

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk
PEKANBARU**



TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

DEFRI DERMAWAN

NIM. 016758707

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

ABSTRAK**Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru**

Oleh : Defri Dermawan

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka

016758707@ut.ac.id

Kata Kunci : Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi, Komunikasi, Kinerja Pegawai.

Pegawai adalah sumber daya utama dalam perusahaan, karena pegawai merupakan faktor penentu pencapaian tujuan perusahaan melalui kinerja pegawai. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dalam penelitian ini faktor yang dianalisis adalah pendidikan dan pelatihan, motivasi, komunikasi dan kinerja pegawai. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

Teori yang digunakan adalah teori manajemen sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, karena dalam memberikan gambaran (deskripsi) atas suatu peristiwa atau gejala, menggunakan alat bantu statistik. Jenis penelitian adalah studi kasus yang didukung oleh survei untuk mengumpulkan data mengenai faktor-faktor terkait dengan variabel penelitian. Adapun sifat penelitian adalah menguraikan atau menjelaskan (*descriptive explanatory reseach*). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, daftar pertanyaan (*questionnaire*) dan studi dokumentasi. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 orang. Variabel diukur dengan skala Likert. Pengujian hipotesis menggunakan analisis chi-square dan analisis regresi linear berganda melalui uji F dan uji t dengan maksud untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependent pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$).

Hasil pengujian untuk hipotesis, secara parsial maupun secara serempak (bersama-sama) diketahui bahwa variabel pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

Dari hasil pengujian untuk hipotesis disimpulkan bahwa perubahan pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi berpengaruh terhadap perubahan kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

ABSTRACT

The Analysis of Factors Affecting the Performance of the Employees of
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru

By : Defri Dermawan
Universitas Terbuka
016758707@ut.ac.id

Keywords: Education and Training, Motivation, Communication, Employee Performance.

Employees are key resources in the company, because employees are a decisive factor achieving corporate goals through employee performance. Many factors affect the performance of the employee, in this study analyzed factors are education and training, motivation and communication. The formulation of the problem in this research is how much influence education and training, motivation and communication on the performance of employees at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

The research objective is to investigate and analyze the influence of education and training, motivation and communication of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

The theory used is the theory of human resource management, education and training, motivation, communication and employee performance. This research is descriptive quantitative, as in giving an overview (description) of an event or phenomenon, using statistical tools. This research was supported by the case study survey to collect data on factors associated with the study variables. The nature of the study is to describe or explain (descriptive explanatory research). Data was collected through interviews, questionnaires (questionnaire) and study documentation. The sample in this study is 40 people. Variables measured by Likert scale. Testing hypotheses using chi-square analysis and multiple linear regression analysis with F test and t test in order to determine the effect of independent variables on the dependent variable at 95% confidence level ($\alpha = 0.05$).

The test results for the hypothesis, partially or simultaneously (together) known that the variable education and training, motivation and communication have a positive and significant impact on the performance of employees at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

From the test results of the hypothesis concluded that changes in education and training, motivation and communication affect employee performance changes in PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pekanbaru, 22 Maret 2013

Yang Menyatakan



Defri Dermawan
NIM. 016758707

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PEGAWAI PT BANK NEGARA INDONESIA
(PERSERO) Tbk PEKANBARU

Penyusun TAPM : Defri Dermawan

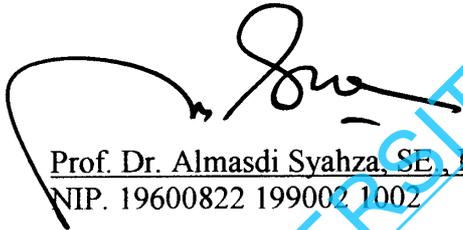
NIM : 016758707

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal :

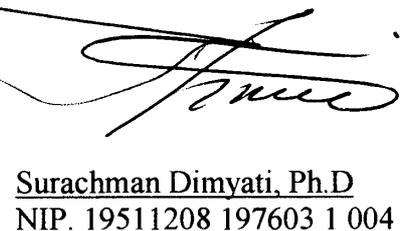
Menyetujui:

Pembimbing I,



Prof. Dr. Almasdi Syahza, SE., MP
NIP. 19600822 199002 1002

Pembimbing II,

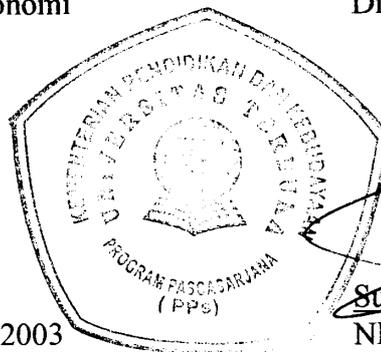


Surachman Dimyati, Ph.D
NIP. 19511208 197603 1 004

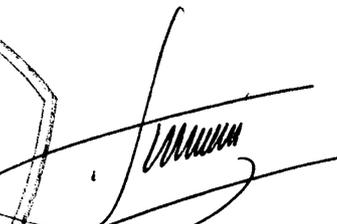
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi
dan Manajemen


Maya Maria, SE., MM
NIP.19720501 199903 2003



Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 19520213 198503 2001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Defri Dermawan
NIM : 016758707
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu / 20 April 2013
Waktu : 13.30 – 15.50 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

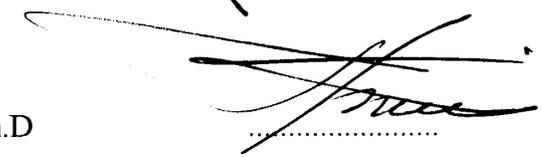
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Dr. Ir. Sri Harijati, MA

Penguji Ahli : Dr. Chairy, MM

Pembimbing I : Prof. Dr. Almasdi Syahza, SE., MP

Pembimbing II : Surachman Dimiyati, Ph.D



KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Pembimbing I (Prof. Dr. Almasdi Syahza, SE., MP) dan Pembimbing II (Surachman Dimiyati, Ph.D) yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Kepala Bidang Program Magister Manajemen selaku penanggung jawab program Magister Manajemen;
- (5) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
- (6) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu. Aamiin Yaa Rabbal Alamin.

Pekanbaru, Oktober 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	v
LEMBAR PENGESAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Kajian Teori.....	9
1. Teori Tentang Pendidikan dan Pelatihan.....	9
2. Teori Tentang Motivasi	12

3. Teori Tentang Komunikasi	20
4. Teori Tentang Kinerja	25
B. Penelitian Terdahulu	30
C. Kerangka Berpikir dan Hipotesis	31
BAB III. METODE PENELITIAN	34
A. Tempat dan Waktu Penelitian	34
B. Populasi dan Sampel.....	34
C. Jenis dan Sumber Data	35
D. Teknik Pengumpulan Data	36
E. Prosedur Pengumpulan Data	37
F. Instrumen Penelitian	37
G. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Hipotesis	38
H. Pengujian Asumsi Klasik	40
I. Metode Analisis Data	42
J. Operasionalisasi Variabel	44
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	47
A. Gambaran Umum PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI)....	47
B. Hasil Penelitian.....	53
1. Karakteristik Responden	53
2. Penjelasan Responden Atas Variabel Pendidikan dan Pelatihan	57
3. Penjelasan Responden Atas Variabel Motivasi	58

4. Penjelasan Responden Atas Variabel Komunikasi	59
5. Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja Pegawai.....	61
C. Pembahasan Pengujian Hipotesis.....	62
D. Temuan Hasil Wawancara.....	78
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	87
A. Kesimpulan	87
B. Saran	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN	91

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.1	Outlet dan Pegawai BNI Pekanbaru	4
3.1	Jumlah Populasi dan Sampel Pegawai yang diteliti	
	Berdasarkan Jenjang Jabatan	34
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	55
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	55
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan yang pernah diikuti	56
4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan	56
4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	57
4.7	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas	65
4.8	Hasil Pengujian VIF (<i>Variance Inflation Factor</i>).....	66
4.9	Korelasi Variabel Bebas	67
4.10	Hasil Perhitungan uji F dengan ANOVA	67
4.11	Hasil Perhitungan uji t	70

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
2.1	Kerangka Berpikir	33
4.1	Histogram Uji Normalitas	63
4.2	P-P Plot Uji Normalitas	63
4.3	Scatterplot Uji Normalitas	64

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Kuisisioner	92
2.	Hasil Transkrip Rekaman (Wawancara)	98
3.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	106
4.	Penjelasan Responden Atas Variabel Pendidikan dan Pelatihan	107
5.	Penjelasan Responden Atas Variabel Motivasi	108
6.	Penjelasan Responden Atas Variabel Komunikasi	109
7.	Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja Pegawai	110
8.	Hasil Perhitungan menggunakan uji Chi-Square	111
9.	Struktur Organisasi Kantor Wilayah	115

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah perusahaan bukan hanya tergantung dari permodalan secara riil dalam bentuk uang. Namun salah satu faktor yang juga berpengaruh adalah sumber daya manusia yang bekerja pada perusahaan tersebut. Semua produk atau jasa yang dijual oleh perusahaan kepada pelanggan tidak akan laku di pasaran tanpa adanya ide dan kreatifitas dari pegawainya. Ide dan kreatifitas yang dimiliki pegawai tidak terlepas dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para pegawai tersebut.

Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai, salah satu upaya yang bisa dilakukan perusahaan adalah dengan memaksimalkan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia perlu dilaksanakan perusahaan mengingat perkembangan dan persaingan dunia usaha pada era globalisasi ini yang serba cepat, akurat, kreatif dan inovatif. Hal ini harus diimbangi dengan kreatifitas dan kecakapan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diembannya, sehingga diharapkan pegawai memiliki kemampuan dalam memecahkan permasalahan dalam pekerjaannya dengan lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan hasil yang sangat memuaskan.

Kinerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya tidak terlepas dari motivasi yang ada dalam dirinya. Motivasi seorang pegawai untuk

bekerja biasanya ditunjukkan dengan kreatifitas dan aktifitasnya dalam bekerja yang berorientasikan kepada tujuan perusahaan dalam memperoleh laba. Sehingga motivasi sangat perlu dipahami oleh para *manager* perusahaan, mengingat dalam aktifitas sehari-hari mereka berhadapan langsung dengan pegawai yang mempengaruhi juga gerak langkah kesuksesannya. Pegawai yang termotivasi tentunya akan berdampak pada meningkatnya antusiasme dan kinerja mereka dalam menjalani tugas dan kewajiban sehari-hari.

Komunikasi membantu perkembangan kinerja pegawai dan merupakan sarana bagi manajemen dalam menjelaskan kepada pegawai mengenai apa yang seharusnya dilakukan, apa yang tidak boleh dilakukan dan seberapa baik mereka bekerja. Bagi banyak pegawai, kelompok kerja mereka merupakan wadah pertama untuk melakukan interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok tersebut merupakan mekanisme fundamental dengan anggota-anggota yang dapat menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menunjukkan ungkapan emosional dari perasaan dan merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan sosial. Setiap perusahaan ingin agar hubungan komunikasi antara unit-unit yang ada dalam sebuah organisasi berjalan secara baik sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan tersebut. Apabila suatu komunikasi dalam perusahaan itu berjalan *smoothly* dan efektif maka hal ini akan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya, sudah menjadi suatu keharusan bagi sebuah perusahaan besar dan berkembang melakukan pemisahan unit-unit atau bagian-bagian dalam perusahaan menjadi lebih spesifik dan

spesialis. Kondisi ini dapat diduga menimbulkan efek negatif antara lain dalam hal komunikasi antar pegawai menjadi terganggu dan koordinasi tidak berjalan secara efektif. karena masing-masing unit terpisah memiliki *task duty* serta visi unitnya masing-masing. Hal ini menyebabkan setiap pegawai pada masing-masing unit operasional dan sentra-sentra terfokus pada pekerjaan di masing-masing unit, sehingga tanpa sadar mengabaikan komunikasi dan koordinasi dengan pegawai di unit lainnya. Adanya pemisahan ini juga menyebabkan struktur komunikasi menjadi terbagi-bagi atau terpisah-pisah. Kondisi ini diduga menjadi salah satu penyebab tidak optimalnya kinerja pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.

PT Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sudah *go public*, berbadan hukum Perusahaan Terbatas (Perseroan) dan bergerak di bidang usaha jasa perbankan, sehingga menuntut kinerja optimal dari seluruh pegawai dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Dalam perkembangannya, untuk mempertajam *market penetration*, perusahaan memandang perlu melakukan pemisahan unit yang semula satu cabang induk menjadi beberapa unit layanan dan sentra-sentra kredit. Adapun pemisahan ini akhirnya membentuk Kantor Cabang Utama (KCU), Kantor Kas (KK), Kantor Cabang Pembantu (KCP), Sentra Kredit Konsumer (SKK), Sentra Kredit Kecil (SKC), dan Sentra Kredit Menengah (SKM). Untuk percepatan bisnis maka seluruh kantor operasional BNI mendapat supervisi langsung oleh satu Kantor Wilayah, sehingga dibentuklah kantor perwakilan (*representative office*) yang menjadi perpanjangan tangan Kantor Wilayah Padang di kota Pekanbaru. Kantor perwakilan (*representative office*) ini bertugas mensupervisi

seluruh kegiatan bisnis dan operasional kantor BNI di Provinsi Riau dan sekitarnya.

Berdasarkan penelitian yang Penulis lakukan, kinerja pegawai pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru, belum mencapai hasil maksimal. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari tahun 2006 sampai tahun 2011, maksimal indeks PMS (*Performance Measurement System*) dicapai pada tahun 2011 dengan point 3.77, sedangkan maksimal indeks kinerja yang bisa dicapai pada angka skala 5.

Uraian di atas menjadi dasar dalam melakukan penelitian untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

Tabel 1.1 Outlet dan Pegawai BNI Pekanbaru

No	Kantor/Sentra	Jumlah Kantor	Jumlah Pegawai
1	Kantor Cabang Utama (KCU)	1	58
2	Kantor Kas dan Cabang Pembantu	12	36
3	Kantor Wilayah (WPD)	1	12
4	Sentra Kredit Konsumer (SKK)	1	33
5	Sentra Kredit Kecil (SKC)	1	49
6	Sentra Kredit Menengah (SKM)	1	27
	Total :	17	215

Sumber data : Business Review Semester I/2012 BNI (data diolah)

B. Rumusan Masalah

Setiap perusahaan ingin pegawainya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Banyak upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya, baik melalui pemberian insentif yang tinggi, disiplin kerja,

budaya kerja, jenjang karier, pendidikan dan pelatihan, pemberian motivasi, sistim informasi dan komunikasi yang efektif dalam perusahaan.

Selain beberapa hal di atas, keramahan petugas, kecepatan pelayanan dan kenyamanan lingkungan kerja sangat diperlukan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah. Pelayanan yang baik tersebut akan memberikan suatu prestasi yang bisa diukur secara individual maupun kelompok yang akhirnya mempengaruhi penilaian tahunan masing-masing pegawai maupun kantor atau sentra kredit yang berguna untuk memacu peningkatan kinerja pegawai. Dalam dunia perbankan contohnya, sudah menjadi keharusan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabahnya. Transaksi nasabah dapat dilakukan melalui ATM (*Automated Teller Machine*) atau pun datang dan bertatap muka langsung dengan bagian *teller* dan *customer service*. Setiap *detail* ruangan kantor dirancang memiliki ciri khas *corporate image* sesuai standar layanan dan memprioritaskan faktor kenyamanan bagi nasabah dalam berinteraksi dengan pegawai bank, yaitu antara lain dengan cara memfasilitasi dengan baik mulai dari tempat parkir sampai toilet yang bersih, ruangan kantor yang asri, berudara sejuk dan nyaman. Sehingga pegawai tetap bekerja dengan fokus, nyaman dan ramah dalam melayani nasabahnya. Dengan kinerja pegawai yang tinggi, akan memberikan pelayanan yang unggul kepada nasabah dan nasabah yang puas dengan pelayanan pegawai bank akan kembali lagi untuk melakukan transaksi bahkan akan menjadi sarana iklan yang efektif dalam menyampaikan keunggulan pelayanan bank tersebut.. Dengan banyaknya nasabah yang bertransaksi dana maupun kredit pada sebuah bank, maka diharapkan target laba perusahaan akan

tercapai. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka permasalahan kinerja pegawai akan menjadi fokus utama Penulis dalam penelitian ini.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis mempersempit permasalahan yang akan diteliti dan dirumuskan menjadi pengaruh pemberian insentif yang tinggi, disiplin kerja, budaya kerja, jenjang karier, pendidikan dan pelatihan, pemberian motivasi, sistim informasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru. Namun dikarenakan sangat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut di atas, maka penulis mencoba untuk membatasi permasalahan yang diteliti hanya kepada tiga variabel yang penulis anggap dominan yaitu variabel pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi.

Pemilihan variabel pendidikan dan pelatihan karena pendidikan dan pelatihan pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru sangat diperlukan dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan sumber daya manusia, apakah pendidikan dan pelatihan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Variabel motivasi dilandasi oleh berbagai motivasi yang diterima oleh pegawai seperti motif dan dorongan dalam bekerja apakah memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Variabel komunikasi dipilih karena setiap pekerjaan memerlukan terciptanya komunikasi yang efektif, apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, untuk memfokuskan penelitian maka penulis membatasi perumusan yang akan diteliti, sebagai berikut:

1. Seberapa besar variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru ?
2. Seberapa besar variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru ?
3. Seberapa besar variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru ?

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.
3. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

Setelah diketahui faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru. maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Sebagai masukan untuk bahan pertimbangan bagi pimpinan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Pekanbaru, untuk meningkatkan kinerja pegawai dimasa yang akan datang.
2. Sebagai penambah khasanah penelitian bagi Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Untuk menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai.
4. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang sama dimasa yang akan datang.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Teori Pendidikan dan Pelatihan

a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan kecakapan serta perilaku yang berguna untuk mencari kecocokan antara kemampuan dan permintaan kebutuhan organisasi dalam upaya mencapai tujuan.

Rivai dalam Simaungkalit (2009), pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori, sementara ketrampilan adalah meliputi pengertian *physical skill*, *social skill*, *managerial skill* dan lain-lain. Lebih lanjut disebutkan bahwa pengertian pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar lebih berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selanjutnya menurut Murtie (2012), pelatihan (*training*) merupakan sebuah proses yang dilalui seorang pegawai dalam rangka untuk merubah sikap, pengetahuan, keterampilan dan perilakunya. Meskipun terkadang sama-sama disebut dengan istilah *training*, antara *training* (pelatihan) dengan *training*

(pengembangan), namun *training* atau juga disebut dengan pelatihan memiliki fungsi yang berbeda dengan pengembangan karena *training* bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan saat ini atau sekarang. Sementara itu, pengembangan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan agar mampu diserahi tanggung jawab untuk posisi atau jabatan tertentu di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa dalam pengembangan pegawai istilah-istilah yang sering dipakai baik dalam buku maupun praktek, adalah : pendidikan, pengembangan dan pelatihan. Pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan membuat keputusan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pelatihan merupakan proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah dan programatik.

Dari beberapa penjelasan di atas, disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan teknik dan metode tertentu yang bertujuan meningkatkan penguasaan teori, teknik dan ketrampilan pekerjaan

sehingga seorang karyawan mampu diserahi tanggung jawab pekerjaan untuk posisi atau jabatan tertentu.

b. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Handoko dalam Kadarisman (2012), mengemukakan pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Menurut Kadarisman (2012), Konsekuensi logis untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang lebih berkelanjutan (*sustainable*) dan lebih sulit untuk ditiru, investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga yaitu manusia, tidak dapat ditunda-tunda lagi. Semakin disadari bahwa ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas perekonomian kita adalah angkatan kerja yang tidak siap (*workforce illequipped*) untuk menghadapi tantangan-tantangan ke depan.

Simamora dalam Sulistiyani, 2009, dalam Kadarisman, (2012), mengemukakan tentang tujuan pelatihan dan pengembangan, yaitu sebagai berikut: 1) memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan; 2) memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi; 3) mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya lebih kompeten; 4) membantu memecahkan persoalan operasional; 5) mempersiapkan karyawan untuk promosi; 6) memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh perusahaan dalam usaha mencapai tujuan dan kinerja pegawainya.

c. Dimensi-Dimensi Program Pendidikan dan Pelatihan

Dimensi program pendidikan dan pelatihan yang efektif yang diberikan organisasi kepada pegawainya dapat diukur melalui:

1. Isi pendidikan dan pelatihan, yaitu apakah isi program pendidikan dan pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan, dan apakah diklat itu *up to date*.
2. Metode Pendidikan dan pelatihan, apakah metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pendidikan dan pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta.
3. Sikap dan ketrampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan ketrampilan yang dapat mendorong orang untuk belajar.
4. Lama waktu pendidikan dan pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
5. Fasilitas pendidikan dan pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis diklat dan apakah makanannya memuaskan.

2. Teori Motivasi

Dalam pembahasan teori-teori motivasi, ada beberapa yang cukup menonjol, menurut Kadarisman (2012), yaitu :

1. Teori motivasi hygiene diajukan oleh Frederick Herzberg, dengan keyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaan adalah sesuatu yang mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan akan sangat menentukan

kesuksesan atau kegagalannya. Menurut teori ini motivasi ini ditekankan pada prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, pengembangan, dan afiliasi.

Prestasi kerja, yaitu sesuatu yang dicapai oleh seorang pekerja di bawah lingkungan kerja yang sulit sekalipun. Misalnya dalam menyelesaikan tugas yang dibatasi oleh jadwal waktu (*deadline*) yang ketat yang harus dipenuhi seorang pekerja dapat menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang memuaskan.

Pengaruh, yaitu upaya yang dilakukan untuk mempertahankan gagasan atau argumentasi sebagai bentuk dari kuatnya pengaruh yang ingin ditanamkan kepada orang lain. Saran-saran atau gagasan yang diterima sebagai bentuk partisipasi dari seorang pekerja akan menumbuhkan motivasi, apalagi jika gagasan atau pemikiran tersebut dapat diikuti oleh orang lain yang dapat dipakai sebagai metode kerja baru dan ternyata hasilnya adalah positif dan dirasakan lebih baik.

Pengendalian, yaitu tingkat pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya. Untuk menumbuhkan motivasi dan sikap tanggung jawab yang besar dari bawahan, seorang atasan dapat memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi.

Ketergantungan, yaitu kebutuhan dari bawahan terhadap orang-orang yang berada di lingkungan kerjanya, baik terhadap sesama pekerja maupun terhadap atasan. Adanya saran, gagasan atau ide dari atasan kepada bawahan yang dapat membantunya memahami suatu masalah baru atau cara penyelesaian masalah akan menjadi motivasi yang positif.

Pengembangan, yaitu upaya yang dilakukan oleh organisasi terhadap pekerja atau oleh atasan terhadap bawahannya untuk memberikan kesempatan guna meningkatkan potensi dirinya melalui pendidikan ataupun pelatihan.

Pengembangan ini dapat menjadi motivator yang kuat bagi pegawai. Disamping pengembangan yang menyangkut kepastian karir pekerja, pengertian pengembangan dimaksudkan disini juga menyangkut metode kerja yang dipakai.

Adanya perubahan metode kerja yang dirasakan lebih baik karena membantu penyelesaian tugas juga menjadi motivasi bagi pekerja.

2. Abraham Maslow, membagi kebutuhan manusia dalam hirarki kebutuhan, bahwa motivasi manusia berhubungan dengan lima kebutuhan, yaitu
 - a. Kebutuhan fisik (*physiological need*),
 - b. Kebutuhan untuk memperoleh keamanan dan keselamatan (*security of safety need*).
 - c. Kebutuhan bermasyarakat (*social need*).
 - d. Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan (*esteem need*), dan
 - e. Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan (*self actualization need*).

Abraham Maslow mengatakan bahwa proses motivasi seseorang secara bertahap mengikuti pemenuhan kebutuhan, dari kebutuhan yang paling dasar hingga kebutuhan yang paling kompleks. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar, yang bersifat primer dan vital, yang menyangkut fungsi-fungsi biologis seperti kebutuhan sandang, pangan dan papan, kesehatan fisik dan lain-lain.

Kebutuhan rasa aman dan perlindungan, seperti terjaminnya keamanan, terlindung dari bahaya dan ancaman penyakit, perang, kemiskinan, kelaparan, perlakuan tidak adil, dan lain sebagainya. Kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan akan dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, diakui sebagai anggota kelompok, dan sebagainya. Kebutuhan akan penghargaan, termasuk kebutuhan dihargai karena prestasi, kemampuan, kedudukan, pangkat, dan sebagainya. Kebutuhan akan aktualisasi diri, seperti kebutuhan mempertinggi potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreatifitas, ekspresi diri, dan sebagainya.

Kebutuhan tertinggi menurut Maslow adalah kebutuhan transenden, yaitu kebutuhan untuk berperilaku mulia, memberi arti bagi orang lain, terhadap sesama, terhadap alam, dan sebagainya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa seseorang memasuki organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan, berupa penghasilan yang akan digunakan untuk mencukupi kebutuhannya.

3. Douglas McGregor, mengajukan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia. Seseorang itu pada dasarnya bersifat negatif, diberi nama Teori X, dan yang lainnya pada dasarnya bersifat positif, diberi nama Teori Y. Dalam Teori X, terdapat empat asumsi, yaitu :

- 1) Pegawai tidak suka bekerja dan bilamana mungkin akan berusaha menghindarinya,
- 2) Karena pegawai tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan,

- 3) Pegawai akan menghindarkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal. dan
- 4) Kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman (agar tidak alasan untuk dipecat).

Dalam Teori Y, juga terdapat empat asumsi yang berlawanan, yaitu :

- 1) Pegawai memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain,
 - 2) Seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri,
 - 3) Seseorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab, dan
 - 4) Kreatifitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik-didelegasikan kepada pegawai secara luas dan tidak harus berasal dari orang yang berada dalam manajemen.
4. Mclelland dan kawan-kawan telah mengajukan tiga motif atau kebutuhan utama yang relevan di tempat kerja :
- 1) Kebutuhan akan prestasi : Dorongan untuk unggul, untuk mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.
 - 2) Kebutuhan akan kekuasaan : Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.
 - 3) Kebutuhan akan afiliasi : Hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antar personal.
5. Teori *Goal Setting* Locke (1968), teori ini menyatakan bahwa niat yang dinyatakan sebagai tujuan, dapat menjadi sumber utama dari motivasi kerja.

Kita dapat mengatakan dengan tingkat keyakinan yang tinggi, bahwa tujuan yang spesifik dapat meningkatkan kinerja dan bahwa tujuan yang sulit dicapai, bila diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan-tujuan yang mudah dicapai.

6. Teori *Reinforcement* Skinner (1938); Teori ini memiliki pendekatan perilaku, yang menyatakan bahwa *reinforcement* membentuk perilaku.
7. Teori *Equity* atau kewajaran Pearson dalam Robbins (2003:225); Menyatakan bahwa karyawan membandingkan apa yang mereka berikan ke dalam suatu situasi kerja (*input*) terhadap apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut (*outcome*) dan kemudian membandingkan rasio *input-outcome* mereka dengan rasio *inputoutcome* rekan kerja sejawatnya. Jika mereka menganggap rasio *input-outcome* mereka sama dengan orang lain, keadaan tersebut dianggap adil. Jika rasio tidak sama, rasa ketidakadilan muncul; artinya pegawai cenderung melihat diri mereka sendiri kurang diberi penghargaan.
8. Teori *Ekspektasi* Vrooms (1964); Pada dasarnya teori ekspektasi menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil tertentu serta pada daya tarik hasil tersebut bagi individu. Oleh karena itu, teori ini mengemukakan tiga variabel berikut ini:
 - a) Daya tarik : Pentingnya individu mengharapkan outcome dan penghargaan yang mungkin dapat dicapai dalam bekerja. Variabel ini mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan individu yang tidak terpuaskan.

- b) Kaitan kinerja penghargaan : Keyakinan individu bahwa dengan menunjukkan kinerja pada tingkat tertentu akan mencapai *outcome* yang diinginkan.
- c) Kaitan upaya kinerja probabilitas yang diperkirakan oleh individu bahwa dengan menggunakan sejumlah upaya tertentu akan menghasilkan kinerja.

Meskipun ada beberapa aktivitas manusia yang terjadi tanpa motivasi, namun hampir semua perilaku sadar mempunyai motivasi. Pekerjaan para manajer adalah mengidentifikasi dan menggerakkan motif pegawai untuk berprestasi dalam pelaksanaan tugasnya.

a. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan efisien. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai dan diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras.

Berkaitan dengan pembahasan tentang tujuan motivasi kerja, di bawah ini pendapat Saydam dalam Kadarisman (2012), sebagai berikut :

“Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk : a) mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan; b) meningkatkan gairah dan semangat kerja; c) meningkatkan disiplin kerja; d) meningkatkan prestasi kerja; e) meningkatkan rasa tanggung jawab; f) meningkatkan produktifitas dan efisiensi; dan g) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan”.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Setiap orang memerlukan 5 (lima) kebutuhan yang telah dikemukakan oleh Maslow sebagaimana diuraikan di atas sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat kerjanya.

Namun yang paling penting bagi seseorang adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri (motivasi intrinsik), sesuai dengan pendapat Terry dalam Hasibuan dan Malayu (2003) bahwa “motivasi yang paling berhasil adalah pengarahannya sendiri oleh pekerja yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar”.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu rangsangan keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seseorang bersemangat dalam bekerja karena terpenuhi kebutuhannya. Pegawai yang bersemangat dalam bekerja disebabkan telah terpenuhinya kebutuhannya seperti gaji yang cukup, keamanan dalam bekerja, bebas tekanan dari pimpinan maupun dari rekan sekerja, dan kebutuhan lainnya. Hal ini akan berdampak pada kepuasan kerja yang akhirnya mampu menciptakan kinerja yang baik. Motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa *reward* maupun *punishment*, sehingga Herzberg dalam Triyono (2012) menyatakan bahwa pada manusia terdapat dua faktor utama yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor motivasi (*motivation factor*), yang meliputi:

- 1) Prestasi yang diraih (*achievement*);
- 2) Pengakuan orang lain (*recognition*);
- 3) Tanggung jawab (*responsibility*);
- 4) Peluang untuk maju (*advancement*);
- 5)

Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*), 6) pengembangan karir (*the possibility of growth*).

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut *dissatisfier* atau *extrinsic motivation* meliputi, 1). Kompensasi; 2). Keamanan dan keselamatan kerja; 3). Kondisi kerja; 4). Status; 5). Prosedur perusahaan; 6). Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, atasan, dan bawahan.

3. Teori Komunikasi

Menurut George dan Jones dalam Iswanto (2005), terdapat empat fungsi utama komunikasi, yaitu :

1. *Providing knowledge* : menyediakan informasi (pengetahuan) bagi anggota organisasi sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan dapat mencapai tujuannya.
2. *Motivating organizational members* : manajer butuh berkomunikasi dengan karyawannya, misalnya menjelaskan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara bekerja yang efektif, dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja.
3. *Controlling and coordinating individual efforts* : Karyawan yang membutuhkan berkomunikasi berkaitan dengan pekerjaannya maka mereka harus berkomunikasi dengan atasan langsungnya, sesuai dengan uraian pekerjaannya. Komunikasi tersebut menjalankan fungsi kontrol, dan mengendalikan perilaku karyawan.

4. *Expressing feelings and emotions* : Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan ungkapan tentang kekecewaan dan rasa puas anggota kelompok, sehingga komunikasi mengekspresikan perasaan dan emosional.

Sedangkan menurut Gordon dalam Iswanto (2005), fungsi komunikasi adalah :

1. Untuk saling membagi informasi mengenai fakta, asumsi, sikap, perilaku dan perasaan antar individu, kelompok dan organisasi.
2. Meningkatkan ketergantungan antar bagian dalam organisasi.
3. Membantu mengkoordinasikan tugas dan aktifitas didalam organisasi dan antar organisasi.

Komunikasi merupakan tindakan melaksanakan kontak antara pengirim dan penerima, dengan bantuan pesan; pengirim dan penerima memiliki beberapa pengalaman bersama yang memberi arti pada pesan dan simbol yang dikirim oleh pengirim, dan diterima serta ditafsirkan oleh penerima. Rogers dalam Cangara (2006) menyatakan bahwa, "komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka". Selanjutnya Rogers dan Kincaid dalam Cangara (2006) menyatakan bahwa, "komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam". Seiring dengan itu Cangara (2006) menyatakan bahwa, "komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antar sesama manusia (2) melalui pertukaran informasi (3)

untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain (4) serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu”.

a. Komunikasi Intern

Komunikasi *intern* merupakan proses komunikasi yang terjadi di suatu kantor dan hanya melibatkan orang-orang yang menjadi bagian internal suatu organisasi perkantoran (publik internal). Pola-pola komunikasi intern yang sering terjadi di organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Komunikasi antara pihak manajemen lembaga dengan anggota atau pegawai organisasi tersebut.

Tujuan komunikasi dalam konteks ini, bisa sangat bervariasi, antara lain sebagai berikut: a) untuk mendapat umpan balik dari pegawai; b) Menjalin hubungan baik manajemen dengan pegawai; c) Meningkatkan peran dan kinerja pegawai secara optimal; d) Mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi oleh pegawai.

- a. Menampung usulan dan aspirasi dari bawah.
- b. Memantapkan koordinasi.
- c. Internalisasi kebijakan.

- 2) Komunikasi antara pucuk pimpinan lembaga dengan pegawai-pegawai kelompok atas (pegawai senior).

Misalnya komunikasi antara Manager Cabang dengan Manager Divisi. Proses komunikasi ini antara lain bertujuan untuk :

- a) Menggugah tanggung jawab yang lebih besar
- b) Pendelegasian wewenang
- c) Memonitor pelaksanaan program

- d) *Sharing* pendapat dan informasi
- 3) Komunikasi antara sesama pegawai atau sesama anggota di lingkungan lembaga.

Komunikasi antara anggota lembaga merupakan suatu aktivitas yang secara dominan mewarnai pola kehidupan suatu organisasi. Proses komunikasi ini bertujuan untuk :

- a) Berbagi pengalaman dan perasaan
- b) Solidaritas dan kerjasama
- c) Menselerasikan pelaksanaan kerja
- d) Menghindari kekembaran (penggandaan) pengerjaan tugas
- e) Menggalang kerukunan
- f) Membahas cara-cara menanggulangi kendala yang timbul
- g) Saling koreksi untuk menghindari kekeliruan
- h) Membina hubungan harmonis dan kemitraan

Komunikasi yang efektif berarti terciptanya suatu saling pengertian. Semua pihak yang berkomunikasi merasa telah mengerti dan dimengerti oleh pihak lain. Prinsip yang harus diikuti untuk mencapai komunikasi yang efektif adalah berusaha mengerti terlebih dahulu, baru kemudian dimengerti. Sayangnya, justru banyak orang membalikkan prinsip tersebut. Yang terjadi adalah ketika mendengarkan bukannya untuk memahami, tetapi untuk menjawab.

Komunikasi yang efektif dilakukan dengan cara : a) Mendengarkan dengan empatik; b) Memberikan umpan balik yang tepat dan tulus.

- b. Hambatan Komunikasi

Terdapat beberapa kemungkinan bentuk hambatan komunikasi, menurut Robbins dalam Ratmawati (2009) :

1) *Filtering* (penyaringan);

Manipulasi informasi yang dilakukan seorang pengirim dengan maksud agar informasi itu akan tampak lebih menguntungkan dimata penerima. Contoh : ketika seorang bawahan hanya menyampaikan informasi mengenai hal baik yang dilakukannya. Penyaringan berpeluang lebih banyak terjadi pada organisasi besar dibandingkan pada organisasi kecil.

2) *Selective perception*;

Penerima (*receiver*) dalam proses berkomunikasi hanya melihat dan mendengar sesuai dengan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang dan karakteristik pribadinya saja bukan pada realita yang ada.

3) *Emotion*;

Keadaan atau kondisi perasaan (marah, gembira, murung) penerima pada saat menerima pesan akan mempengaruhi cara menafsirkan pesan tersebut.

4) *Language*.

Bahasa dapat menjadi hambatan komunikasi karena adanya perbedaan usia, pendidikan dan latar belakang budaya, orang cenderung mempunyai pemahaman yang berbeda-beda terhadap bahasa.

Dari beberapa penjelasan di atas, disimpulkan bahwa komunikasi adalah adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih dimana orang-orang mengatur lingkungannya dengan membangun hubungan antar sesama manusia, melalui pertukaran informasi untuk menguatkan

sikap dan tingkah laku orang lain serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.

4. Teori Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktifitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernardin dan Russel dalam Iswanto (2005)).

Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Suatu organisasi dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Kemajuan organisasi dipengaruhi faktor-faktor lingkungan yang bersifat eksternal dan internal. Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kemajuan organisasi adalah kinerja pegawai di dalam organisasi tersebut.

Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.

Dalam kebanyakan kasus, tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seorang pekerja. Hal ini terutama

sekali terlihat pada staf personalia dan perorangan yang memiliki tugas kerja intrinsik sebagai bagian kelompok.

Pada kasus selanjutnya kinerja kelompok dapat dievaluasi dengan segera, akan tetapi kontribusi dari setiap anggota kelompok, sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. Dalam hal ini, manajemen perlu mengevaluasi perilaku para pekerja. Bagian paling lemah dari kriteria, sesuatu yang masih digunakan secara luas oleh organisasi, yaitu sifat perorangan. Faktor sifat dikatakan lebih lemah dari hasil tugas dan perilaku karena faktor sifat akhirnya dihilangkan dari kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan

kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan (Rivai 2006).

Oleh karena itu menurut Rivai (2006), “suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya”

Secara umum, penilaian kinerja merupakan suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Secara lebih khusus Fisher dalam Iswanto (2005), menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu dinilai. Sedangkan menurut Dessler dalam Iswanto (2005), penilaian kinerja adalah (usaha) mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kinerjanya.

Pengertian penilaian kinerja yang lebih strategis diberikan oleh Noe, *et al* dalam Iswanto (2005), penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Sedangkan manajemen kinerja merupakan suatu proses dimana manajer yakin bahwa aktifitas dan *output* karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Triyono (2012), tujuan dilakukan penilaian kinerja berdasarkan periode waktunya, sebagai berikut : 1) untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi karyawan atas kinerja pada periode waktu sebelumnya (*to reward past performance*); 2) untuk memotivasi agar pada periode waktu yang akan datang kinerja seorang karyawan dapat ditingkatkan (*to motivate future performance improvement*).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memberikan motivasi untuk memperbaiki kinerja pegawai dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

d. Manfaat Penilaian Kinerja

Triyono (2012), mengemukakan manfaat penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan menaikkan atau menurunkan gaji.

2. Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan mengenai status karyawan, pemutusan hubungan kerja (PHK), demosi, dan lain sebagainya.
3. Sebagai dasar informasi dan data untuk kebijakan promosi.
4. Sebagai dasar informasi dan data untuk penempatan-penempatan (*positioning*) karyawan pada tugas-tugas tertentu.
5. Sebagai dasar informasi dan data untuk menilai efektifitas setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan.
6. Sebagai dasar informasi dan data untuk memperkirakan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan dalam organisasi.
7. Sebagai dasar informasi dan data untuk mengevaluasi program pelatihan, efektifitas jadwal kerja, metode kerja, dan kemampuan kerja karyawan.
8. Sebagai dasar informasi dan data untuk mengetahui aspek-aspek kompetensi yang masih perlu ditingkatkan oleh karyawan.
9. Sebagai dasar informasi dan data untuk memperbaiki dan mengembangkan deskripsi pekerjaan (*job description*) maupun desain pekerjaan (*job design*).
10. Hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah kontribusi pegawai terhadap perusahaan selama periode tertentu sebagai prestasi kerjanya sesuai dengan perannya dengan melakukan aktifitas dan *output* secara terukur dan terencana bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Leonard (2009) menunjukkan bahwa pengujian hipotesis menunjukkan nilai F_{hitung} (38.933) lebih besar dari pada nilai F_{tabel} (2.960), dan $sig.$ ($0.000a$) lebih kecil dari alpha 5% (0.05). Dengan demikian, motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi secara serempak berpengaruh sangat signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai LP3I Medan. Ini memberi arti bahwa motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi sangat menentukan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Secara parsial variabel komitmen organisasi (X_3) berpengaruh lebih dominan dari pada variabel motivasi (X_1) dan komunikasi (X_2) dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja (Y). Artinya, variabel komitmen organisasi (X_3) lebih menentukan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya hasil penelitian Simanungkalit (2009) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan teknis serta motivasi secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja alumni Balai Diklat Industri Regional I Medan. Berdasarkan pengujian variabel independen secara parsial, variabel pendidikan dan motivasi berpengaruh dalam peningkatan kinerja, ditunjukkan dengan Nilai t_{hitung} untuk variabel diklat teknis (3.516) $>$ t_{tabel} (2.00) atau $sig.t$ untuk variabel diklat teknis (0.001) lebih kecil dari alpha (0,025). Nilai t_{hitung} untuk variabel motivasi (6.004) $>$ t_{tabel} (2.00) atau nilai $sig.t$ untuk variabel motivasi (0,000) $<$ dari alpha (0.025). Program diklat teknis bermanfaat dalam meningkatkan kualitas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai sebagai bekal untuk menyelesaikan tugas -- tugas yang diberikan. Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa motivasi dapat mendorong semangat kerja bagi pegawai.

Semangat yang dirasakan pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan dalam pencapaian tujuan.

Kemudian hasil penelitian Natasari dan Arwanu (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara insentif material (bonus, komisi, profit sharing, kompensasi yang ditanggihkan) dan non material (contoh : pemberian tanda jasa/piagam, pemberian pujian, ucapan terima kasih) terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PG Kebon Agung Malang.

C. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

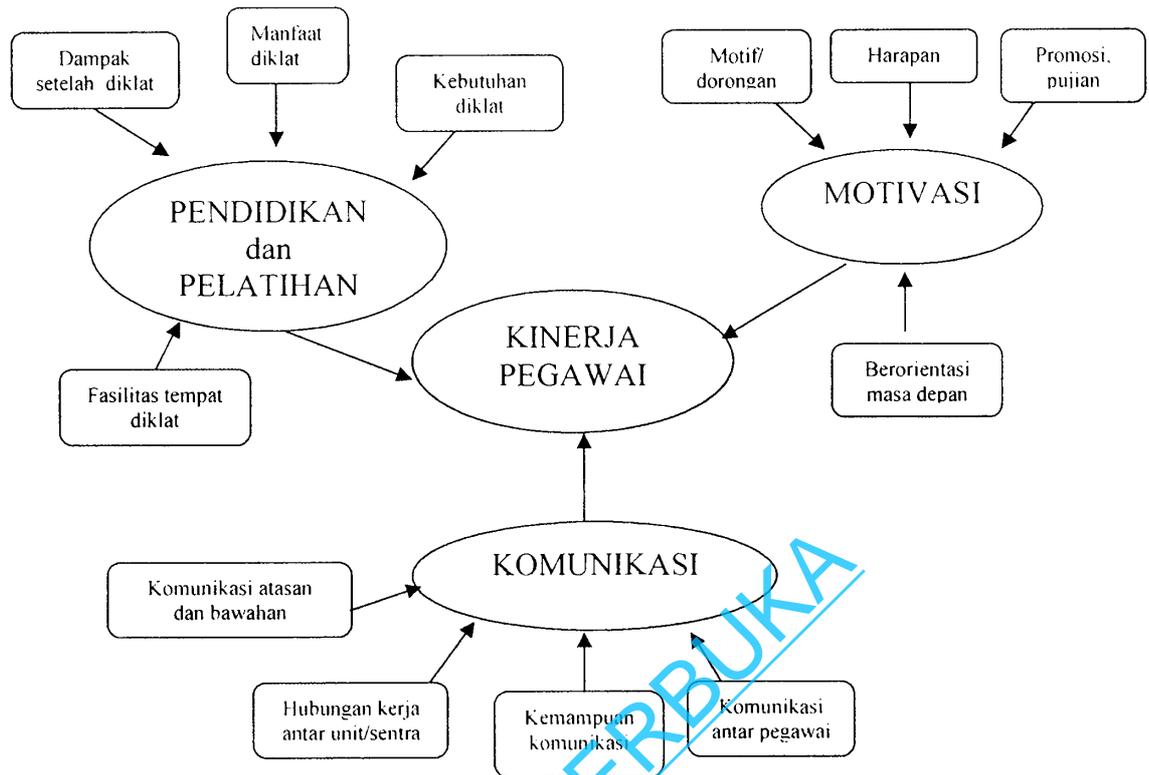
a. Kerangka Berpikir

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai, baik secara individu maupun secara kelompok sesuai bidang tugasnya. Rendahnya suatu kinerja diakibatkan gagalnya pelaksanaan suatu hasil kerja secara optimal. Sebagian besar kegagalan bekerja diakibatkan oleh kurangnya wawasan dan *individual skill*, rendahnya motivasi, dan kegagalan komunikasi dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya.

Investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh perusahaan adalah investasi insani (*human investment*) dengan penyisihan dan penyediaan dana untuk kepentingan pelatihan. Pelatihan merupakan suatu kekuatan yang diharapkan dapat mempercepat pembinaan sumber daya manusia dengan kompetensi, kemampuan dan tingkat profesionalisme yang sesuai dengan

kebutuhan dunia kerja dan pembangunan menjelang pasar bebas. Pelatihan dimaksudkan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja yang berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Perilaku aktual yang dimiliki pegawai seperti pengetahuan, yang dibutuhkan untuk menangani suatu pekerjaan yang ada saat ini belum sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Perbedaan ini menimbulkan kesenjangan kompetensi yang jika tidak segera diatasi akan menurunkan kemampuan bersaing perusahaan. Daya saing menurun, maka perusahaan akan mati karena tidak mampu lagi berproduksi.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai dianalisis dalam hubungannya dengan pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja dan komunikasi. Pendidikan dan pelatihan sebagai cara untuk meningkatkan keterampilan kerja, motivasi kerja dan komunikasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Pada penelitian ini, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang akan diteliti adalah mengenai pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk pemberian motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai. Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja dan komunikasi terhadap kinerja maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran. Pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi adalah sebagai variabel bebas (independent variable), sedangkan kinerja pegawai adalah variabel terikat (dependent variable), maka hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

b. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berpikir, maka hipotesis yang dirumuskan adalah kinerja pegawai BNI dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi.

Penelitian ini juga akan melihat pengaruh secara parsial antara variabel; masing-masing variabel dengan kinerja pegawai antara lain :

1. Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.
2. Motivasi terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.
3. Komunikasi terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pekanbaru, subjek penelitian adalah di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, yang beralamat di Jalan Jendral Sudirman Nomor 365 Pekanbaru. Penelitian dilaksanakan dari bulan September 2012 sampai dengan bulan Nopember 2012.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi penelitian ini adalah pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru berjumlah 215 orang, yang terdiri dari pegawai sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan keahlian (*expertise*) dan atau kepemimpinan (*leadership*) maupun yang belum mengikutinya sama sekali. Dari populasi 215 pegawai, peneliti memilih responden pegawai pada unit pekerjaan dan jenjang jabatan sebanyak 40 orang sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Jumlah Populasi dan Sampel Pegawai yang Diteliti Berdasarkan Jenjang Jabatan

No	Jenjang Jabatan	Populasi	Sampel
1	Asisten Vice President (AVP)	6	1
2	Manager (MGR)	15	8
3	Assistant Manager (AMGR)	89	5
4	Assistant (ASST)	105	26
	Total :	215	40

Sumber data : Business Review Semester I/2012 BNI (data diolah)

2. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu sampel diambil dengan maksud atau tujuan tertentu. Alasan seseorang diambil sebagai sampel karena peneliti menganggap bahwa seseorang atau sesuatu tersebut merupakan pihak yang terbaik karena mempunyai informasi (*rich information*) yang diperlukan bagi penelitian ini. Dari populasi 215 pegawai maka penulis mengambil sampel yang dipilih sebanyak 40 pegawai dengan pertimbangan bahwa populasi penelitian adalah pegawai BNI yang populasinya bersifat homogen sempurna, jenjang jabatan dan pekerjaannya mencukupi untuk diwakili oleh beberapa sampel tersebut. Pegawai tersebut berada dibawah satu manajemen perusahaan yang sama yaitu BNI sehingga dipastikan seluruh peraturan dan kebijakan yang dijalankan akan sama juga. Jika populasi homogen secara sempurna, besar sampel tidak mempengaruhi taraf representatifnya sampel. Untuk populasi yang demikian itu sampel cukup kecil saja (Syahza, 2008).

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung yang diperoleh dari sumbernya yaitu pegawai PT Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk Pekanbaru dengan melakukan pengamatan, wawancara (*interview*) dan menyebarkan daftar pertanyaan (kuisisioner). Data-data yang akan diambil antara lain seberapa besar faktor Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Komunikasi

berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk Pekanbaru.

2. Data sekunder diperoleh dari studi dokumentasi berupa dokumen resmi yang diterbitkan oleh PT Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk Pekanbaru. Data-data yang akan diambil antara lain bersumber dari Buku Standar Operasional dan Prosedur, Struktur Organisasi, Buku Pedoman Perusahaan tentang kepegawaian, Petunjuk pelaksanaan (Juklak) pengelolaan kepegawaian, ketentuan perbankan lainnya seperti Peraturan Bank Indonesia dan ketentuan pemerintah tentang ketenagakerjaan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara (*interview*) yang dilakukan kepada pegawai dan pejabat pengelola Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau pihak lain yang ditunjuk oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru untuk memberikan informasi dan keterangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
2. Daftar pertanyaan (kuisisioner) yang diberikan kepada pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru yang menjadi responden penelitian ini.
3. Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen perusahaan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru berupa sejarah singkat berdirinya organisasi, struktur organisasi, dan data jumlah pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan angket yang berisi kuesioner. Angket tersebut diberikan kepada para responden dan kemudian responden akan mengisinya sesuai dengan pendapat dan persepsi responden. Angket merupakan suatu metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan/pernyataan (kuesioner) yang harus diisi oleh setiap responden penelitian, sehingga peneliti mendapatkan kesimpulan tentang permasalahan yang diteliti. Teknik ini memberikan tanggung jawab bagi responden yang dijadikan subyek penelitian untuk memilih dan menjawab pertanyaan dan pernyataan sesuai dengan pendapat responden.

F. Instrumen Penelitian

Untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden dalam penelitian ini digunakan kuesioner untuk mengungkap variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pengukuran menggunakan skala Likert yang merupakan bagian dari jenis *attitude scales*. Skala Likert adalah di mana responden menyatakan tingkat setuju atau tidak setuju mengenai berbagai pernyataan tentang perilaku, objek, orang atau kejadian. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial (Tabel 3.2).

Tabel 3.2 Pengukuran berdasarkan Skala Likert

PERNYATAAN	SKOR/NILAI
Sangat setuju /sangat sesuai /sangat baik / sangat sering	5
Setuju / sesuai / baik / sering	4
Ragu-ragu/Cukup Sesuai/cukup baik /kadang-kadang	3
Tidak setuju/ kurang sesuai/ kurang baik/hampir tidak pernah	2
Sangat Tidak setuju/ tidak sesuai/sangat tidak baik/tidak pernah	1

G. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Hipotesis

1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen dengan alat bantu perangkat lunak SPSS versi 13. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur itu mampu mengukur apa yang ingin diukur (Azwar, dalam Wibowo (2012)). Untuk menguji validitas instrumen digunakan rumus koefisien korelasi *Product Moment* dari Pearson, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2)][n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

di mana, :

r_{xy} = koefisien korelasi

x = skor setiap item

n = banyaknya sampel

y = skor total

Dari hasil output Lampiran 3, dapat dilihat pada kolom *corrected item – total correlation* suatu nilai yang kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel, r tabel dapat dicari dengan membuka tabel r. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 serta uji dua sisi dan jumlah data (n) sebanyak 40 maka r tabel diperoleh nilai sebesar 0,312. Hasil SPSS uji validitas dan reliabilitas terdapat pada Lampiran 2. Hasil uji validitas memperlihatkan bahwa pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner adalah valid karena tidak terdapat nilai *corrected item – total correlation* dibawah nol, sehingga seluruh pertanyaan dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan seberapa besar suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Azwar, dalam Wibowo (2012)). Reliabilitas digunakan sebagai indeks yang menunjukkan seberapa besar alat pengukur dapat dipercaya atau tidak. Uji ini digunakan untuk mengetahui dan mengukur tingkat konsistensi alat ukur (Wibowo (2012)).

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Koefisien Alpha* (α) dari *Cronbach* (Suliyanto, dalam Wibowo (2012)) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_h^2}{V_i^2} \right]$$

Dimana: r_{11} = reliabilitas instrumen
 k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
 $\sum \sigma_h^2$ = jumlah varian butir/item
 V_i^2 = varian total

Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel (dapat diterima) dengan menggunakan teknik ini, bila koefisien reliabilitas (r_{11}) > 0,6.

Berdasarkan Lampiran tabel 3.4 diperoleh nilai *Alpha Cronbach* pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* rata-rata diatas 0,9. Nilai yang kurang dari 0,6 dianggap memiliki reliabilitas yang kurang, sedangkan nilai 0,7 dapat diterima dan nilai diatas 0,8 dianggap baik (Sekaran, dalam Wibowo (2012)). Dengan demikian apabila dilihat dari tingkat reliabilitas instrumen, maka instrumen penelitian dikatakan sangat tinggi karena nilai alpha seluruhnya lebih besar dari 0,8 atau rata-rata diatas 0,9.

H. Pengujian Asumsi Klasik

Regresi memerlukan memerlukan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi sebagai model untuk menilai suatu pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu data harus memenuhi syarat uji asumsi klasik (Wibowo (2012)). Oleh karena itu, untuk memperoleh kondisi atau syarat minimum yang ada pada data, maka dilakukan suatu uji yang disebut uji asumsi klasik.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk mengetahui apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

Menurut Sugiyono (2006), bahwa Model yang paling baik adalah apabila datanya berdistribusi normal atau mendekati normal. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya, jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Suatu model dikatakan memiliki problem heteroskedastisitas jika ada atau terdapat varian variabel dalam model yang tidak sama. Gejala ini dapat pula diartikan bahwa dalam model terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada pengamatan model regresi tersebut. Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji ada tidaknya gejala ini.

3. Uji Multikolinearitas

Pengujian ini bermaksud untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Salah satu cara untuk mendeteksi gejala multikolinieritas adalah dengan menggunakan VIF (*Variance Inflation Factor*). Caranya dengan melihat nilai VIF masing-masing variabel bebas terhadap variabel bebas yang lainnya. Suatu model dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas jika nilai VIF dibawah 10. Pengujian dapat juga menarik kesimpulan dengan cara melihat nilai dalam output tabel *Coefficient Correlations*, suatu model dikatakan tidak terjadi multikolinieritas jika nilai korelasi antar variabel independennya < 0,5.

I. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian untuk membuktikan hipotesis adalah Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression*), dengan persamaan sebagai berikut :

$$K_p = a + b_1 PL + b_2 M + b_3 K$$

Keterangan :

a = nilai konstanta ; b = nilai koefisien regresi

K_p = kinerja pegawai ; PL = pendidikan dan pelatihan ; K = komunikasi

Besar kecilnya pengaruh setiap variable terhadap kinerja diketahui dari koefisien variabel (b). Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$. Selanjutnya untuk menguji hipotesis di digunakan uji F (uji serempak), uji t (uji parsial) dan *chi-square* (χ^2), sebagai berikut :

1. Uji F (uji serempak)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel variabel bebas (*independen variable*) secara bersama-sama (serempak) terhadap variabel (*dependen variable*).

Kriteria pengujian hipotesis untuk uji secara bersama-sama (serempak) adalah:

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$ (variabel pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi secara bersama-sama (serempak) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru).

$H_0 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$ (variabel pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi secara bersama-sama (serempak) berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru).

Pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} , dengan ketentuan:

H_0 diterima atau H_1 ditolak, jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_0 ditolak atau H_1 diterima, jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

2. Uji t (uji parsial)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan pengaruh variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) secara parsial. Kriteria pengujian hipotesis untuk uji secara parsial adalah:

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$ (variabel pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru).

$H_0 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$ (variabel pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru).

Pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} , dengan ketentuan:

H_0 diterima atau H_1 ditolak, jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak atau H_1 diterima, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

3. *Chi-square* (χ^2).

Setelah mengetahui pengaruh variabel bebas (Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi, Komunikasi) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai) juga diuji pengaruh secara parsial dengan menggunakan uji *chi-square*. Uji *chi-square* untuk menganalisis beberapa model yang menggambarkan pengaruh antara variabel terikat dan variabel bebas. Metode *chi-square* adalah suatu prosedur untuk menguji pengaruh dari dua korelasi variabel pasti. Metode ini membutuhkan tabel *cross-classification* dua arah yang disebut tabel *contingency* (kemungkinan). Uji *chi-square* merupakan pengujian untuk persamaan lebih dari dua ukuran, tapi memperluas konsep pada tabel kemungkinan dengan b baris dan k kolom.

Rumus dasar *chi-square* (Umar, 2003) :

$$\chi^2 = \frac{\sum (f_0 - f_h)^2}{f_n}$$

dimana, χ^2 : *Chi-square* ;
 f_0 : Frekuensi yang diobservasi;
 f_n : Frekuensi yang diharapkan.

J. Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan perumusan masalah dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka variabel – variabel dalam penelitian ini terdiri dari : variabel bebas terdiri dari pendidikan dan pelatihan (PL), motivasi (M), serta komunikasi (K), sedangkan variabel terikat (Kp) adalah kinerja pegawai.

Definisi operasional variabel dari hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan dan Pelatihan (PL)

Pendidikan dan pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan organisasi untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Untuk mengukur variabel pendidikan dan pelatihan digunakan skala Likert.

2. Motivasi (M)

Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri seorang pegawai yang tercermin pada perilaku dan sikapnya dalam bekerja. Untuk mengukur variabel motivasi digunakan skala Likert.

3. Komunikasi (K)

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Indikator komunikasi dalam penelitian ini adalah komunikasi dari cabang ke sentra-sentra dan sebaliknya, komunikasi antar bagian, dan komunikasi antar pegawai. Untuk mengukur variabel komunikasi digunakan skala Likert.

4. Kinerja Pegawai (Kp)

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah kecepatan layanan, keterampilan interpersonal dan kreativitas. Untuk mengukur variabel kinerja pegawai digunakan skala Likert.

Tabel 3.3. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
1	Pendidikan dan Pelatihan (PL)	Kegiatan yang dilakukan organisasi untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi.	1)Kebutuhan pelatihan bagi perusahaan dan pegawai 2)Manfaat pelatihan bagi perusahaan dan pegawai 3)Fasilitas dan kesesuaian materi pelatihan 4)Dampak setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan	skala Likert
2	Motivasi (M)	Dorongan yang ada dalam diri seorang pegawai yang tercermin pada perilaku dan sikapnya dalam bekerja	1)Kelayakan penghasilan pegawai 2)Promosi, pujian dan penghargaan terhadap prestasi pegawai 3)Disiplin dan taat pada peraturan 4)Menyukai pekerjaan yang berkaitan dengan prestasi 5)Memelihara pergaulan dengan lingkungan kerja 6) Selalu berorientasi masa depan	skala Likert
3	Komunikasi (K)	Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain	1)Komunikasi dari cabang ke sentra dan sebaliknya 2)Hubungan kerja antar unit/bagian di cabang sentra 3)Komunikasi antar pegawai 4)Komunikasi atasan dengan bawahan dan sebaliknya 5)Kemampuan berkomunikasi dengan nasabah	skala Likert
4	Kinerja Pegawai (Kp)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	2)Kecepatan layanan nasabah 3)Keterampilan interpersonal 4)Kreatifitas 5) Pemahaman dan penguasaan tugas 6)Disiplin dalam melaksanakan tugas 7)Kemampuan dalam memecahkan masalah 8)Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan 9)Ketelitian dalam melaksanakan tugas 10) Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan 11) Ketepatan dalam mengambil keputusan	skala Likert

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI)

1. Sejarah Singkat

Berdiri sejak 5 Juli 1946, BNI yang dikenal dengan Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia, pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946, hanya beberapa bulan sejak pembentukannya. Hingga kini tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 5 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional.

Menyusul penunjukan *De Javasche Bank* yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1949, Pemerintah membatasi peranan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. Bank Negara Indonesia lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan dan kemudian diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri. Sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia diubah menjadi bank komersial milik pemerintah. Perubahan ini melandasi pelayanan yang lebih baik dan luas bagi sektor usaha nasional.

Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai

akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai 'BNI 46'. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat - 'Bank BNI' - ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988. Tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT Bank Negara Indonesia (PERSERO) sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996.

Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus menerus.

Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Sebutan 'Bank BNI' dipersingkat menjadi 'BNI', sedangkan tahun pendirian '-46-' digunakan dalam logo perusahaan untuk meneguhkan kebanggaan sebagai bank nasional pertama yang lahir pada era Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pada akhir tahun 2011, Pemerintah Republik Indonesia memegang 60% saham BNI, sementara 40% saham selebihnya dimiliki oleh pemegang saham publik baik individu maupun institusi, domestik dan asing.

Saat ini, BNI adalah bank terbesar ke-4 di Indonesia berdasarkan total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Kapabilitas BNI untuk menyediakan layanan jasa keuangan secara menyeluruh didukung oleh perusahaan anak di bidang perbankan syariah (Bank BNI Syariah). pembiayaan

(BNI Multi Finance), pasar modal (BNI Securities), dan asuransi (BNI Life Insurance).

Dengan total aset senilai Rp 299.1 triliun dan lebih dari 23.639 karyawan pada akhir tahun 2011, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mengoperasikan jaringan pelayanan yang luas mencakup 1.364 outlet domestik dan 5 cabang luar negeri di New York, London, Tokyo, Hong Kong dan Singapura, 6.227 unit ATM milik sendiri, serta fasilitas Internet banking dan SMS banking yang memberikan kemudahan akses bagi nasabah.

2. Visi dan Misi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

a. Visi BNI

Menjadi bank yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja.

b. Pernyataan Visi

BNI berupaya menjadi Bank yang menunjukkan kinerja unggul untuk memberikan nilai investasi yang memuaskan bagi para pemegang saham, menjadi *the bank of choice* dengan menyajikan kualitas layanan yang terbaik, serta menjadi *dominant player (market leader)* dengan menyajikan produk/jasa bernilai tinggi di segmen pasar yang dilayani.

- c. Misi BNI :
- 1) Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank of choice*).
 - 2) Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
 - 3) Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
 - 4) Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial.
 - 5) Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

d. Values

Kenyamanan dan Kepuasan.

3. Struktur Organisasi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah

Untuk mencapai tujuan dari pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh Direksi, maka disusun suatu struktur organisasi yang tujuannya untuk memberikan gambaran secara komprehensif akan tugas dan wewenang dari masing-masing karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga dapat mencapai tingkat maksimal dari tujuan mereka dalam bekerja. Adapun struktur organisasi yang ditetapkan oleh BNI Kantor Wilayah adalah bentuk struktur garis dimana masing-masing mereka melaksanakan tugas yang terkontrol dalam satu perintah yaitu Pemimpin Wilayah, sebagaimana Lampiran 9.

Seorang Pemimpin Wilayah membawahi langsung 3 orang Head setara dengan wakil pemimpin wilayah yang masing-masing membidangi Consumer & Retail, Network & Service dan Business Banking. Tugas utama Pemimpin Wilayah sebagai kuasa Direksi adalah mensupervisi seluruh kegiatan bisnis dengan melakukan pembinaan dan pengawasan kepada segenap organisasi di dalam lingkungan wilayahnya. Hal ini terkait langsung dengan fungsi Kantor Wilayah sebagai berikut: 1) sebagai wakil Kantor Pusat di tingkat wilayah yang meneruskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang digariskan oleh Kantor Pusat untuk melaksanakan segenap organisasi di dalam lingkungan wilayahnya. 2) menjabarkan kebijakan Kantor Pusat dan meneruskannya ke kantor-kantor cabang-cabang/sentra-sentra di wilayahnya. 3) membantu Kantor Pusat dalam mensupervisi cabang-cabang/sentra-sentra yang ada di wilayahnya.

4. Tugas dan Fungsi Utama

Untuk wilayah kerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di kota Pekanbaru terdapat 4 kantor induk yaitu 1 Kantor Cabang Utama (KCU) dan 3 Kantor Sentra yang terdiri dari Sentra Kredit Konsumer (SKK), Sentra Kredit Kecil (SKC) dan Sentra Kredit Menengah (SKM). Pembagian tugas sentra-sentra bertujuan agar setiap sentra menjadi lebih fokus dalam melayani nasabah di segmen yang berbeda. Contohnya Sentra Kredit Konsumer (SKK) melayani *loan customer* di segmen konsumer perorangan untuk keperluan konsumtif antara lain produknya seperti kredit pemilikan rumah (KPR) dan renovasi perumahan. Sedangkan Sentra Kredit Kecil (SKC) melayani *loan customer* di segmen usaha kecil (*retail market*) untuk usaha produktif, produknya antara lain kredit modal kerja (KMK) dan kredit investasi (KI) bagi nasabah perorangan dengan batas maksimum kredit Rp 10 Milyar dan Rp 15 milyar bagi nasabah berbadan usaha. Selanjutnya Sentra Kredit Menengah (SKM) melayani *loan customer* di segmen usaha menengah (*middle market*) untuk usaha produktif, produknya antara lain kredit modal kerja (KMK) dan kredit investasi (KI) bagi nasabah perorangan dengan batas maksimum kredit diatas Rp 10 Milyar dan diatas Rp 15 milyar bagi nasabah berbadan usaha.

Dapat diuraikan bahwa, garis supervisi langsung Kantor Cabang Utama (KCU) dibawah supervisi *Head of Network & Service*, sedangkan tidak langsung (garis putus-putus) memiliki hubungan kerja dengan *Head of Consumer & Retail*. Selanjutnya unit Sentra Kredit Konsumer (SKK) memiliki garis supervisi langsung dibawah supervisi Head of Consumer & Retail, sedangkan unit Sentra

Kredit Kecil (SKC) dan Sentra Kredit Menengah (SKM) dibawah supervisi langsung *Head of Business Banking*.

Cabang-cabang dan sentra-sentra mempunyai fungsi sebagai ujung tombak PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam memasarkan produk-produk yang ada, dengan tujuan mencari laba dari hasil operasinya. Adapun fungsi umum dari kantor cabang dan sentra-sentra yaitu : 1) Melaksanakan usaha di bidang perbankan dalam arti kata seluas-luasnya untuk menunjang tercapainya visi dan misi BNI, antara lain dengan cara menggali potensi bisnis di daerah kerjanya. 2) Sebagai unit operasional yang berfungsi sebagai ujung tombak dalam memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada nasabah. 3) Selalu meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan. 4) Memberikan kontribusi laba yang maksimal dalam menunjang pencapaian laba perusahaan secara keseluruhan.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru memiliki 17 kantor kas dan cabang-cabang pembantu yang berlokasi di daerah kerja meliputi kota Pekanbaru, Kabupaten Kampar, Kabupaten Bengkalis, Kabupaten Siak, Kabupaten Rokan Hulu. Disamping itu untuk pelayanan nasabah perbankan 24 jam disediakan 73 unit ATM yang tersebar di pusat kegiatan bisnis dan perbelanjaan strategis di kota Pekanbaru dan kabupaten disekitarnya.

Potensi ekonomi dan bisnis daerah wilayah kerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru didominasi oleh target pasar untuk pinjaman perumahan dan industri, sedangkan potensi dana berasal dari pegawai, rumah tangga dan aktifitas perdagangan di Pekanbaru dan sekitarnya.

Perbedaan yang mendasar antara cabang dan sentra PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di kota Pekanbaru terletak pada jenis produk yang dijual. cabang menjual produk-produk dana (*funding*) sedangkan sentra-sentra menjual produk pinjaman (*loan*). Meskipun demikian antara cabang dan sentra-sentra memiliki hubungan kerja yang saling terkait sehingga merupakan satu kesatuan dan bagian tidak terpisahkan antara satu sama lainnya.

B. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Responden adalah pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di kota Pekanbaru, pegawainya dominan berasal dari Pekanbaru, juga sebagian pegawai ada yang berasal dari kota-kota besar disekitarnya, seperti : Padang, Bukittinggi, Medan, Palembang dan lain-lain.

Kota Pekanbaru adalah ibu kota dan kota terbesar di provinsi Riau. Kota ini merupakan kota perdagangan dan jasa, termasuk sebagai kota dengan tingkat pertumbuhan, migrasi dan urbanisasi yang tinggi.

Sejak tahun 2010, Pekanbaru telah menjadi kota ketiga berpenduduk terbanyak di Pulau Sumatera, setelah Medan dan Palembang. Laju pertumbuhan ekonomi Pekanbaru yang cukup pesat, menjadi pendorong laju pertumbuhan penduduknya.

Pekanbaru mempunyai satu bandar udara internasional, yaitu Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II, dan terminal bus terminal antar kota dan antar provinsi Bandar Raya Payung Sekaki, serta dua pelabuhan di Sungai Siak, yaitu Pelita Pantai dan Sungai Duku.

Saat ini kota Pekanbaru sedang berkembang pesat menjadi kota dagang yang multi-etnik. keberagaman ini telah menjadi modal sosial dalam mencapai kepentingan bersama untuk dimanfaatkan bagi kesejahteraan masyarakatnya (Wikipedia (2012)).

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, umur dan pendidikan terakhir. Gambaran umum responden di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Jenis Kelamin	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	28	70.0	70.0	70.0
	Perempuan	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa sebagian besar (70%) responden adalah laki-laki. Hal ini sejalan dengan perbandingan jumlah pegawai laki-laki yang lebih banyak dibandingkan dengan pegawai perempuan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru. Jumlah pegawai laki-laki yang lebih banyak disebabkan karena pada setiap penerimaan pegawai, jumlah pegawai laki-laki yang diterima lebih banyak dibandingkan dengan perempuan.

Tabel 4.2 memperlihatkan usia responden yang menjadi pegawai di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Pekanbaru cukup bervariasi, mulai dari usia di bawah 30 tahun sampai dengan usia di atas 50 tahun. Jumlah responden yang dominan adalah usia dibawah 30 tahun sebanyak 20 orang (50 %) serta responden yang berusia 31 - 40 tahun sebanyak 13 orang (32,5%). Jumlah pegawai yang lebih banyak pada usia dibawah 30 tahun terutama berhubungan dengan intensitas

kerja yang tinggi pada kantor cabang dan sentra, sehingga dibutuhkan pegawai lebih muda dalam melakukan pekerjaan yang dipercaya memiliki produktivitas tinggi.

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Usia		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30 tahun	20	50.0	50.0	50.0
	31 - 40 tahun	13	32.5	32.5	82.5
	41 - 50 tahun	6	15.0	15.0	97.5
	>50 tahun	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	9	22.5	22.5	22.5
	Sarjana (S1)	29	72.5	72.5	95.0
	Pascasarjana (S2/S3)	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

Tabel 4.3 memperlihatkan bahwa responden yang menjadi pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru didominasi oleh responden yang berpendidikan sarjana S1, sebanyak 29 orang (72.5%). Responden dengan pendidikan Diploma dan Pascasarjana menempati urutan kedua dan ketiga, yaitu sebanyak 9 orang (22.5%) dan 2 orang (5%). Pegawai dengan pendidikan sarjana lebih banyak sesuai dengan kebijakan penerimaan pegawai pada perusahaan sejak tahun 2000 yaitu diutamakan pendidikan minimal setingkat sarjana (S1).

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa responden yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan selama menjadi pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru, bahwa sebagian besar telah mengikuti 1 - 5 kali

pendidikan dan pelatihan sebanyak 26 orang (65%), sedangkan sisanya mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih dari 5 kali (35%).

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan yang pernah diikuti

	Diklat diikuti	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 sd 5 kali	26	65.0	65.0	65.0
	> 5 kali	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan

	Jenjang Jabatan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asisten	26	65.0	65.0	65.0
	Asisten Manager	5	12.5	12.5	77.5
	Manager	8	20.0	20.0	97.5
	AVP	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

Tabel 4.5 memperlihatkan jenjang jabatan responden pegawai di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Pekanbaru sebagian besar pada level asisten 26 orang (65 %) karena pekerjaan pada jabatan ini membutuhkan tenaga kerja (pegawai) yang sangat banyak dibandingkan pada level asisten keatas, yaitu asisten manajer 5 orang (12.5 %), manager 8 orang (20 %) dan asisten vice president 1 orang (2.5 %). Perbedaan pekerjaannya terletak pada fungsi manajerial yang dimiliki oleh jenjang jabatan asisten keatas (asisten manajer, manager dan asisten vice president).

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa masa kerja responden selama menjadi pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Pekanbaru sebagian besar sampai dengan 5 tahun sebanyak 21 orang (52,5%), masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun sebanyak 9 orang (22,5 %), masa kerja 10 sampai dengan 15 tahun

sebanyak 2 orang (5 %) dan diatas 15 tahun yaitu 8 orang (20%). Hal ini menunjukkan bahwa formasi pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru sebagian besar pegawai yang baru masuk kerja karena dipercaya memiliki produktifitas tinggi.

Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

	Masa Kerja	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 sd 5 tahun	21	52.5	52.5	52.5
	6 sd 10 tahun	9	22.5	22.5	75.0
	10 sd 15 tahun	2	5.0	5.0	80.0
	> 15 tahun	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

2. Penjelasan Responden Atas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Penjelasan responden atas variabel pendidikan dan pelatihan terlihat dari tanggapan responden atas indikator tersebut. Penjelasan responden atas indikator-indikator variabel pendidikan dan pelatihan pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru disajikan pada Lampiran 4.

Berdasarkan Lampiran 4, dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru cukup baik yang dapat dilihat dari persentase jawaban responden pada masing-masing indikator yang memperlihatkan jawaban responden terbesar pada skala 4 (50%). Dalam hal Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti membantu meningkatkan pengetahuan, sebagian besar reponden menyatakan membantu meningkatkan pengetahuan mereka (67,5 %) dan sangat mendukung (17,5 %), selebihnya

sebanyak 10 % menyatakan cukup membantu dan hanya 5 % yang menyatakan kurang membantu.

Terdapat sebuah indikator yang cukup menarik bahwa penilaian responden terhadap indikator tempat pelatihan yang pernah diikuti telah dipersiapkan dengan baik sehingga dirasakan cukup nyaman, hasilnya sebanyak 17,5 % memilih tidak nyaman, hanya 32,5 % responden memilih cukup nyaman, sisanya 27,5 % menilai nyaman dan 17,5 % sangat nyaman. Sehingga ke depannya diharapkan menjadi perhatian Divisi Pendidikan dan Pelatihan untuk membenahan tempat dan persiapan program pendidikan dan pelatihan secara lebih baik.

Hal di atas menunjukkan bahwa para pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru mengakui bahwa pendidikan dan pelatihan sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja dan pengembangan karir pegawai.

Dari hasil wawancara terlihat bahwa pegawai yang tidak didukung pendidikan yang memadai serta kurangnya pelatihan akan sangat mempengaruhi kinerja yang bersangkutan, sehingga pendidikan dan pelatihan memang benar sangat berpengaruh atau berdampak pada pegawai dan hasil kinerja bisnis maupun layanan BNI. Pendidikan dan pelatihan yang belum optimal dapat menimbulkan "*lack of competence*" karena kompetensi pegawai yang bersangkutan tidak mampu memberikan output atau hasil yang optimal dalam mengemban *job description* yang ditentukan oleh perusahaan.

3. Penjelasan Responden Atas Variabel Motivasi

Penjelasan responden atas variabel motivasi terlihat dari tanggapan responden atas indikator tersebut. Penjelasan responden atas indikator-indikator

variabel motivasi pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru disajikan pada Lampiran 5.

Berdasarkan Lampiran 5, dapat diketahui bahwa motivasi pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru cukup baik yang dapat dilihat dari persentase jawaban responden pada masing-masing indikator. Dalam hal mempunyai dorongan yang kuat untuk memberikan hasil kerja yang maksimal agar memperoleh karir yang lebih baik dimasa depan, selalu berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari dan selalu berupaya untuk menarik perhatian atasan dengan memberikan hasil kerja yang maksimal sehingga memperoleh penilaian yang sangat memuaskan dari atasan, ketiga indikator ini rata-rata memiliki nilai 50 % baik atau sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru memiliki motivasi yang cukup baik dalam menunjukkan kinerjanya masing-masing.

Dari hasil wawancara terlihat bahwa motivasi pegawai (BNI) tidak diragukan lagi, tentunya (motivasi pegawai) tidak bisa disamakan setiap pegawai itu. Yang terpenting kuncinya kesejahteraan pegawai diperhatikan dan selalu ada peningkatan maka motivasi nya pun akan terjaga.

4. Penjelasan Responden Atas Variabel Komunikasi

Penjelasan responden atas variabel komunikasi terlihat dari tanggapan responden atas indikator-indikator variabel komunikasi yang dilakukan oleh pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

Penjelasan responden atas variabel komunikasi pegawai terlihat dari tanggapan responden atas indikator tersebut. Penjelasan responden atas indikator-indikator variabel komunikasi pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru disajikan pada Lampiran 6.

Berdasarkan Lampiran 6, dapat diketahui bahwa komunikasi pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru cukup baik yang dapat dilihat dari persentase jawaban responden pada masing-masing indikator. Dalam hal setelah berkomunikasi dengan atasan, ada pengaruh perubahan tingkat kemampuan berkomunikasi, sebagian besar responden menyatakan ada perubahan setelah berkomunikasi dengan atasan (60 %) dan sangat berpengaruh (5 %), selebihnya sebanyak 17,5 % menyatakan cukup cepat dan hanya 12,5% yang menyatakan kurang cepat dan 5 % tidak ada pengaruh. Dalam hal pengaruh pemisahan unit-unit di cabang menjadi sentra-sentra terhadap sistem informasi, banyak responden menyatakan terdapat pengaruh (30 %) dan sangat pengaruh (22,5 %) dan 30 % yang menyatakan cukup berpengaruh, sedangkan sisanya menyatakan kurang berpengaruh (15 %) dan tidak terdapat pengaruh (2,5 %). Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru menilai bahwa pembentukan sentra-sentra kredit ada pengaruhnya dan hanya sedikit berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil wawancara terlihat bahwa komunikasi antar pegawai tidak berjalan sesuai harapan, masing-masing fokus pada targetnya sehingga berdampak kepada pencapaian target yang belum maksimal. Sehingga perlu dilakukan langkah-langkah untuk a) menyamakan persepsi antar lini terkait visi dan misi BNI Wilayah/cabang/sentras/unit lain, b) Adakan kegiatan *ekstra kurikuler* diluar

jam kerja untuk meningkatkan hubungan emosional antara pegawai dengan pegawai, pegawai dengan manajemen (misal : olahraga bersama, dan lain-lain) yang diharapkan dapat membantu meningkatkan komunikasi di kantor, c) Memberdayakan dan maksimalkan sarana komunikasi yang ada antara lain melalui SP (Serikat Pekerja) di unitnya, *moment morning briefing* atau bulan mutu, dialog 3 bulanan antara SP dan Manajemen.

5. Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja Pegawai

Penjelasan responden atas variabel kinerja pegawai terlihat dari tanggapan responden atas indikator tersebut. Penjelasan responden atas indikator-indikator variabel kinerja pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru disajikan pada Lampiran 7.

Berdasarkan Lampiran 7, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru cukup baik yang dapat dilihat dari persentase jawaban responden pada masing-masing indikator. Dalam hal kecepatan memberikan pelayanan kepada nasabah, sebagian besar reponden menyatakan cepat (60 %) dan sangat cepat (12.5 %), selebihnya sebanyak 17.5 % menyatakan cukup cepat dan hanya 10% yang menyatakan kurang cepat. Dalam hal kecepatan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagian besar responden menyatakan cepat (55 %) dan sangat cepat (22,5 %) dan hanya 22,5 % yang menyatakan kurang cepat. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru mengutamakan pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab sehingga mampu

memberikan pelayanan yang cepat dan menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik.

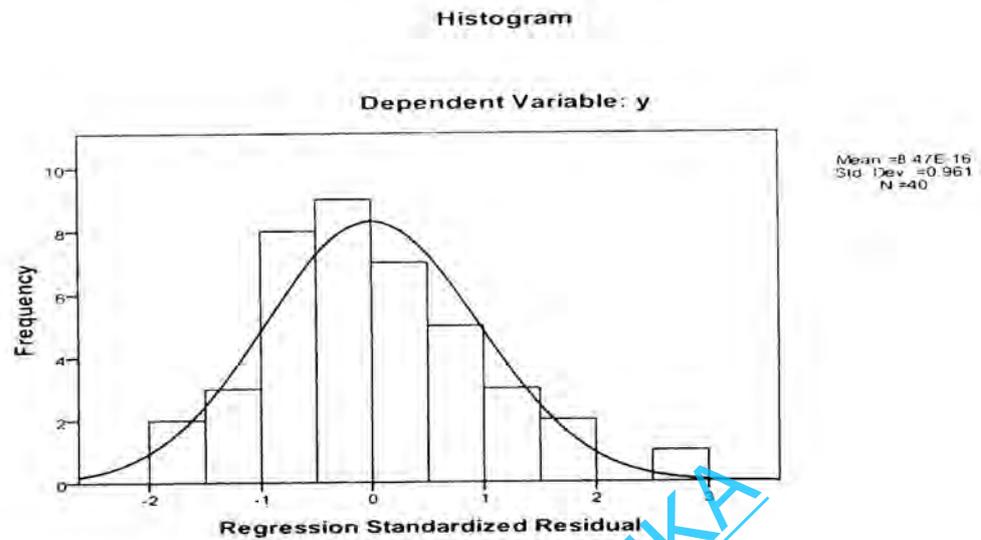
Dari hasil wawancara terlihat bahwa untuk meningkatkan kinerja perlu upaya peningkatan kompetensi pegawai, evaluasi motivasi pegawai dan penyamaan persepsi pegawai. Selain itu perlu juga dengan cara pendekatan spiritual keagamaan, sehingga menimbulkan kesadaran bahwa bekerja adalah ibadah.

C. Pembahasan Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Asumsi Klasik

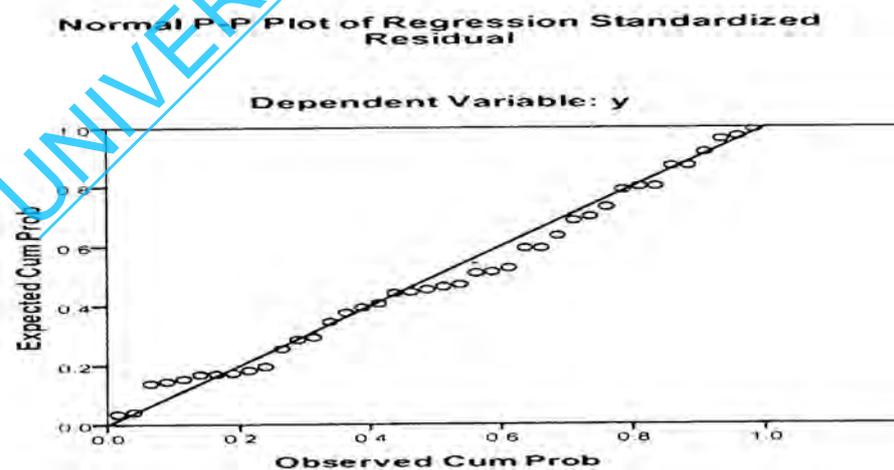
a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah model regresi variabel terikat maupun variabel bebas keduanya mempunyai distribusi yang normal ataukah tidak. Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar 4.1. Jika melihat kurva normal pada Histogram Gambar 4.1, maka dapat diambil kesimpulan bahwa model memiliki distribusi normal, hal ini diperlihatkan oleh bentuk kurva yang menyerupai lonceng (*bell shaped*). Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal. Analisa data mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data. Dasar pengambilan keputusan adalah apabila penyebaran data disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



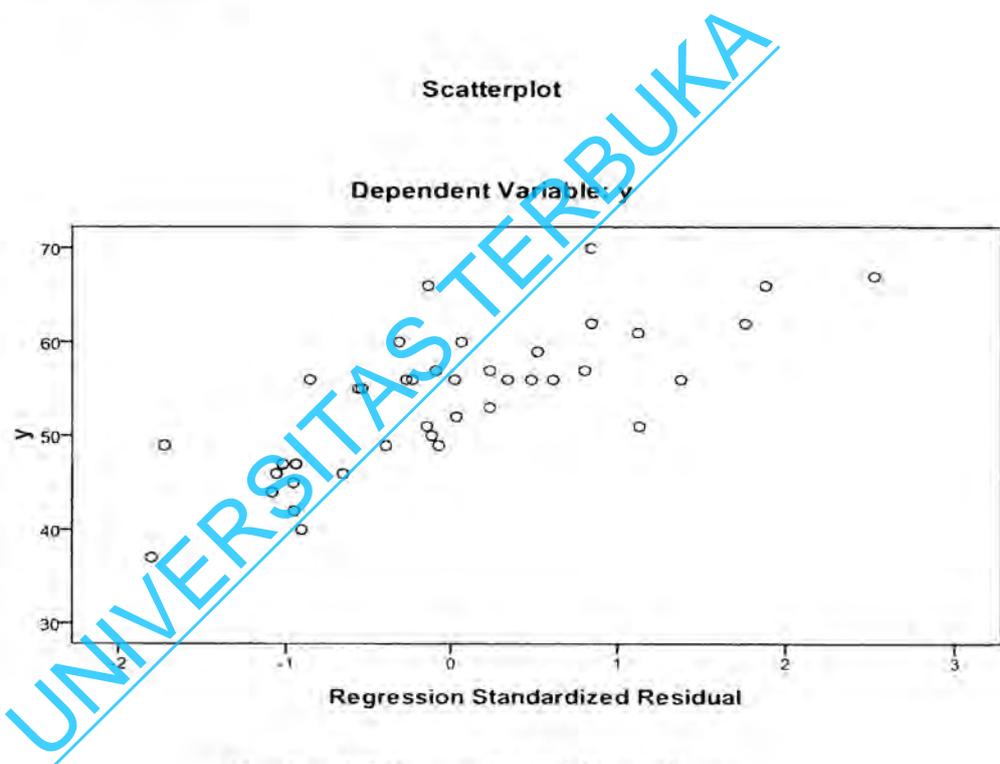
Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas

Pada gambar 4.1, output histogram menunjukkan pola distribusi normal, sehingga menunjukkan bahwa model regresi penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.2 P-P Plot Uji Normalitas

Pada Gambar 4.2 terlihat bahwa grafik normalitas polanya menunjukkan penyebaran titik-titik disekitar garis diagonal. mengikuti arah garis diagonal mengindikasikan model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika melihat pada diagram Normal P-P plot regression standarized, keberadaan titik-titik disekitar garis, demikian pula jika menilik titik-titik pada scatter plot gambar 4.3, nampak titik-titik tersebut menyebar. Hal ini menunjukkan bahwa model berdistribusi normal.



Gambar 4.3 Scatterplot Uji Normalitas

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas diperlukan untuk menguji ada atau tidak terjadinya kesamaan varian dari residual pada pengamatan model regresi. Suatu model dikatakan memiliki problem Heteroskedastisitas, jika terdapat varian variabel dalam model yang tidak sama.

Tabel 4.7 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.863E-15	9.210		.000	1.000
	PL	.000	.132	.000	.000	1.000
	M	.000	.199	.000	.000	1.000
	K	.000	.166	.000	.000	1.000

a. Dependent Variable: Kp_Kinerja Pegawai

Suatu model dikatakan tidak mengalami gejala Heteroskedastisitas, jika nilai probabilitas atau signifikansi lebih dari α (0,05). Tabel 4.7 menunjukkan bahwa probabilitas atau taraf signifikansi masing-masing variabel bernilai 1,000 sehingga dapat dipastikan model penelitian ini tidak terdapat gejala Heteroskedastisitas, dengan kata lain korelasi masing-masing variabel dengan nilai residunya menghasilkan nilai yang lebih besar dari alpanya. Maka ditarik kesimpulan bahwa model penelitian tidak mengalami masalah Heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinieritas

Di dalam persamaan regresi tidak boleh terjadi multikolinieritas, artinya tidak boleh ada korelasi atau hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna antara variabel bebas yang membentuk persamaan tersebut. Jika pada model persamaan tersebut terjadi gejala multikolinieritas, itu berarti sesama variabel bebasnya terjadi korelasi.

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa masing-masing nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) <10. Dimana nilai VIF Pendidikan dan Pelatihan (PL) sebesar 1.240 , Motivasi (M) sebesar 1.254 , Komunikasi (K) sebesar 1,015.

Tabel 4.8 Hasil Pengujian VIF

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (PL)_Pendidikan dan Pelatihan	.806	1.240
(M)_Motivasi	.797	1.254
(K)_Komunikasi	.985	1.015

a. Dependent Variable: Kp_Kinerja Pegawai

Ini berarti berdasarkan nilai VIF, tidak terdapat gejala multikolinieritas pada model penelitian ini atau tidak terdapat hubungan antara variabel bebas yang membentuk persamaan regresi.

Menurut Algifari, dalam Wibowo (2012), jika nilai VIF kurang dari 10, itu menunjukkan bahwa model tidak terdapat gejala multikolinieritas, artinya tidak terdapat hubungan antara variabel bebas.

Metode lain yang dapat digunakan adalah dengan mengorelasikan antar variabel bebasnya, dimana nilai koefisien korelasi antar variabel bebasnya tidak lebih besar dari 0,5.

Dari tabel 4.9 menunjukkan nilai korelasi antar variabel bebas masing-masing paling besar korelasi PL dengan K; $0,062 < 0,5$ sedangkan korelasi model lainnya bernilai negatif. Sehingga dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan model persamaan tersebut tidak mengandung multikolinieritas atau tidak terdapat hubungan antara variabel bebas yang membentuk persamaan regresi.

Tabel 4.9 Korelasi Variabel Bebas

Model			K	PL	M
1	Correlations	K	1.000	.062	-.123
		PL	.062	1.000	-.440
		M	-.123	-.440	1.000
	Covariances	K	.028	.001	-.004
		PL	.001	.017	-.012
		M	-.004	-.012	.040

a. Dependent Variable: Kp_Kinerja Pegawai

2. Pengujian Regresi Linier Berganda

Uji regresi linear digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak, dan apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linier, kuadrat atau kubik.

a. Uji F (Uji Serempak / ANOVA)

Tabel 4.10 Hasil Perhitungan uji F dengan ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	953.029	3	317.676	9.186	.000(a)
	Residual	1244.971	36	34.583		
	Total	2198.000	39			

a. Predictors: (Constant), K, PL, M

b. Dependent Variable: Kp

Uji F digunakan untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, dengan persyaratan Jika $F_{Hitung} < F_{Tabel}$ maka hipotesis penelitian ditolak atau H_0 diterima. Sedangkan jika $F_{Hitung} > F_{Tabel}$ maka hipotesis penelitian diterima atau H_0 ditolak. Selain itu dengan menggunakan nilai probabilitas atau nilai Sig, jika tingkat signifikansinya dibawah 0,05 maka hipotesis penelitian diterima.

Dari hasil penelitian dan perhitungan, pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai regresi memiliki tingkat signifikansi 0.000, nilai ini lebih kecil dari 0.05 atau nilai $\text{Sig} < \alpha$. ini berarti hipotesis penelitian yang menyatakan pendidikan dan pelatihan (PL), motivasi (M), komunikasi (K), secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Kp) PT Bank Negara Indonesia Tbk Pekanbaru, diterima.

Selain menggunakan nilai probabilitas atau nilai Sig, digunakan perbandingan nilai F_{hitung} terhadap nilai F_{Tabel} . dari tabel ANOVA diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 9,186. Sedangkan F_{Tabel} dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ($\alpha = 0,05$) adalah sebesar 2,634. Jadi diperoleh $F_{\text{hitung}} = 9,186 > F_{\text{Tabel}} = 2,634$. Ini berarti variabel pendidikan dan pelatihan (PL), motivasi (M), komunikasi (K), secara bersama-sama (serentak) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Kp) PT Bank Negara Indonesia, Tbk Pekanbaru.

Berdasarkan hasil uji F, apabila BNI ingin meningkatkan kinerja pegawai maka pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi harus menjadi prioritas oleh manajemen, karena dengan pendidikan dan pelatihan maka pegawai akan mempunyai keahlian dan kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, proses pengambilan keputusan dan akhirnya mempengaruhi hasil dari pekerjaan pegawai tersebut. Dari segi motivasi apabila seorang pegawai memiliki motivasi yang baik maka dalam bekerja dia akan selalu terpacu untuk berprestasi karena dengan prestasinya dia akan mendapatkan hasil berupa kepuasan bekerja, karir yang menanjak dan kesejahteraan yang semakin membaik. Sedangkan dari komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan maupun sebaliknya akan membuat seorang pegawai semakin mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya,

akan terjalin hubungan kerja yang harmonis antar sesama pegawai dan atasan, memberikan rasa dan suasana nyaman dalam bekerja sehingga hasil dari pekerjaannya akan baik dan dalam penilaian akan mendapatkan nilai kinerja yang tinggi.

Dari sisi perusahaan, hasil kinerja yang tinggi tersebut tentunya akan mendatangkan keuntungan (*profit*) yang besar bagi perusahaan, sehingga hasilnya berupa peningkatan kemampuan perusahaan antara lain untuk mengembangkan perusahaan dan sebagian keuntungan digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawainya, misalnya memberikan range gaji yang tinggi, tunjangan yang memuaskan dan bonus atau jasa produksi yang besar. Sedangkan bagi pemegang saham, perusahaan akan mampu membayarkan deviden yang tinggi bagi setiap lembar saham yang dimiliki pemerintah dan masyarakat umum. Dari uraian di atas terlihat bahwa faktor pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

b. Uji t (Uji Parsial)

Kekuatan pengaruh dilihat dari hasil perhitungan statistik dengan menggunakan uji t. Apabila $t_{hit} > t_{table}$, maka ada pengaruh dan sebaliknya, $t_{hit} < t_{table}$, maka tidak ada pengaruh. Demikian juga jika tingkat signifikansi $< 0,05$ maka terdapat pengaruh.

Berpengaruh atau tidaknya masing-masing variable dilakukan uji t menggunakan alat bantu SPSS 17. Hasil uji t terlihat pada tabel 4.11.

Selanjutnya dilakukan uji parsial (uji t) untuk menguji pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai (Kp). Nilai t_{hitung} tersebut selanjutnya

dibandingkan dengan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0.05$. Nilai t_{tabel} pada $df : 36$ dengan $\alpha = 0.05$ adalah 1.688, sebagai berikut :

Tabel 4.11 Hasil Perhitungan Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.931	9.210		.644	.524
PL (b ₁)	.274	.132	.290	2.078	.045
M (b ₂)	.471	.199	.333	2.368	.023
K (b ₃)	.476	.166	.361	2.860	.007

a. Dependent Variable: Kp

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

1. Variabel pendidikan dan pelatihan (PL) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Kp) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.
Dari hasil uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 2.078 > t_{tabel} = 1,688$ dan nilai $Sig_{hitung} = 0,045 < 0,05$. Sehingga hasil perhitungan membuktikan bahwa Pendidikan dan pelatihan (PL) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Kp) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.
2. Variabel motivasi (M) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Kp) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.
Dari hasil uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 2.368 < t_{tabel} = 1,688$ dan nilai $Sig_{hitung} = 0,023 < 0,05$. Sehingga hasil perhitungan membuktikan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.
3. Variabel komunikasi (K) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Kp) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

Dari hasil uji t diperoleh nilai $t_{hitung} = 2.860 < t_{tabel} = 1,688$ dan nilai $Sig_{hitung} = 0,007 < 0,05$. Sehingga hasil perhitungan membuktikan bahwa komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

Selanjutnya untuk mengetahui dari ketiga variabel tersebut, variabel mana yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai (Kp), yaitu dengan cara melihat tabel 4.11 pada kolom Sig. Kriteria penelitian yang digunakan dengan metode ini yaitu jika nilai Sig mendekati atau sama dengan 0,000 maka variabel yang memiliki nilai tersebut memberi nilai yang paling berarti dalam model regresi yang dibangun, dengan kata lain variabel tersebut adalah variabel yang paling dominan (Wibowo, 2012).

Dari tabel 4.11 pada kolom Sig terlihat bahwa nilai yang paling mendekati nol yaitu nilai koefisien regresi komunikasi (b_3) memiliki tingkat signifikansi 0,007. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Sig komunikasi = 0,007 (mendekati nol) merupakan yang paling kecil (<) dari pada nilai Sig pendidikan dan pelatihan (PL) = 0,045 maupun nilai Sig motivasi (M) = 0,023. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi (K) lebih dominan dibandingkan variabel pendidikan dan pelatihan (PL) maupun motivasi (M).

Berdasarkan tabel 4.11, menunjukkan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 5,931, koefisien regresi Pendidikan dan Pelatihan (PL) sebesar 0,274, Motivasi (M) sebesar 0,471 dan Komunikasi (K) sebesar 0,476.

Selanjutnya untuk membuktikan hipotesis, maka nilai-nilai tersebut dijadikan persamaan analisis regresi linier berganda dengan formula sebagai berikut :

$$K_p = a + b_1 PL + b_2 M + b_3 K$$

Dimana,

a = nilai konstanta, b = nilai koefisien regresi

K_p = kinerja pegawai, PL = pendidikan dan pelatihan, K = komunikasi.

Sehingga persamaan analisis regresi menjadi :

$$\begin{aligned} K_p &= a + b_1 PL + b_2 M + b_3 K \\ &= 5,931 + 0,274 PL + 0,471 M + 0,476 K \end{aligned}$$

Dari persamaan diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel PL (pendidikan dan pelatihan) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,274 . ini berarti jika variabel independen lain nilainya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1 % variabel PL (pendidikan dan pelatihan) akan meningkatkan K_p (kinerja pegawai) sebesar 0,274. Koefisien variabel PL (pendidikan dan pelatihan) bernilai positif artinya terdapat hubungan positif antara PL (pendidikan dan pelatihan) dengan K_p (kinerja pegawai), artinya semakin meningkat nilai PL (pendidikan dan pelatihan) maka akan meningkatkan K_p (kinerja pegawai).
2. Variabel M (motivasi) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,471 . ini berarti jika variabel independen lain nilainya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1 % variabel M (motivasi) akan meningkatkan K_p (kinerja pegawai) sebesar 0,471. Koefisien variabel M (motivasi) bernilai

positif artinya terdapat hubungan positif antara M (motivasi) dengan Kp (kinerja pegawai). artinya semakin meningkat nilai M (motivasi) maka akan meningkatkan Kp (kinerja pegawai).

3. Variabel K (komunikasi) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.476 . ini berarti jika variabel independen lain nilainya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1 % variabel K (komunikasi) akan meningkatkan Kp (kinerja pegawai) sebesar 0.476. Koefisien variabel K (komunikasi) bernilai positif artinya terdapat hubungan positif antara K (komunikasi) dengan Kp (kinerja pegawai). artinya semakin meningkat nilai K (komunikasi) maka akan meningkatkan Kp (kinerja pegawai).
4. Konstanta memiliki nilai sebesar 5.931 . ini menunjukkan jika PL (pendidikan dan pelatihan), M (motivasi) dan K (komunikasi) nilainya adalah nol, maka Y (kinerja pegawai) memiliki nilai 5.931. Dengan kata lain apabila tanpa ada satupun aktifitas dari variable PL (pendidikan dan pelatihan). M (motivasi) dan K (komunikasi) atau dengan kata lain seluruh variabel dianggap nol (tidak ada), maka kinerja pegawai (Kp) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru tetap telah tercapai sebesar konstanta (a) yaitu 5.931 poin.

Hal tersebut dapat dijelaskan, bahwa untuk menjadi pegawai BNI harus telah melalui tahapan seleksi yang cukup ketat. Tahapan seleksi calon pegawai dimulai dari nilai prestasi akademis, nilai penampilan, syarat tinggi badan, kepribadian, wawancara awal, tes bahasa inggris, psikotes dan wawancara akhir. Apabila seluruh tahapan seleksi telah dilalui maka sebelum diangkat menjadi pegawai tetap, calon pegawai harus mengikuti tahapan *On the Job Training* dan membuat karya tulis. Karya tulis yang telah dibuat akan diuji

dan dipertahankan dihadapan tim penguji yang terdiri dari manajemen dan manajer SDM. Dari seluruh tahapan seleksi akan dinilai dan total nilai harus memenuhi syarat nilai yudisium. Apabila dinyatakan lulus, calon pegawai akan diangkat menjadi pegawai kontrak selama 1 (satu) tahun dan ditempatkan di unit yang memerlukan sesuai dengan posisi yang dilamar. Unit akan menilai prestasinya dan menentukan apakah calon pegawai telah memenuhi syarat kompetensi untuk diangkat atau ditingkatkan statusnya dari calon pegawai menjadi pegawai tetap.

c. Uji Chi-Square (χ^2)

Uji Chi Square berguna untuk menguji hubungan dua buah variabel nominal dan mengukur kuatnya hubungan antara variabel yang satu dengan variabel nominal lainnya. Apabila $\chi^2_{hit} > \chi^2_{tabel}$, maka ada hubungan antar variabel dan sebaliknya, $\chi^2_{hit} < \chi^2_{tabel}$, maka tidak terdapat hubungan dua buah variabel tersebut.

Dari tabel Chi-square pada taraf signifikansi 0.05 dan variabel *Degree of freedom* (DF) = $(b-1)(k-1) = 9$, nilai $\chi^2_{tabel} = 16,919$. Apabila dibandingkan dengan χ^2_{hitung} , yang diperoleh dari hasil perhitungan pada Lampiran 7, maka dapat analisis sebagai berikut:

1) Hubungan pendidikan dan pelatihan (PL) dengan kinerja (Kp)

Dari hasil uji statistik menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (PL) dengan kinerja pegawai (Kp) memiliki hubungan yang kuat (signifikan) dengan nilai uji chi-square $\chi^2_{hitung} (188,74) > \chi^2_{tabel} (16,919)$.

Dari hasil penelitian di atas bahwa pendidikan dan pelatihan sangat kuat hubungannya terhadap kinerja pegawai. Dari pengamatan peneliti

menunjukkan bahwa ketika perusahaan terlupa kemudian hanya memperhatikan penampilan luar perusahaan atau kantor layanannya atau infrastruktur di *front office*, ternyata ada hal penting yang tidak boleh terlupakan oleh manajemen yaitu perhatian kepada pegawai. Pegawai juga perlu diberikan pendidikan dan pelatihan sehingga pengetahuan dan keterampilannya akan meningkat, sehingga dapat diharapkan berpengaruh positif terhadap kinerjanya, misalnya keterampilan atau keahlian, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan dalam memecahkan persoalan.

Dilihat dari pengelolaan Sumber Daya Manusia, adanya perubahan nilai sedikit saja pendidikan dan pelatihan akan mempengaruhi nilai kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk memperbaiki berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang. Pelatihan dilakukan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya dari *output* yang dihasilkan (Triyono, 2012).

Pendidikan dan pelatihan yang efektif akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Sehingga penilaian terhadap efektifitas pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan perlu selalu dievaluasi dan diukur, misalnya dengan cara menyebarkan kuesioner evaluasi penyelenggaraan pelatihan, *pre-test* dan *post-test* kepada peserta.

2) Hubungan Motivasi (M) dengan Kinerja (Kp)

Dari hasil uji statistik menunjukkan bahwa motivasi (M) dengan kinerja pegawai (Kp) memiliki hubungan yang kuat, dengan nilai uji chi-square χ^2 hitung (211.89) > χ^2 tabel (16.919).

Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa motivasi berprestasi pegawai memiliki hubungan sangat kuat dengan kinerja pegawai. Motivasi merupakan pendorong penggerak perilaku pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Bahwa dalam pemberian motivasi terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan dan kekurangannya. Tugas pimpinanlah untuk mendorong dan memotivasi setiap pegawai untuk berprestasi. Manajer yang baik mempunyai kemampuan untuk selalu memberikan penghargaan (*reward*), pengakuan dan pujian bagi pegawai yang berprestasi, yang pada akhirnya kiat ini mampu memacu pegawai untuk berprestasi dan mengembangkan wawasan dan pengetahuannya sendiri (*self development*) yang pada akhirnya mendongkrak kinerja pegawai tersebut.

Tujuan pemberian motivasi adalah untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Apabila motivasi dihubungkan dengan lingkungan kerja, maka situasi dan kondisi lingkungan kerja akan sangat menentukan tingkat gairah kerja para pegawai. Lingkungan atau kondisi kerja yang kondusif akan membangkitkan semangat atau gairah bekerja para pegawai, atau dengan kata lain lingkungan kerja yang baik seperti penyusunan tempat kerja, tata ruang dan alat perlengkapan kantor yang baik, akan membantu kelancaran proses pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, kondisi lingkungan kerja perlu difasilitasi sebaik-baiknya, misalnya dengan penataan ruangan yang teratur, sejuk dan tenang, akan memberikan rasa aman dan nyaman bagi pegawai dan nasabah yang datang

ke BNI. Situasi dan kondisi kerja ini akan membuat setiap pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan kinerja yang tinggi.

3) Hubungan Komunikasi (K) dengan Kinerja (Kp)

Dari hasil uji statistik menunjukkan bahwa komunikasi (K) dengan kinerja pegawai (Kp) memiliki hubungan yang kuat, dengan nilai uji chi-square χ^2 hitung(258.23) > χ^2 tabel(16.919).

Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa manajemen harus lebih fokus dalam berkomunikasi dengan pegawai karena dari indikator dengan skor tertinggi 60% (setelah berkomunikasi dengan atasan, ada pengaruh perubahan tingkat kemampuan berkomunikasi) terlihat bahwa peranan atasan sangat membantu perubahan kemampuan berkomunikasi pada pegawai. Seringkali manajemen berkomunikasi ke bawahan tidak hanya melalui disposisi tertulis namun juga sebaiknya berkomunikasi langsung dengan bawahannya. Banyak cara berkomunikasi dengan bawahan yang bisa dilakukan dan lepas dari suasana formil sehingga menciptakan suasana yang nyaman dan akrab. Misalnya kebanyakan orang senang dan berterima kasih atas keberhasilan tugas seseorang, tetapi mereka hanya berkomentar secara perilaku dan bukan secara personal.

Sebaiknya atasan memberikan pujian secara langsung dan lebih spesifik, sebagai contoh "Bahan presentasi Saudara sangat bagus" atau "Saudara telah melakukan hal yang baik sehingga melewati target penjualan Saudara". Memberikan pujian dilakukan pada waktu yang tepat, jangan menunggu terlalu lama untuk mengatakannya. Ada beberapa orang yang suka diberi pujian dimuka umum, namun ada juga yang senang menerimanya

secara pribadi. Ada beberapa orang yang perlu diberi pujian secara rutin dan ada pula yang sulit menerima pujian apapun. Bila suasana nyaman dan akrab mudah tercipta maka lambat laun terjadi perubahan tingkat berkomunikasi, sehingga akan mudah mendorong dan mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Selain itu, gaya kepemimpinan yang proaktif, tidak otoriter, namun persuasif dan komunikatif, dalam arti mau mendengar saran dan pendapat, menampung keluhan para pegawai serta tidak meremehkan bawahan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Berdasarkan uji chi-square dapat disimpulkan bahwa, variabel pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru. Terlihat dari hasil perhitungan, bahwa variabel pendidikan dan pelatihan nilai $\chi^2_{hitung} = 188,74 > \chi^2_{tabel} = 16,919$, motivasi dengan nilai $\chi^2_{hitung} = 211,89 > \chi^2_{tabel} = 16,919$, dan komunikasi nilai $\chi^2_{hitung} = 258,23 > \chi^2_{tabel} = 16,919$.

D. Temuan Hasil Wawancara

Menurut Sandjuja (2013), cara pelaksanaannya wawancara dapat dibedakan menjadi : 1) Wawancara mendalam (*depth interview*). Metode ini sering digunakan untuk menggali semua atribut responden atau informan sedalam mungkin seperti dilaksanakan pada penelitian kualitatif. 2) *Focus Group Discussion (FGD)* adalah suatu teknis pengumpulan data kualitatif yang melibatkan sekelompok orang yang berdiskusi mengenai suatu topik dengan pengarahan seorang moderator atau fasilitator.

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*depth interview*) yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara.

Penelitian ini menggunakan pedoman wawancara yang bersifat umum, yaitu pedoman wawancara yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan. Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek-aspek yang harus dibahas, sekaligus menjadi daftar pengecek (*checklist*) apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau dinyatakan. Adapun aspek yang ingin diungkap peneliti melalui wawancara dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

1. Analisa Hasil Wawancara dengan Manager I

Dari hasil wawancara dengan Manager I, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru, diketahui bahwa ide-ide dari bawahan tidak selalu dapat diterima oleh atasannya.

"Kalau saya lihat bahwa ide ide mereka saja, hanya dari kelompok atas saja, sedangkan pegawai yang dibawah tinggal pelaksanaannya saja".

Kondisi yang terjadi, disebabkan oleh komunikasi yang dibangun antara atasan dan bawahan tidak berlangsung efektif.

"Ya. Sekarang berputar di atas saja tidak sampai ke bawah, sehingga sering kita tidak mengetahui apa sebenarnya kata atasan"

Sehingga dari pernyataan tersebut terlihat bahwa sering bawahan tidak mengerti apa yang menjadi keinginan atasan, dimana ide-ide bawahan sering tidak bisa berkembang karena telah ada suatu arahan yang bersifat keharusan dari top manajemen.

"Istilahnya mungkin upaya, jangan sampai keluar (ide dari bawahan tersebut)"

Bahkan terindikasi ada keluhan bawahan tidak langsung ditanggapi oleh manajemen dan tidak terselesaikan dengan cepat sehingga timbul konflik pegawai dengan perusahaan.

"... .. akibatnya, pada saat kunjungan Direksi pada saat itu lah banyak ide keluar. Tapi efeknya kepada pegawai itu sendiri dan kita kasihan melihatnya. Karena itu tadi di tingkat level middle management tidak diakomodir keinginannya sehingga pegawai kesal, dan di forum tersebut dituangkannya dilepaskan, tapi itulah akhirnya merugikan pegawai tersebut. Tapi bagi pegawai tersebut it's okay, karena ybs akan pensiun juga"

Stephen P. Robins dalam Ratmawati (2009), memberikan definisi tentang konflik sebagai berikut :

"A process in which an effort is purposely made by A to offset the efforts of B by some form of blocking that will result in frustrating B in attaining his or her goals of furthering"

Dari definisi tersebut di atas, kiranya dapat dipahami bahwa konflik itu pada dasarnya adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya.

Ratmawati (2009) mengatakan bahwa untuk membedakan antara konflik tersebut, para ahli mendasarkan pada sumber dari timbulnya konflik, sebagai

berikut : 1) konflik-konflik substantif (*substantive conflicts*) meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal misalnya : tujuan-tujuan, alokasi sumber daya, distribusi imbalan-imbalan, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur, serta penugasan pekerjaan, 2) konflik-konflik emosional (*emotional conflicts*) timbul karena perasaan-perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian.

Hubungan tingkat konflik dan kinerja memperlihatkan bahwa tingkat konflik yang diinginkan yaitu berada pada tingkat optimal, dimana menghasilkan tingkat kinerja tinggi (Robbins, dalam Ratmawati (2009)). Apabila tingkat konflik rendah maka situasi organisasi akan membosankan, kurang ada ide-ide baru bahkan apatis terhadap perubahan lingkungan maka konflik tidak terjadi dalam perusahaan sehingga tingkat kinerja rendah. Begitu juga sebaliknya tingkat konflik yang tinggi yang menimbulkan situasi kacau, tidak ada koordinasi antara unit satu dengan yang lainnya, maka kinerja juga akan rendah. Sedangkan tingkat konflik yang optimal menggambarkan perusahaan yang dapat menyesuaikan dengan perubahan, mempunyai semangat kerja tinggi, mau mengoreksi diri (*self critical*) dan menemukan sesuatu yang bermanfaat. Perbedaan pendapat didalam suatu diskusi dianggap suatu kejadian yang wajar, bahkan kejadian tersebut menimbulkan rasa puas, bersemangat dan inovatif.

Oleh karena itu menjadi tugas manajemen untuk mengelola konflik dengan baik, supaya memberikan efek yang positif bagi perusahaan. Kegagalan dalam mengelola konflik dapat mengarah kepada akibat yang fatal bagi kinerja pegawai maupun perusahaan. Konflik dapat menghancurkan sebuah perusahaan

dengan menciptakan dinding pemisah antara rekan sekerja, sehingga akhirnya menghasilkan kinerja yang buruk bahkan pengunduran diri pegawai.

2. Analisa Hasil Wawancara dengan Manager II

Dari hasil wawancara dengan Manager II. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru, diketahui bahwa : 1) Pendidikan dan pelatihan belum optimal. 2) Motivasi. peningkatan karir pegawai mendapat banyak hambatan, dilihat secara internal dan eksternal. 3) Komunikasi, antar pegawai belum sinergi sehingga tidak tercapai target yang ditetapkan manajemen. Dari 3 faktor tersebut, Manager II memberikan suatu kondisi yang perlu mendapat perhatian manajemen bahwa kenyataannya komunikasi tidak berjalan sesuai harapan.

".....misalnya (di Pekanbaru) sales di cabang dan RM di Sentra, sebenarnya memiliki hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, tapi dalam kenyataannya tidak berjalan sesuai harapan, masing-masing fokus pada targetnya sehingga berdampak kepada pencapaian target yang belum maksimal".

Menurut Robbins dalam Ratmawati (2009), hambatan dalam komunikasi adalah sebagai berikut : a) *Filtering*, b) *Selective perception*, c) *Emotion*, d) *Language*.

Dari 4 hambatan komunikasi menurut Robbins di atas, selanjutnya dianalisis dengan hasil wawancara Manager II, penulis melihat terdapat hubungan antara teori dengan solusi terhadap beberapa hambatan, sebagaimana diungkapkan oleh Manager II, bahwa :

".....a) samakan persepsi antar lini terkait visi dan misi BNI..... b) adakan kegiatan ekstra kurikuler diluar jam kerja untuk meningkatkan

hubungan emosional..... c) berdayakan dan maksimalkan sarana komunikasi yang ada..”

Analisis penulis terhadap “samakan persepsi”, diakibatkan oleh hambatan-hambatan (Robbins dalam Ratmawati (2009)) sebagai berikut : a) *Filtering*: manipulasi informasi dengan maksud menguntungkan dimata penerima, b) *Selective perception* : penerima hanya mendengar sesuai dengan kebutuhan, motivasi, latarbelakang dan karakteristik pribadi si penerima. Poin selanjutnya “adakan kegiatan ekstra kurikuler...”, diakibatkan oleh hambatan c) *Emotion* : keadaan perasaan (marah, gembira, murung) penerima pesan akan mempengaruhi cara menafsirkan pesan yang diterimanya. Sedangkan solusi hambatan “....berdayakan dan maksimalkan sarana komunikasi yang ada”, lebih mengarah kepada hambatan d) *Language* : hambatan komunikasi yang disebabkan oleh perbedaan usia, pendidikan dan latarbelakang budaya sehingga cenderung mempunyai pemahaman yang berbeda-beda terhadap bahasa yang disampaikan. Oleh karena itu perlu sering dilakukan dialog langsung melalui pertemuan Serikat Pekerja, sharing moment, morning briefing, yang difasilitasi oleh manajemen.

Dari hasil wawancara Manager II, bahwa kondisi yang terjadi di atas dapat diperbaiki dengan : 1) Peningkatan kompetensi dengan cara : a) memaksimalkan COP (*Community of Practice*). b) *Self Upgrading* , 2) Lakukan Evaluasi Motivasi pribadi pegawai, dan 3) Pembinaan komunikasi antar pegawai dan atasan.

3. Analisa Hasil Wawancara dengan Manager III

Dari hasil wawancara dengan Manager III, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru, diketahui bahwa : 1) pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja, pegawai yang tidak didukung pendidikan yang memadai serta kurangnya pelatihan akan sangat mempengaruhi kinerja yang bersangkutan, 2) diperlukan pendekatan spiritual dan rasa syukur pegawai bahwa bekerja adalah ibadah, 3) budaya kerja perusahaan, gaya kepemimpinan dan peningkatan kesejahteraan akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurut Manager III, gaya kepemimpinan yang proaktif akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sepanjang bertujuan untuk kemajuan perusahaan atau *profit* dan tidak melanggar etika atau norma.

"Disaat butuh percepatan kadang gaya kepemimpinan sangat proaktif, seharusnya ini harus bisa disikapi dengan positif oleh segenap pegawai yang penting tujuan dari gaya kepemimpinan tersebut adalah untuk kemajuan perusahaan atau profit sepanjang tidak melanggar etika atau norma hal ini dinilai wajar saja, karena ini bagian dari (me) motivasi (pegawai)".

Hasil wawancara juga menyatakan bahwa dengan pemberian motivasi yang tepat diharapkan pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih baik. Pada diri pegawai akan timbul keyakinan bahwa dengan bekerja baik, tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai, sehingga kesejahteraan pegawai juga akan terpenuhi.

"Pada intinya setiap insan BNI harus memiliki semangat untuk membangun BNI, ini sepanjang kebijakan perusahaan jelas dan untuk kemajuan kita (BNI) wajib menyokong dan (secara ber)sama-sama berbuat hal terbaik, baik pimpinan maupun non pimpinan dan kadang kita (manajemen dan pegawai) juga harus memahami kemampuan perusahaan dalam hal fasilitas (kepada pegawai),....."

Menurut Kadarisman (2012), yang perlu diperhatikan oleh pimpinan agar semangat kerja tetap terpelihara antara lain adalah dengan mendorong tumbuhnya motivasi kerja, sehingga pada diri karyawan timbul keinginan untuk berbuat dan bekerja dengan baik sesuai dengan tuntutan dan keinginan organisasi. Selanjutnya menurut Saydam dalam Kadarisman (2012) :

“Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk : a) mengubah perilaku karyawan sesuai keinginan perusahaan; b) meningkatkan gairah dan semangat kerja; c) meningkatkan disiplin kerja; d) meningkatkan prestasi kerja; e) meningkatkan rasa tanggung jawab; f) meningkatkan produktifitas dan efisiensi; dan g) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan”.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa dalam pemberian motivasi terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangannya. Dalam bekerja seorang pegawai bukanlah semata-mata didorong oleh pikiran saja, melainkan juga dipengaruhi oleh emosi (perasaan). Oleh karena itu hal-hal tersebut perlu menjadi perhatian pimpinan dalam memberikan motivasi, supaya motivasi menjadi tepat sasaran.

Hal ini terlihat dari hasil wawancara Manager III terkait dengan gaya kepemimpinan yang proaktif, apakah akan memotivasi pegawai atau malah sebaliknya, sebagai berikut :

“(Dalam hal ini) bisa terjadi 2 hal : 1) pegawai siap dan mendukung, 2) (pegawai) nggak siap, bisa saja tertekan disebabkan keterbatasan pegawai tersebut, idealnya siap (atau) nggak siap yang jelas setiap waktu pegawai harus bisa mengembangkan potensi diri. Dan manajemen harus secara berkala pula memberikan pelatihan dan lain-lain, bagi pegawainya”

Berdasarkan wawancara di atas, bahwa penyebab gaya kepemimpinan yang proaktif mengakibatkan terjadi 2 kondisi, yaitu pegawai yang siap mendukung dan pegawai yang tidak siap mendukung. Sehingga untuk menghadapi pegawai yang tidak siap mendukung tersebut, manajemen PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru memerlukan suatu kegiatan dan strategi yang mesti ditempuh oleh perusahaan untuk memotivasi pegawai dalam rangka pengembangan pegawai untuk peningkatan kinerja. Dari sisi perusahaan, peningkatan kinerja pegawai akan meningkatkan dan mengembangkan bisnis maupun keuntungan usaha, yang hasilnya antara lain dinikmati oleh pegawai dalam bentuk peningkatan kesejahteraan pegawai itu sendiri.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diketahui dan disimpulkan sebagai berikut :

1. Bahwa secara parsial maupun secara serempak (bersama-sama) variabel pendidikan dan pelatihan (PL), motivasi (M), dan komunikasi (K) berpengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru. Hal tersebut diperoleh dari hasil perhitungan uji t dan uji F, dimana F_{Tabel} dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ($\alpha = 0,05$) adalah sebesar 2,634. diperoleh $F_{Hitung} = 9,186 > F_{Tabel} = 2,634$. Sedangkan hasil perhitungan uji t, menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $Sig_{Hitung} < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan.
2. Selanjutnya dari hasil uji statistik *chi-square* (χ^2), diketahui bahwa variabel pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru. Hal tersebut dibuktikan dari hasil perhitungan, bahwa variabel pendidikan dan pelatihan (PL) nilai $\chi^2_{hitung} = 188,74 > \chi^2_{tabel} = 16,919$, motivasi (M) nilai $\chi^2_{hitung} = 211,89 > \chi^2_{tabel} = 16,919$, dan komunikasi (K) nilai $\chi^2_{hitung} = 258,23 > \chi^2_{tabel} = 16,919$.
3. Hasil analisis regresi linier berganda membuktikan bahwa setiap kenaikan 1 poin atau 1 % variabel PL (pendidikan dan pelatihan), M (motivasi) dan K (komunikasi) akan meningkatkan kinerja pegawai (Kp) pada PT Bank Negara

Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru, yaitu sebesar nilai koefisien regresi masing-masing variabel. Hasil perhitungan SPSS memperlihatkan variabel PL (pendidikan dan pelatihan) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,274 , M (motivasi) sebesar 0,471 dan K (komunikasi) sebesar 0,476. Ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi menentukan peningkatan kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

4. Dari ketiga variabel yang menentukan peningkatan kinerja pegawai tersebut, maka yang memiliki pengaruh paling dominan yaitu komunikasi. Hal ini dibuktikan oleh nilai Sig komunikasi = 0,007 (mendekati nol) merupakan yang paling kecil (<) dari pada nilai Sig pendidikan dan pelatihan (PL)= 0,045 maupun nilai Sig motivasi (M)=0,023. Sehingga variabel komunikasi (K) memberikan nilai yang paling berarti dalam model regresi yang dibangun, dengan kata lain variabel tersebut adalah variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai (Kp), jika dibandingkan dengan 2 variabel yang lain (M dan K).
5. Dari hasil wawancara, terbukti bahwa pendidikan dan pelatihan, motivasi, dan komunikasi mempengaruhi kinerja pegawai mendapat perhatian yang cukup serius bagi manajemen, pada intinya diperlukan peningkatan kompetensi, evaluasi motivasi pribadi setiap pegawai, dan pembenahan komunikasi antar pegawai dan atasan.

B. Saran

1. Sehubungan dengan pengaruh positif dan signifikan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, kepada manajemen PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru diharapkan untuk melakukan evaluasi kembali terhadap tugas dan tanggung jawab yaitu pengaturan *job description* setiap pegawainya, yang seharusnya telah didukung oleh penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan lebih memperhatikan lagi perencanaan dan kebutuhan pendidikan dan pelatihan (*Training Needs Analysis*.) Selain itu termasuk juga perbaikan pelayanan penyelenggaraan pelatihan, seperti konsumsi, penginapan, materi dan fasilitas tempat pelatihan sehingga memberikan kenyamanan dan kepuasan kepada peserta pelatihan yang akhirnya tujuan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tercapai sesuai dengan sasaran yang diharapkan oleh perusahaan.
2. Sehubungan dengan pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja, manajemen PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru dapat membuat suatu kegiatan dan strategi yang mesti ditempuh perusahaan untuk memotivasi pegawai dalam rangka pengembangan pegawai untuk peningkatan kinerja. Dari sisi perusahaan, peningkatan kinerja pegawai akan meningkatkan dan mengembangkan bisnis dan keuntungan usaha, yang hasilnya antara lain dinikmati oleh pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai itu sendiri.
3. Selanjutnya komunikasi atasan dan bawahan menjadi faktor yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Pekanbaru, kepada manajemen PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru agar dapat mempertahankan terus menerus komunikasi yang baik dalam lingkungan perusahaan dan menjadi motivator bagi pegawai, mengelola konflik secara optimal, menciptakan suasana kerja yang kompak, nyaman dan harmonis sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru.

4. Penelitian selanjutnya agar memasukkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, misalnya gaya kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, remunerasi dan pemberian insentif kepada pegawai. Seluruh variabel tersebut memerlukan pembuktian secara keilmuan berdasarkan hasil penelitian sehingga bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan, dimana hasil akhirnya memberikan gambaran yang lebih utuh, mendalam dan lengkap tentang faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Bni.co.id. (2012). *Sejarah BNI*.
<http://www.bni.co.id/idid/tentangkami/sejarah.aspx>, diakses 7 September 2012.
- Cangara, H. H. (2006). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Hasibuan & Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Iswanto, Y. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kuncoro & Mudrajat. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Leonard, F. (2009). Analisis Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di LP3I Pekanbaru. *Tesis Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara*.
- Manullang, M. (2004). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPF.
- Mansoer, F.W. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2002). *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall. <http://books.google.co.id/> , diakses 8 September 2012.
- Mulyana & Deddy. (2004). *Komunikasi Efektif Suatu Pendekatan Lintas Budaya*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (Ed) (2005). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Murtie, A. (2012). *Menciptakan SDM yang Handal dengan Training, Coaching & Motivation*. Cetakan I. Jakarta : Laskar Aksara.
- Natasari, D. & Arwanu. (2012). Pengaruh Pemberian Insentif Material dan Non Material terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Studi pada

PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 10 Nomor 1 Edisi Maret 2012*, 119 – 127.

Nawawi & Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : BPFE.

Rachmawati & Kusdyah, I. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Ratmawati, D. & Herachwati, N. (2009). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Kelima. Jakarta: Universitas Terbuka.

Rivai, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* . Edisi Pertama. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.

Sandjaja (2013). Panduan Penelitian.

<http://www.kemsos.go.id/users/wendy/pdf/spm-sosial/Metode-Pengumpulan-Data-Sandjaja.pdf> diakses 9 Januari 2013.

Sedarmayanti. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Refika Aditia.

Setiawan, M. AP. (2009). Analisis Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk di Pekanbaru. *Tesis Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara*.

Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE-YKPN.

Simanungkalit, H. (2009). Pengaruh Diklat Teknis dan Motivasi terhadap Kinerja Alumni Balai Diklat Industri Regional I Pekanbaru. *Tesis Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara*.

Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesembilan. Bandung : CV.Alfabeta.

Sulistiyani, Ambar T. & Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.

Syahza, A. (2008). *Metodologi Penelitian*. Cetakan Pertama. Pekanbaru : Cendekia Insani.

Umar, H. (2003). *Metode Riset Bisnis*. Cetakan Kedua. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Triyono, A. (2012). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Oryza.

Wibowo, A. (2012). *Aplikasi Praktis SPSS dalam Penelitian*. Cetakan I. Yogyakarta : Penerbit Gava Media.

Winardi, J. (2008). *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta : PT Rajagrafindo Indonesia.

Wikipedia (2012). Kota Pekanbaru. http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru. diakses 27 Desember 2012.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1a Biodata

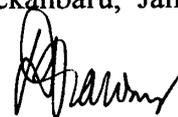
**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

BIODATA

Nama : DEFRI DERMAWAN
N I M : 016758707
Tempat dan Tanggal Lahir : Bukittinggi, 19 Februari 1972
Registrasi Pertama : 2011.1
Riwayat Pendidikan : 1. SD Negeri No. 6 Tembilahan Tamat 1984
2. SMP Negeri No. 2 Tembilahan Tamat 1987
3. SMA Negeri 2 Yogyakarta Tamat 1990
4. Politeknik Universitas Andalas Tamat 1993
5. S1 STH YPKM Painan Tamat 2000
6. S2 UNIVERSITAS TERBUKA 2011 – sekarang
Riwayat Pekerjaan : 1. BNI Imam Bonjol Padang, Tahun 1996 - 2006
2. BNI Kantor Wilayah Padang, 2006 – sekarang.
Alamat Tetap : Perumahan Kapausari Permai Blok E No. 9
Kelurahan Tangkerang Timur,
Kecamatan Tenayan Raya, Kota Pekanbaru Prov. Riau
No. Telp./HP : (0761) 6989015, HP. 085263011946

Pekanbaru, Januari 2013



DEFRI DERMAWAN
NIM. 016758707

No. Responden : (diisi oleh peneliti)
--

Lampiran 1b Kuisisioner

KUISISIONER PENELITIAN
ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI
PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk PEKANBARU

Pekanbaru, 25 September 2012.

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr Responden

Pegawai PT BNI (Persero) Tbk

di

Pekanbaru

Sehubungan dengan penyelesaian program studi Magister Manajemen pada Universitas Terbuka, dalam bentuk Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pekanbaru, dengan ini saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi kuisisioner terlampir.

Kuisisioner ini dibuat semata-mata untuk keperluan penelitian TAPM dimaksud, sehingga tidak ada jawaban yang benar atau salah dan tidak ada kaitannya dengan penilaian kinerja dan pengembangan pegawai BNI (PKPP).

Seluruh identitas Bapak/Ibu/Sdr akan saya rahasiakan dan oleh karena itu saya sangat mengapresiasi apabila Bapak/Ibu/Sdr memberikan pendapat yang benar tidak lain dari yang sebenarnya sesuai dengan kondisi di tempat kerja masing-masing.

Demikian, atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

(Defri Dermawan)

PETUNJUK PENGISIAN

Isilah kuesioner ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr, dengan memberikan tanda silang (X) atau melingkari pilihan skor/nilai pada kolom yang tersedia, dengan petunjuk sebagai berikut :

PERNYATAAN/JAWABAN	KODE	SKOR/ NILAI
Sangat setuju /sangat sesuai /sangat baik / sangat sering	SS	5
Setuju / sesuai / baik / sering	S	4
Ragu-ragu/Cukup Sesuai/cukup baik /kadang-kadang	R	3
Tidak setuju/ kurang sesuai/ kurang baik/hampir tidak pernah	TS	2
Sangat Tidak setuju/ tidak sesuai/sangat tidak baik/tidak pernah/tidak tahu	STS	1

1. Identitas Responden

- Nama / NPP :
- Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
- Umur : tahun
- Status : a. Menikah b. Tidak Menikah
- Pendidikan terakhir : a. SLTA b. Diploma
c. Sarjana (S1) d. Pascasarjana(S2/S3)
- Pendidikan&Pelatihan : a. 0 (tidak pernah) b. 1 – 5 kali c. > 5 kali
yang pernah diikuti
- Jenjang Jabatan : a. Asisten b. Asisten Manager
c. Manager
d. AVP e. VP
- Masa kerja : a. 0 - 5 tahun b. 6 – 10 tahun
c. 10 - 15 tahun d. >15 tahun

2. Pendidikan dan Pelatihan (PL)

No	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
1.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan BNI telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan?	1	2	3	4	5
2.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah program pendidikan & pelatihan yang diberikan BNI berguna untuk peningkatan karir pegawai yang mengikutinya?	1	2	3	4	5
3.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah perusahaan perlu memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawainya?	1	2	3	4	5
4.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah pendidikan dan pelatihan yang pernah Bapak/Ibu/Sdr ikuti membantu	1	2	3	4	5

	meningkatkan keahlian?					
5.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah perusahaan telah memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan?	1	2	3	4	5
6.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah pendidikan dan pelatihan yang pernah Bapak/Ibu/Sdr ikuti membantu meningkatkan pengetahuan?	1	2	3	4	5
7.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah pendidikan dan pelatihan yang pernah Bapak/Ibu/Sdr ikuti membantu meningkatkan keterampilan ?	1	2	3	4	5
8.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah pendidikan dan pelatihan yang pernah ikuti menunjang pengembangan karir Bapak/Ibu/Sdr ?	1	2	3	4	5
9.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah fasilitas tempat pelatihan yang pernah diikuti telah dipersiapkan dengan baik sehingga dirasakan cukup nyaman?	1	2	3	4	5
10.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah kegiatan pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti telah sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan?	1	2	3	4	5
11.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah program pendidikan dan pelatihan yang berjalan telah dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan pada masa sekarang?	1	2	3	4	5
12.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah program pendidikan dan pelatihan yang diikuti telah dapat memberikan dampak positif (bermanfaat) dibandingkan dengan sebelum mengikutinya?	1	2	3	4	5
13.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah program pendidikan dan pelatihan yang diikuti telah dapat membantu menyelesaikan pekerjaan sehari-hari dengan baik?	1	2	3	4	5
14.	Apakah rekan sejawat maupun atasan Bapak/Ibu/Sdr memberi pengakuan akan perubahan sikap dan cara kerja menjadi lebih baik setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan?	1	2	3	4	5

3. **Motivasi (M)**

No	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
1.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr mengenai kelayakan penghasilan yang diterima dari perusahaan terhadap kinerja pegawai?	1	2	3	4	5
2.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja pegawai yang berprestasi tinggi?	1	2	3	4	5
3.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr pujian yang diberikan atasan atas keberhasilan yang dicapai dalam menjalankan tugas/amanah yang telah diberikan ?	1	2	3	4	5
4.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr penghargaan atas dedikasi pegawai yang telah disumbangkan kepada perusahaan ?	1	2	3	4	5
5.	Bapak/Ibu/Sdr selalu berupaya untuk melakukan pekerjaan dengan baik agar memperoleh penilaian kinerja yang sangat memuaskan.	1	2	3	4	5
6.	Bapak/Ibu/Sdr mempunyai dorongan yang kuat untuk melaksanakan tugas dengan cepat dan akurat.	1	2	3	4	5
7.	Bapak/Ibu/Sdr mempunyai dorongan yang kuat untuk memberikan hasil kerja yang maksimal agar memperoleh karir yang lebih baik di masa depan.	1	2	3	4	5
8.	Bapak/Ibu/Sdr selalu berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas.	1	2	3	4	5
9.	Bapak/Ibu/Sdr selalu berupaya untuk menarik perhatian atasan dengan memberikan hasil kerja yang maksimal sehingga memperoleh penilaian yang sangat memuaskan dari atasan.	1	2	3	4	5
10.	Bapak/Ibu/Sdr selalu berusaha untuk meningkatkan potensi diri dengan menambah pengetahuan dan wawasan (<i>self development</i>)	1	2	3	4	5

4. **Komunikasi (K)**

No	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
1.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah ada pengaruh perubahan atas diri ataupun tingkah laku setelah	1	2	3	4	5

	berkomunikasi dengan atasan ?					
2.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr setelah berkomunikasi dengan atasan, apakah ada pengaruh perubahan tingkat kemampuan berkomunikasi Bapak/Ibu/Sdr dengan pegawai lain ataupun dengan atasan ?	1	2	3	4	5
3.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah ada hambatan yang terjadi saat berkomunikasi dengan atasan untuk memberikan ide ataupun gagasan bagi pengembangan perusahaan ?	1	2	3	4	5
4.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr apakah terdapat masalah dalam penyampaian informasi dan hubungan kerja dari cabang ke sentra-sentra ?	1	2	3	4	5
5.	Menurut bapak/ibu, apakah terdapat masalah dalam penyampaian informasi dan hubungan kerja dari sentra-sentra ke cabang?	1	2	3	4	5
6.	Menurut bapak/ibu, apakah ada pengaruh pemisahan unit-unit di cabang menjadi sentra-sentra terhadap sistem informasi ?	1	2	3	4	5
7.	Menurut bapak/ibu, apakah terdapat masalah pelaksanaan penyampaian informasi (komunikasi) antar bidang/bagian/unit setelah pemisahan unit-unit di cabang menjadi sentra-sentra ?	1	2	3	4	5
8.	Menurut bapak/ibu, apakah terdapat masalah pelaksanaan hubungan kerja antar bidang/bagian/ unit setelah pemisahan unit-unit di cabang menjadi sentra-sentra ?	1	2	3	4	5
9.	Menurut bapak/ibu, apakah terdapat masalah hubungan antar pegawai pada masing-masing bidang/bagian/unit setelah pemisahan unit-unit di cabang menjadi sentra-sentra ?	1	2	3	4	5

5. Kinerja (Y)

No	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
1.	Menurut bapak/ibu bagaimana kecepatan pegawai dalam melayani nasabah ?	1	2	3	4	5
2.	Menurut bapak/ibu bagaimana	1	2	3	4	5

	kecepatan pegawai menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya?					
3.	Menurut bapak/ibu bagaimana kemampuan pegawai dalam mengimplementasikan rencana kerja yang ditetapkan oleh manajemen?	1	2	3	4	5
4.	Menurut bapak/ibu bagaimana kemampuan pegawai memberikan layanan optimal terhadap nasabah ?	1	2	3	4	5
5.	Menurut bapak/ibu bagaimana kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya ?	1	2	3	4	5
6.	Menurut bapak/ibu bagaimana hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam perusahaan ?	1	2	3	4	5
7.	Menurut bapak/ibu bagaimana keterampilan/kreatifitas pribadi yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan ?	1	2	3	4	5
8.	Menurut bapak/ibu bagaimana keterampilan/kreativitas pribadi yang dimiliki pegawai dalam memberikan layanan prima kepada nasabah ?	1	2	3	4	5
9.	Menurut bapak/ibu bagaimana keterampilan/kreativitas pribadi yang dimiliki pegawai dalam melakukan evaluasi terhadap pekerjaan ?	1	2	3	4	5
10	Menurut bapak/ibu bagaimana pengetahuan pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya ?	1	2	3	4	5
11	Menurut bapak/ibu bagaimana penguasaan pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya ?	1	2	3	4	5
12	Menurut bapak/ibu bagaimana kemampuan pegawai mengambil inisiatif dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya ?	1	2	3	4	5
13	Menurut bapak/ibu bagaimana kemampuan pegawai untuk merencanakan proses penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya ?	1	2	3	4	5

Lampiran 2 : HASIL TRANSKRIP REKAMAN

(Keterangan : T = Pertanyaan Peneliti, J = Jawaban Responden)

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA MANAGER I

Wawancara dilaksanakan di ruangan kerja Manager BNI Kantor Wilayah Lantai 4 Jalan Jendral Sudirman Nomor 365 Pekanbaru, tanggal 9 Nopember 2012.

T : Bagaimana menurut Bapak mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai BNI Pekanbaru?

J : Kalau saya lihat bahwa ide ide mereka saja, hanya dari kelompok atas saja, sedangkan pegawai yang dibawah tinggal pelaksanaannya saja.

T : Apakah artinya komunikasi yang terjadi tersumbat atau tidak efektif, karena seharusnya komunikasi dari atas dan dari bawah ?

J : Ya. Sekarang berputar di atas saja tidak sampai ke bawah, sehingga sering kita tidak mengetahui apa sebenarnya kata atasan.

T : Masalah memang telah dibentuk kondisi, begitu ada ide dari bawah langsung di *cut* (dipotong).

J : Istilah mungkin upaya, jangan sampai keluar (ide dari bawahan tersebut) ?

T : Apa istilahnya sama seperti dengan “diaborsi sebelum lahir” ?

J : Ya. Mungkin akibatnya, pada (saat) kunjungan Direksi pada saat itu lah banyak ide keluar. Tapi efeknya kepada pegawai itu sendiri dan kita kasihan

melihatnya. Karena itu tadi ditingkat level midle management tidak diakomodir keinginannya sehingga pegawai kesal, dan di forum tersebut dituangkannya dilepaskan, tapi itulah akhirnya (akibatnya) merugikan pegawai tersebut. Tapi bagi pegawai tersebut "it's okay", karena yang bersangkutan akan pensiun juga.

T : Kalau memang pegawai legowo (menerima dengan ikhlas) seperti itu tidak ada masalah, tapi bila pegawai tidak bisa menerima kondisi itu bagaimana? Alasannya karena yang bersangkutan telah bekerja puluhan tahun, misalnya. karirnya hancur dalam sesaat.

J : Kalau sudah seperti itu ya pegawai tidak bisa berbuat apa-apa. Sehingga kondisi seperti itu membuat pegawai yang ada seperti mengikuti air mengalir dan cari aman saja. Pegawai dihargai hanya kalau ketika dibutuhkan.

T : Dengan adanya kondisi seperti itu, bagaimana dengan motivasi pegawai apakah mempengaruhi kinerja pegawai ?

J : Kalau motivasi pegawai (BNI) tidak diragukan lagi, tentunya (motivasi pegawai) tidak bisa disamakan setiap pegawai itu. Yang terpenting kuncinya kesejahteraan pegawai diperhatikan dan selalu ada peningkatan maka motivasi nya pun akan terjaga.

T : Pertanyaan terakhir pak. Bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai BNI ?

J : Pendidikan dan pelatihan yang diikuti tidak langsung berpengaruh terhadap karir pegawai. Namun demikian itu penting untuk menambah pengetahuan, wawasan dan keahlian pegawai dalam bekerja. Disamping itu bisa menjadi salah satu syarat kompetensi pegawai untuk promosi jenjang karirnya.

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA MANAGER II

Wawancara dilakukan di ruangan kerja Manager BNI Kantor Wilayah Lantai 4 Jalan Jendral Sudirman Nomor 365 Pekanbaru, tanggal 12 Nopember 2012, sebagai berikut :

T : Dari hasil penelitian saya (penulis), diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. menurut Bapak apakah hasil penelitian ini sudah mencerminkan kondisi yang sebenarnya? Tolong penjelasan Bapak.

J : (Jawab) untuk pertanyaan pertama: pendidikan dan pelatihan, motivasi dan komunikasi memang benar sangat berpengaruh atau berdampak pada pegawai dan hasil kinerja bisnis maupun layanan BNI menjadi "ukuran" atau merefleksikan dampak tersebut. Lebih lanjut dapat diuraikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Pendidikan dan pelatihan: yang belum optimal dapat menimbulkan "*lack of competence*" karena kompetensi pegawai yang bersangkutan tidak mampu memberikan output atau hasil yang optimal dalam mengemban *job description*,
- 2) Motivasi: dalam meniti suatu karir, menjadi hal yang sangat logis bila pegawai memiliki cita-cita atau harapan peningkatan karir (termasuk

jenjang karir yang jelas), *compensation and benefit* terukur dan transparan yang mana hal tersebut yang dapat *maintain* motivasi pegawai yang bersangkutan, namun dalam pelaksanaannya terdapat hambatan baik secara eksternal maupun secara internal yang harus dihadapi pegawai yang bersangkutan, sebagai berikut : 1) Eksternal : sering ditemui inkonsistensi, kekeliruan penerapan ketentuan, kompetensi yang belum optimal dari petugas terkait dari setiap lini yang berdampak kepada menurunnya motivasi pegawai yang bersangkutan. Misal: *career path* yang tidak begitu jelas, terlalu lama pada suatu unit, dan lain lain, 2) Internal: faktor keluarga dan pribadi (pegawai yang bersangkutan dengan alasan ini tidak siap di *challenge* untuk menerima tanggung jawab lebih di luar daerahnya atau kemapanan), pegawai yang bersangkutan menyukai *comfort zone*, kompetensi yang statis (mean yang bersangkutan cenderung malas atau tidak tertarik untuk meningkatkan wawasan atau kompetensi di luar bidang yang *existing* ditekuni, dan sebagainya.

3) Komunikasi : sejak bergulirnya reformasi organisasi BNI mulai tahun 2009, dengan tujuan akselerasi pencapaian bisnis dan lebih *customer centric*, terjadi penyesuaian-penyesuaian yang berdampak kepada kinerja pegawai antara lain dibentuknya *roles* (peran-peran) baru. *group focusing* (RM Model (*lending*), *Sales Model* (*sales*)), maksimalisasi layanan (*services*) dan simplifikasi *supporting group*, dan lain lain) salah satu dampaknya adalah komunikasi pegawai antar lini, mengingat reformasi di BNI masih dalam tahap transisi maka setiap *role* lebih *focus* pada *role*-nya masing-masing padahal reformasi mengharapkan adanya sinergi antar lini

organisasi, misalnya (di Pekanbaru) *sales* di cabang dan RM di Sentra, sebenarnya memiliki hubungan yang bersifat *simbiosis mutualisme*, mengingat BNI reformasi telah mempersiapkan *tools* untuk mengantar sinergi tersebut (misalnya TAP (*Tactical Account Plan*), CPR, dan lain lain) tapi dalam kenyataannya tidak berjalan sesuai harapan, masing-masing fokus pada targetnya sehingga berdampak kepada pencapaian target yang belum maksimal.

T : Menurut Bapak, faktor atau hal apa saja yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai BNI ?

J : Hal-hal apa saja sebagai solusi peningkatan kinerja pegawai BNI, adalah sebagai berikut : 1) Peningkatan kompetensi pegawai, (dengan cara) : a. Lembagakan atau jadikan kebiasaan atau maksimalkan COP (*Community of Practice*) : COP adalah suatu pertemuan yang dihadiri oleh pegawai yang *competence*, berpengalaman, *expert* di bidangnya, pegawai yang belum *competence* di bidangnya dan unsur pimpinan (boleh hadir boleh tidak), COP ini bertujuan untuk "mengurangi" *gap* kompetensi atau pengetahuan atau pengalaman antara pegawai yang berkompeten pada bidangnya dengan pegawai yang belum, yang *focus* membahas atau membicarakan atau *sharing* terkait permasalahan tertentu, sehingga diharapkan adanya akselerasi pemahaman bagi pegawai yang belum *competence* tadi. Khususnya membicarakan hal-hal atau tekhnis yang bersifat praktek dsb., b) *Self Upgrading* : pegawai yang bersangkutan secara proaktif mempelajari kompetensi lain diluar keahliannya atau meningkatkan keahlian yang ditekuni

untuk selanjutnya menentukan arah minat dan bakatnya dari 4 besaran *group* pekerjaan yang ada di BNI antara lain: *Sales, Credit/Loan, Services dan Supporting*, dengan kata lain memperbesar kesempatan memilih karir yang diinginkan, 2) Lakukan Evaluasi Motivasi pribadi pegawai yang bersangkutan dengan mempertimbangkan kompetensi pegawai yang bersangkutan, minat dan bakat, pilihan karir yang tersedia, tingkat persaingan, kecocokan *compensation and benefit* yang diberikan BNI. 3) Terkait dengan komunikasi : a) Samakan persepsi antar lini terkait visi dan misi BNI Wilayah/cabang/sentras/unit lain, b) Adakan kegiatan *ekstra kurikuler* diluar jam kerja untuk meningkatkan hubungan emosional antara pegawai dengan pegawai, pegawai dengan manajemen (misal : olahraga bersama, dan lain-lain) yang diharapkan dapat membantu meningkatkan komunikasi di kantor, c) Berdayakan dan maksimalkan sarana komunikasi yang ada antara lain melalui SP (Serikat Pekerja) di unitnya, *moment morning briefing* atau bulan mutu, dialog 3 bulanan antara SP dan Manajemen.

TRANSKRIP WAWANCARA MANAGER III

Wawancara dilakukan di ruangan kerja Manager BNI Kantor Wilayah Lantai 3 Jalan Dobi Nomor 1 Padang, tanggal 13 Nopember 2012, sebagai berikut :

T : Menurut Bapak, apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai? Tolong Bapak jelaskan !

J : Ya, pegawai yang tidak didukung pendidikan yang memadai serta kurangnya pelatihan akan sangat mempengaruhi kinerja yang bersangkutan.

T : Menurut Bapak, selain pendidikan dan pelatihan faktor apa lagi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai BNI?

J : Hal-hal lain yang perlu untuk meningkatkan kinerja disamping hal-hal tersebut di atas adalah pendekatan spiritual dimana perlunya kesadaran masing-masing pegawai bahwa apa yang dilakukan merupakan ibadah dan rasa syukur atas nikmat yang diterima melalui kerja di BNI. (Selain itu) hal budaya kerja perusahaan, gaya kepemimpinan dan masalah kesejahteraan antara lain gaji dan fasilitas.

T : Mari kita lanjutkan Pak, bagaimana kondisi komunikasi atasan dan bawahan di BNI? Terkait jawaban Bapak pada sebelumnya, apakah gaya kepemimpinan manajemen BNI telah sesuai dengan harapan ?

J : Disaat butuh percepatan kadang gaya kepemimpinan sangat proaktif, seharusnya ini harus bisa disikapi dengan positif oleh segenap pegawai yang penting tujuan dari gaya kepemimpinan tersebut adalah untuk kemajuan perusahaan atau *profit* sepanjang tidak melanggar etika atau norma hal ini dinilai wajar saja, karena ini bagian dari (me) motivasi (pegawai).

T : Sehubungan dengan jawaban Bapak sebelumnya, apakah bisa dikatakan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang proaktif dapat memotivasi pegawai atau malahan membuat pegawai bekerja dibawah tekanan? Bagaimana contoh idealnya menurut Bapak?

J : (Dalam hal ini) bisa terjadi 2 hal : 1) pegawai siap dan mendukung, 2) (pegawai) *nggak* siap, bisa saja tertekan disebabkan keterbatasan pegawai tersebut, idealnya siap (atau) *nggak* siap yang jelas setiap waktu pegawai harus bisa mengembangkan potensi diri. Dan manajemen harus secara berkala pula memberikan pelatihan dan lain-lain, bagi pegawainya. Pada intinya setiap insan BNI harus memiliki semangat untuk membangun BNI, ini sepanjang kebijakan perusahaan jelas dan untuk kemajuan kita (BNI) wajib menyokong dan (secara ber)sama-sama berbuat hal terbaik, baik pimpinan maupun non pimpinan dan kadang kita (manajemen dan pegawai) juga harus memahami kemampuan perusahaan dalam hal fasilitas (kepada pegawai), dalam praktek jelas dan pasti (setiap pegawai) tidak akan dapat memuaskan semua pihak.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1_1	173.93	330.379	.514	.910
x1_2	174.10	331.477	.385	.911
x1_3	173.33	348.225	.037	.914
x1_4	173.73	333.538	.451	.910
x1_5	174.18	324.046	.558	.909
x1_6	173.88	332.779	.570	.910
x1_7	173.98	333.922	.480	.910
x1_8	174.35	320.079	.625	.908
x1_9	174.63	346.343	.006	.918
x1_10	174.25	334.910	.380	.911
x1_11	174.25	333.679	.498	.910
x1_12	174.03	334.846	.452	.911
x1_13	174.10	335.118	.424	.911
x1_14	174.33	326.994	.555	.909
x2_1	174.43	321.225	.705	.907
x2_2	174.30	329.805	.457	.911
x2_3	174.48	324.615	.580	.909
x2_4	174.30	326.933	.527	.909
x2_5	173.83	341.328	.187	.913
x2_6	173.75	345.013	.075	.914
x2_7	173.73	341.230	.213	.913
x2_8	173.60	342.810	.182	.913
x2_9	173.95	331.023	.417	.911
x2_10	173.50	342.718	.188	.913
x3_1	174.18	326.507	.547	.909
x3_2	174.38	332.446	.411	.911
x3_3	174.25	333.167	.369	.911
x3_4	174.13	341.804	.142	.914
x3_5	174.35	345.156	.053	.915
x3_6	174.30	339.497	.178	.914
x3_7	174.25	342.948	.127	.914
x3_8	174.25	340.244	.220	.913
x3_9	174.28	331.846	.515	.910
y_1	174.10	332.554	.494	.910
y_2	173.85	334.592	.512	.910
y_3	174.00	331.128	.634	.909
y_4	173.95	335.485	.552	.910
y_5	173.98	335.051	.418	.911
y_6	173.98	333.974	.503	.910
y_7	174.05	328.818	.499	.910
y_8	173.85	327.823	.627	.909
y_9	173.93	330.430	.633	.909
y_10	173.83	331.994	.570	.910
y_11	173.85	331.156	.587	.909
y_12	174.13	330.471	.519	.910
y_13	174.13	332.574	.395	.911
y_14	174.30	324.164	.638	.908

Lampiran 4 Penjelasan Responden Atas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Penjelasan Responden Atas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

No	Skala Indikator	1	2	3	4	5	Total %
		%	%	%	%	%	
1	Program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan BNI telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan	2.5	2.5	20	50	25	100
2	Program pendidikan & pelatihan yang diberikan BNI berguna untuk peningkatan karir pegawai yang mengikutinya	7.5	2.5	20	47.5	22.5	100
3	Perusahaan perlu memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawainya	0	0	2.5	42.5	55	100
4	Pendidikan dan pelatihan yang pernah Bapak/Ibu/Sdr ikuti membantu meningkatkan keahlian	0	5	12.5	47.5	35	100
5	Perusahaan telah memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan	5	12.5	15	45	22.5	100
6	Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti membantu meningkatkan pengetahuan	0	5	10	67.5	17.5	100
7	Pendidikan dan pelatihan yang pernah Bapak/Ibu/Sdr ikuti membantu meningkatkan keterampilan	0	5	20	57.5	17.5	100
8	Pendidikan dan pelatihan yang pernah ikuti menunjang pengembangan karir pegawai	10	7.5	22.5	42.5	17.5	100
9	Fasilitas tempat pelatihan yang pernah diikuti telah dipersiapkan dengan baik sehingga dirasakan cukup nyaman	17.5	5	32.5	27.5	17.5	100
10	Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti telah sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan	5	5	20	65	5	100
11	Pendidikan dan pelatihan yang berjalan telah dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan pada masa sekarang	0	7.5	32.5	52.5	7.5	100
12	Pendidikan dan pelatihan yang diikuti telah dapat memberikan dampak positif / manfaat dibandingkan dengan sebelum mengikutinya	0	5	22.5	57.5	15	100
13	Pendidikan dan pelatihan yang diikuti telah dapat membantu menyelesaikan pekerjaan sehari-hari dengan baik	0	7.5	22.5	57.5	12.5	100
14	Rekan sejawat maupun atasan Bapak/Ibu/Sdr memberi pengakuan akan perubahan sikap dan cara kerja menjadi lebih baik setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan	2.5	12.5	30	40	15	100

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

Lampiran 5 Penjelasan Responden Atas Variabel Motivasi

Penjelasan Responden Atas Variabel Motivasi

No	Skala	1	2	3	4	5	Total
	Indikator	%	%	%	%	%	%
1	Penghasilan yang diterima telah layak sehingga memberikan motivasi terhadap kinerja pegawai	2.5	17.5	27.5	40	12.5	100
2	Promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja pegawai yang berprestasi tinggi	5	12.5	20	47.5	15	100
3	Pujian yang diberikan atasan atas keberhasilan yang dicapai dalam menjalankan tugas/amanah yang telah diberikan	2.5	20	30	32.5	15	100
4	Penghargaan atas dedikasi pegawai yang telah disumbangkan kepada perusahaan	5	10	25	45	15	100
5	Selalu berupaya untuk melakukan pekerjaan dengan baik agar memperoleh penilaian kinerja yang sangat memuaskan	0	5	17.5	47.5	30	100
6	Mempunyai dorongan yang kuat untuk melaksanakan tugas dengan cepat dan akurat	0	5	10	55	30	100
7	Mempunyai dorongan yang kuat untuk memberikan hasil kerja yang maksimal agar memperoleh karir yang lebih baik di masa depan	0	2.5	15	50	32.5	100
8	Selalu berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari	0	0	12.5	50	37.5	100
9	Selalu berupaya untuk menarik perhatian atasan dengan memberikan hasil kerja yang maksimal sehingga memperoleh penilaian yang sangat memuaskan dari atasan	5	5	12.5	50	27.5	100
10	Bapak/Ibu/Sdr selalu berusaha untuk meningkatkan potensi diri dengan menambah pengetahuan dan wawasan (self development)	0	0	10	45	45	100

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

Lampiran 6 Penjelasan Responden Atas Variabel Komunikasi

Penjelasan Responden Atas Variabel Komunikasi

No.	Skala	1	2	3	4	5	Total
	Indikator	%	%	%	%	%	%
1	Ada pengaruh perubahan atas diri ataupun tingkah laku setelah berkomunikasi dengan atasan.	2.5	12.5	20	45	20	100
2	Setelah berkomunikasi dengan atasan, ada pengaruh perubahan tingkat kemampuan berkomunikasi.	5	12.5	17.5	60	5	100
3	Ada hambatan yang terjadi saat berkomunikasi dengan atasan untuk memberikan ide ataupun gagasan bagi pengembangan perusahaan.	5	5	32.5	40	17.5	100
4	Terdapat masalah dalam penyampaian informasi dan hubungan kerja dari cabang ke sentra-sentra.	2.5	10	17.5	52.5	17.5	100
5	Terdapat masalah dalam penyampaian informasi dan hubungan kerja dari sentra-sentra ke cabang.	2.5	10	32.5	45	10	100
6	Ada pengaruh pemisahan unit-unit di cabang menjadi sentra-sentra terhadap sistem informasi.	2.5	15	30	30	22.5	100
7	Terdapat masalah pelaksanaan penyampaian informasi (komunikasi) antar bidang/bagian/unit setelah pemisahan unit-unit di cabang menjadi sentra-sentra.	0	10	32.5	42.5	15	100
8	Terdapat masalah pelaksanaan hubungan kerja antar bidang/bagian/ unit setelah pemisahan unit-unit di cabang menjadi sentra-sentra.	0	7.5	40	37.5	15	100
9	Terdapat masalah hubungan antar pegawai pada masing-masing bidang/bagian/unit setelah pemisahan unit-unit di cabang menjadi sentra-sentra.	2.5	2.5	40	45	10	100

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

Lampiran 7 Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja Pegawai

Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja Pegawai

No.	Indikator	Skala					Total
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	%
1	Kecepatan pegawai dalam melayani nasabah	0	10	17.5	60	12.5	100
2	Kecepatan pegawai menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	0	0	22.5	55	22.5	100
3	Kemampuan pegawai dalam mengimplementasikan rencana kerja yang ditetapkan oleh manajemen	0	0	32.5	50	17.5	100
4	Kemampuan pegawai memberikan layanan optimal terhadap nasabah	0	0	22.5	65	12.5	100
5	Kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	0	2.5	30	45	22.5	100
6	Hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam perusahaan	0	2.5	25	55	17.5	100
7	Keterampilan/kreatifitas pribadi yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	2.5	7.5	22.5	42.5	25	100
8	Keterampilan/kreatifitas pribadi yang dimiliki pegawai dalam memberikan layanan prima kepada nasabah	0	5	20	45	30	100
9	Keterampilan/kreatifitas pribadi yang dimiliki pegawai dalam melakukan evaluasi terhadap pekerjaan	0	0	30	47.5	22.5	100
10	Pengetahuan pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	0	2.5	17.5	55	25	100
11	Penguasaan pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	0	2.5	20	52.5	25	100
12	Kemampuan pegawai mengambil inisiatif dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	0	10	25	47.5	17.5	100
13	Kemampuan pegawai untuk merencanakan proses penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	2.5	7.5	27.5	40	22.5	100
14	Kemampuan pegawai dalam pencapaian target yang ditetapkan oleh manajemen	5	5	35	40	15	100

Sumber : Hasil Penelitian 2012 (data diolah)

Lampiran 8 Hasil Perhitungan menggunakan uji Chi-Square.

a. Pengaruh Diklat (x1) terhadap kinerja (Y)

Skala	1	2	3	4	5	Total
Indikator	Count	Count	Count	Count	Count	Count
x1_1	1	1	8	20	10	40
x1_2	3	1	8	19	9	40
x1_3	0	0	1	17	22	40
x1_4	0	2	5	19	14	40
x1_5	2	5	6	18	9	40
x1_6	0	2	4	27	7	40
x1_7	0	2	8	23	7	40
x1_8	4	3	9	17	7	40
x1_9	7	2	13	11	7	40
x1_10	2	2	8	26	2	40
x1_11	0	3	13	21	3	40
x1_12	0	2	9	23	6	40
x1_13	0	3	9	23	5	40
x1_14	1	5	12	16	6	40
	20	33	113	280	114	

Diklat (X1)	1	2	3	4	5	Total
Kinerja (Y)	Count	Count	Count	Count	Count	Count
1	24	37	117	284	118	580
2	42	55	135	302	136	670
3	159	172	252	419	253	1,255
4	300	313	393	560	394	1,960
5	135	148	228	395	229	1,135
	660	725	1,125	1,960	1,130	5,600

fe	68.36	75.09	116.52	203.00	117.04
	78.96	86.74	134.60	234.50	135.20
	147.91	162.48	252.12	439.25	253.24
	231.00	253.75	393.75	686.00	395.50
	133.77	146.94	228.01	397.25	229.03

Fo	fe	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
24	68.36	-44.36	1,967.56	28.783475
42	78.96	-36.96	1,366.36	17.303499
159	147.91	11.09	122.97	0.8313952
300	231.00	69.00	4,761.00	20.61039
135	133.77	1.23	1.52	0.0113493

37	75.09	-38.09	1,450.79	19.320915
55	86.74	-31.74	1,007.50	11.614978
172	162.48	9.52	90.67	0.5580742
313	253.75	59.25	3,510.56	13.834729
148	146.94	1.06	1.12	0.0076182

117	116.52	0.48	0.23	0.0019951
135	134.60	0.40	0.16	0.0011994
252	252.12	-0.12	0.01	5.763E-05
393	393.75	-0.75	0.56	0.0014286
228	228.01	-0.01	0.00	7.867E-07

284	203.00	81.00	6,561.00	32.320197
302	234.50	67.50	4,556.25	19.429638
419	439.25	-20.25	410.06	0.9335515
560	686.00	-126.00	15,876.00	23.142857
395	397.25	-2.25	5.06	0.0127439

118	117.04	0.96	0.93	0.007945
136	135.20	0.80	0.65	0.0047762
253	253.24	-0.24	0.06	0.0002295
394	395.50	-1.50	2.25	0.005689
229	229.03	-0.03	0.00	5.133E-06
				188.74

b. Pengaruh Motivasi (x2) terhadap Kinerja (Y)

Skala	1	2	3	4	5	Total
Indikator	Count	Count	Count	Count	Count	Count
x2_1	1	7	11	16	5	40
x2_2	2	5	8	19	6	40
x2_3	1	8	12	13	6	40
x2_4	2	4	10	18	6	40
x2_5	0	2	7	19	12	40
x2_6	0	2	4	22	12	40
x2_7	0	1	6	20	13	40
x2_8	0	0	5	20	15	40
x2_9	2	2	5	20	11	40
x2_10	0	0	4	18	18	40
	8	31	72	185	104	

Motivasi (X2)	1	2	3	4	5	Total
Kinerja (Y)	Count	Count	Count	Count	Count	Count
1	12	35	76	189	108	420
2	30	53	94	207	126	510
3	147	170	211	324	243	1,095
4	288	311	352	465	384	1,800
5	123	146	187	300	219	975
	600	715	920	1,485	1,080	4,800

49.50	54.38	84.38	147.00	84.75
60.11	66.03	102.46	178.50	102.91
129.05	141.76	219.98	383.25	220.96
212.14	233.04	361.61	630.00	363.21
114.91	126.23	195.87	341.25	196.74

Fo	fe	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
12	49.50	-37.50	1,406.25	28.409091
30	60.11	-30.11	906.44	15.080405
147	129.05	17.95	322.07	2.4956636
288	212.14	75.86	5,754.31	27.124675
123	114.91	8.09	65.44	0.5694555

35	54.38	-19.38	375.39	6.9037356
53	66.03	-13.03	169.70	2.5701258
170	141.76	28.24	797.31	5.6242022
311	233.04	77.96	6,078.43	26.083684
146	126.23	19.77	390.94	3.0971392

76	84.38	-8.38	70.14	0.8312963
94	102.46	-8.46	71.49	0.6977972
211	219.98	-8.98	80.60	0.366395
352	361.61	-9.61	92.30	0.2552416
187	195.87	-8.87	78.69	0.4017266

189	147.00	42.00	1,764.00	12
207	178.50	28.50	812.25	4.5504202
324	383.25	-59.25	3,510.56	9.1599804
465	630.00	-165.00	27,225.00	43.214286
300	341.25	-41.25	1,701.56	4.9862637

108	84.75	23.25	540.56	6.3783186
126	102.91	23.09	533.12	5.1803655
243	220.96	22.04	485.97	2.1993867
384	363.21	20.79	432.05	1.189507
219	196.74	22.26	495.46	2.5183349
				211.89

c. Pengaruh Komunikasi (x3) terhadap Kinerja (Y)

	1	2	3	4	5	Total
	Count	Count	Count	Count	Count	Count
x3 1	1	5	8	18	8	40
x3 2	2	5	7	24	2	40
x3 3	2	2	13	16	7	40
x3 4	1	4	7	21	7	40
x3 5	1	4	13	18	4	40
x3 6	1	6	12	12	9	40
x3 7	0	4	13	17	6	40
x3 8	0	3	16	15	6	40
x3 9	1	1	16	18	4	40
	9	34	105	159	53	

Komunikasi (x3)	1	2	3	4	5	Total
Kinerja (y)	Count	Count	Count	Count	Count	Count
1	13	38	109	163	57	380
2	31	56	127	181	75	470
3	148	173	244	298	192	1,055
4	289	314	385	439	333	1,760
5	124	149	220	274	168	935
	605	730	1,085	1,355	825	4,600

44.79	49.20	76.34	133.00	76.68
55.39	60.85	94.42	164.50	94.84
124.34	136.58	211.94	369.25	212.88
207.43	227.86	353.57	616.00	355.14
110.20	121.05	187.83	327.25	188.67

Fo	fe	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
13	44.79	-31.79	1,010.33	22.559239
31	55.39	-24.39	595.01	10.741664
148	124.34	23.66	559.83	4.5024338
289	207.43	81.57	6,653.90	32.07802
124	110.20	13.80	190.54	1.7290813

38	49.20	-11.20	125.36	2.5481527
56	60.85	-4.85	23.51	0.3862921
173	136.58	36.42	1,326.07	9.7087306
314	227.86	86.14	7,420.59	32.566861
149	121.05	27.95	781.25	6.4540122

109	76.34	32.66	1,066.72	13.973438
127	94.42	32.58	1,061.48	11.242149
244	211.94	32.06	1,027.72	4.8490522
385	353.57	31.43	987.76	2.7936508
220	187.83	32.17	1,034.60	5.508024

163	133.00	30.00	900.00	6.7669173
181	164.50	16.50	272.25	1.6550152
298	369.25	-71.25	5,076.56	13.748307
439	616.00	-177.00	31,329.00	50.858766
274	327.25	-53.25	2,835.56	8.6648205

57	76.68	-19.68	387.25	5.0502528
75	94.84	-19.84	393.60	4.15015
192	212.88	-20.88	436.14	2.0487149
333	355.14	-22.14	490.31	1.3805884
168	188.67	-20.67	427.23	2.2644562
				258.23

Lampiran 9 Struktur Organisasi Kantor Wilayah

KANTOR WILAYAH
STRUKTUR KEPEGAWAIAN

