

TIDAK BOLEH DIJUAL

# HUBUNGAN ANTARA TINGKAT KEMATANGAN PEGAWAI DENGAN EFEKTIVITAS PELAYANAN PEGAWAI

(Studi Penelitian Pada PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember)

## SKRIPSI



MILIK PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS JEMBER

Disajikan guna memenuhi salah satu syarat ujian  
untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1)

Jurusan Ilmu Administrasi

Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Pada

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

Oleh :

Fauzan

NIM. 93-3115

Pembimbing

Prof. Drs. H. Toekidjan PS

Asisten Pembimbing

Drs. Soetomo, MSi.

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

2000

Atas : Studi  
Pembelian  
Terima Tgl: 19 APR 2000  
No. Induk : PTI'2000 9032

Klas  
658.3  
F44  
h c

MOTTO :

"Mengatakan sesuatu itu memang mudah....  
tapi bagaimana melaksanakannya,  
itulah kuncinya"

*(PAYE '93)*

"Lakukan apa yang Anda mampu dengan  
apa yang Anda miliki"

*(THEODORE ROOSEVELT)*

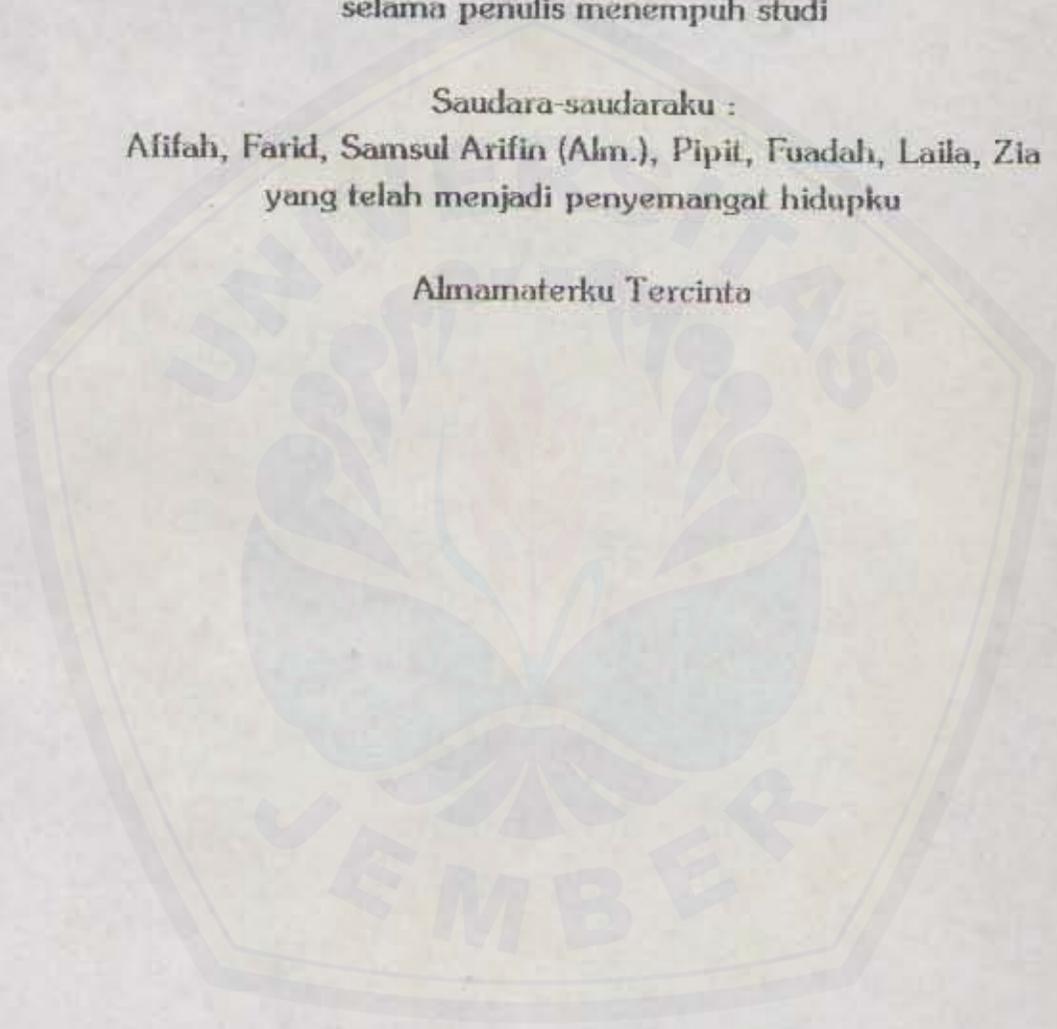
KARYA INI KU PERSEMBAHKAN KEPADA :

Emak dan Bapak yang telah memberikan segalanya kepada penulis  
dan tiada hentinya berdo'a demi kelancaran dan kesuksesan  
selama penulis menempuh studi

Saudara-saudaraku :

Afifah, Farid, Samsul Arifin (Alm.), Pipit, Fuadah, Laila, Zia  
yang telah menjadi penyemangat hidupku

Almamaterku Tercinta



**Pengesahan**

Diterima dan dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
guna memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

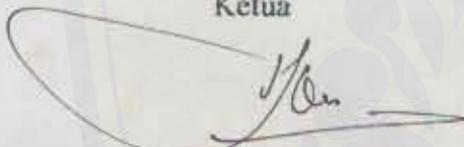
Pada

Hari/tanggal : Senin/28 Februari 2000

Jam : 10.00 WIB -- selesai

**Panitia Penguji**

Ketua



**Drs. S. Soerantomo**  
NIP. 130 518 485

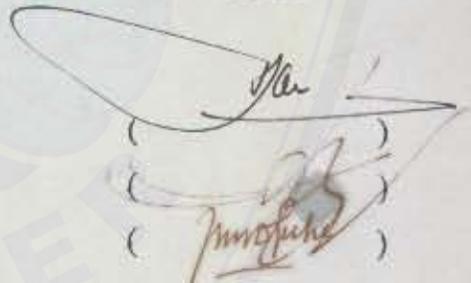
Sekretaris



**Prof. Drs. H. Toekidjan PS.**  
NIP. 130 058 199

Anggota

1. **Drs. S. Soerantomo**
2. **Prof. Drs. H. Toekidjan PS.**
3. **Dra. Anastasia Murdyastuti**



Mengetahui,

a.n. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Pembantu Dekan I



**Drs. Umaldi Radi, MA.**  
NIP. 130 239059

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis memperoleh kemudahan dalam menyelesaikan tugas skripsi yang berjudul "HUBUNGAN ANTARA TINGKAT KEMATANGAN PEGAWAI DENGAN EFEKTIVITAS PELAYANAN PEGAWAI" di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari masih banyak kekurangan-kekurangan disana-sini, oleh karena itu merupakan suatu masukan yang berharga bagi penulis apabila ada kritik dan saran, sebab kritik dan saran tersebut menjadi bekal bagi penulis untuk menuju ke arah kesempurnaan.

Penulis juga menyadari bahwa tidaklah dapat terselesaikan tugas ini tanpa bantuan dari berbagai pihak yang terkait, baik itu berupa fasilitas, data-data, petunjuk dan keterangan-keterangan. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati serta keikhlasan, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Bariman selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Bapak Prof. Drs. H. Toekidjan PS. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan petunjuk dan pengarahan.
3. Bapak Drs. Soetomo, MSi selaku Asisten Pembimbing yang telah memberikan masukan-masukan dan meluangkan banyak waktu dalam membantu penyelesaian skripsi ini.

7. Bapak dan Ibu Dosen di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah memberikan ilmunya.
8. Bapak Soedarto PA. selaku Kepala Perwakilan PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember, Bapak Sonny Sumarsono, BSc. (Kasi Adm. dan Logistik), Bapak Drs. Suhardi (Kasi Pertanggungsaan), Bapak Dwi Purwanto (Kasi Operasional) serta Bapak Roedy Wijayanto, SE. (TU Operasional Pemasaran) serta segenap pegawai PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember yang telah membantu penulis dalam memperoleh data dan informasi selama mengadakan penelitian.
9. Mas Sodik dan Mas Bambang selaku Pegawai Perpustakaan FISIP Universitas Jember atas bantuan dan rasa kekeluargaannya.
10. Bapak Hasan dan Bapak Sony beserta keluarga.
11. **THE BIG FAMILY OF HIMAGUPA (Jl. Jawa IV/5&7)**: Jhoni (The Leader), Adi, Cimot, Iphoenk, Indra, Ivan, Dwi', Manto, Ismi, Ismanto, Tedjo, Wawan, Qori', Joko .... yang kompak ber...suit....suit....he...he...he...
12. Buat temen-temen di **WIRANI (Jl. Jawa IVB/5)** : Dila, Ula, Ifa, Ayu', Tia, Farida dan semuanya yang nggak bisa disebut satu per satu, thanks for all.
13. Rekan-rekan UKPMF-MAJALAH PRIMA FISIP Univ. Jember, atas keceriaannya selama ini.
14. Sahabat-sahabat PMII RAYON FISIP UNEJ : Coker, Azis, Polo, Budi Kris, Mesum, Tableg, Umam, Zeta, Faruq, Gogot Gondrong, Krisna Nyambik, Angus, Budi Kompor dan kader-kader semuanya yang tak dapat disebutkan satu per satu.....**"Tangan Terkepal Maju ke Muka"**.
15. Rekan-rekan Program Studi Ilmu Administrasi Negara '93 yang tersisa: Hartoyo, Yoyon, Edi *Kumis*, Priyanto Kurniawan yang tetap tegar menjalani studi ini, semoga sukses buat kita semua.
16. Kakak dan lyuk Surya, terima kasih atas budi baik yang diberikan.

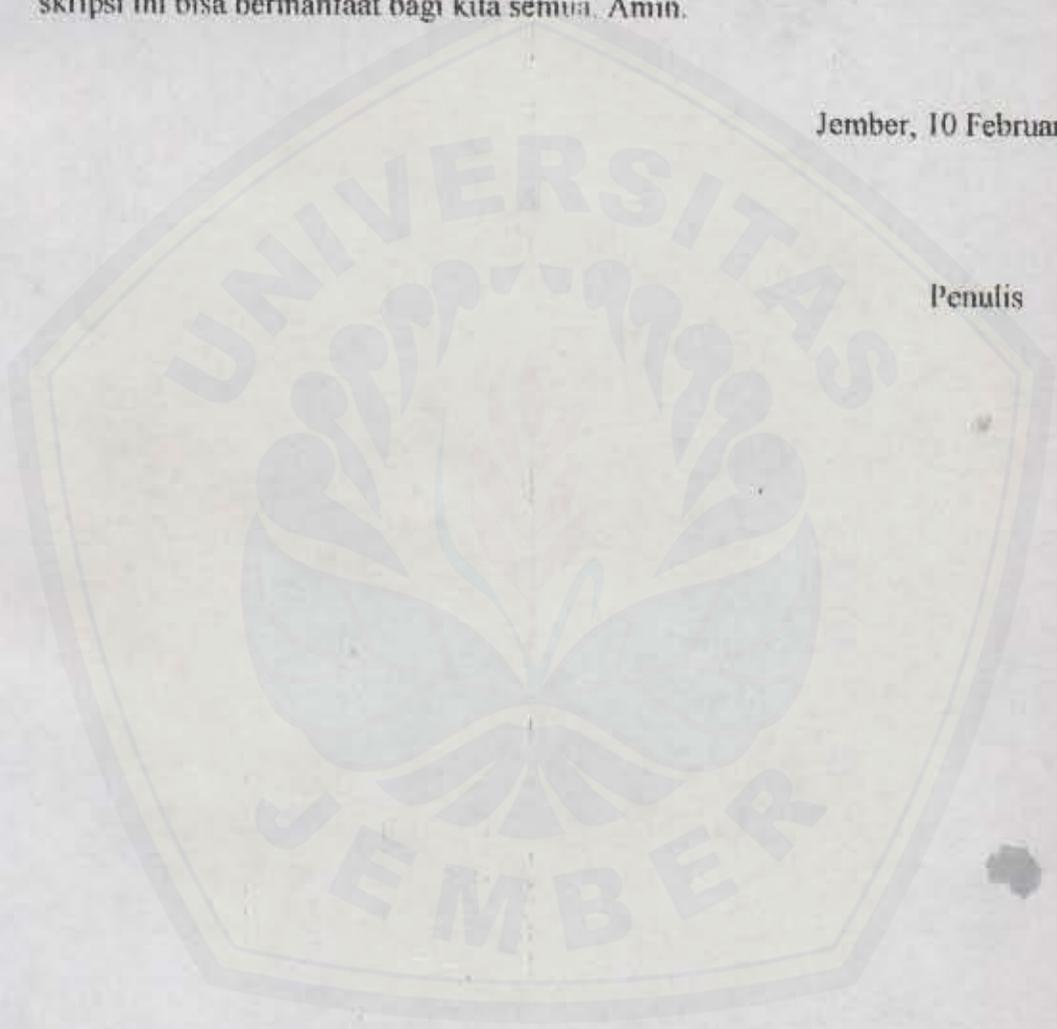
17. Semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis.

18. Alamater tercinta.

Dari semua itu penulis hanya bisa berdoa semoga Allah SWT memberi balasan yang sebesar-besarnya kepada Saudara. Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Jember, 10 Februari 2000

Penulis



DAFTAR TABEL

TABEL	Halaman
1. Program Pelayanan dan Realisasi Seksi-seksi dan Unit Daerah (UDA) yang ada di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember Tahun 1999 .....	8
2. Target dan Realisasi Penerimaan Premi PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember Tahun 1998 .....	12
3. Daftar Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	64
4. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Tingkat Pendidikan Pegawai .....	67
5. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Tingkat Pengalaman Pegawai .....	68
6. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Pemahaman akan Syarat Pekerjaan .....	70
7. Data Berdasarkan Skor Terhadap Sub Variabel Kemampuan Pegawai (X1) .....	71
8. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Kemauan Pegawai Memikul Tanggung Jawab yang dibebankan .....	73
9. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Motivasi Prestasi .....	74
10. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Keikatan .....	75
11. Data Berdasarkan Skor Terhadap Sub Variabel Kemauan Pegawai (X2) .....	76
12. Data Berdasarkan Skor Terhadap Variabel Kematangan Pegawai (X) .....	77
13. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Kualitas Pelayanan (Y1) .....	79
14. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Kuantitas Pelayanan (Y2) . . .	80
15. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Efektivitas Waktu Pelayanan (Y3) .....	82

16. Data Berdasarkan Skor Terhadap Variabel Efektivitas Pelayanan .....	83
17. Penentuan Nilai Ranking dari Variabel Kematangan Pegawai (X) .....	85
18. Penentuan Nilai Ranking dari Variabel Efektivitas Pelayanan Pegawai (Y) .....	86
19. Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi Antara Variabel X dan Variabel Y .....	88



DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>HALAMAN DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	16
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	16
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	16
1.4 Konsepsi Dasar.....	17
1.4.1 Konsep Tingkat Kematangan Pegawai.....	19
1.4.1.1 Tingkat Kemampuan/Ability.....	20
1.4.1.1.1 Tingkat Pendidikan.....	21
1.4.1.1.2 Tingkat Pengalaman.....	24
1.4.1.1.3 Pemahaman akan Syarat Pekerjaan.....	25
1.4.1.2 Tingkat Kemauan/Willingness.....	26
1.4.1.2.1 Kemauan untuk Memikul Tanggung Jawab..	28
1.4.1.2.2 Motivasi Prestasi.....	28
1.4.1.2.3 Keikatan.....	29

1.4.2 Konsep Efektivitas Pelayanan Pegawai .....	30
1.4.2.1 Kualitas Pelayanan .....	31
1.4.2.2 Kuantitas Pelayanan .....	32
1.4.2.3 Efektivitas Waktu Pelayanan.....	32
1.4.3 Dasar Teori yang Menghubungkan antara Tingkat Kematangan dengan Efektivitas Pelayanan Pegawai .....	33
1.5 Hipotesis.....	34
1.6 Definisi Operasional .....	36
1.6.1 Tingkat Kematangan Pegawai (X).....	36
1.6.1.1 Tingkat Kemampuan (X1).....	37
1.6.1.1.1 Tingkat Pendidikan.....	38
1.6.1.1.2 Tingkat Pengalaman .....	39
1.6.1.1.3 Pemahaman akan Syarat Pekerjaan .....	40
1.6.1.2 Tingkat Kemauan (X2).....	41
1.6.1.2.1 Kemauan Pegawai Memikul Tanggung Jawab Terhadap Tugas yang dibebankan.....	42
1.6.1.2.2 Motivasi Prestasi.....	42
1.6.1.2.3 Keikatan.....	43
1.6.2 Efektivitas Pelayanan Pegawai (Y).....	44
1.6.2.1 Kualitas Pelayanan (Y1).....	44
1.6.2.2 Kuantitas Pelayanan (Y2).....	44
1.6.2.3 Efektivitas Waktu Pelayanan (Y3).....	45
1.7 Metode Penelitian .....	45
1.7.1 Penentuan Populasi .....	46
1.7.2 Metode Penentuan Sampel.....	47
1.7.3 Metode Pengumpulan Data.....	47

1.7.3.1 Metode Observasi.....	48
1.7.3.2 Metode Kuesioner.....	48
1.7.3.3 Metode Interview.....	49
1.7.3.4 Metode Dokumentasi.....	50
1.7.4 Metode Analisa Data.....	50
<b>BAB II DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN.....</b>	<b>53</b>
2.1 Pengantar.....	53
2.2 Sejarah Singkat Perusahaan.....	54
2.2.1 Sejarah PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember.....	56
2.3 Tugas dan Kewajiban.....	56
2.4 Susunan Organisasi.....	57
2.5 Tata Kerja.....	63
2.6 Kepegawaian.....	63
2.7 Struktur Organisasi.....	64
2.8 Jenis-jenis Produk PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember.....	65
<b>BAB III PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN.....</b>	<b>66</b>
3.1 Pengantar.....	66
3.2 Variabel Bebas (X) yaitu Kematangan Pegawai.....	66
3.2.1 Nilai Responden dari Sub Variabel Kemampuan Pegawai (X1).....	66
3.2.2 Nilai Responden dari Sub Variabel Kemauan Pegawai (X2).....	72
3.3 Variabel Terikat (Y) yaitu Efektivitas Pelayanan Pegawai.....	78
3.3.1 Nilai Responden dari Indikator Kualitas Pelayanan (Y1).....	79
3.3.2 Nilai Responden dari Indikator Kuantitas Pelayanan (Y2).....	80
3.3.3 Nilai Responden dari Indikator Efektivitas Waktu (Y3).....	81

<b>BAB IV ANALISA DAN INTERPRETASI DATA</b> .....	84
4.1 Pengantar.....	84
4.2 Penentuan Nilai Rank.....	84
4.2.1 Penentuan Nilai Rank dari Variabel X.....	85
4.2.2 Penentuan Nilai Rank dari Variabel Y.....	86
4.3 Perhitungan Korelasi.....	87
4.3.1 Membuat Tabel Kerja yang didalamnya terdapat $d_i$ dan $d_i^2$ .....	88
4.3.2 Menentukan $\sum T_x$ dan $\sum T_y$ .....	89
4.3.3 Menentukan $\sum X^2$ dan $\sum Y^2$ .....	90
4.3.4 Mengetahui Hubungan ( $r_s$ ) antara Variabel X dan Y.....	91
4.3.5 Pengujian Tingkat Signifikansi ( $r_s$ ) dengan t-tes.....	92
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	94
5.1 Kesimpulan.....	94
5.3 Penutup.....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan salah satu faktor yang esensi dalam kehidupan organisasi, karena bagaimanapun baiknya suatu organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja tidak akan berarti tanpa adanya manusia yang mengoperasionalkan. Tanpa ada kegiatan, organisasi tidak dapat mencapai tujuannya. Manusia juga berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, dimana manusia bertindak sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Mengenai peran manusia dalam organisasi, Wicjaja (1986:15) mengatakan sebagai berikut: "...walaupun kita sekarang telah berada dalam abad teknologi dengan kegiatan manusia sudah digantikan mesin, namun faktor manusia tetaplah merupakan faktor yang paling penting dan menentukan dalam setiap organisasi apapun"

Untuk dapat berperan aktif dalam organisasi, maka pegawai harus mempunyai keahlian yang memadai. Meskipun pada dasarnya dalam diri manusia memiliki potensi untuk mengembangkan kemampuan yang ada dalam dirinya, namun hal ini tergantung juga pada kemauan individu untuk mengembangkannya. Kemauan tersebut sebagian besar didorong atau dikarenakan pegawai mempunyai tujuan atau kebutuhan yang harus dipenuhi, baik itu kebutuhan fisik, ekonomis maupun politis dan kebutuhan lainnya. Antara tujuan individu dengan tujuan organisasi harus ada kesesuaian. Uraian penulis ini didasarkan pada pendapat Thoha (1996:181-182) yang menyatakan sebagai berikut:

Masing-masing orang dalam suatu organisasi mempunyai tujuan individu. Manajer yang arif senantiasa memperhatikan adanya kesinambungan atau paling sedikit adanya kesesuaian antara tujuan

individu dengan tujuan organisasi. Sehingga dengan demikian aktivitas yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi tersebut tidak jauh menyimpang dari aktivitas organisasi. Jika terjadi kesenjangan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi maka akan tercipta ketidakharmonisan kerja

Keselarasan tujuan antara individu dan organisasi di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember diatur melalui penetapan hak dan kewajiban pegawai yang tercantum dalam Keputusan Direksi PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Nomor: 196 SK-DU.0792 tentang Peraturan Pokok Kepegawaian PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya. Mengenai kewajiban pegawai ditegaskan dalam pasal 7 yang isinya sebagai berikut:

Setiap pegawai berkewajiban:

1. Melaksanakan tugas pekerjaannya dengan disiplin, penuh kesadaran dan pengabdian serta rasa tanggung jawab yang tinggi untuk kepentingan perusahaan.
2. Memelihara sikap dan tingkah laku yang sesuai dengan kedudukannya sebagai pegawai perusahaan.
3. Mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi atau golongan.
4. Berusaha dengan segala daya upaya untuk menjaga nama baik (citra) perusahaan dan berusaha mencegah timbulnya hal-hal yang akan merugikan perusahaan.
5. Mentaati segala peraturan yang berlaku di perusahaan.
6. Mentaati dan senantiasa setia menjalankan perintah dan petunjuk atasannya untuk kepentingan perusahaan.
7. Menyimpan rahasia perusahaan dan rahasia jabatannya dengan sebaik-baiknya.
8. Mengucapkan sumpah dan janji jabatan bagi setiap pegawai yang di angkat untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

Sedangkan hak-hak bagi pegawai telah ditegaskan dalam pasal 8 sebagai berikut:

Setiap pegawai berhak:

1. Menerima gaji dan tunjangan sesuai dengan golongan pangkat dan jabatannya berdasarkan peraturan penggajian perusahaan yang berlaku.

2. Memperoleh hak cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit dan cuti hamil/melahirkan serta cuti diluar tanggungan perusahaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
3. Memperoleh perawatan kesehatan berikut keluarganya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan.
4. Memperoleh uang duka dari perusahaan apabila salah seorang anggota keluarganya meninggal dunia.
5. Memperoleh jaminan hari tua/keluarga yang diatur dalam peraturan pensiun pegawai, berupa:
  - a. Pensiun Hari Tua, Pensiun Janda, Pensiun Yatim/Piatu, atau Pensiun Yatim Piatu.
  - b. Tunjangan Hari Tua (Modal Pensiun).
  - c. Pensiun Cacat dan Tunjangan Cacat.
  - d. Asuransi Kematian Pegawai
  - e. Asuransi Kematian Pensiunan.

Dengan mengetahui hak dan kewajiban tersebut maka pegawai dapat menempatkan diri dengan sebagaimana mestinya. Artinya pegawai dapat menuntut hak bila kewajibannya terhadap organisasi telah dipenuhi atau lebih singkatnya tugas-tugas telah diselesaikan dengan baik.

Pegawai dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaannya tidak terlepas dari kematangan yang ia miliki. Tingkat kematangan yang tinggi menjadikan pegawai mempunyai rasa yakin bahwa dia akan berhasil dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun pengertian kematangan menurut Hersey dan Blanchard (1995:179) sebagai berikut: "Kematangan (maturity) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (ability and willingness) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri".

Kedua unsur kematangan diatas tidak bisa dipisahkan karena pada prinsipnya antara keduanya saling mendukung/berkaitan. Kemampuan yang tinggi tapi tidak didukung oleh kemauan pegawai, maka pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tidak dapat diselesaikan dengan baik. Kalaulpun

dapat diselesaikan maka waktu dan hasilnya bisa tidak sesuai dengan rencana yang ada. Begitu pula sebaliknya, pegawai mempunyai kemauan yang keras untuk mengerjakan tugasnya tetapi kemampuan yang memadai tidak ia miliki, maka tugas pekerjaannya tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu kedua unsur kematangan tersebut selayaknya dimiliki oleh setiap pegawai.

Berkaitan dengan hal tersebut, penulis mengutip pendapat Hersey dan Blanchard (1995:187) yang memberikan penjelasan mengenai konsep kematangan sebagai berikut: "Oleh karena itu, dalam membicarakan kematangan dalam hubungannya dengan kemampuan dan kemauan, kami dapat menyatakan bahwa konsep kematangan terdiri dari dua dimensi: Kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan)". Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa kematangan terdiri dari dua dimensi yaitu kemampuan dan kemauan. Kematangan pekerjaan (kemampuan) pegawai terdiri dari pengetahuan dan pengalaman. Dimana pegawai yang memiliki tingkat kematangan pekerjaan (kemampuan) yang tinggi dalam bidang tertentu, maka dalam melaksanakan tugasnya pegawai tersebut kurang memerlukan arahan dari orang lain. Kurang memerlukannya arahan dari orang lain karena pegawai tersebut mempunyai bekal yang memadai dalam rangka mengerjakan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Kemampuan ini bisa saja didapat sebelum dia bekerja pada PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember, misalnya pegawai yang di pindahkan dari perwakilan lain kemudian sekarang ditempatkan di Jember atau kemampuan tersebut dia dapat selama dia bekerja di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember melalui diklat atau pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Kemampuan tersebut ada juga yang didapat dari pengalaman selama menjalankan tugas-tugas sehingga pegawai mengetahui cara-cara termudah dan cara mengatasi jika ada persoalan yang timbul sehingga pegawai tidak mengalami kesulitan. Pegawai yang berkemampuan tinggi kemungkinan besar akan dapat melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang

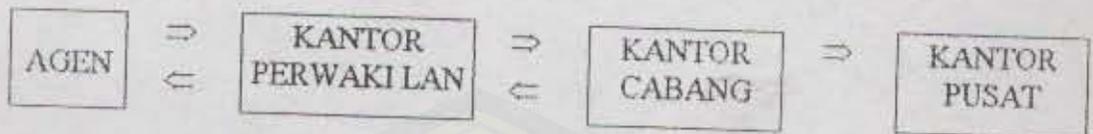
bagaimana, kapan dan dimana melakukannya. Kematangan psikologis (kemauan) merupakan motivasi bagi diri pegawai untuk mengemban tanggung jawab yang diberikan organisasi. Tingkat kematangan psikologis (kemauan) yang tinggi akan menimbulkan rasa yakin dalam diri pegawai sehingga ia dapat melaksanakan pekerjaan yang diberikan dengan baik. Dengan adanya rasa keyakinan tersebut pegawai tidak memerlukan dorongan orang lain untuk melakukannya.

Pembahasan kematangan pegawai ini, penulis batasi berkisar tentang kematangan pegawai yang dinilai dari tugas spesifiknya yaitu tugas pemberian pelayanan pada masyarakat. Penentuan batasan ini sesuai dengan pendapat Thoha (1996:283) yang menyatakan sebagai berikut:

Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi tertentu perlu diingat bahwa tidak ada seorangpun yang mampu berkembang secara penuh (*fully developed*) atau sebaliknya dibawah garis kematangan (*underdeveloped*). Dengan kata lain kematangan atau perkembangan bukanlah suatu konsep global, melainkan sebuah konsep tentang suatu tugas spesifik.

Organisasi yang menjadi obyek penelitian penulis yaitu PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maka orientasi tujuannya adalah *public service*. Masyarakat/konsumen apabila menggunakan, memanfaatkan pelayanan dari PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember ini tentunya menginginkan pelayanan yang cepat, tepat, mudah, sesuai dengan keinginan atau dengan kata lain efektivitas pelayanan mereka tuntut. Hal yang sering terjadi dilapangan ketika seorang agen pemasaran menawarkan produk asuransi, biasanya calon nasabah tersebut menanyakan berapa lama proses pengajuan polis baru tersebut selesai (polis terbit). Agen tidak bisa memberikan jawaban yang pasti tentang masalah satu ini karena pengajuan

polis baru harus melalui proses yang panjang. Proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar Proses Surat Permintaan Asuransi Jiwa (SPAJ) Non Medical

Keterangan:

- Agen:
  - ⇒ Agen melakukan penawaran ke calon PP (Pemegang Polis)
  - ⇒ Calon PP mengisi dan menandatangani SPAJ (Surat Permintaan Asuransi Jiwa), SKK (Surat Keterangan Kesehatan)
  - ⇒ Calon PP membayar premi I
  - ⇒ Menyerahkan SPAJ, SKK ke Kantor Perwakilan
- Kantor Perwakilan:
  - ⇒ Melakukan seleksi terhadap SPAJ dan SKK
  - ⇒ Perhitungan premi
  - ⇒ Entry SP (dikirim kembali ke Agen untuk dicek ulang)
  - ⇒ Kirim berkas SPAJ dan entry SP (Surat Permintaan) ke Kantor Cabang
- Kantor Cabang:
  - ⇒ Menyeleksi berkas dari Kantor Perwakilan
  - ⇒ Cek data entry SP
  - ⇒ Proses cetak polis
  - ⇒ Kirim polis asli ke Perwakilan
  - ⇒ Kirim BAP (Berita Acara Pertanggunggan), TP20 ke Perwakilan

- Kantor Pusat

- ⇒ Cek BAP dari Kantor Perwakilan
- ⇒ Transfer data ke AS 400
- ⇒ Kirim BAP ke arsip

Lama proses dimasing-masing kantor tersebut bisa memakan waktu ± 1 bulan sehingga total bisa 3 bulan dan ini merupakan kekurangan yang harus dibenahi. Bagaimana proses yang memakan waktu lama tersebut dapat diselesaikan secara singkat atau ada ketetapan waktu penyelesaiannya. Agar semua itu dapat diwujudkan atau dipenuhi salah satunya adalah dengan meningkatkan kematangan pegawai. Kematangan pegawai ditujukan untuk membentuk tenaga-tenaga kerja yang handal sehingga mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Berkas yang sudah masuk ke Kantor Perwakilan harus segera di entry agar proses selanjutnya dapat segera diselesaikan dan pencetakan polis cepat selesai.

Berikut ini penulis sajikan tabel mengenai program pelayanan dan realisasinya dari seksi-seksi dan Unit Daerah (UDA) yang ada di PT. (PEKSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember:



Tabel 1. Program Pelayanan dan Realisasi Seksi-Seksi dan Unit Daerah (UDA) yang Ada di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember Tahun 1999

Seksi-seksi	Program Pelayanan	Target	Realisasi	%
Seksi Operasional	- Melaksanakan pemeriksaan persyaratan pengisian SP Pertanggungungan Perorangan maupun Pertanggungungan Kumpulan	48	42	87,5
	- Melaksanakan penagihan terhadap Pertanggungungan Perorangan dan Pertanggungungan Kumpulan serta menjamin kesamaan data pemegang polis dengan data perusahaan	4	4	100
	- Memelihara hubungan baik antara pemegang polis/tertanggung dengan perusahaan	4	3	75
	- Membuat surat ijin pembayaran klaim meninggal dunia dan penebusan serta membuat laporan hasil pembayarannya	12	9	75
Seksi Pertanggungungan	- Menyelesaikan segala sesuatunya yang berhubungan dengan perubahan-perubahan pertanggungungan perorangan, kumpulan, maupun pertanggungungan pensiun karena adanya, penggadaian polis, pembatalan dan penebusan	12	8	66,7
	- Melakukan koreksi dan entry data Surat Permintaan Asuransi Jiwa	48	42	87,5
	- Membuat pemberitahuan kepada pemegang polis yang akan habis kontraknya dua bulan sebelum jatuh tempo	4	4	100
Seksi Administrasi dan Logistik	- Membuat serta mengirimkan surat konfirmasi kepada pemegang polis Pertanggungungan Perorangan dan Pertanggungungan Kumpulan	4	4	100
	- Membuat kartu gadai untuk setiap transaksi polis baru	48	42	87,5
	- Melakukan konfirmasi data dengan pemegang polis tentang penggadaian polis	12	10	83,3
	- Pembayaran atas klaim asuransi	12	9	75
Unit Daerah (UDA)	- Mengadakan komunikasi baik secara lisan maupun tertulis dengan pemegang polis	4	3	75
	- Mengadakan seleksi administrasi terhadap semua Surat Permintaan (SP) yang masuk melalui unitnya.	48	42	87,5
	- Melaksanakan penagihan terhadap Pertanggungungan Perorangan dan Pertanggungungan Kumpulan	4	4	100

Sumber : PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember

Tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pemeriksaan surat permintaan pertanggung jawaban perorangan dan pertanggung jawaban kumpulan oleh Seksi Operasional yang ditargetkan sebanyak 48 calon pemegang polis ternyata hanya bisa terealisasi 87,5% saja, sedangkan untuk 12,5% surat permintaan calon pemegang polis belum selesai diperiksa karena pegawai saat bekerja sering melakukan aktivitas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, misalnya membaca koran, menjemput anaknya disekolah. Target sebanyak 48 calon pemegang polis ditentukan dari perkiraan bahwa tiap satu minggu mendapat satu orang calon pemegang polis. Pemeliharaan hubungan baik dengan pemegang polis hanya bisa terealisasi 75% dari target yang ditentukan. Tidak terpenuhinya target ini disebabkan pegawai disibukkan oleh tanggungan-tanggungan pekerjaan yang belum selesai, misalnya melaksanakan pemasaran atau mencari calon pemegang polis baru. Untuk pelayanan pembuatan surat ijin pembayaran klaim meninggal dunia dan penebusan juga terealisasi 75% dari target, 25% sisanya belum terpenuhi karena pemeriksaan terhadap persyaratannya belum selesai diperiksa sehingga belum bisa diterbitkan surat ijin pembayarannya.

Realisasi dari Seksi Pertanggung jawaban yang berupa penyelesaian segala sesuatu yang berhubungan dengan perubahan-perubahan pertanggung jawaban perorangan dan pertanggung jawaban kumpulan hanya dapat dilakukan 66% saja dari total target yang harus dipenuhi karena pegawai-pegawai yang menangani urusan ini lambat dalam penyelesaian pekerjaannya. Koreksi dan entry data Surat Permintaan Asuransi Jiwa hanya terealisasi 87,%, tidak terpenuhinya target karena data Surat Permintaan yang mampu dikoreksi dan dientry hanya 42 Surat Permintaan sedang yang 6 Surat Permintaan belum selesai dikoreksi sehingga tidak bisa dientry. Sedangkan untuk pemberitahuan terhadap pemegang polis dapat direalisasikan sebesar 100%.

Pembuatan dan pengiriman surat konfirmasi kepada pemegang polis perorangan dan kumpulan oleh Seksi Administrasi dan Logistik dapat terealisasikan 100%, karena surat konfirmasi ini penting bagi pemegang polis guna mencocokkan

data yang ada pada perusahaan dengan data yang ada pada pemegang polis sehingga pegawai harus melayaninya dengan baik. Sedangkan pembustan kartu gadai untuk setiap transaksi polis baru belum bisa terealisasi secara penuh, hanya 87,5% yang dapat direalisasikan sedang yang 12,5% belum bisa dibuatkan kartu gadai karena keterlambatan dalam penyelesaiannya. Pembayaran atas klaim asuransi hanya terealisasi 75%, sedang yang 25% belum bisa direalisasikan karena pegawai tidak segera mengurus atau menyelesaikan berkas-berkas persetujuan pembayaran klaim ini ke kantor cabang untuk mendapat persetujuan.

Guna menjalin hubungan yang baik dengan pemegang polis, Unit Daerah mengadakan komunikasi baik secara lisan maupun tertulis, namun hal ini hanya dapat terealisasi 75% saja dari target yang direncanakan, tidak terpenuhinya target karena pegawai hanya mementingkan mencari nasabah baru sehingga ada beberapa nasabah yang tidak dihubungi atau tidak dijalin komunikasinya. Seleksi administrasi terhadap surat permintaan yang masuk dari calon pemegang polis hanya bisa terealisasi sebesar 87,5% karena seleksi ini harus dilakukan dengan teliti dan benar sehingga ada 12,5% surat permintaan yang belum selesai diteliti. Penagihan premi terhadap pertanggung jawaban perorangan dan kumpulan yang dilakukan secara kerja sama dengan Seksi Operasional dapat direalisasikan 100%.

Berdasarkan penjelasan diatas maka realisasi dari target yang ditentukan oleh masing-masing seksi dan Unit Daerah sebagian besar belum memenuhi target. Agar realisasi dapat berjalan sesuai target maka perlu evaluasi terhadap kematangan masing-masing pegawai. Hal ini perlu dilakukan guna mengetahui tingkat kematangan pegawai, jika kematangan pegawai rendah maka perlu dilakukan diklat dan penambahan wawasan dan pengarahan bagi pegawai. Peningkatan kematangan pada pegawai ini tidak lain hanya untuk menciptakan efektivitas kerja dalam rangka memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat atau nasabah sehingga pemberian pelayanan kepada nasabah atau calon nasabah dapat dilakukan dengan baik.

Berkaitan dengan hal tersebut dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan sesuatu yang idealnya harus terpenuhi bagi pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Untuk dapat mengkaji lebih dalam mengenai efektivitas ini maka perlu kiranya penulis terlebih dahulu menguraikan mengenai pengertian efektivitas. Adapun pengertian efektivitas menurut Emerson yang dikutip oleh Soewarno (1989:16) adalah sebagai berikut: "Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jelasnya bila sasaran atau tujuan yang telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif". Sedangkan pengertian efektivitas menurut Hidayat (1986:7) adalah sebagai berikut: "Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kualitas, kuantitas dan waktu) telah tercapai. Semakin besar prosentase target yang dicapai maka semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya".

Pendapat dari Hidayat ini akan mendasari pembahasan penulis dalam menguraikan dan menilai efektivitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember kepada masyarakat atau nasabahnya. Namun terlebih dahulu penulis akan menyajikan tabel yang berisi tentang terget dan realisasi penerimaan premi yang telah di capai pada tahun 1998. Adapun tabel tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Target Dan Realisasi Penerimaan Premi PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember Tahun 1998

Bulan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Prosentase (%)
Januari	7.077.444.000,00	494.445.017,00	6,99
Februari		745.109.436,00	10,53
Maret		825.216.409,00	11,66
April		499.201.152,00	7,05
Mei		292.029.319,00	4,13
Juni		507.608.688,00	7,17
Juli		814.195.877,00	11,50
Agustus		556.027.214,00	7,86
September		572.171.299,00	8,08
Oktober		401.764.701,00	5,68
Nopember		392.695.967,00	5,55
Desember		394.401.453,00	5,57
Jumlah	7.077.444.000,00	6.449.866.532,00	

Sumber : PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui mengenai efektivitas kerja pegawai PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember dalam rangka mencapai target perusahaan. Untuk tabel diatas penulis hanya menyajikan target dan realisasi penerimaan premi, karena premi asuransi ini berkaitan erat dengan nasabah atau dalam artian bagaimana seorang pegawai dapat memberikan pelayanan/service kepada nasabah agar ia tetap menjadi nasabah PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember dan pemasukan premi merupakan gambaran dari hasil kerja para pegawai. Target sebesar Rp 7.077.444.000,00 ditentukan berdasarkan pengajuan rancangan anggaran yang telah disetujui oleh kantor pusat. Untuk realisasi penerimaan premi asuransi tiap bulannya dapat dijelaskan sebagai berikut: bulan Januari penerimaan premi asuransi yang didapat sebesar Rp 494.445.017,00 yang berarti 6,99% dari target yang ditentukan. Bulan Februari realisasinya sebesar Rp 745.109.436,00, realisasi ini bernilai 10,53% dari total target yang ada. Untuk bulan

Maret realisasi penerimaan preminya sebesar Rp 825.216.409,00 yang berarti bernilai 11,66% dari target. Realisasi penerimaan premi asuransi untuk bulan April sebesar Rp 499.201.152,00, realisasi ini berarti hanya sebesar 7,05% dari total target. Bulan Mei penerimaannya sebesar Rp 292.029.319,00 atau 4,13% saja dari target yang ditentukan. Sedang untuk bulan Juni penerimaan premi asuransinya meningkat lagi sebesar Rp 507.608.688,00 atau sebesar 7,17% dari target. Kemudian realisasi untuk bulan Juli sebesar Rp 814.195.877,00 atau 11,50%. Penerimaan untuk bulan Agustus yaitu sebesar Rp 556.027.214,00 atau 7,86% atau mengalami penurunan dari penerimaan bulan Juli. Penerimaan untuk bulan September ada sedikit kenaikan penerimaan, yaitu sebesar Rp 572.171.299,00 atau sebesar 8,08% dari total target. Untuk bulan Oktober penerimaan preminya sebesar Rp 401.764.701,00 atau 5,68% saja dari target yang harus dipenuhi. Penerimaan premi untuk bulan Nopember dan Desember yaitu masing-masing sebesar Rp 392.695.967,00 (5,55%) dan Rp 394.401.453,00 (5,57%) dari total target yang harus dipenuhi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penerimaan premi tahun 1998 realisasi yang dicapai sebesar 91,77% atau sebesar Rp 6.494.866.532,00, sedangkan targetnya adalah 100% atau sebesar Rp 7.077.444.000,00 yang berarti realisasi tidak memenuhi target (kurang 8,23%).

Alasan tidak terpenuhinya target penerimaan premi ini penulis perkirakan disebabkan oleh pegawai belum bisa menggunakan waktu kerjanya seefektif mungkin atau pegawai banyak yang melakukan aktivitas yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang dilakukan seperti membaca koran saat jam kerja, menjemput anaknya disekolah, tidak gigih dalam mencari calon nasabah dan lain sebagainya. Akibatnya pelaksanaan kerja dalam pencapaian target tidak bisa dilakukan secara efektif.

Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila sasaran/tujuan dapat dicapai sesuai dengan ketetapan sebelumnya. Agar organisasi mendapatkan kepercayaan dari masyarakat maka salah satu jalan yang bisa ditempuh adalah dengan memberikan

pelayanan yang efektif. Efektivitas pelayanan dapat dinilai dari kualitas, kuantitas dan waktu dari kerja yang dilakukan. Kualitas pelayanan berorientasi pada mutu pelayanan pegawai yang ditandai dengan ketepatan, kelengkapan, dan kerapian kerjanya. Kuantitas pelayanan mengacu pada banyaknya hasil kerja pelayanan yang dicapai selama kurun waktu yang telah ditentukan, sekaligus menunjukkan kecepatan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Sedangkan yang dimaksud dengan efektivitas waktu adalah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas pelayanan, apakah pelayanan tersebut dapat diselesaikan tepat pada waktunya atau tidak.

Efektivitas kerja secara umum digambarkan sebagai pelaksanaan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Westra (1981:81) pengertian efektivitas kerja adalah sebagai berikut: "Efektivitas kerja adalah pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang pegawai, atau bawahan yang dapat menimbulkan suatu akibat terwujudnya sesuai dengan ketentuan rencana yang telah ditentukan".

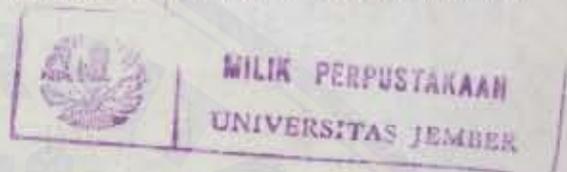
Sedangkan pendapat tokoh lain yaitu Siagian (1995:151) menyatakan sebagai berikut:

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Artinya apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak, sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak, terutama menjawab pertanyaan bagaimana melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.

Dari kedua pendapat diatas pada garis besarnya mempunyai kesamaan dalam memberikan pengertian yaitu bahwa suatu pekerjaan dinilai efektif apabila dalam penyelesaiannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dimana Sondang menambahkan bahwa suatu pekerjaan dinilai baik atau tidak tergantung: bilamana tugas itu diselesaikan, bagaimana menyelesaikannya, berapa biaya yang dikeluarkan.

Kematangan yang dimiliki oleh pegawai PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember tergolong menengah keatas tetapi mengapa pelayanan yang diberikan tidak bisa dilaksanakan secara efektif? Sedangkan salah satu cara yang

dapat dilaksanakan agar target penerimaan premi asuransi tercapai adalah dengan menciptakan pelayanan yang efektif. Dengan terciptanya efektivitas pelayanan tersebut dapat menimbulkan kepercayaan atau citra yang baik dari calon nasabah atau dari nasabah itu sendiri kepada perusahaan sehingga perusahaan dapat memperoleh tambahan nasabah yang secara otomatis akan menambah juga penerimaan premi asuransinya sehingga kemungkinan terpenuhinya target sangat besar sekali. Dari latar belakang tersebut maka penulis menentukan judul penelitian ini yaitu: "HUBUNGAN ANTARA TINGKAT KEMATANGAN PEGAWAI DENGAN EFEKTIVITAS PELAYANAN PEGAWAI"



## **1.2 Perumusan Masalah**

Dalam mengadakan suatu penelitian maka sudah menjadi keharusan bagi peneliti untuk merumuskan masalah yang diteliti, sehingga dengan perumusan masalah tersebut akan memberikan hasil penelitian yang mempunyai nilai ilmiah. Usaha untuk merumuskan masalah dimaksudkan agar uraian serta pembahasannya lebih jelas, terarah dan mengena pada maksud yang diinginkan. Dengan kejelasan maksud tersebut akan memberikan batasan permasalahan yang diangkat, sehingga akan mempermudah bagi peneliti untuk mencari permasalahannya. Loedin (1976:12) mengemukakan pendapatnya bahwa agar masalah mempunyai arti yang jelas, maka masalah tersebut harus memenuhi persyaratan yang ada yaitu: "1. Menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih. 2. Persoalan harus ditegaskan dalam bahasa yang jelas dan untuk mudahnya dituangkan dalam kalimat tanya. 3. Persoalan harus memungkinkan pengukuran".

Bertolak dari pendapat diatas dan berdasar uraian latar belakang masalah, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut: "Adakah Hubungan antara Tingkat Kematangan Pegawai dengan Efektivitas Pelayanan Pegawai di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember ?"

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Setiap aktivitas penelitian harus mempunyai maksud dan tujuan. Dengan adanya maksud dan tujuan yang jelas dan pasti maka penelitian ilmiah tersebut dapat menjembatani antara dunia konsep dan dunia empiris. Adapun tujuan dan kegunaan dari penelitian ini antara lain:

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian yang penulis lakukan ini yaitu:

1. Untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara tingkat kematangan pegawai dengan efektivitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember.
2. Penelitian ini juga ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Suatu penelitian akan mempunyai arti tertentu apabila dari penelitian yang telah dilakukan mempunyai kegunaan. Adapun kegunaan dari penelitian yang penulis lakukan ini antara lain:

1. Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran atau informasi bagi pihak yang terkait dengan tema penelitian yang penulis lakukan ini.
2. Diharapkan dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang mempunyai tema yang sama.

## 1.4 Konsepsi Dasar

Saat ini persaingan yang terjadi antar perusahaan asuransi sangat ketat sekali. Pelayanan/servis yang diberikan merupakan hal yang sangat penting untuk menarik konsumen agar tertarik menggunakannya. Sumber daya organisasi terutama Sumber Daya Manusianya harus dapat ditempatkan dan dimanfaatkan sebaik-baiknya. Perusahaan hanya membayar pegawai yang mempunyai produktivitas dengan kualitas dan kuantitas kerja yang tinggi sehingga antara pegawai dan perusahaan bisa sama-sama diuntungkan.

Pelayanan yang diberikan dapat memuaskan apabila pegawai yang melaksanakan mempunyai tingkat kematangan yang tinggi. Pegawai yang matang tentunya dia mampu dan mau menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun definisi kematangan menurut Hersey dan Blanchard (1995:187) adalah sebagai berikut: "Oleh karena itu, dalam membicarakan kematangan dalam hubungannya dengan kemampuan dan kemauan, kami dapat menyatakan bahwa konsep kematangan terdiri dari dua dimensi: kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan)". Dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa kematangan (*maturity*) dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam melakukan suatu pekerjaan. Berarti untuk konsep kematangan ini dapat dipisah menjadi dua sub konsep yaitu sub konsep kemampuan dan sub konsep kemauan. Kedua sub konsep kematangan diatas tentunya dihubungkan dengan tugas-tugas spesifik yang dilakukan. Mengenai penjelasan untuk tugas-tugas spesifik ini Thoha (1996:283) menjelaskan sebagai berikut:

Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi tertentu perlu diingat bahwa tidak ada seorangpun yang mampu berkembang secara penuh (*fullydeveloped*) atau sebaliknya dibawah garis kematangan (*underdeveloped*). Dengan kata lain kematangan atau perkembangan bukanlah suatu konsep global, melainkan sebuah konsep tentang suatu tugas spesifik.

Tugas-tugas organisasi yang didelegasikan kepada masing-masing pegawai merupakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan melalui posisi/jabatan masing-masing pegawai. Dengan kematangan yang dimiliki masing-masing pegawai maka tugas-tugas spesifik tersebut dapat diselesaikan sesuai rencana (efektif). Dalam rangka mencapai efektivitas pelayanan maka pegawai dalam rangka menyelesaikan tugas kewajibannya harus cepat, tepat, dan rapi sehingga tugas-tugas berikutnya dapat dilanjutkan dengan lancar dan pihak yang memanfaatkan merasa puas. Pelayanan yang memuaskan semua pihak akan memberikan nilai lebih kepada pemakai jasa dari perusahaan ini dibandingkan dengan perusahaan jasa yang lain. Dengan adanya kelebihan ini diharapkan dapat menarik minat dari masyarakat lainnya untuk memakai produk-produk dari PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan agar pelayanan yang diberikan oleh pegawai tersebut dapat dijalankan secara efektif adalah dengan mempunyai tingkat kematangan yang tinggi.

Kemampuan sebagai salah satu unsur kematangan merupakan potensi yang perlu dimiliki pegawai agar mampu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, baik itu tugas yang berkenaan dengan administrasinya maupun tugas pelayanan yang diberikan kepada para nasabah atau pada calon nasabahnya. Namun hanya dengan kemampuan saja tidak cukup, maka pegawai perlu juga mempunyai kemauan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut: kalau seorang pegawai hanya mempunyai kemampuan saja tetapi ia tidak mau melaksanakan pekerjaannya maka ia tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tersebut. Sedangkan kalau seorang pegawai hanya mempunyai kemauan saja dan tidak didukung dengan kemampuan yang memadai maka pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tidak dapat ia selesaikan dengan baik. Sebenarnya kedua hal ini memang berkaitan erat tetapi pada kenyataan yang ada dilapangan timbulnya kemauan menyelesaikan tugas pekerjaan karena dia ingin mendapatkan gaji. Dengan

demikian seorang pegawai selayaknya mempunyai kematangan (kemampuan dan kemauan). Hal ini sangat penting karena tujuan organisasi dapat tercapai kalau pelaksanaan tugas pekerjaan dijalankan secara efektif. Pembahasan mengenai tingkat kematangan pegawai dan efektivitas pelayanan pegawai, penulis jelaskan sebagai berikut:

#### 1.4.1 Konsep Tingkat Kematangan Pegawai

Kematangan merupakan faktor yang sangat menentukan pegawai dalam rangka memberikan sumbangan pada organisasi. Pada kenyataannya dapat dikemukakan bahwa makin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki organisasi, maka makin penting arti kematangan bagi karya yang akan diberikan kepada organisasi. Pembahasan kematangan pada penelitian ini hanya berorientasi pada tingkat kematangan pegawai (bawahan) saja karena bawahan merupakan unit pelaksana terkecil dalam organisasi dan yang langsung menangani pekerjaan, sedangkan pemimpin bertindak sebagai penanggung jawab dalam organisasi. Bawahan yang dimaksud disini adalah pegawai yang ada pada seksi operasional, seksi pertanggung, seksi administrasi dan logistik serta pegawai yang ada pada unit daerah.

Hersey dan Blanchard (1995:179) mendefinisikan kematangan sebagai berikut: "Kematangan (maturity) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (ability and willingness) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri". Mengacu pada definisi ini, maka konsep kematangan terdiri dari dua sub konsep, yaitu :

1. Tingkat Kemampuan/Ability
2. Tingkat Kemauan/Willingness

#### 1.4.1.1 Tingkat Kemampuan/Ability

Tingkat kemampuan masing-masing pegawai dalam organisasi bermacam-macam tergantung dari pendidikan dan pengalaman yang mereka miliki. Kadar kemampuan pegawai dapat berubah karena ada pengaruh dari luar, misalnya pendidikan dan latihan. Mengenai kemampuan ini Hersey dan Blanchard (1995:187) memberikan pendapatnya sebagai berikut:

Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melaksanakan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan. Orang-orang yang memiliki kematangan pekerjaan yang tinggi dalam bidang tertentu memiliki pengetahuan, kemampuan dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain

Kemampuan yang dimaksud disini adalah kemampuan dalam bidang pemberian pelayanan kepada masyarakat atau calon pemegang polis dan pada pemegang polis itu sendiri. Untuk mengukur tingkat kemampuan seseorang, Clelland dalam bukunya Hersey dan Blanchard (1995:187) menjelaskan sebagai berikut:

Orang dapat memperoleh kematangan dalam tugas tertentu melalui pendidikan atau pengalaman atau kombinasi keduanya. Satu-satunya perbedaan kedua hal itu adalah bahwa apabila kami berbicara tentang pendidikan, maka kami mengacu pada pengalaman pendidikan formal dan pengalaman merupakan hal-hal yang dipelajari seseorang atau diperoleh dari pekerjaan

Sedangkan untuk mengukur kematangan pekerjaan penulis mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Hambleton, Blanchard dan Hersey (1995:191) yang menyatakan sebagai berikut:

Untuk membantu para manajer dan pengikut mereka dalam menentukan tingkat kematangan pengikut Hambleton, Blanchard dan Hersey telah menyusun dua instrumen kematangan yang berbeda: Format Pengharkatan Manajer dan Format Pengharkatan Diri Sendiri (Manager's Rating Form dan The Self Rating Form). Untuk mengukur kemampuan (kematangan pekerjaan) dengan menggunakan penilaian sebagai berikut: penilaian kematangan pekerjaan yaitu (1) pengalaman pekerjaan; (2) pengetahuan pekerjaan; dan (3) pemahaman akan syarat pekerjaan.

Berdasar pada penelitian yang dilakukan oleh Hambleton, Blanchard dan Hersey yang mengukur kemampuan dengan menggunakan penilaian dari pengalaman kerja, pengetahuan pekerjaan dan pemahaman akan syarat pekerjaan. Pengalaman kerja ini mengacu pada berapa lama seorang pegawai bekerja diperusahaan sejak dikeluarkannya SK Pengangkatan sampai penelitian ini dilakukan. Untuk pendidikan penulis meneliti jenjang pendidikan formal yang pernah ditempuh dan pendidikan non formal yang dimiliki. Sedangkan untuk pemahaman akan syarat pekerjaan, penulis nilai dari intensitas responden dalam mempelajari dan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku diperusahaan. Jadi dalam mengukur tingkat kemampuan pegawai, penulis menggunakan penilaian sebagai berikut:

1. Pengetahuan /Tingkat Pendidikan.
2. Tingkat Pengalaman.
3. Pemahaman akan Syarat Pekerjaan.

#### **1.4.1.1.1 Tingkat Pendidikan**

Agar dapat mengarungi kehidupan ini manusia mau tidak mau perlu mengenyam pendidikan. Pendidikan selalu dibutuhkan oleh siapa saja dan untuk memperolehnya tidak terikat, dimanapun, kapanpun dan dalam bentuk apapun. Karena dengan pendidikan yang kita miliki dapat lebih tanggap dalam menghadapi berbagai persoalan. Dengan kata lain adanya pendidikan dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan seseorang.

Pendidikan yang diperoleh dapat merubah pandangan haluan hidup seseorang. Terutama di jaman yang semakin maju seperti saat ini, makin banyak orang membutuhkan ilmu yang didapatnya dari pendidikan. Hal ini didasarkan pada pendapat Schoorl (1980:246) yaitu: "Dengan pendidikan itu sistem pengetahuan, pandangan dunia dan nilai berubah, mungkin dengan mendapat tambahan anasir-anasir baru, dengan pendidikan juga kemampuan mereka untuk membawa perubahan-perubahan menjadi semakin besar". Jadi dapat dikatakan bahwa dengan

adanya pendidikan, maka seseorang dapat menambah wawasan pengetahuannya juga keterampilannya. Dengan bertambahnya pengetahuan dan keterampilan akan mempermudah dan memperlancar seseorang untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Pendapat penulis ini didasarkan atas pendapat Widjaja (1986:76) yang menjelaskan sebagai berikut: "Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan para pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajibannya dengan sebaik-baiknya".

Guna kemudahan dan kelancaran pengerjaan tugas maka kemampuan pegawai perlu ditingkatkan. Peningkatan kemampuan, mutu atau kualitas pegawai salah satunya dapat melalui pendidikan. Peningkatan kemampuan melalui pendidikan ini mempunyai beberapa keuntungan seperti yang disebutkan oleh Widjaja (1986:73) sebagai berikut:

Peningkatan mutu melalui pendidikan mempunyai beberapa keuntungan, yaitu:

- a. Keahlian para pegawai bertambah.
- b. Para pegawai yang seangkatan saling kenal mengenai pribadi masing-masing.
- c. Dapat memupuk jiwa karsa yang tinggi.
- d. Dapat diciptakan kesatuan pikir yang mengarah pada kesatuan tindakan, karena dapat dikembangkan metode-metode kerja dan dapat diciptakan satu bahasa

Pendidikan yang ada dalam masyarakat terbagi menjadi tiga yaitu pendidikan formal, non formal dan informal. Selanjutnya Vembrianto (1977:38) menjelaskan mengenai pendidikan formal sebagai berikut: "Pendidikan formal adalah suatu pendidikan yang kita kenal dengan pendidikan sekolah yang teratur, bertingkat, dan mengikuti aturan yang ketat dan jelas". Pendapat ini dapat dijelaskan bahwa pendidikan formal diselenggarakan secara khusus dan

dibagi atas jenjang yang memiliki hubungan hirarkis, mulai dari tingkat dasar (Sekolah Dasar) sampai dengan Perguruan Tinggi. Kemudian aturan yang ditetapkan yaitu mengenai usia siswa, waktu pendidikan, materi pendidikan lebih bersifat akademis dan umum, serta mutu pendidikannya ditekankan pada kebutuhan dimasa yang akan datang. Jenjang yang ada dalam pendidikan formal menurut Idris (1992:53) antara lain: "1. Pendidikan dasar seperti Sekolah Dasar dan SLTP yang sederajat. 2. Pendidikan menengah seperti SLTA dan yang sederajat. 3. Pendidikan tinggi seperti Universitas, Institut dan Perguruan Tinggi yang sederajat".

Mengenai pendidikan non formal, Vembrianto (1977:23) memberikan pengertian sebagai berikut: "Pendidikan non formal adalah suatu pendidikan yang teratur dengan sadar dilakukan, tetapi tidak mengikuti peraturan yang tetap dan ketat". Pendidikan ini biasanya dilakukan diluar sekolah, pesertanya umumnya mereka yang tidak bersekolah, tidak mengenal jenjang dan programnya untuk jangka pendek, ada evaluasi yang sistematis, materi pendidikan bersifat khusus dan praktis serta keterampilan kerja lebih ditekankan sebagai jawaban terhadap kebutuhan meningkatkan taraf hidup. Bentuk pendidikan non formal dapat berupa kursus-kursus, penataran maupun pendidikan dan latihan (diklat).

Jenis pendidikan yang ketiga yaitu pendidikan informal, mengenai pendidikan informal ini Vembrianto (1977:50) menjelaskan sebagai berikut: "Pendidikan yang diperoleh dari pengalaman sehari-hari, dengan sadar atau tidak sadar sejak seseorang lahir sampai mati, didalam keluarga atau pengalaman sehari-hari". Jadi pendidikan informal ini tidak dapat dijadikan ukuran untuk mengetahui tingkat pendidikan seseorang. Maka pada penelitian ini penulis lebih memfokuskan pada pendidikan formal dan non formal.

#### 1.4.1.1.2 Tingkat Pengalaman

Pengalaman merupakan guru yang baik bagi kita karena dengan pengalaman yang pernah kita alami akan kita ketahui dimana kelebihan dan dimana kekurangannya yang membuat kita selalu waspada. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, pengalaman sangat penting artinya bagi seseorang. Dengan kata lain pengalaman dapat menunjang kemampuan seseorang. Demikian juga dengan pegawai PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember, apabila pegawai tersebut telah menguasai cara kerjanya maka ia akan lebih mudah dan lancar dalam mengerjakan kewajibannya yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat dan memenuhi tugas dari atasannya. Sutarto (1993:343) memberikan pendapatnya mengenai pentingnya pengalaman ini, yaitu: "...pengalaman bertitik tolak dari pendirian akan pentingnya peranan pejabat dalam organisasi dalam memperoleh pengalaman dari kerjanya. Menurut pendekatan pengalaman, kebenaran suatu asa organisasi harus diperoleh melalui praktek".

Dari pendapat diatas dapat dimengerti bahwa yang dimaksud pengalaman disini adalah pengalaman yang relevan dengan tugas-tugas pekerjaan yang diperoleh melalui praktek pelaksanaan tugas yang berlangsung selama periode waktu tertentu yang biasa disebut dengan masa kerja. Mengenai masa kerja, semakin lama seseorang menekuni pekerjaannya maka dapat dianggap ia telah memiliki banyak pengalaman dalam hal yang berkaitan dengan pekerjaannya itu sehingga kemungkinan besar ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Mengenai pengalaman kerja ini, Donald M. Bouman yang dikutip oleh Moenir (1987:177) mengatakan:

Pengalaman kerja seseorang (aparatur) pada suatu pekerjaan dimanifestasikan ke dalam jumlah masa kerja yang akan meningkatkan kemampuan dan kecakapan pegawai yang bersangkutan. Pengalaman

kerja merupakan guru yang baik bagi seorang pegawai dan juga merupakan patokan yang terbaik untuk masa mendatang

Sehingga dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat pengalaman responden didasarkan pada masa kerja yang dimiliki responden.

#### 1.4.1.1.3 Pemahaman akan Syarat Pekerjaan

Pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai dalam pengerjaannya tidak boleh dikerjakan semauanya sendiri karena ada aturan-aturan yang telah ditetapkan. Pemahaman akan syarat pekerjaan ini sangat penting guna menghindari kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, karena dengan terjadinya kesalahan sedikit saja dapat menghambat proses pekerjaan dan proses pencapaian tujuan organisasi. Steers (1985:148) berpendapat mengenai kejelasan dan penerimaan atas peranan yaitu:

Faktor pendukung kedua bagi prestasi adalah taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk mudahnya, makin jelas pengertian pekerjaan mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaan, makin banyak energi yang dapat dikerahkannya bagi kegiatan-kegiatan ke arah tujuan, tentu saja dengan asumsi bahwa pekerja tersebut menerima baik peranan yang ditetapkan untuknya

Pemahaman akan syarat pekerjaan adalah dimana pegawai paham akan hal-hal yang perlu dilakukan. Dengan demikian pegawai tidak menunggu perintah dari pimpinan, pegawai diharapkan mempunyai daya kreativitas yang tinggi dalam tugasnya. Pegawai paham akan hal-hal yang perlu dilakukan, berarti pegawai tersebut mampu memanfaatkan potensi yang ada pada dirinya. Pemahaman ini juga erat kaitannya dengan tanggung jawab (responsibility) seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan. Presthus (1967:539) menyatakan tentang responsibility (tanggung jawab) sebagai berikut:

Responsibility is also commonly used to certain ethical standards of conduct. In public administration, responsibility has often had a negative connotation: we have usually been satisfied if the official is kept from doing wrong.

(Responsibility juga biasanya digunakan untuk menunjukkan kewajiban-kewajiban seorang individu untuk berbuat/berperilaku menurut beberapa standar etika tertentu. Dalam administrasi negara, responsibility sering dinyatakan dalam konotasi negatif: kita biasanya telah merasa puas apabila karyawan/pegawai terjaga dari perbuatan/pekerjaan yang salah)

Berdasarkan pernyataan diatas maka tanggung jawab (responsibility) berhubungan dengan peraturan-peraturan atau etika tertentu, yang akan dijadikan dasar serta pedoman seorang pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan adanya peraturan-peraturan, pegawai seharusnya memahami dan mentaati serta kemudian dapat menentukan langkah-langkah yang akan diambil selanjutnya secara tepat. Jadi, pemahaman akan syarat pekerjaan disini adalah semata-mata adalah sebagai dasar utama bagi seorang pegawai untuk menentukan langkah-langkah yang tepat dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga dalam pengukuran pemahaman ini, penulis melihat dari paham tidaknya pegawai terhadap peraturan-peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya, yang nantinya bisa dipakai sebagai dasar penentu langkah mereka selanjutnya.

#### 1.4.1.2 Tingkat Kemauan/Willingness

Kemauan yang ada dalam diri pegawai merupakan motivasi bagi dirinya untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kemauan juga menimbulkan keyakinan bahwa dirinya mampu dalam aspek pekerjaan tertentu. Adapun mengenai kemauan pegawai ini dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard (1995:187) sebagai berikut:

Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi dengan rasa yakin dan keikatan. Orang-orang yang matang secara psikologis dalam bidang atau tanggung jawab tertentu merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal penting serta memiliki rasa yakin terhadap diri sendiri dan merasa dirinya mampu dalam aspek pekerjaan tertentu. Mereka tidak membutuhkan dorongan ekstensif untuk mau melakukan hal-hal dalam bidang tersebut

Seorang pegawai mempunyai kemauan melaksanakan pekerjaan karena dia sendiri punya kepentingan terhadapnya. Misalnya, pegawai menginginkan promosi dalam organisasi atau memperoleh penghargaan dari pimpinan. Jadi timbulnya kemauan ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan pegawai yang harus dipenuhi. Untuk mengukur tingkat kemauan pegawai, penulis mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Hambleton, Blanchard dan Hersey (1995:191) yang menyatakan sebagai berikut:

Untuk membantu para manajer dan pengikut mereka dalam menentukan tingkat kematangan pengikut Hambleton, Blanchard dan Hersey telah menyusun dua instrumen kematangan yang berbeda: Format Pengharkatan Manajer dan Format Pengharkatan Diri Sendiri (Manager's Rating Form dan The Self Rating Form). Untuk mengukur kemauan (kematangan psikologis) dengan menggunakan penilaian sebagai berikut: penilaian kematangan psikologis yaitu (1) kemauan untuk memikul tanggung jawab; (2) motivasi berprestasi; dan (3) keikatan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard tentang penelitian yang mereka lakukan bersama Hambleton, maka dalam penulisan karya ilmiah ini penulis menilai tingkat kemauan pegawai menggunakan penilaian dari:

1. Kemauan untuk memikul tanggung jawab.
2. Motivasi berprestasi.
3. Keikatan.

#### 1.4.1.2.1 Kemauan Untuk Memikul Tanggung Jawab

Apabila seseorang telah masuk menjadi anggota suatu organisasi atau menjadi pegawai sudah barang tentu dia diserahi tanggung jawab pekerjaan. Jika tanggung jawab tersebut dapat ia jalankan dengan baik, pegawai baru bisa menuntut haknya, baik berupa upah/gaji maupun kepangkatan. Pengertian tanggung jawab menurut Siswanto (1989:193) adalah sebagai berikut: "Kesanggupan seorang pegawai dalam menyelenggarakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya".

Tingkat kemauan untuk memikul tanggung jawab yang tinggi menjadikan pegawai melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tepat waktu, berani menanggung resiko atas keputusan atau tindakan yang ia ambil serta dapat menimbulkan rasa ikut memiliki organisasi. Apa saja yang ia lakukan di dalam organisasi seperti melakukan untuk miliknya sendiri, sehingga organisasi dapat terjaga dengan baik. Jadi untuk mengukur kemauan dalam memikul tanggung jawab ini penulis melihatnya dari kemauan pegawai melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya dan keberanian pegawai memikul resiko atas keputusan atau tindakan yang diambil.

#### 1.4.1.2.2 Motivasi Prestasi

Dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tentu seorang pegawai ingin mencapai prestasi, baik itu didorong oleh rasa ingin mendapat penghargaan maupun karena rasa pengabdian yang tinggi terhadap organisasi. Teori motivasi prestasi dari Clelland yang dikutip oleh

Miftah Thoha (1996:206) mengatakan sebagai berikut: "Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain". Bersaing dalam rangka memperoleh prestasi adalah persaingan yang sehat sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang baik pula. Apabila pegawai kerap kali berprestasi, maka proses pencapaian tujuanpun akan efektif. Sehingga dalam penelitian ini untuk mengukur motivasi responden didasarkan pada kemauan untuk berprestasi lebih baik dari karya orang lain.

#### 1.4.1.2.3 Keikatan

Porter dan Smith yang dikutip oleh Steers (1985:142-143) mendefinisikan keikatan pegawai terhadap organisasi sebagai berikut:

Sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai keikatan yang tinggi memperlihatkan: (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut; dan (3) kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Jadi keikatan meliputi hubungan yang aktif antar pegawai dengan pimpinan, dimana pegawai tersebut bersedia memberikan sesuatu atas kemauan sendiri agar dapat menyokong tercapainya tujuan organisasi.

Keikatan pegawai dalam organisasi perlu dipertahankan karena keikatan merupakan faktor pembantu yang penting dan potensial bagi prestasi kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Hasil keikatan ini dijelaskan oleh Steers (1985:145-146) sebagai berikut:

Berdasarkan tingkat pengertian kita saat ini, kita dapat mengharapkan bahwa keikatan membantu memberikan sekurangnya empat hasil yang berpautan dengan efektivitas. Pertama, para pekerja yang benar-benar menunjukkan keikatan terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi

dalam kegiatan organisasi. Kedua, para pekerja yang menunjukkan keikatan tinggi memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada majikannya yang sekarang agar dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang mereka yakini. Ketiga, karena peningkatan identifikasi dan kepercayaan mereka terhadap sasaran organisasi, besar kemungkinannya ada beberapa individu yang kuat keikatannya sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi. Akhirnya, sesuai dengan definisi keikatan itu sendiri, kita dapat memperkirakan bahwa para pekerja dengan keikatan yang tinggi akan berusaha mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi

Untuk mengetahui keikatan pegawai pada organisasi, penulis memfokuskan pada keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan kepercayaan pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

#### 1.4.2 Konsep Efektivitas Pelayanan Pegawai

Kematangan pegawai ditujukan untuk membentuk tenaga-tenaga kerja yang handal sehingga mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Efektivitas merupakan sesuatu yang idealnya harus terpenuhi bagi pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Emerson (1986:187) yang dikutip oleh Soewarno mengemukakan pengertian efektivitas sebagai berikut: "Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jelasnya bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan direncanakan sebelumnya adalah efektif".

Pendapat diatas menjelaskan bahwa tugas-tugas pegawai dikatakan efektif apabila pelaksanaannya sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Yang dimaksud tugas-tugas disini adalah tugas-tugas yang

tercantum dalam job specification maupun tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan yang bersangkutan yang berupa pencapaian tujuan organisasi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tujuan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan tugas sering diartikan sebagai target, yang dalam pengertian ini meliputi kualitas, kuantitas dan waktu, sebagaimana rumusan tentang efektivitas yang dikemukakan oleh Hidayat (1986:7) sebagai berikut: "Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kualitas, kuantitas dan waktu) telah tercapai. semakin besar prosentase target yang dicapai maka semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya". PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang notabene lebih mengutamakan pelayanan kepada publik namun dalam evaluasi kerjanya juga berorientasi pada pencapaian target.

Konsep yang dikemukakan oleh Hidayat tersebut diatas mendasari penulis dalam mengukur efektivitas pelayanan dengan menggunakan ukuran dari:

1. Kualitas Pelayanan.
2. Kuantitas Pelayanan.
3. Efektivitas Waktu Pelayanan.

#### 1.4.2.1 Kualitas Pelayanan

Kualitas menurut Wilson dan Heyel (1987:101) adalah: "Hal hal yang menunjukkan bagaimana sebaiknya ia melakukan apa yang ia kerjakan, ketepatan, kelengkapan dan kerapian". Kualitas pelayanan lebih mengacu pada mutu pelayanan yang dilandai dengan ketepatan, kelengkapan dan kerapian pelayanannya. Ketepatan, kelengkapan dan kerapian pegawai dalam

melaksanakan pelayanan dapat menimbulkan rasa puas dan kepercayaan pada pihak yang dilayani. Proses kerja selanjutnya pun dapat berjalan dengan lancar sehingga pencapaian tujuan organisasi kemungkinan besar dapat tercapai.

#### 1.4.2.2 Kuantitas Pelayanan

Menurut Wilson dan Heyel (1987:101) yang dimaksud dengan kuantitas adalah "Hal-hal yang menunjukkan jumlah kerja yang dilaksanakan dalam periode yang ditentukan". Dengan demikian kuantitas pelayanan mengacu pada banyaknya hasil kerja pelayanan yang dicapai selama kurun waktu yang telah ditentukan, sekaligus menunjukkan kecepatan pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan pelayanan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

#### 1.4.2.3 Efektivitas Waktu Pelayanan

Efektivitas waktu merupakan sesuatu yang dapat diperkirakan dan ditentukan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas. Menurut Setiawan (1989:16) yang dimaksud dengan efektivitas waktu adalah: "Tidak seluruh waktu yang dialokasikan digunakan. Dalam arti bahwa pekerjaan tertentu dapat diselesaikan lebih cepat dari jatah waktu yang ditetapkan, juga bahkan batas waktu yang ditetapkan benar-benar ditarik yang berarti pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya". Efektivitas waktu memang sangat penting diperhatikan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah karena nasabah hanya ingin yang praktis-praktis saja dan tidak mau menunggu terlalu lama. Pelayanan yang cepat dan tepat pada waktunya dapat memperlancar proses kerja selanjutnya sehingga apa yang menjadi tujuan akhirnya dapat segera tercapai. jadi untuk menilai efektivitas waktu pelayanan

ini, penulis melihat dari penggunaan waktunya yaitu apakah pelayanan tersebut dapat diselesaikan tepat pada waktunya atau bahkan dapat diselesaikan sebelum waktunya dan apakah waktu yang ditentukan digunakan dengan sebaik-baiknya dalam memberikan pelayanan.

#### 1.4.3 Dasar Teori yang Menghubungkan antara Tingkat Kematangan dengan Efektivitas Pelayanan

Bila masalah efektivitas kita analisis dari sudut pandang individu pegawai, akan jelas kelihatan betapa pentingnya pelaksanaan kerja yang baik. Tanpa pelaksanaan kerja yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sangat sulit bahkan mustahil. Dan bila organisasi tidak mampu mencapai sasarannya, peluang para pegawai untuk mencapai tujuan pribadi juga tidak dapat tercapai. Jadi, dengan menganggap pelaksanaan kerja yang baik sebagai prestasi kerja yang diinginkan sehubungan dengan efektivitas, maka pelayanan yang diberikan pegawai kepada masyarakat atau nasabah harus juga dilaksanakan secara efektif.

Kematangan pegawai merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya efektivitas pelayanan. Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa unsur kematangan terdiri dari kemampuan dan kemauan. Selanjutnya Steers (1985:147) mengatakan sebagai berikut:

Kemampuan, perangai dan minat pekerja merupakan ciri-ciri individu yang sangat menentukan kemampuan pekerja memberikan sumbangan pada suatu organisasi, sebagai imbalan, motivasi pekerja yang sangat menentukan kehendak pekerja untuk menyumbang. Sifat-sifat ini dianggap relatif mantap sepanjang waktu, walaupun mungkin akan timbul beberapa perubahan akibat intervensi dari luar (misalnya latihan). Beberapa jenis tugas atau pekerjaan yang disyaratkan memiliki keterampilan pada umumnya pekerjaan itu bersifat teknis. Dengan demikian dilingkungan Pegawai Negeri Sipil, golongan pegawai yang

dituntut memiliki keterampilan adalah golongan I dan II. Dilingkungan Pegawai Badan Usaha Milik Negara adalah mereka yang kira-kira setaraf dengan Pegawai Negeri Sipil golongan I dan II. Mereka inilah yang sehari-hari menjalankan tugas bidang pelayanan umum dan pada umumnya berhadapan langsung dengan masyarakat. Dengan kemampuan dan keterampilan yang memadai maka pelaksanaan tugas/pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak, baik manajemen itu sendiri maupun masyarakat. Disini yang kita perhatikan adalah implikasi variasi tersebut dalam pengaruhnya terhadap karya dan efektivitas pelayanan dalam bidang organisasi

Jadi dari pendapat Steers tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan dan kemauan pegawai sangat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas pegawai yang efektif. Masyarakat atau pengguna jasa dari PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya akan merasa puas jika pelayanan yang diberikan dilakukan dengan baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak. Perasaan puas ini menimbulkan kepercayaan terhadap PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya sehingga pengguna jasa asuransi ini bisa tetap menjadi aset dan besar kemungkinan dapat mempengaruhi masyarakat lain untuk menjadi nasabah dari PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya ini. Hasil dari pelayanan yang memuaskan tersebut bisa memperbesar pencapaian target penerimaan premi asuransi yang telah ditetapkan.

### 1.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan salah satu unsur dasar dalam setiap penelitian sehingga hipotesis ini perlu dipersiapkan. Hipotesis atau sering disebut sebagai dugaan sementara atau kesimpulan sementara terhadap masalah penelitian yang harus diuji kembali kebenarannya. Singarimbun dan Effendi (1989:43) memberikan pengertian hipotesis, yaitu: "Hipotesis adalah sarana penelitian ilmiah yang penting dan tidak bisa ditinggalkan, karena ia

merupakan instrumen kerja dari teori. Sebagai hasil deduksi dari teori atau proposisi, hipotesis lebih spesifik sifatnya sehingga lebih siap diuji secara empiris". Sedangkan pembuatan hipotesis tidak bisa begitu saja dilakukan tetapi harus memenuhi syarat atau kriteria tertentu. Kriteria hipotesis menurut Malo (1985:56) adalah sebagai berikut: "1. Menggambarkan keberadaan hubungan variabel dan variabel atau lebih. 2. Harus memberikan petunjuk bagaimana variabel yang dicantumkan dalam hipotesis dapat diarnati dan diukur dalam penelitian empiris".

Adapun jenis hipotesis ada dua macam yaitu hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis kerja ( $H_k$ ). Mengenai dua hipotesis ini Singarimbun dan Effendi (1989:44-45) menjelaskannya sebagai berikut:

Semua hipotesa yang dirumuskan oleh peneliti, baik yang bersifat relasional maupun deskriptif, disebut hipotesa kerja ( $H_k$ ). Agar dapat diuji secara statistik, diperlukan sesuatu untuk membandingkan hipotesa kerja tadi. Dalam penelitian sosial, pembandingan ini biasanya tidak ada; dan karena itu dibuat pembandingan secara arbitrer yang berbentuk suatu hipotesa nol ( $H_0$ ) yang merupakan formulasi terbalik dari hipotesa kerja

Selanjutnya penulis menentukan hipotesis dari penelitian ini sebagai berikut:

- $H_0$  : Tidak ada hubungan antara tingkat kematangan pegawai dengan efektivitas pelayanan pegawai yang ada di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember.
- $H_k$  : Terdapat hubungan antara tingkat kematangan pegawai dengan efektivitas pelayanan pegawai yang ada di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember.

## 1.6 Definisi Operasional

Konsep-konsep yang ada dalam penelitian ini agar dapat diterapkan atau dioperasionalkan dengan jelas maka perlu adanya penjabaran penelitian, penentuan standar pengukuran tertentu dari konsep yang ada sehingga akan dapat diukur dan dijelaskan secara konkrit, ini biasa disebut dengan operasionalisasi konsep atau definisi operasional. Hal ini sesuai dengan pendapat Singarimbun dan Effendi (1989:46) yang menyatakan bahwa: "Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel, dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana mengukur suatu variabel". Jadi definisi operasional berfungsi untuk mempertegas dan memerinci masing-masing variabel yang nantinya dipergunakan untuk menguji hipotesis yang akan diterapkan. Penentuan skor dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal.

Selanjutnya operasionalisasi dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Operasionalisasi Variabel Pengaruh (X), yaitu Tingkat Kematangan Pegawai.
2. Operasionalisasi Variabel Terpengaruh (Y), yaitu Efektivitas Pelayanan Pegawai.

### 1.6.1 Tingkat Kematangan Pegawai (Variabel X)

Tingkat kematangan tinggi menumbuhkan rasa yakin dalam diri pegawai bahwa dia mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan pimpinan. Mereka mampu tentu didasari bahwa mereka telah mempunyai bekal pengetahuan dan pengalaman cukup dalam penguasaan dan penyelesaian pekerjaan. Penulis mengutip pendapat yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (1995:179) yang memberikan definisi kematangan yaitu: "Kematangan (maturity) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (ability and willingness) orang-orang untuk memikul tanggung

jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri". Untuk mengetahui tingkat kematangan pegawai dapat diukur dari dua sub konsep, yaitu:

1. Tingkat Kemampuan (X1).
2. Tingkat Kemauan (X2).

#### 1.6.1.1 Tingkat Kemampuan (X1)

Kemampuan ini dioperasionalkan dalam tataran kemampuan pegawai dalam bidang pekerjaan tertentu (spesifik) yaitu pemberian pelayanan kepada masyarakat, calon pemegang polis dan pemegang polis asuransi. Nayono (1987:19) mendefinisikan tentang kemampuan adalah sebagai berikut: "Kemampuan adalah tersedianya modal yang memungkinkan anggota itu berbuat lebih banyak lagi bagi organisasi. Modal yang dimaksud adalah tersedianya pendidikan dan pengalaman kerja yang memadai bagi setiap anggota dalam suatu organisasi". Sedangkan Hersey dan Blanchard (1995:187) memberikan pengertian tentang kemampuan ini adalah sebagai berikut:

Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Orang-orang yang memiliki kematangan pekerjaan yang tinggi dalam bidang tertentu memiliki pengetahuan, kemampuan dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain

Adapun untuk melihat tingkat kemampuan pegawai dapat diukur melalui tiga penilaian seperti yang dilakukan dalam penelitian Hambleton, Blanchard dan Hersey (1995:191) yaitu:

Untuk membantu para manajer dan pengikut mereka dalam menentukan tingkat kematangan pengikut Hambleton, Blanchard dan Hersey telah menyusun dua instrumen kematangan yang berbeda. Format Pengharkatan Manajer dan Format Pengharkatan Diri Sendiri (Manager's Rating Form dan The Self Rating Form). Kedua instrumen itu

mengukur kemampuan (kematangan pekerjaan) dan kemauan (kematangan psikologis) dengan menggunakan penilaian sebagai berikut: penilaian kematangan pekerjaan yaitu (1) pengalaman pekerjaan; (2) pengetahuan pekerjaan; dan (3) pemahaman akan syarat pekerjaan. Penilaian kematangan psikologis yaitu (1) kemauan untuk memikul tanggung jawab; (2) motivasi berprestasi; dan (3) keikatan

Berdasar pendapat tersebut diatas, maka indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan pegawai ini yaitu:

1. Pengetahuan/Tingkat Pendidikan.
2. Pengalaman Kerja.
3. Pemahaman akan Syarat Pekerjaan.

#### 1.6.1.1.1 Tingkat Pendidikan

Pendidikan yang pernah didapat oleh pegawai dapat dipakai sebagai bekal untuk mengembangkan diri sehingga ia mampu dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan tugasnya. Pendidikan formal yang diperoleh melalui bangku sekolah atau bangku kuliah akan menambah pengetahuan dan wawasan pegawai sehingga dapat lebih memahami dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan adanya pendidikan non formal, walaupun setiap orang berbeda pendidikan formalnya dan tidak semua orang memilikinya, namun pada kenyataannya pendidikan non formal ini memberikan nilai lebih bagi seseorang dalam menyelesaikan tugasnya.

Mengenai pengukuran pendidikan formal, Wahyu M. S. (1990:53) memberikan pendapatnya, yaitu: "Untuk mengetahui tingkat pendidikan formal dapat diukur dari jenjang pendidikan terakhir yang ditempuhnya". Sehingga untuk pengukuran pendidikan formal ini, penulis menetapkan jenjang pendidikan terakhir yang pernah ditempuh responden. Sedangkan untuk mengukur tingkat pendidikan non formal yang dimiliki oleh pegawai,

dimana pendidikan non formal ini dapat berupa kursus, ceramah, penataran, diklat, dan sejenisnya, maka penulis mempergunakan pengukuran berdasarkan berapa kali responden mengikuti pendidikan non formal tersebut selama menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka pada indikator tingkat pendidikan ini penulis menurunkan item-item pengukuran sebagai berikut:

1. Jenjang pendidikan formal terakhir yang pernah ditempuh pegawai.
2. Frekuensi keikutsertaan pegawai dalam pendidikan non formal selama menjadi anggota organisasi.

Untuk memberikan skor pada item-item diatas yang disesuaikan dengan lokasi penelitian, maka penulis menentukan sebagai berikut:

1. Penentuan skor untuk item pendidikan formal pegawai, yaitu:
  - a. Pendidikan dasar seperti Sekolah Dasar dan SLTP yang sederajat mendapat skor 1.
  - b. Pendidikan menengah seperti SLTA dan yang sederajat mendapat skor 2.
  - c. Pendidikan tinggi seperti Universitas, Institut dan Perguruan Tinggi yang sederajat mendapat skor 3.
2. Penentuan skor untuk item pendidikan non formal adalah sebagai berikut :
  - a. Responden yang mengikuti 3 kali atau lebih, mendapat skor 3.
  - b. Responden yang mengikuti 2 kali, mendapat skor 2.
  - c. Responden yang tidak pernah mengikuti, mendapat skor 1.

#### **1.6.1.1.2 Tingkat Pengalaman**

Pengalaman yang bermanfaat bagi kelancaran pelaksanaan tugas pegawai adalah pengalaman yang relevan dengan tugas-tugasnya. Adapun pengalaman yang dimiliki oleh seorang pegawai tentunya dapat diperoleh melalui praktek pelaksanaan

tugasnya dalam periode waktu tertentu yang disebut dengan masa kerja. Bauman yang dikutip oleh Moenir (1987:177) mengatakan: "Pengalaman kerja seseorang (aparatur) pada suatu pekerjaan dimanifestasikan ke dalam jumlah masa kerja". Sedangkan untuk pengalaman kerja, penulis mengacu pada penjelasan buku Lembaga Administrasi Negara (1976:44) yang menjelaskan sebagai berikut:

Bahwa pengalaman kerja 1-2 tahun bagi seseorang yang menduduki suatu jabatan merupakan masa orientasi terhadap pekerjaan/jabatan. Sedangkan untuk formalisasi pengalaman kerja rendah bila seseorang mencapai waktu 1-5 tahun. Pengalaman kerja sedang bila seseorang mencapai waktu 6-10 tahun. Pengalaman kerja tinggi bila seseorang mencapai waktu diatas 11 tahun

Adapun pada indikator ini, item yang dapat diturunkan yaitu: masa kerja pegawai sejak dikeluarkannya Surat Keputusan (SK) Pengangkatan hingga dilakukannya penelitian ini. Untuk memberikan skor pada item ini disesuaikan dengan lokasi penelitian, dimana pemberian skor tersebut, yaitu:

- a. Responden dengan masa kerja 11 tahun dan diatasnya mendapat skor 3.
- b. Responden dengan masa kerja 6 - 10 tahun mendapat skor 2.
- c. Responden dengan masa kerja 1 - 5 tahun mendapat skor 1.

#### 1.6.1.1.3 Pemahaman Akan Syarat Pekerjaan

Dengan adanya pemahaman akan syarat pekerjaan, maka berarti pegawai tersebut mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki dan mengetahui tindakan-tindakan yang akan/harus diambil agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Sedangkan pemahaman ini pada intinya adalah pemahaman terhadap aturan-aturan tentang pelaksanaan kerja yaitu pelayanan asuransi.

Dari indikator pemahaman akan syarat pekerjaan ini, penulis mengukurnya dengan mengambil item-item sebagai berikut:

1. Intensitas pegawai mempelajari peraturan-peraturan yang harus diikuti.
2. Intensitas pegawai mengikuti pertemuan dengan pimpinan berkenaan dengan pelaksanaan tugas.
3. Intensitas pegawai melakukan kerja sama dengan bagian lain agar pekerjaan dapat segera diselesaikan.

Adapun kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut:

- a. Kategori selalu, diberi skor 3.
- b. Kategori kadang-kadang, diberi skor 2.
- c. Kategori tidak pernah, diberi skor 1.

#### 1.6.1.2 Tingkat Kemauan Pegawai (X2)

Kemauan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tidak terlepas dari adanya motivasi untuk mencapai tujuan/kepentingan pribadinya. Bila antara kepentingan/tujuan organisasi selaras dengan kepentingan/tujuan individu, maka ia bersedia menjalankannya. Kemauan ini berkaitan dengan rasa yakin, motivasi berprestasi dan keikatan dengan organisasi. Tingkat kemauan yang tinggi dapat menumbuhkan keyakinan dalam diri pegawai bahwa dia mampu dalam aspek pekerjaan tertentu. Untuk mengukur tingkat kemauan pegawai ini digunakan item-item sebagai berikut:

1. Kemauan pegawai memikul tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan.
2. Motivasi berprestasi atau keinginan pegawai dalam meningkatkan hasil kerja.
3. Keikatan atau loyalitas pegawai terhadap organisasi.

#### 1.6.1.2.1 Kemauan Pegawai Memikul Tanggung Jawab Terhadap Tugas yang dibebankan

Seorang pegawai harus bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pekerjaan tersebut harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu. Adapun definisi tanggung jawab menurut Siswanto (1989:193) adalah sebagai berikut: "Kesanggupan seorang pegawai dalam menyelenggarakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan atau tindakan yang dilakukannya".

Berdasarkan definisi diatas, penulis menurunkan item-item untuk indikator kemauan pegawai memikul tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan, yaitu:

1. Pelaksanaan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
2. Pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya.
3. Berani memikul resiko atas keputusan atau tindakan yang diambil.

Penentuan skor untuk item-item diatas adalah sebagai berikut:

1. Kategori selalu, diberi skor 3.
2. Kategori kadang-kadang, diberi skor 2.
3. Kategori tidak pernah, diberi skor 1.

#### 1.6.1.2.2 Motivasi Prestasi

Memperoleh prestasi dalam bekerja merupakan satu hal yang diinginkan oleh setiap pegawai karena dengan menciptakan prestasi kemungkinan besar pegawai akan memperoleh penghargaan. Mengenai motivasi prestasi ini Thoha (1996:206) mengutip pendapat Clelland sebagai berikut: "Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia

mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain".

Dari teori motivasi Clelland diatas, maka penulis menurunkan item-item indikator motivasi prestasi ini antara lain: kemauan berprestasi lebih baik dari karya orang lain. Penentuan skor untuk item ini adalah sebagai berikut:

1. Kategori selalu, diberi skor 3.
2. Kategori kadang-kadang, diberi skor 2.
3. Kategori tidak pernah, diberi skor 1.

#### 1.6.1.2.3 Keikatan

Pendapat Porter dan Smith yang dikutip oleh Steers (1985:142-143) mendefinisikan keikatan pegawai terhadap organisasi adalah sebagai berikut:

Sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai keikatan yang tinggi memperlihatkan: (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut; dan (3) kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Dari definisi diatas dapat ditarik item-item untuk indikator keikatan yaitu:

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.
3. Kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Penentuan skor dari item-item diatas adalah sebagai berikut:

- a. Kategori selalu, diberi skor 3.
- b. Kategori kadang-kadang, diberi skor 2.
- c. Kategori tidak pernah, diberi skor 1.

### 1.6.2 Efektivitas Pelayanan Pegawai (Variabel Y)

Dalam pengukuran efektivitas pelayanan pegawai, penulis mengukur dari kualitas, kuantitas dan efektivitas waktu dalam pelaksanaan pelayanan tersebut. Sehingga mengenai operasionalisasi efektivitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1.6.2.1 Kualitas Pelayanan (Y1)

Kualitas pelayanan adalah sejauh mana mutu pelayanan yang diberikan oleh seorang pegawai kepada masyarakat/nasabah yang meliputi ketepatan, kelengkapan serta kerapian. Untuk mengukur kualitas pelayanan ini digunakan item-item sebagai berikut:

1. Ketepatan pelayanan.
2. Kelengkapan pelayanan.
3. Kerapian pelayanan.

#### 1.6.2.2 Kuantitas Pelayanan (Y2)

Kuantitas pelayanan mengandung pengertian bahwa jumlah kerja pelayanan yang dihasilkan pada periode waktu tertentu dan ketepatan seorang dalam memenuhi tugasnya. Untuk mengukur kuantitas pelayanan digunakan item-item sebagai berikut:

1. Jumlah tugas pelayanan yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Keseimbangan antara banyaknya hasil kerja pelayanan yang diselesaikan dengan waktu yang dipergunakan.
3. Keseimbangan antara hasil kerja pelayanan yang diselesaikan atas kecepatan waktu dalam penyelesaian.

### 1.6.2.3 Efektivitas Waktu Pelayanan (Y3)

Efektivitas waktu adalah apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya atau bahkan pekerjaan itu dapat diselesaikan lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan. Dengan demikian efektivitas waktu pelayanan dapat diukur dengan menggunakan item-item sebagai berikut:

1. Aktivitas pelaksanaan tugas pelayanan yang dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.
2. Aktivitas penggunaan waktu yang sebaik-baiknya untuk menyelesaikan tugas pelayanan.
3. Aktivitas pelaksanaan tugas pelayanan yang dapat diselesaikan tepat pada waktu yang ditentukan.

Pemberian skor pada item-item dari variabel efektivitas pelayanan pegawai diatas penulis tentukan sebagai berikut:

- a. Responden yang menjawab kategori selalu diberi skor 3.
- b. Responden yang menjawab kategori kadang-kadang diberi skor 2.
- c. Responden yang menjawab kategori tidak pernah diberi skor 1.

## 1.7 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan urutan-urutan untuk memandu penelitian, dengan menggunakan urutan pekerjaan (prosedur) dan alat-alat (teknis) dalam penelitian untuk menyusun dan mengolah data yang terkumpul. Dengan adanya metode penelitian ini, maka penelitian yang dilakukan berusaha mendapatkan obyektifitas dan bersifat ilmiah.

Dengan demikian peneliti harus dapat memilih metode penelitian yang tepat sesuai dengan tujuan permasalahan. Mengenai metode penelitian ini, Hadi (1989:4) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut: "Metode

research sebagaimana kita kenal sekarang memberikan garis-garis yang sangat cermat dan mengajukan syarat-syarat yang keras. Maksudnya adalah untuk menjaga agar pengetahuan yang dicapai dari suatu research dapat mempunyai harga ilmiah yang setinggi-tingginya”.

Dari pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa dengan penggunaan metodologis yang tepat dapat memperoleh hasil penelitian yang nilai ilmiahnya sangat tinggi. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Penentuan Populasi
2. Metode Penentuan Sampel
3. Metode Pengumpulan Data
4. Metode Analisis Data

### 1.7.1 Penentuan Populasi

Dalam melaksanakan penelitian maka seorang peneliti terlebih dahulu harus menentukan daerah atau lokasi yang menjadi obyek penelitian. Dan di dalam lokasi penelitian tersebut terdapat sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi obyek penelitian dan inilah yang disebut dengan populasi. Sedangkan pengertian populasi menurut Singarimbun dan Effendi (1989:152) yaitu: “Populasi atau universe ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan di duga”.

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa populasi adalah jumlah keseluruhan unit yang menjadi obyek penelitian, sedangkan yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Kantor PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember yang berjumlah 130 orang, yang dapat diperinci sebagai berikut: 22 orang pegawai dinas dalam dan 108 orang pegawai dinas luar.

### 1.7.2 Metode Penentuan Sampel

Setelah kita menentukan populasi yang menjadi obyek penelitian, maka kita juga dituntut untuk menentukan siapa saja yang menjadi sampel dalam penelitian tersebut. Karena tidak mungkin kita akan meneliti segenap populasi apabila populasi tersebut jumlahnya sangat besar sehingga dari seluruh populasi yang ada kita ambil sebagian saja dari populasi yang mewakili atau yang berkaitan dengan penelitian. Karena penelitian ini untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara tingkat kematangan pegawai dengan efektivitas pelayanan pegawai, maka metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah metode pengambilan sampel gugus sederhana (simple cluster sampling), dimana populasi digolongkan berdasarkan tingkat pendidikannya. Adapun tingkat pendidikan yang ada antara lain:

1. Pendidikan Dasar : tidak ada
2. Pendidikan Menengah : 83 pegawai
3. Pendidikan Tinggi : 47 pegawai

Sampel yang diambil sebanyak 30 pegawai secara proporsional, karena hanya terdapat 2 tingkat pendidikan saja maka untuk kedua tingkat pendidikan tersebut perbandingannya yaitu 2 : 1. Jadi untuk tingkat pendidikan menengah diambil 20 responden dan untuk tingkat pendidikan tinggi diambil 10 responden sehingga total 30 responden.

### 1.7.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data yang secara sah dapat dijadikan sebagai bukti adanya kebenaran hipotesis yang diambil maka perlu digunakan cara atau teknik yang memenuhi persyaratan ilmiah. Untuk pengumpulan data yang diperlukan dalam rangka analisa data, metode pengumpulan data yang penulis pergunakan yaitu:

1. Metode Observasi
2. Metode Kuesioner
3. Metode Interview
4. Metode Dokumentasi

#### 1.7.3.1 Metode Observasi

Metode ini digunakan pada awal penelitian dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran dari lokasi penelitian yang nantinya akan bermanfaat bagi langkah selanjutnya. Adapun yang dimaksud observasi menurut Hadi (1986:136) adalah: "Salah satu metode ilmiah, observasi biasanya diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki".

Dengan observasi penulis dapat langsung mengadakan pengamatan dan pencatatan secara detail dan sistematis tentang gejala-gejala yang ditemukan dilapangan.

#### 1.7.3.2 Metode Kuesioner

Penggunaan metode ini berdasarkan pada anggapan bahwa obyek dianggap sebagai orang yang paling tahu tentang dirinya. Data dan informasi yang didapat benar-benar dari pelakunya atau sumbernya. Mengenai metode kuesioner ini, Koentjaraningrat (1981:88) mengatakan pendapatnya sebagai berikut: "Kuesioner adalah salah satu daftar yang berisikan suatu hal/dalam bidang. Dengan demikian kuesioner dimaksudkan sebagai suatu daftar pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari responden (orang yang menjawab)".

Sedangkan tujuan dari pembuatan kuesioner ini menurut Singarimbun dan Effendi (1989:175), antara lain: "Tujuan pokok pembuatan kuesioner adalah untuk (a) memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survai, dan (b) memperoleh informasi dengan reabilitas dan validitas setinggi mungkin". Daftar pertanyaan yang ada dalam kuesioner adalah pertanyaan tipe tertutup, disini responden tinggal mengisi dan memberi tanda pada salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan dan dianggap paling benar. Mengingat terbatasnya masalah yang dapat ditanyakan dalam kuesioner, maka senantiasa perlu diingat agar pertanyaan-pertanyaan yang diajukan langsung berkaitan dengan hipotesa dan tujuan penelitian tersebut.

#### **1.7.3.3 Metode Interview**

Dalam pelaksanaannya metode ini dilakukan dengan jalan tanya jawab secara sistematis kepada responden berdasarkan tujuan penelitian untuk mencari keterangan tambahan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Berkaitan dengan metode wawancara ini, Hadi (1994:192) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut: "Wawancara adalah sebagai proses tanya jawab lisan antar dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik yang satu dapat melihat yang lain, mendengar dengan telinga sendiri, tampaknya merupakan alat pengumpulan informasi yang langsung tentang jenis data".

Dengan wawancara atau interview ini, peneliti dapat mengetahui keadaan yang sebenarnya dari responden sehingga dapat membantu penulis dalam memperoleh data yang lengkap. Metode ini digunakan melengkapi informasi yang diperoleh dari metode kuesioner.

#### 1.7.3.4 Metode Dokumentasi

Dengan menggunakan metode dokumentasi maka seorang peneliti dapat memperoleh data dengan menggali dokumen-dokumen yang berisi data-data dan surat-surat penting lainnya dilokasi penelitian yang berhubungan dengan tujuan penelitian. Koentjaraningrat (1981:66) memberikan pendapatnya sebagai berikut: "Pada umumnya data yang tercantum dalam berbagai jenis dokumen itu merupakan satu-satunya alat untuk mempelajari permasalahan tertentu, antar lain karena tidak dapat diobservasi lagu dan tidak dapat diingat lagi". Dengan demikian peranan dokumen sangat penting dalam kegiatan penelitian karena dari dokumen tersebut bisa diperoleh kembali data-data yang diperlukan.

#### 1.7.4 Metode Analisis Data

Data yang terkumpul melalui beberapa metode pengumpulan data diatas, selanjutnya dianalisis. Data yang masih mentah itu setelah diolah sedemikian rupa akan dapat dianalisis untuk membuktikan apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Tujuan analisis data dalam suatu penelitian adalah untuk menyempitkan dan membatasi penemuan-penemuan hingga menjadi suatu data yang teratur serta tersusun dan lebih berarti.

Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah analisis data kuantitatif yaitu mengumpulkan data-data yang dinyatakan dengan angka-angka dengan melalui alat ukur. Setelah data terkumpul maka dianalisis dengan Statistik Nonparametrik yaitu menggunakan Korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ). Skala penilaian yang digunakan adalah skala ordinal sehingga bisa dimasukkan dalam rumus uji Rank Spearman ini. Adapun rumus dari Uji Rank Spearman tersebut yaitu:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N} \quad (\text{Sidney Siegel, 1986:253})$$

Rumus diatas digunakan apabila terdapat nilai pengamatan yang sama tidak lebih dari satu. Sedangkan, apabila terdapat nilai pengamatan yang sama lebih dari satu maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

dimana,

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_x$$

$$\sum y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_y$$

Sedangkan untuk mencari  $T_x$  dan  $T_y$  adalah sebagai berikut:

$$T_x = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$T_y = \frac{t^3 - t}{12}$$

Adapun taraf signifikansi yang penulis gunakan adalah 95%. Dari hasil hitungan maka dapat disimpulkan bahwa:

⇒ Jika  $r_s$  hitung  $\geq r_s$  tabel, maka  $H_0$  ditolak, berarti ada hubungan antara tingkat kematangan pegawai dengan efektivitas pelayanan pegawai.

⇒ Jika  $r_s$  hitung  $\leq r_s$  tabel, maka  $H_0$  diterima, berarti tidak ada hubungan antara tingkat kematangan pegawai dengan efektivitas pelayanan pegawai.

Keterangan:

- $r_s$  : Rho (Korelasi Rank Spearman)  
 $x$  dan  $y$  : Variabel nilai  $x$  dan  $y$   
 $d_i$  : Perbedaan antara variabel  $x$  dan  $y$   
 $N$  : Jumlah sampel  
 $T_x$  dan  $T_y$  : Nilai kembar dari  $x$  dan  $y$   
 $T$  : Jumlah nilai kembar dari rank  $x$  dan  $y$

Selanjutnya apakah observasi  $r_s$  memberikan petunjuk adanya korelasi atau tidak, maka dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membandingkan harga  $r_s$  hitung dengan nilai  $r_s$  pada  $N$  subyek (pada tabel nilai kritis). Apabila harga observasi  $r_s$  lebih besar harga nilai kritis maka dapat dikatakan bahwa antar variabel tersebut terdapat korelasi.
2. Untuk menguji hasil yang diperoleh digunakan rumus sebagai berikut :

$$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-(r_s)^2}}$$

(Sidney Siegel, 1992:263)

Keterangan:

- $N$  : Jumlah Responden  
 $t$  : Test Student (Suatu Tes Parametrik)  
 $r_s$  : Koefisien Korelasi Rank Spearman

## BAB II

### DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

#### 2.1 Pengantar

Deskripsi daerah penelitian merupakan suatu penggambaran mengenai daerah atau lokasi organisasi yang menjadi obyek penelitian penulis. Deskripsi ini merupakan salah satu data yang dapat digunakan sebagai bahan pembantu dalam menganalisa dan mengambil kesimpulan. Dengan adanya deskripsi daerah penelitian ini dapat membantu pemahaman mengenai obyek penelitian.

Dalam penelitian ini penulis memilih PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember, sedangkan yang menjadi obyek penelitian adalah pegawai PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember karena merekalah yang terlibat langsung dengan pelaksanaan kerja. Sumber informasi yang penulis gunakan berasal dari dokumen-dokumen sebagai data sekunder, yang nantinya bisa mendukung dan menjadi landasan terhadap data primer dalam analisa lebih lanjut.

Gambaran umum PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember meliputi :

- a. Sejarah Singkat Perusahaan
- b. Tugas dan Kewajiban
- c. Susunan Organisasi
- d. Tata Kerja
- e. Kepegawaian
- f. Struktur Organisasi
- g. Jenis-jenis Produk PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember

## 2.2 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Asuransi Jiwasraya berdiri pada tanggal 31 Desember 1859 dan merupakan sebuah perusahaan asuransi jiwa yang pertama kali didirikan di Indonesia (pada jaman Hindia Belanda) dengan nama NILLMY (Nederlandsch Indische Levens Verzekering En Lijfrente Maatschappy). Berdasarkan akta notaris Willian Henry Herklots No. 185 tanggal 31 Desember 1859.

NILLMY dalam merintis usaha asuransi jiwa di Indonesia telah menunjukkan hasil yang cukup mengesankan di berbagai kota besar di Indonesia. Hal ini ditunjukkan ketika NILLMY 1859 mempunyai investasi pembuatan rumah tempat tinggal sehingga turut membentuk kota praja setempat dalam membangun kota dan penyediaan rumah tinggal bagi warga kota.

Untuk diketahui bahwa modal dasar PT. Asuransi Jiwasraya sekarang ini, terutama dalah berasal dari revaluasi aktiva tetap (tanah dan bangunan) NILLMY 1859. Apabila dilihat dari segi keuangan maka pada tahun 1957 terjadi suatu penggabungan dari perusahaan-perusahaan :

1. NILLMY Van 1958, pusat di Jakarta;
2. De Nederland den Van 1845 Cabang Jakarta dan berpusat di S'Gravenhage di negeri Belanda;
3. De olveh Van 1879, Cabang Jakarta dan berpusat di S'Gravenhage di negeri Belanda;
4. Eerste Nederlandsche Verzekering of het en tagen Invaliditeit, Cabang Surabaya dan berkantor pusat di S'Gravenhage di negeri Belanda;
5. Amsleven (Amsterdamse Maatschappy Van Levenver Zekering N.V), Cabang Surabaya dan berkantor pusat di Amsterdam negeri Belanda;

6. National Levenszekering Bank, Cabang Jakarta dan berkantor pusat di Rotterdam negeri Belanda);
7. Hollandsche Societeit Van Levenszekering en, Cabang Jakarta kantor pusat di Amsterdam negeri Belanda;
8. Onderling Belang, Cabang Jakarta dan berkantor pusat di Amersfoot negeri Belanda;
9. Levensverzekering Maatschappy HAV-BANK, Cabang Jakarta yang berkantor pusat di Schiedam negeri Belanda.

Pada tanggal 17 Desember 1960, NILLMY Van 1859 yang sudah dikenakan nasionalisasi berdasarkan PP No. 23 Tahun 1958, dirubah namanya menjadi PT. Perusahaan Pertanggungungan Djiwa Sedjahtera berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman.

Pada tanggal 1 Januari 1961 didirikan perusahaan negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera berdasarkan PP No. 214 Tahun 1961. Di dalam perusahaan baru ini dileburlah kesembilan perusahaan bekas milik Belanda tersebut dengan inti utama adalah NILLMY Van 1859.

Kembali pada tanggal 1 Januari 1966 berdasarkan PP No. 40 Tahun 1965 didirikan perusahaan negara yang baru dengan nama PN. Asuransi Djiwasraya, di dalam perusahaan negara di lebur PN. Eka Sedjahtera.

Jiwasraya yang merupakan peleburan dari sembilan buah eks perusahaan asuransi Belanda di tambah dengan sebuah perusahaan nasional Indonesia pada tahun 1973, tepatnya pada tanggal 23 Maret 1973 berdasarkan Akte Notaris Muhammad Ali No. 12 Tahun 1973 berubah status dari perusahaan negara menjadi perseroan terbatas (Persero). Mulai tahap peralihan sejak 8 Desember 1972 berdasarkan PP No. 33 Tahun 1972.

### 2.2.1 Sejarah PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember

PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember berdiri pada tanggal 1 Januari 1968 dengan status Kantor Unit Produksi Daerah (UPD) dan bagian dari Kantor Cabang Surabaya yang diresmikan oleh Kepala Cabang Utama Surabaya Almarhum Drs. Sutrisno AY.

Pada mulanya kantor PT. Asuransi Jiwasraya di Jalan Kartini No. 23 Jember, pada tahun 1980 pindah lokasi di Jalan PB. Sudirman No. 31 Jember, dan pada tahun itu juga PT. Asuransi Jiwasraya berubah menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) kemudian namanya menjadi PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember kemudian bernaung dibawah pengawasan Departemen Keuangan Direktorat Jenderal Moneter. Pada tahun 1982 masuk sebagai bagian Kantor Cabang Malang.

### 2.3 Tugas dan Kewajiban

Tugas dan kewajiban PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya sebagaimana yang ditetapkan dalam UU No. 2 tahun 1992 tentang usaha perasuransian dan Peraturan Pemerintah No. 73 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian, yaitu memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan di derita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggung.

Selain tugas dan kewajiban seperti yang telah disebutkan di atas, ada beberapa tugas dan kewajiban lain yang harus dilaksanakan oleh PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya, khususnya Kantor Perwakilan Jember, yaitu :

1. Memberikan penyuluhan baik kepada masyarakat, instansi, perusahaan atau organisasi tentang cara pendaftaran menjadi nasabah asuransi;
2. Melakukan pelayanan jaminan atau pelayanan kepesertaan;
3. Memberitahukan kewajiban nasabah untuk membayar premi berdasarkan hitungan;
4. Menyelenggarakan administrasi keuangan terutama berupa penyusunan anggaran perusahaan, penerimaan premi, pembayaran klaim, pembiayaan perusahaan, serta penyusunan laporan keuangan;
5. Membayar klaim sesuai dengan perjanjian.

#### 2.4 Susunan Organisasi

Susunan organisasi yang ada pada PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember terdiri dari :

- a. Seksi Operasional
- b. Seksi Pertanggungungan
- c. Seksi Administrasi dan Logistik
- d. Unit Daerah (UDA)

##### a. SEKSI OPERASIONAL

###### Uraian Pekerjaan

Nama Jabatan : KEPALA SEKSI OPERASIONAL  
Melapor Kepada : KEPALA PERWAKILAN  
Membawakan : PEGAWAI

I. Ruang Lingkup Pekerjaan

1. Melaksanakan, mengatur pemasaran berbagai jenis asuransi jiwa, menyiapkan pengadaan pendidikan agen sesuai dengan pola keagenan yang ada.
2. Melaksanakan pemeriksaan persyaratan pengisian Surat Permintaan (SP) PP maupun PK serta mencatat data produksi aparat operasional Pemasaran pada kartu dan buku administrasi produksi, serta mengadakan evaluasi aparat operasional Pemasaran dan Penagih.
3. Mencatat dan mendistribusikan serta memelihara portofolio polis PP. masing-masing Penagih.
4. Menerima dan memeriksa kuitansi-kuitansi tagihan premi dan investasi dari Kantor Pusat, Kantor Cabang dan Kantor Perwakilannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk selanjutnya didistribusikan kepada para penagih untuk dilaksanakan penagihannya sesuai dengan jadwal dan rayonisasi penagihan yang teratur.
5. Membuat dan melayani kepentingan lain yang berhubungan hak-hak para aparat operasional menurut jadwal yang telah ditetapkan.
6. Menyiapkan Akte Perjanjian Hubungan Kerja Keagenan dan Perjanjian Hubungan Kerja Inkaso, serta menyiapkan sarana operasional sesuai kebutuhan penggunaannya.
7. Merencanakan dan mengkoordinir pengadaan agen/penagih dan melaksanakan penyiapan rapat/diskusi agen/penagih dan keperluan lain yang berhubungan dengan rapat/diskusi diatas.

VI. Tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh Atasannya

Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atau atas perintah atasannya.

c. SEKSI ADMINISTRASI DAN LOGISTIK

Uraian Pekerjaan

Nama Jabatan : KEPALA SEKSI ADMINISTRASI DAN LOGISTIK  
Melapor Kepada : KEPALA PERWAKILAN  
Membawahkan : PEGAWAI

I. Ruang Lingkup Pekerjaan

1. Melaksanakan, mengatur dan mengawasi pembukuan/pencatatan atas transaksi-transaksi keuangan perusahaan dan menatausahakan segala sesuatunya yang berhubungan dengan masalah-masalah kepegawaian dan umum.
2. Melaksanakan, mengatur dan mencatat semua penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan baik melalui Kas Perusahaan maupun yang melalui Bank Kantor Perwakilan, membuat Berita Pos Silang serta keselamatan/keamanan atas semua alat pembayaran yang ada.
3. Menerima, meneliti dan memeriksa kebenaran atas bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan untuk selanjutnya dibuatkan slip penerimaan dan Surat-surat Ijin Pembayaran (SIP) serta menentukan kode rekening, serta menyelenggarakan Administrasi Kas dan Bank Kantor Perwakilan termasuk Cek, Giro Bilyet, Nota-nota Pemindahbukuan Bank serta melaksanakan dan mengatur cash in transit.

4. Melaksanakan, mengatur dan mengawasi pembayaran dan penerimaan uang perusahaan baik melalui Kas Perusahaan maupun yang melalui Bank Kantor Perwakilan, serta menyimpan dan menjaga semua alat pembayaran yang berada dalam Kas Perusahaan.
5. Membuat catatan buku tambahan atas pengeluaran-pengeluaran bon sementara dan penerimaan titipan premi serta mempersiapkan surat-surat teguran bagi yang terlambat mempertanggungjawabkannya.
6. Membuat daftar pertanggungjawaban inkaso yang antara lain terdiri dari :
  - ⇒ Laporan Inkaso Pertanggungjawaban Perorangan (LIPP), dan Laporan Sisa Tagihan (LSTP), Pertanggungungan Kumpulan (DDN).
  - ⇒ Daftar Sisa Kuitansi yang dibuat setiap triwulan.
  - ⇒ Membuat surat konfirmasi kepada pemegang polis PP dan PK.
  - ⇒ Dan laporan-laporan lainnya yang diperlukan.
7. Melaksanakan, mengatur dan mengawasi jalannya aplikasi Inkaso 2 dan Inkaso 3.
8. Melaksanakan administrasi investasi perusahaan sejalan dengan ketentuan yang berlaku antara lain :
  - ⇒ Mencatat/membukukan transaksi-transaksi investasi pada :
    - Buku-buku tambahan untuk setiap jenis investasi perusahaan yang ada di Perwakilan.
    - Daftar Nota Debet, Nota Kredit, Daftar Souche Kuitansi, Daftar Penerimaan dan Pemeriksaan yang merupakan laporan pertanggungjawaban penagihan investasi.
  - ⇒ Membuat daftar sisa kuitansi tagihan investasi pada setiap akhir bulan.

9. Melaksanakan dan mengawasi pembuatan daftar pertanggungjawaban Kas/Bank, Memorial, Rekonsiliasi Bank, Pos Silang, membuat arus kas, neraca dan rugi/laba, serta mengadakan pengiriman setoran wajib ke Kantor Cabang dan atau Kantor Pusat serta membuat Berita Pos Silang.
  10. Melaksanakan pencatatan data-data kepegawaian Kantor Perwakilan dan menatausahakan, membayarkan dan memperhitungkan segala sesuatu yang menyangkut hak-hak dan kewajiban pegawai yang berhubungan dengan ketentuan kepegawaian yang berlaku.
  11. Melaksanakan, mengawasi dan menatausahakan penyediaan, penyaluran, pemakaian, penyimpanan dan pemeliharaan dan keamanan atas bangunan Kantor, Rumah Dinas, Kendaraan Dinas, Mesin Kantor, Perabot Kantor/Rumah/Instansi, formulir-formulir, alat-alat tulis kantor/dokumen-dokumen dari dan untuk Kantor Perwakilan.
  12. Melaksanakan pemeliharaan perangkat lunak/keras dan jaringan komputer serta master file, tabel dan file-file transaksi di Perwakilan.
  13. Merencanakan dan mengawasi semua kegiatan pegawai di lingkungan seksinya sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan.
- II. Tugas-tugas Memutuskan dan Memerintah
- Memerintah pelaksanaan tugas kepada para pegawai di lingkungan seksinya dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan.

7. Merencanakan dan mengawasi semua kegiatan Kepala Unit Produksi, para agen, pegawai dan para penagih dalam melaksanakan tugas/ pekerjaannya masing-masing.

II. Tugas-tugas Memutuskan dan Memerintahakan

- ⇒ Memerintahakan pelaksanaan tugas kepada aparat dibawahnya sesuai pembagian tugas yang telah ditetapkan.
- ⇒ Memutuskan dan menentukan urutan prioritas atas masalah-masalah yang timbul dalam melaksanakan tugas dan dalam batas-batas kewenangannya.

III. Tugas-tugas Pembuatan Laporan dan Pertanggungjawaban

1. Membuat laporan secara periodik atas hasil produksi, penagihan premi dan pembukuan keuangan unit daerahnya.
2. Memberikan pertanggungjawaban kepada Kepala Perwakilan atas kelancaran, kebenaran dan ketertiban dalam pelaksanaan tugas-tugas Unit Daerahnya.

IV. Tugas-tugas Kearsipan dan Dokumentasi

Menyimpan, mengatur dan memelihara dokumen-dokumen serta surat-surat berharga lainnya yang diperlukan dalam kegiatan Unit Daerahnya.

V. Tugas-tugas Korespondensi dan Komunikasi

Mengadakan komunikasi baik secara lisan maupun tertulis dengan Kantor Perwakilan dan atau Kantor Cabang serta dengan pihak ke-3 yang ada hubungannya dengan kegiatan perusahaan.

VI. Tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh Atasan

Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atau atas perintah atasannya.

2.5 Tata Kerja

PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember bertanggung jawab kepada Kantor Cabang Malang. Wilayah kerja PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember meliputi Jember Kota, Situbondo, Bondowoso, Lumajang, Genteng dan Banyuwangi. Pegawai dinas luar dalam pencapaian target disesuaikan dengan posisi mereka dalam keagenan. Untuk agen perintis target pertahun sebesar 12 juta rupiah, agen junior sebesar 24 juta rupiah dan untuk agen senior sebesar 30 juta rupiah. Apabila target tersebut tidak dapat dipenuhi maka tunjangan dinas luar yang menjadi haknya ditangguhkan. Apabila dalam target target berikutnya masih juga belum bisa dipenuhi maka ia akan dikenai degradasi. Sedangkan apabila ia dapat memenuhi target yang ada maka ia bisa dipromosikan.

Untuk pegawai dinas dalam sebagian besar menangani masalah-masalah ke administrasiannya demi kelancaran proses ke tingkat yang lebih atas (Cabang). Pegawai Dinas Dalam juga diberi kebebasan untuk mencari nasabah dan ini biasanya dilakukan diluar jam kerja.

2.6 Kepegawaian

Kantor PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Perwakilan Jember memiliki pegawai sebagai berikut :

1. Pegawai Dinas Dalam : 22 orang
2. Pegawai Dinas Luar : 108 orang

Sedangkan keadaan pegawai berdasarkan tingkat pendidikannya adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Pegawai Dinas Dalam	Pegawai Dinas Luar	Jumlah
Pendidikan Tinggi	14	33	47
Pendidikan Menengah	8	75	83
Pendidikan Dasar	-	-	-
Jumlah	22	108	130

Sumber: PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember

**2.7 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah kerangka yang menunjukkan segenap fungsi dalam organisasi, hubungan antara fungsi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab. Dalam mencapai tujuan organisasi yang baik maka diperlukan struktur organisasi yang baik. Adapun struktur organisasi yang digunakan oleh PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember mulai 1999 adalah sebagai berikut:



## 2.8 Jenis-jenis Produk PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember

PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember selalu berusaha menyesuaikan jenis-jenis produk yang dibutuhkan konsumen. Sampai saat ini jenis-jenis pertanggungan asuransi jiwa yang ditawarkan kepada masyarakat antara lain :

1. Jenis Asuransi Pertanggungan Perorangan
  - a. Asuransi Dwiguna
  - b. Asuransi Bea Siswa
  - c. Asuransi Bekal Belajar
  - d. Asuransi Dwi Jaya
  - e. Asuransi Tri Jaya
  - f. Asuransi Lindung Sukma
  - g. Asuransi Siharta
2. Jenis Asuransi Pertanggungan Kumpulan
  - a. Asuransi Ekawarsa Berkala Kumpulan
  - b. Asuransi Pensiunan Hari Tua

### BAB III

#### PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

##### 3.1 Pengantar

Dalam bab ini akan penulis uraikan mengenai variabel-variabel penelitian, sebagai pelengkap disajikan juga data hasil penelitian lapangan serta data berdasarkan skor yang diperoleh dari responden. Variabel dalam penelitian ini yaitu :

1. Variabel Bebas (X) yaitu Kematangan Pegawai
2. Variabel Terikat (Y) yaitu Efektivitas Pelayanan Pegawai

Variabel-variabel tersebut nantinya akan diuji dengan menggunakan analisa statistik yaitu Uji Korelasi Rank Spearman.

##### 3.2 Variabel Bebas (X) yaitu Kematangan Pegawai

Variabel kematangan pegawai ini terdiri dari :

1. Kemampuan Pegawai
2. Kemauan Pegawai

##### 3.2.1 Nilai Responden dari Sub Variabel Kemampuan Pegawai (X<sub>1</sub>)

Kemampuan merupakan modal yang memungkinkan bagi pegawai untuk berbuat lebih banyak bagi organisasi. Modal yang dimaksud adalah tersedianya pendidikan, pengalaman kerja dan pemahaman akan syarat pekerjaan. Pegawai yang memiliki tingkat kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya tidak memerlukan arahan dari orang lain.

Namun perlu diingat bahwa kemampuan pegawai ini adalah kemampuan dalam pekerjaan tertentu.

Adapun indikator dari sub variabel kemampuan pegawai ini antara lain :

1. Tingkat Pendidikan.
2. Pengalaman Kerja.
3. Pemahaman akan Syarat Pekerjaan.

#### 3.2.1.1 Nilai Responden dari Indikator Tingkat Pendidikan Pegawai

Adapun item-item yang dapat diturunkan untuk mengukur indikator tingkat pendidikan ini yaitu:

1. Pendidikan Formal Pegawai.
2. Pendidikan Non Formal Pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui skor dari item-item diatas pada tabel berikut :

Tabel 4. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Tingkat Pendidikan Pegawai

No.	Indikator Tingkat Pendidikan		Total Skor
	Item 1	Item 2	
1.	3	2	5
2.	3	2	5
3.	2	1	3
4.	3	2	5
5.	2	1	3
6.	3	2	5
7.	3	1	4
8.	2	1	3
9.	2	1	3
10.	2	1	3
11.	2	1	3
12.	2	1	3
13.	2	1	3
14.	3	1	4

15.	2	2	4
16.	2	2	4
17.	3	1	4
18.	2	1	3
19.	2	2	4
20.	2	1	3
21.	2	1	3
22.	2	1	3
23.	2	1	3
24.	2	1	3
25.	2	1	3
26.	2	2	4
27.	3	1	4
28.	2	1	3
29.	2	1	3
30.	2	1	3

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.2.1.2 Nilai Responden dari Indikator Tingkat Pengalaman Pegawai

Adapun item yang diturunkan sebagai alat ukur untuk mengetahui tingkat pengalaman responden adalah masa kerja sejak dikeluarkannya SK. Pengangkatan hingga penelitian ini dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui skor dari item masa kerja pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Tingkat Pengalaman Pegawai

No.	Item	Total Skor
1.	2	2
2.	1	1
3.	2	2
4.	1	1
5.	2	2
6.	1	1
7.	1	1
8.	1	1

9.	1	1
10.	1	1
11.	1	1
12.	2	2
13.	2	2
14.	1	1
15.	1	1
16.	1	1
17.	1	1
18.	1	1
19.	1	1
20.	1	1
21.	1	1
22.	1	1
23.	1	1
24.	1	1
25.	1	1
26.	1	1
27.	1	1
28.	1	1
29.	1	1
30.	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.2.1.3 Nilai Responden dari Indikator Pemahaman akan Syarat Pekerjaan

Adapun item yang dapat diturunkan dari indikator pemahaman akan syarat pekerjaan ini yaitu:

1. Intensitas pegawai mempelajari peraturan-peraturan yang harus diikuti.
2. Intensitas pegawai mengikuti pertemuan dengan pimpinan berkenaan dengan pelaksanaan tugas.
3. Intensitas pegawai melakukan kerja sama dengan bagian lain agar pekerjaan dapat segera diselesaikan.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui skor dari item-item diatas pada tabel berikut :

Tabel 6. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Pemahaman akan Syarat Pekerjaan

No.	Indikator Pemahaman akan Syarat Pekerjaan			Total Skor
	Item 1	Item 2	Item 3	
1.	3	3	3	9
2.	3	2	2	7
3.	3	1	2	6
4.	3	3	3	9
5.	3	1	2	6
6.	3	3	3	9
7.	3	1	2	6
8.	3	1	2	6
9.	3	1	2	6
10.	3	1	3	7
11.	3	1	3	7
12.	3	3	3	9
13.	3	1	3	4
14.	3	1	3	4
15.	3	2	3	8
16.	3	1	3	7
17.	3	1	2	6
18.	3	3	3	9
19.	3	2	3	8
20.	3	2	3	8
21.	3	1	2	6
22.	3	1	2	6
23.	3	1	3	7
24.	3	2	3	8
25.	3	1	3	7
26.	3	1	3	7
27.	3	1	3	7
28.	3	1	3	7
29.	3	1	3	7
30.	3	1	3	7

Sumber: Data Primer yang diolah

Data dari masing-masing indikator diatas kemudian digabungkan dalam satu tabel menjadi tabel sub variabel kemampuan.

Tabel 7. Data Berdasarkan Skor Terhadap Sub Variabel Kemampuan Pegawai

No.	Sub Variabel Kemampuan Pegawai			Total Skor
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	
1.	5	2	9	16
2.	5	1	7	13
3.	3	2	6	11
4.	5	1	9	15
5.	3	2	6	11
6.	5	1	9	15
7.	4	1	6	11
8.	3	1	6	10
9.	3	1	6	10
10.	3	1	7	11
11.	3	1	7	11
12.	3	2	9	14
13.	3	2	4	9
14.	4	1	4	9
15.	4	1	8	12
16.	4	1	7	12
17.	4	1	6	11
18.	3	1	9	13
19.	4	1	8	13
20.	3	1	8	12
21.	3	1	6	10
22.	3	1	6	10
23.	3	1	7	11
24.	3	1	8	12
25.	3	1	7	11
26.	4	1	7	12
27.	4	1	7	12
28.	3	1	7	11
29.	3	1	7	11
30.	3	1	7	11

Sumber: Data Primer yang diolah

### 3.2.2 Nilai Responden dari Sub Variabel Kemauan Pegawai ( $X_2$ )

Kemauan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan berkaitan erat dengan rasa yakin mampu memikul tanggung jawab, motivasi berprestasi dan keikatan terhadap organisasi. Tingkat kemauan yang tinggi dapat menimbulkan keyakinan dalam diri pegawai bahwa dia mampu dalam aspek pekerjaan tertentu.

Adapun indikator dari sub variabel kemauan pegawai ini antara lain:

1. Kemauan pegawai memikul tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan.
2. Motivasi berprestasi atau keinginan pegawai dalam meningkatkan hasil kerja.
3. Keikatan atau loyalitas pegawai terhadap organisasi.

#### 3.2.2.1 Nilai Responden dari Indikator Kemauan Pegawai Memikul Tanggung Jawab Terhadap Tugas Yang Dibebankan.

Adapun item-item yang dapat diturunkan untuk mengukur indikator kemauan pegawai memikul tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan, ini yaitu:

1. Pelaksanaan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
2. Pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui skor dari item-item diatas pada tabel berikut :

Tabel 8. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Kemauan Pegawai Memikul Tanggung Jawab Terhadap Tugas Yang Dibebankan

No.	Indikator Kemauan Pegawai Memikul Tanggung Jawab Terhadap Tugas Yang Dibebankan			Total Skor
	Item 1	Item 2	Item 3	
1.	3	3	3	9
2.	3	2	3	8
3.	3	2	2	7
4.	3	3	3	9
5.	3	2	2	7
6.	3	3	2	7
7.	3	2	3	8
8.	3	2	2	7
9.	3	2	2	7
10.	3	3	2	8
11.	3	2	3	8
12.	3	2	2	7
13.	3	3	2	8
14.	3	2	2	7
15.	3	2	3	8
16.	3	3	2	8
17.	3	2	3	8
18.	3	2	2	7
19.	3	2	2	7
20.	3	3	2	8
21.	3	2	2	7
22.	3	2	3	8
23.	3	3	2	8
24.	3	2	2	7
25.	3	3	2	8
26.	3	2	2	7
27.	3	2	2	7
28.	3	3	2	8
29.	3	2	2	7
30.	3	3	2	8

Sumber: Data Primer yang diolah

### 3.2.2.2 Nilai Responden dari Indikator Motivasi Prestasi

Adapun item-item yang dapat dihurunkan untuk mengukur indikator motivasi prestasi yaitu: kemauan berprestasi lebih baik dari karya orang lain. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui skor dari item kemauan berprestasi diatas pada tabel berikut :

Tabel 9. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Motivasi Prestasi

No.	Item	Total Skor
1.	3	3
2.	3	3
3.	3	3
4.	3	3
5.	3	3
6.	3	3
7.	3	3
8.	3	3
9.	3	3
10.	3	3
11.	3	3
12.	3	3
13.	3	3
14.	3	3
15.	3	3
16.	3	3
17.	3	3
18.	3	3
19.	3	3
20.	3	3
21.	3	3
22.	3	3
23.	3	3
24.	3	3
25.	3	3
26.	3	3
27.	3	3
28.	3	3
29.	3	3
30.	3	3

### 3.2.2.3 Nilai Responden dari Indikator Keikatan

Adapun item-item yang dapat ditarik dari indikator keikatan ini adalah:

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.
3. Kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Selanjutnya data yang diperoleh berdasarkan skor dari item-item diatas adalah sebagai berikut :

Tabel 10. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Keikatan.

No.	Indikator Keikatan			Total Skor
	Item 1	Item 2	Item 3	
1.	3	3	3	9
2.	3	2	3	8
3.	2	3	2	7
4.	3	2	3	8
5.	2	3	2	7
6.	3	3	3	9
7.	3	2	2	7
8.	2	2	2	6
9.	2	2	2	6
10.	3	3	2	8
11.	2	3	3	8
12.	2	2	3	7
13.	3	2	2	7
14.	2	3	3	8
15.	2	3	3	8
16.	2	2	2	6
17.	2	3	2	7
18.	3	2	2	7
19.	2	2	3	7
20.	2	2	3	7
21.	3	3	2	8
22.	2	3	2	7
23.	2	2	2	6

24.	2	2	2	6
25.	2	2	3	7
26.	2	2	2	6
27.	3	3	2	8
28.	2	3	2	7
29.	2	2	3	7
30.	2	2	3	7

Sumber: Data Primer yang diolah

Selanjutnya data dari indikator-indikator diatas digabungkan dalam satu tabel menjadi tabel sub variabel kemauan pegawai. Adapun tabel tersebut seperti terlihat dibawah ini.

Tabel 11. Data Berdasarkan Skor Terhadap Sub Variabel Kemauan Pegawai

No.	Sub Variabel Kemauan Pegawai			Total Skor
	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	
1.	9	3	9	21
2.	8	3	8	19
3.	7	3	7	17
4.	9	3	8	20
5.	7	3	7	17
6.	7	3	9	19
7.	8	3	7	18
8.	7	3	6	16
9.	7	3	6	16
10.	8	3	8	19
11.	8	3	8	19
12.	7	3	7	17
13.	6	3	7	16
14.	7	3	8	18
15.	8	3	8	19
16.	8	3	6	17
17.	8	3	7	18
18.	7	3	7	17
19.	7	3	7	17
20.	8	3	7	18

21.	7	3	8	18
22.	8	3	7	18
23.	8	3	6	17
24.	7	3	6	16
25.	8	3	7	18
26.	7	3	6	16
27.	7	3	8	18
28.	8	3	7	18
29.	7	3	7	17
30.	8	3	7	18

Sumber : Data Primer yang diolah

Selanjutnya data dari sub variabel kemampuan pegawai dan sub variabel kemauan pegawai digabungkan dalam satu tabel menjadi tabel Variabel X yaitu Kematangan Pegawai. Tabel Kematangan Pegawai tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 12. Data Berdasarkan Skor Terhadap Variabel Kematangan Pegawai

No.	Variabel Kematangan Pegawai		Total Skor
	Kemampuan Pegawai	Kemauan Pegawai	
1.	16	21	37
2.	13	19	32
3.	11	17	28
4.	15	20	35
5.	11	17	28
6.	15	19	34
7.	11	18	29
8.	10	16	26
9.	10	16	26
10.	11	19	30
11.	11	19	30
12.	14	17	31
13.	9	18	27
14.	9	18	27
15.	12	19	31
16.	12	17	29

17.	11	18	29
18.	13	17	30
19.	13	17	30
20.	12	18	30
21.	10	18	28
22.	10	18	28
23.	11	17	28
24.	12	16	28
25.	11	18	29
26.	12	16	28
27.	12	18	30
28.	11	18	29
29.	11	17	28
30.	11	18	29

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.3 Variabel Terikat (Y) yaitu Efektivitas Pelayanan Pegawai

PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember agar dapat mencapai target yang ditentukan salah satunya adalah dengan memberikan pelayanan yang baik kepada nasabahnya. Pelayanan yang efektif akan memberikan kepuasan tersendiri kepada nasabah sehingga mereka tetap menjadi nasabah PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember.

Sedangkan untuk mengukur tingkat efektivitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai ini didasarkan pada indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kualitas Pelayanan
2. Kuantitas Pelayanan
3. Efektivitas Waktu Pelayanan

### 3.3.1 Nilai Responden dari Indikator Kualitas Pelayanan ( $Y_1$ )

Kualitas pelayanan lebih mengacu pada mutu pelayanan yang diberikan oleh pegawai yang ditandai dengan ketepatan, kelengkapan dan kerapian kerjanya. Indikator kualitas pelayanan ini mempunyai item-item sebagai berikut :

1. Ketepatan dalam memberikan pelayanan
2. Kelengkapan dalam memberikan pelayanan
3. Kerapian dalam memberikan pelayanan

Skor atas item-item tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 13. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Kualitas Pelayanan

No.	Indikator Kualitas Pelayanan			Total Skor
	Item 1	Item 2	Item 3	
1.	3	3	2	8
2.	3	3	3	9
3.	3	3	3	8
4.	3	3	3	9
5.	3	3	3	9
6.	2	3	3	8
7.	3	2	2	7
8.	3	2	2	7
9.	3	3	3	9
10.	3	3	3	9
11.	3	3	3	9
12.	3	3	2	8
13.	3	3	2	8
14.	3	2	2	7
15.	3	3	2	8
16.	3	3	3	9
17.	3	3	3	9
18.	3	3	3	9
19.	2	3	3	8
20.	3	3	3	9
21.	3	3	3	9
22.	2	2	3	7

23.	3	2	2	7
24.	2	3	3	8
25.	3	3	3	9
26.	3	2	3	8
27.	3	3	3	9
28.	2	2	2	6
29.	2	2	3	7
30.	2	3	3	8

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.3.2 Nilai Responden dari Indikator Kuantitas Pelayanan ( $Y_2$ )

Kuantitas pelayanan mengandung pengertian jumlah pelayanan yang telah dilakukan pada periode waktu tertentu. Indikator kuantitas pelayanan ini mempunyai item-item sebagai berikut :

1. Jumlah pelayanan yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
2. Keseimbangan antara banyaknya hasil kerja pelayanan yang diselesaikan dengan waktu yang dipergunakan
3. Keseimbangan antara hasil kerja pelayanan yang diselesaikan atas kecepatan waktu dalam penyelesaian

Skor dari item-item diatas yang diperoleh dari jawaban yang diberikan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 14. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Kuantitas Pelayanan

No.	Indikator Kuantitas Pelayanan ( $Y_2$ )			Total Skor
	Item 1	Item 2	Item 3	
1.	3	2	3	8
2.	3	2	2	7
3.	3	3	3	9
4.	2	2	3	7
5.	3	3	3	9
6.	2	2	3	7

7.	3	2	2	7
8.	3	3	3	9
9.	2	2	2	6
10.	2	3	3	8
11.	3	2	2	7
12.	3	3	3	9
13.	2	2	3	7
14.	2	2	2	6
15.	3	3	3	9
16.	3	3	3	9
17.	3	2	2	7
18.	3	3	3	9
19.	2	3	3	8
20.	3	2	2	7
21.	2	2	3	7
22.	2	3	2	7
23.	3	2	2	9
24.	2	3	2	7
25.	2	2	3	7
26.	3	3	2	8
27.	2	3	2	7
28.	3	3	3	9
29.	2	2	3	7
30.	3	3	3	9

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.3.3 Nilai Responden dari Indikator Efektivitas Waktu Pelayanan (Y<sub>3</sub>)

Efektivitas waktu adalah apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu atau bahkan pekerjaan itu dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Item-item yang dapat ditarik dari indikator efektivitas waktu pelayanan ini antara lain :

1. Aktivitas pelayanan yang dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang ditentukan

2. Aktivitas penggunaan waktu yang sebaik-baiknya dalam memberikan pelayanan
3. Aktivitas pelayanan yang diselesaikan tepat pada waktu yang ditentukan

Adapun skor dari item-item diatas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 15. Data Berdasarkan Skor Terhadap Indikator Efektivitas Waktu Pelayanan

No.	Indikator Efektivitas Waktu Pelayanan			Total Skor
	Item 1	Item 2	Item 3	
1.	2	3	3	8
2.	2	2	2	6
3.	3	3	3	9
4.	2	2	3	7
5.	3	2	2	7
6.	2	3	2	7
7.	1	3	1	5
8.	2	2	3	7
9.	1	3	2	6
10.	3	2	3	8
11.	3	3	3	9
12.	3	2	2	7
13.	3	1	1	5
14.	1	3	1	5
15.	3	3	3	9
16.	2	3	3	8
17.	2	2	2	6
18.	3	3	3	9
19.	3	3	3	9
20.	3	2	3	8
21.	2	3	2	7
22.	2	2	2	6
23.	3	2	2	7
24.	3	1	1	5
25.	2	3	3	8
26.	3	3	3	9
27.	3	3	3	9
28.	2	2	2	6
29.	1	1	3	5
30.	3	3	3	9

Selanjutnya data dari masing-masing indikator tersebut digabungkan sehingga menjadi data dari Variabel Efektivitas Pelayanan (Y). Adapun skor untuk Variabel Efektivitas Pelayanan adalah sebagai berikut :

Tabel 16. Data Berdasarkan Skor Terhadap Variabel Efektivitas Pelayanan

No.	Variabel Efektivitas Pelayanan			Total Skor
	Kualitas Pelayanan	Kuantitas Pelayanan	Efektivitas Waktu Pelayanan	
1.	8	9	8	25
2.	9	7	6	22
3.	8	9	9	26
4.	9	7	7	23
5.	9	9	7	25
6.	8	7	7	22
7.	7	7	5	19
8.	7	9	7	23
9.	9	6	6	21
10.	9	8	8	25
11.	9	7	9	25
12.	8	9	7	24
13.	8	7	5	20
14.	7	6	5	18
15.	8	9	9	26
16.	9	9	8	26
17.	9	7	6	22
18.	9	9	9	27
19.	8	8	9	24
20.	9	7	8	24
21.	9	7	7	23
22.	7	7	6	20
23.	7	9	7	23
24.	8	7	5	20
25.	9	7	8	24
26.	8	8	9	25
27.	9	7	9	25
28.	6	9	6	21
29.	7	7	5	19
30.	8	9	9	26

Sumber : Data Primer yang diolah

## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka pada bab ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Pengujian terhadap hipotesa menghasilkan pernyataan bahwa ada hubungan antara kematangan pegawai dengan efektivitas pelayanan pegawai. Pengujian hipotesa tersebut menggunakan Uji Korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) yang menghasilkan  $r_s$  hitung sebesar 0,385 dan  $r_s$  tabel dengan  $N = 30$ , taraf kepercayaan 95 % atau taraf signifikansinya 0,05 menunjukkan nilai kritisnya sebesar 0,306. Dari hasil tersebut berarti  $r_s$  hitung  $>$   $r_s$  tabel yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_k$  diterima, jadi ada hubungan yang signifikan antara kematangan pegawai dengan efektivitas pelayanan pegawai.

Untuk mengetahui ada tidaknya korelasi dari observasi  $r_s$  tersebut maka dilakukan pengujian dengan menggunakan rumus t-tes yang menghasilkan angka sebesar 2,19 sedangkan pada tabel B (tabel harga-harga kritis t) dengan  $N = 30-2$  dan taraf signifikansi 0,05 maka nilai kritisnya menunjukkan angka 2,048 yang berarti bahwa t-tes  $>$  harga nilai kritis pada tabel, dimana hasil ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_k$  yang berarti ada korelasi antara variabel X (Kematangan Pegawai) dengan variabel Y (Efektivitas Pelayanan Pegawai).

### 5.2 Penutup

Sebagai akhir dari penulisan ini maka wajib kiranya penulis mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis terjaga dari kemalasan dan akhirnya dapat menyelesaikan tugas ini dengan baik. Akhir kata, semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi kita bersama terutama bagi penulis. Amin.

DAFTAR PUSTAKA

- , 1992. *Keputusan Direksi PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Nomor:196 SK-DU.0792 tentang Fokok-pokok Kepegawaian PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya*. Jakarta: PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa.
- Hadi, Sutrisno. 1989. *Metodologi Research Jilid 1*. Yogyakarta: Yayasan Pembinaan Fakultas Psikologi UGM.
- Hersey, Paul. Blanchard, Kenneth H. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Peningkatan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Hidayat. 1986. *Konsep Dasar dan Pengertian Produktivitas serta Interpretasi Hasil Pengukurannya*. Prisma volume 3 No. 11. Nopember
- Ikhlas, Zahara. 1977. *Pendidikan Sosial 1*. Yogyakarta: Paramitha.
- Jess E. Wilson and Heyel, Carol. 1981. *Hand Book of Modern Office Management and Administrative*. Mc. Grawhill Inc.
- Koentjaraningrat. 1981. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta Gramedia
- Loedin, A. A. 1976. *Pengertian Dasar dan Penelitian Statistik Jawa Timur*. P.I.P.R.
- Manullang, M. 1987. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Malo, Manasse. 1985. *Materi Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Kurnia.
- Moenir, A. S. 1987. *Pendekatan Manusiawi dalam Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.

- Moenir, A.S. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasir, M. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nayono. 1967. *Mengenal Kehidupan Berorganisasi*. Yogyakarta: BPKR.
- Schorl, J. W. 1986. *Modernisasi Pengantar Sosiologi Pembangunan Negara Berkembang*. Jakarta: Gramedia.
- Setiawan, Johny. 1989. *Pemeriksaan Kinerja*. Jakarta: BPFE, Universitas Indonesia.
- Siagian, Sondang P. 1985. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siegel, Sidney. 1986. *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Gramedia.
- Singarimbun, Masri Effendi, Sofian. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: IP3ES.
- Siswanto, Bejo. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sutarto. 1993. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Pers.
- Thoha, Miftah. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Vembrianto. 1977. *Pendidikan Sosial 1*. Yogyakarta: Paramitha.
- Westra, Pariatra. 1981. *Hubungan Kerja Kemanusiaan (Human Relations)*. Yogyakarta: Balai Pembinaan Administrasi.
- Widjaja, A. W. 1987. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.

## KUESIONER

### HUBUNGAN ANTARA TINGKAT KEMATANGAN PEGAWAI DENGAN EFEKTIVITAS PELAYANAN PEGAWAI

#### I. Pengantar

Kuesioner ini dibuat dengan maksud dan tujuan untuk mengetahui Hubungan antara Tingkat Kematangan Pegawai dengan Efektivitas Pelayanan yang diberikan oleh Pegawai di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember dan guna memenuhi syarat dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Guna tercapainya maksud dan tujuan tersebut maka peneliti mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu mengisi daftar pertanyaan yang peneliti sediakan. Peneliti juga berharap kepada Bapak/Ibu/Saudara dalam pengisian kuesioner ini disesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya dan kerahasiaan jawaban dalam kuesioner ini akan peneliti jaga dengan baik.

Sebelumnya peneliti mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan kerelaan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi dan menjawab daftar pertanyaan ini. Peneliti juga mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam kuesioner ini terdapat kata-kata yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu/Saudara.

**II. Identitas Responden**

1. Nama Responden : .....
2. Umur : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Pendidikan : .....
5. Jabatan : .....
6. Mulai Bertugas : Tahun .....

**III. Petunjuk Pengisian**

Pilihlah salah satu jawaban yang sesuai dengan memberi tanda silang (X) atau melingkari huruf pada jawaban yang dianggap paling sesuai.

**IV. Pertanyaan**

**KEMATANGAN PEGAWAI**

**A. Kemampuan pegawai (X<sub>1</sub>)**

**a. Pendidikan**

1. Apakah pendidikan formal terakhir Anda sebelum menjadi pegawai di PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember ini ?
  - a. Pendidikan Dasar (SD, SLTP atau yang sederajat)
  - b. Pendidikan Menengah (SLTA atau yang sederajat)
  - c. Pendidikan Tinggi (Universitas, Institut atau Perguruan Tinggi yang sederajat)
2. Berapa kali Anda mengikuti pendidikan non formal (Diklat, Penataran, Ceramah, Seminar, Kursus atau sejenisnya) selama masa kerja guna meningkatkan kemampuan Anda dalam melaksanakan tugas ?
  - a. 3 kali atau lebih
  - b. 1 - 2 kali
  - c. Tidak pernah

Jika pernah mengikuti, sebutkan pendidikan non formal tersebut :

1. ....
2. ....
3. ....

**b. Pengalaman Kerja**

Sejak dikeluarkannya Surat Keputusan Pengangkatan Anda sebagai pegawai hingga kini, berapa lama masa kerja Anda ?

- a. 1 - 5 tahun      b. 6 - 10 tahun      c. 11 - di atasnya

**c. Pemahaman Akan Syarat Pekerjaan**

1. Apakah Anda selalu mempelajari dan melaksanakan peraturan-peraturan yang ada pada PT (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember yang berkenaan dengan tugas Anda ?

- a. Selalu      b. Kadang-kadang      c. Tidak pernah

2. Apakah Anda mengikuti pertemuan-pertemuan dengan Pimpinan berkenaan dengan pelaksanaan tugas (terutama yang menyangkut pencapaian target) ?

- a. Selalu      b. Kadang-kadang      c. Tidak pernah

3. Apakah dalam pelaksanaan tugas, Anda bekerja sama dengan bagian-bagian lain ?

- a. Selalu      b. Kadang-kadang      c. Tidak pernah

**B. Kemauan Pegawai (X<sub>2</sub>)**

a. Kemauan memikul tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dibebankan.

1. Dalam memberikan pelayanan, apakah Anda melakukannya dengan sebaik-baiknya ?

- a. Selalu      b. Kadang-kadang      c. Tidak pernah

2. Pelaksanaan kerja tersebut, apakah selalu Anda selesaikan tepat pada waktunya ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
3. Dari keputusan atau tindakan yang Anda, Apakah Anda selalu berani memikul resikonya ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah

## b. Motivasi Prestasi

Dalam bekerja, apakah Anda selalu berkeinginan untuk berprestasi lebih baik dari karya orang lain ?

- a. Selalu
- b. Kadang-kadang
- c. Tidak pernah

## c. Keikatan

1. Apakah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi pegawai PT. (PERSERO) Asuransi Jiwasraya Perwakilan Jember selalu ada dalam diri Anda ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
2. Apakah Anda selalu bersedia melakukan tugas sebaik mungkin demi kepentingan perusahaan ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
3. Apakah Anda selalu menaruh kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah

## EFEKTIVITAS PELAYANAN

### a. Kualitas Pelayanan

1. Dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pemberian pelayanan, apakah Anda melakukannya secara tepat (sesuai prosedur yang berlaku) ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah

2. Apakah Anda selalu lengkap dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut di atas ?

- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

3. Dalam memberikan pelayanan, apakah Anda selesaikan dengan rapi ?

- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

**b. Kuantitas Pelayanan**

1. Dalam melaksanakan tugas pelayanan, apakah hasil yang Anda capai sesuai dengan jumlah/target yang ditentukan ?

- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

2. Dari tugas-tugas pelayanan yang dapat Anda selesaikan, apakah terjadi keseimbangan antara hasil kerja dengan waktu yang ditentukan (batas waktu yang disediakan) ?

- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

3. Berkaitan dengan nomor 2, apakah kecepatan waktu Anda memberikan pelayanan seimbang dengan hasil yang dicapai ?

- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

**c. Efektivitas Waktu Pelayanan**

1. Apakah Anda selalu menyelesaikan tugas pelayanan lebih cepat dari waktu yang ditentukan ?

- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

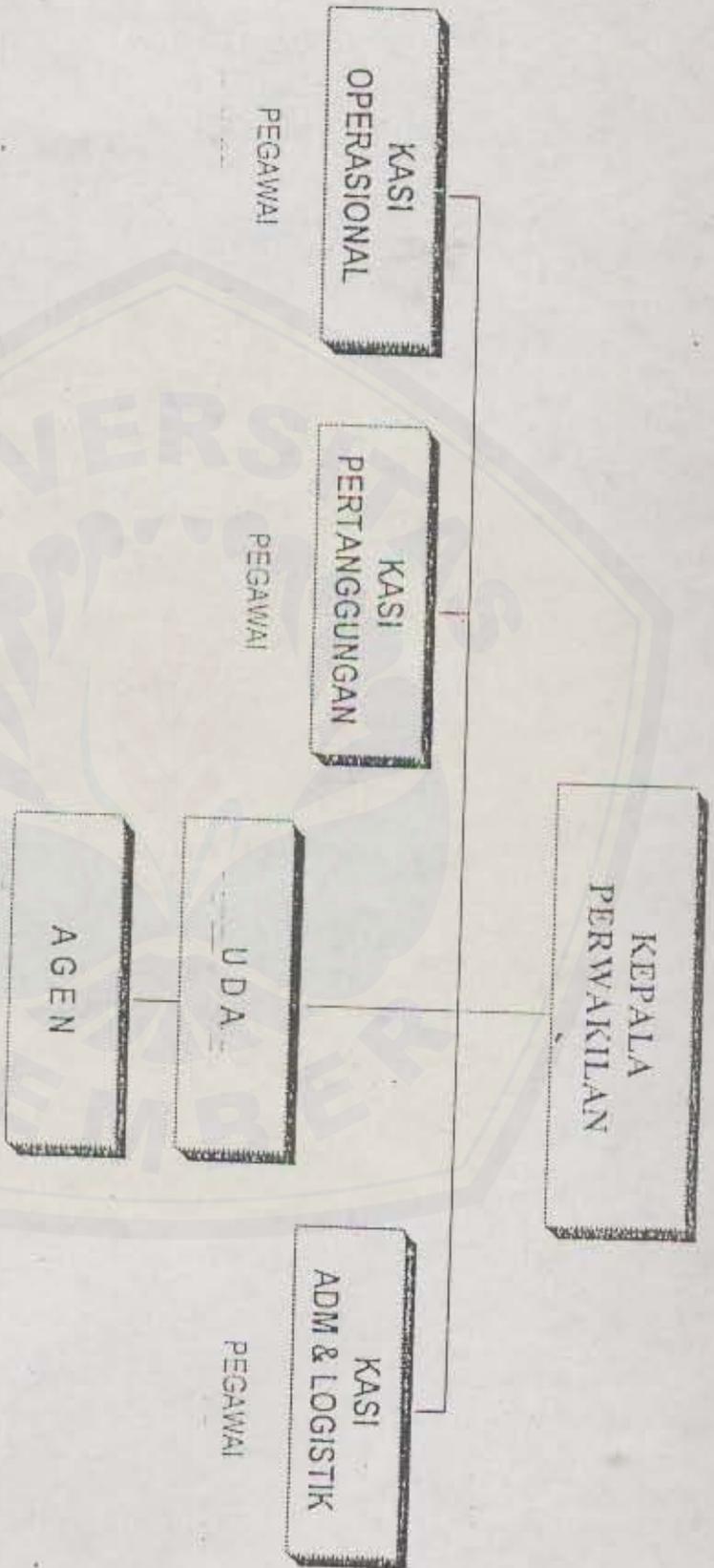
2. Apakah Anda selalu mempergunakan waktu dengan sebaik-baiknya dalam menyelesaikan tugas pelayanan tersebut ?

- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

3. Apakah Anda selalu menyelesaikan tugas pelayanan tersebut tepat pada waktu yang ditentukan ?

- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

PT ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO)  
DIREKSI  
  
H. R. SOEDRADJAT DJAJAKOESOEMA  
Direktur Utama





## SURAT KETERANGAN

Nomor : 0006SK-NB012000

Yang bertanda tangan dibawah ini, kami :

Nama : **SOEDARTO PA**  
Jabatan : **Kepala Perwakilan**  
**PT. Asuransi Jiwasraya ( Persero ) Jember**

menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : **FAUZAN**  
Nomor Induk : **9309103115**  
Jurusan : **ILMU ADM.NEGARA / FISIP. UNEJ .**

Telah melakukan Penelitian di PT. Asuransi Jiwasraya ( Persero ) Perwakilan Jember dari tanggal 16 September 1999 s/d 16 Nopember 1999, dengan hasil yang cukup memuaskan , dengan judul \* **HUBUNGAN ANTARA KEMATANGAN PEGAWAI DENGAN EFEKTIVITAS PELAYANAN YANG DIBERIKAN OLEH PEGAWAI** \*

Demikian surat keterangan dibuat untuk dipergunakan sebagai mana mestinya .

Jember, 04 Januari 2000

PT. ASURANSI JIWASRAYA ( PERSERO )  
KANTOR PERWAKILAN JEMBER



**SOEDARTO PA**  
Kepala Perwakilan

Tabel P. Tabel Harga-harga Kritis  $r_s$  Koefisien Korelasi Ranking Spearman<sup>\*)</sup>

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1,000	
5	,900	1,000
6	,829	,943
7	,714	,893
8	,643	,833
9	,600	,783
10	,564	,746
12	,506	,712
14	,456	,645
16	,425	,601
18	,399	,564
20	,377	,534
22	,359	,508
24	,343	,485
26	,329	,465
28	,317	,448
30	,306	,432

<sup>\*)</sup> Disadur dari Olds, E.G 1938. *Distributions of Sums of squares of rank differences for small numbers of individuals*, Ann. Math. Statist, 9, 133 – 148, dan dari Olds, E.G, 1949 *The 5% significance levels for sum of squares of rank differences and a correction*. Ann. Math. Statist, 20, 117 – 118, dengan izin penulis dan penerbit.

Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis t\*)

df	Tingkat signifikansi untuk tes satu-sisi					
	.10	.05	.025	.01	.005	.0005
	Tingkat signifikansi untuk tes dua-sisi					
	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.041
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.601	8.610
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.859
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	1.381	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.810
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
40	1.303	1.684	2.031	2.423	2.704	3.551
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
120	1.289	1.658	1.980	2.368	2.617	3.373
∞	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.291

\*) Tabel B diringkaskan dari Tabel III dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd. Edinburgh, dengan izin dari para penulis dan penerbit.