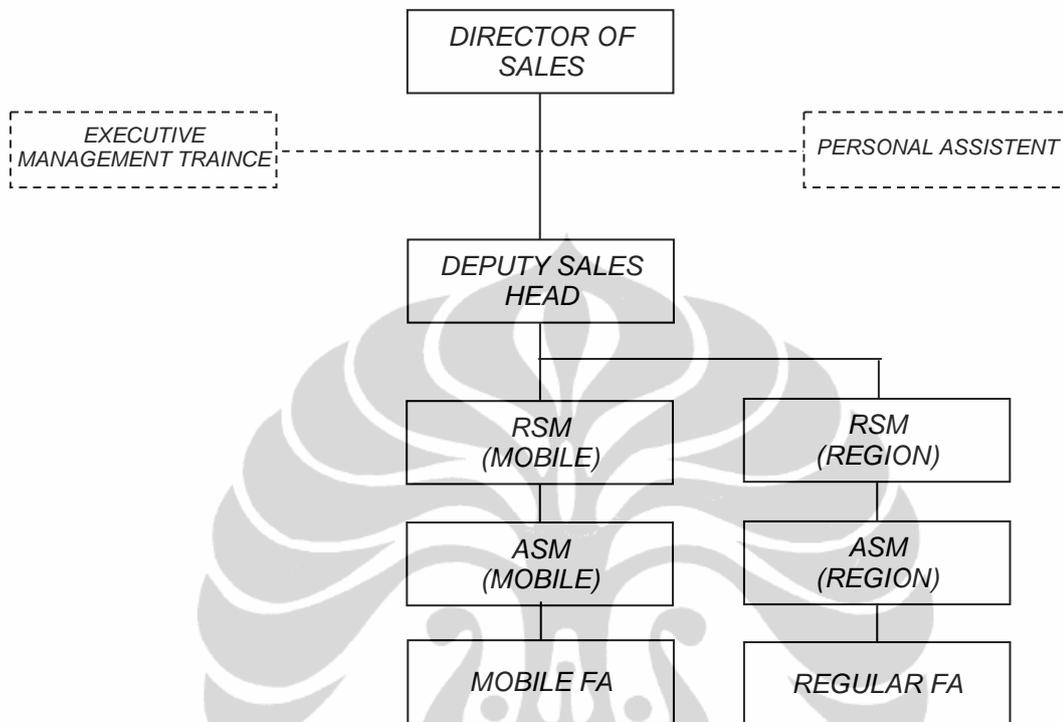
Keempat pilihan dana alokasi diatas dapat dipilih berdasarkan kebutuhan nasabah dan dapat dipindahkan sewaktu-waktu.

## **G.2. Pengelola Dana**

Dana investasi AXA Mandiri dikelola oleh manajer investasi yang handal, untuk rupiah dikelola oleh *schroders* sedangkan untuk dollar dikelola oleh danareksa. *Schroders* adalah pengelolaan dana investasi yang berasal dari Inggris yang berdiri sejak 1804. Perusahaan ini baru datang ke Indonesia dan mulai beroperasi pada tahun 1992. belum terlalu lama dibandingkan dengan pengalamannya di negeri asalnya, namun sudah cukup merasakan asam garam mengelola investasi ditengah badai krisis moneter tahun 1997. pemegang saham 99% *schroders investment management Indonesia* adalah *schroders grup*. Hal ini adalah merupakan salah satu pengelola investasi terbesar dunia per September 2004 dimana sudah mengelola asset sebesar 99,8 miliar alias US\$ 179,57 miliar. Sementara di Indonesia, *schroders investment management Indonesia* per Januari 2005 lalu sudah mengelola dana yang cukup besar dalam industri reksadana sebesar Rp 8,4 triliun.

Danareksa berdiri sejak tahun 1992, merupakan salah satu perintis reksadana di Indonesia. Perusahaan yang 100% sahamnya dimiliki danareksa persero ini mempunyai produk yang paling lengkap. Salah satu kekuatan danareksa sebenarnya adalah urusan distribusi, selain gerai danareksa juga mengembangkan kerjasama dengan bank dan asuransi, salah satunya adalah kerjasama dengan AXA Mandiri untuk pengelolaan dana investasi dollar.

## H. Struktur Organisasi



Gambar 3.2  
Struktur Organisasi PT. AXA Mandiri

### **H.1. Regional Sales Manager (RSM)**

Adapun tugas pokok dan fungsi dari *Regional Sales Manager* (RSM) antara lain:

1. Mengatur jalannya aktivitas bisnis dan kelancaran pelaksanaan di tingkat daerah dalam mengambil keputusan dan mengidentifikasi kelancaran pelaksanaan demi terjaminnya kualitas perusahaan dan pelayanan kepada nasabah.
2. Meningkatkan kemampuan sales dalam pencapaian target, pengoptimalan penjualan, merealisasi dan menentukan segmentasi pasar, dan juga mengoptimalkan tingkat penjualan.
3. Merencanakan alokasi pencapaian dan harus merespon semua pendapatan di tingkat daerah
4. Mengefektifkan dan mengatur *Area Sales Manager* di tingkat daerah, dalam meningkatkan penjualan yang tinggi dan memperbaiki pengaturan kelompok sales yang dipimpinnya.
5. Meningkatkan pengetahuan para sales, etika para sales, kemampuan praktis sales dalam satu tim sales di suatu kawasan untuk mencapai standard dan regulasi yang ditetapkan
6. Memimpin para sales dalam menentukan strategi dan inisiatif dalam mengaplikasikan para sales dalam meningkatkan performen bisnisnya.

### **H.2. Advisor Sales Manager (AMS) Region**

Adapun tugas pokok dan fungsi dari *Advisor Sales Manager* (ASM) antara lain:

1. Mengkoordinasi dan memimpin *Financial Advisor* dalam beraktifitas dan pencapaian target yang sangat baik.
2. Mengatur jalannya bisnis dengan mengoptimalkan kuantitas dan kualitas dari *Financial Advisor* dalam penerimaan, pelatihan serta keberlanjutannya dan pelaksanaan dalam memenuhi standar yang ditetapkan.
3. Meningkatkan Kualitas kinerja bisnis dan keprofesionalan yang lebih baik dalam melaksanakan pelayanan terhadap konsumen.

4. Meningkatkan kemampuan *Financial Advisor* agar penuh integritas dalam kelompoknya.
5. Menentukan lisesnsi dari manajemen bank dalam memimpin kelompok dan/atau informasi kinerja sales.
6. Memberikan laporan akan kinerja sales kepada Regional Sales Manager dan selalu aktif dalam meningkatkan kinerja dan inisiatif para sales yang dipimpinnya.

### **H.3. *Financial Advisor (FA)***

Adapun tugas pokok dan fungsi dari *Financial Advisor (FA)* antara lain:

1. Menjaga Citra perusahaan dengan mematuhi nilai dan etika bisnis
  - a. Menjual hanya berdasarkan kebutuhan nasabah
  - b. Informasi produk yang jelas
  - c. Tidak menyembunyikan fakta
  - d. Selalu menginformasikan hasil penjualan kepada pihak Bank
  - e. Selalu memperlakukan nasabah sesuai dengan standar Bank Mandiri
2. Memenuhi target penjualan
3. Melengkapi semua dokumen penjualan dan mengirimkannya untuk diproses
4. Menjaga *relationship* dengan nasabah