

PENGARUH MOTIVASI DAN MANAJERIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK

Didit Supriyadi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Singaperbangsa Karawang, Karawang 41361
dsupriyadi.bahadi@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan Manajerial terhadap kinerja Bank bjb. Motivasi diukur melalui unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karir, Manajerial diukur dengan kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen sedangkan kinerja bank diukur dengan kinerja karyawan dan kesehatan bank. **Metode penelitian yang digunakan explanatory survey** dengan teknik pengambilan data melalui kuesioner dan wawancara. Sampel penelitian adalah karyawan bank bjb yang memiliki jabatan mulai dari karyawan sampai dengan pimpinan. sebanyak 312 orang dari populasi 1114 orang. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan **analisis jalur (path analysis)**. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil kajian menunjukkan bahwa motivasi dan manajerial memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Keyword : Motivasi, Manajerial, dan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Dalam perekonomian suatu negara, sistem keuangan berperan sebagai penyedia fasilitas jasa-jasa di bidang keuangan oleh lembaga-lembaga keuangan dan lembaga-lembaga penunjang lainnya seperti pasar uang dan pasar modal. Sistem keuangan Indonesia pada dasarnya dapat dibedakan ke dalam dua jenis, yaitu sistem perbankan dan sistem lembaga keuangan bukan bank. Penelitian ini akan dibatasi pada sistem keuangan perbankan.

Perbankan Indonesia dalam era globalisasi dihadapkan pada tingkat persaingan yang pesat dan kondisi perekonomian yang kurang stabil. Oleh karena itu, perbankan harus memiliki suatu perencanaan tersendiri agar mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya sebagai bagian dari sistem keuangan Indonesia. Keberhasilan bank sangat bergantung pada upaya pengembangannya serta dukungan para *stakeholder* dan komponen organisasi di bawahnya. Pihak manajemen perbankan diharapkan dapat memaksimalkan peran berbagai sumber daya (alam, modal, tenaga kerja, dan skill) dan mengharmonisasikannya agar kegiatan perbankan dapat berjalan dengan baik.

Bank Jabar Banten Bank Jabar Banten merupakan bank milik pemerintah Propinsi Jawa Barat dan pemerintah Propinsi Banten bersama-sama dengan Pemerintah Kota/ Kabupaten se-Jawa Barat dan Banten. Sebagai salah satu bank pemerintah, Bank Jabar Banten menunjukkan kinerja yang cukup baik karena secara umum mengalami peningkatan dalam industri perbankan yang semakin ketat, bank-bank pemerintah termasuk Bank Jabar Banten perlu melakukan perubahan yang mendasar agar bisa bersaing dengan bank-bank swasta dan asing. Dalam rangka meningkatkan kinerja dan mendukung misi Bank Jabar Banten menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia, strategi yang ditempuh Bank Jabar Banten adalah berupaya memberikan kepercayaan terhadap masyarakat selain itu keberadaan sumber daya menjadi faktor kunci yang berperan signifikan

Permasalahan yang saat ini dihadapi oleh Bank Jabar adalah keterbatasan dalam sumber daya. Karena itu untuk mencapai perwujudan misi Bank Jabar Banten menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia maka manajemen membuat kebijakan komposisi SDM Bank Jabar Banten 60:40. Komposisi tersebut 60% karyawan berasal dari intern Bank Jabar Banten, dan 40% berasal dari luar yang sudah mempunyai pengalaman di Bank lain. Adanya upaya perekrutan karyawan yang berasal dari eksternal perusahaan yang telah mempunyai standar kemampuan dalam hal perbankan yang baik ditujukan agar Bank Jabar Banten memiliki SDM yang siap pakai dan tidak perlu melakukan investasi pendidikan SDM yang terlalu lama.

Kondisi tersebut secara tidak langsung menyebabkan tingkat persaingan bagi calon karyawan semakin ketat karena Bank Jabar Banten sendiri mengharapkan tenaga kerjanya sudah memiliki kemampuan sehingga syarat-syarat yang harus dimiliki calon karyawannya pun sangat banyak. Salah satu kunci sukses suatu organisasi adalah kepemilikan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat memajukan suatu organisasi, dan dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas tersebut akan tercipta kinerja organisasi yang maksimal. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dan merupakan kunci pokok dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus digunakan dengan sebaik-baiknya dan dikembangkan kemampuannya agar hasil kerjanya efektif dan efisien. Untuk

melaksanakan fungsinya dengan baik, para karyawan harus memiliki motivasi yang tinggi, disisi lain pihak manajemen pun harus mampu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik.

Kenyataan menunjukkan bahwa masih belum optimalnya fungsi manajemen dan motivasi menjadi perhatian dalam kajian ini. Untuk itu kajian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan manajerial terhadap kinerja karyawan bank jabar banten. Dengan kajian ini diharapkan dapat dijadikan masukan atau input bagi para pengambil kebijakan terkait dengan pengembangan sumber daya manusia perbankan, khususnya terkait dengan motivasi dan kinerja.

KAJIAN TEORI

Untuk memahami konsep motivasi, Lyman Porter dan Raymond Miles mengemukakan suatu pandangan sistem mengenai motivasi. Menurut James A. F. Stoner dan R. Edward Freeman (1994:431) yang mengutip pendapat dari Lyman dan Raymond Miles, pendekatan ini sangat berguna bagi manajer dalam memahami konsep motivasi sehingga dapat memotivasi karyawan secara tepat agar kinerja karyawan meningkat. Pandangan sistem ini membahas seluruh rangkaian kekuatan sistem yang beroperasi pada karyawan, yang harus dipertimbangkan sebelum motivasi dan perilaku karyawan dapat dipahami secara memadai.

Lyman Porter dan Raymond Miles menjelaskan bahwa sistem motivasi mencakup tiga faktor karakteristik yang meliputi timbulnya motivasi karyawan. Ketiga karakteristik tersebut adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja (Stoner, 1986:87). Sistem motivasi ini digunakan karena perspektif sistem dari motivasi ini merupakan yang paling berguna bagi perusahaan untuk mengetahui motivasi kerja karyawan.

Karakteristik individu terdiri atas minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke tempat kerjanya. Karakteristik pekerjaan merupakan sikap. Tugas karyawan yang meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Sedangkan karakteristik situasi kerja atau organisasi terdiri dari dua hal, yaitu lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai satu kesatuan.

Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci dari peningkatan kinerja karyawan sehingga dibutuhkan suatu kebijaksanaan perusahaan untuk menggerakkan tenaga kerja tersebut agar mau bekerja lebih produktif, sesuai dengan rencana yang telah direncanakan oleh perusahaan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara memberi motivasi kepada karyawan. Kinerja karyawan merupakan kebutuhan bagi karyawan, hal ini sebagai mana pendapat Mc. Clelland dalam Stoner (1986:14) yang menunjukkan bahwa motif yang kuat berkinerja karyawan untuk berhasil atau unggul dalam situasi persaingan berhubungan dengan sejauh mana motivasi yang dimiliki individu untuk menjalankan tugas-tugasnya.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka pihak bank melakukan upaya memotivasi karyawannya agar mereka mengerti tujuan tindakan mereka dan meyakini akan mencapai tujuan perusahaan. Secara umum, perusahaan menciptakan motivasi dengan memberikan insentif dan imbalan serta kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan. Manajer memiliki peran yang amat besar untuk memotivasi karyawan agar bekerja sebaik-baiknya. Manajer memiliki tugas melaksanakan proses memotivasi dengan menggunakan secara optimal insentif yang disediakan oleh Bank Jabar Banten. Dengan manajemen yang efektif diharapkan dapat menimbulkan dan meningkatkan kinerja karyawan yang baik.

Motivasi karyawan memegang peranan penting bagi kelancaran aktivitas perbankan. Karyawan yang berpendidikan tinggi tidak akan memberikan sumbangsih yang besar bila tidak memiliki motivasi untuk mengembangkan keahlian dan kemampuannya bagi perusahaan (bank). Motivasi berasal dari dalam diri karyawan (internal) dan lingkungan sekitar (eksternal). Greenberg dan Baron dalam Yayat H. Djatmiko (2004:67) mengutarakan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian tujuan. Manajemen bank sebagai pihak luar harus berupaya sebaik mungkin untuk meningkatkan pengaruh motivasi eksternal agar dapat meningkatkan motivasi internal karyawan. Motivasi (bersifat eksternal) yang dilakukan pihak perbankan dapat berupa pemberian kompensasi yang layak, iklim kerja yang nyaman, serta prospek karier karyawan.

Motivasi merupakan aspek yang menopang kinerja karyawan. Dalam pelaksanaannya, motivasi perlu ditunjang oleh manajerial perbankan yang baik agar tujuan bank dapat tercapai. Manajerial berhubungan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan aktivitas perbankan agar berjalan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas manajerial perbankan dapat dilihat dari kejelasan tujuan dan sasaran (target), kemampuan manajerial (penjelasan mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan), serta strategi manajemen.

Tujuan manajemen merupakan hasil akhir yang ingin dicapai bank dengan menciptakan visi dan misi yang menjadi dasar setiap aktivitas perbankan yang ada. Tujuan perusahaan secara general dispesifikasikan ke dalam sasaran-sasaran yang harus dicapai setiap divisi yang ada dalam lingkup organisasi perbankan. Kelancaran

aktivitas bank, sepenuhnya digerakkan oleh berbagai karyawan yang menempati berbagai departemen. Oleh karena itu, dibutuhkan kemampuan manajerial seorang pemimpin untuk memberi penjelasan mengenai wewenang dan tanggung jawab setiap karyawan sehingga tidak ada tumpang tindih pekerjaan. Selanjutnya, tolak ukur manajemen yang baik ditentukan oleh penciptaan strategi untuk menghadapi persaingan pasar.

Strategi ini dapat terbagi ke dalam strategi perusahaan secara *corporate* maupun berupa strategi unit bisnis, strategi pengembangan dan penguasaan produk pasar, strategi pengembangan teknologi dan informasi perbankan, strategi bidang operasional dalam penghimpunan dana, strategi bidang operasional dalam penyaluran kredit, strategi bidang penunjang, dan strategi pelayanan kepada nasabah.

Kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang ditampilkan ketika melaksanakan tugas, peran, dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebagai cerminan dari kemampuan yang dimiliki karyawan dalam kurun waktu tertentu. Baik buruknya kinerja dapat dilihat dari perilaku nyata yang ditampilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, dimana perilaku ini terkait dengan proses pencapaian hasil kerja. Kinerja sering kali diartikan sebagai prestasi kerja atau unjuk kerja yang diperlihatkan pada waktu tertentu.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Siswanto Bedjo S. (1987:88), kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang sangat penting terhadap produktivitas karyawan. Oleh karena itu, kinerja karyawan perlu dinilai untuk dilihat apakah sudah sesuai dengan deskripsi pekerjaannya yang telah dibebankan kepadanya berdasarkan analisis pekerjaan yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja karyawan menurut Siswanto Sastrohadwiryo (2001:44) dapat dilihat dari:

- a. Kesetiaan, adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- b. Tanggung jawab, adalah kesanggupan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- c. Ketaatan, adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisinasan yang berlaku, mentaati perintah kedisinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
- d. Kejujuran, adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- e. Kerja sama, merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- f. Prakarsa, merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.

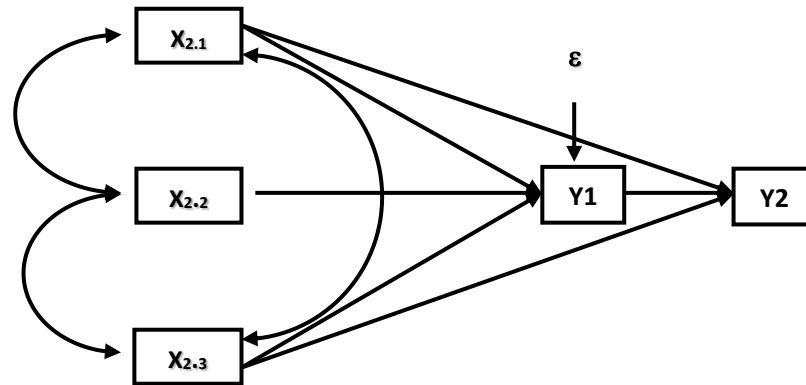
METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah *explanatory survey*, dengan objek karyawan di Bank Jabar Banten. Teknik pengumpuln data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner, dengan sampel sebanyak 312 orang dari jumlah populasi sebanyak populasi sebanyak 1400 orang. Adapun sebaran populasi dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 1
 Jumlah Sampel yang Diambil Berdasarkan Jabatan pada Bank Jabar

| Jabatan | Jumlah (orang) | Jumlah Sampel yang diambil |
|-----------------------|----------------|----------------------------|
| Karyawan | 525/1400X312 | 117 |
| Pemimpin Kantor Kas | 238/1400X312 | 53 |
| Pemimpin Kepala Seksi | 215/1400X312 | 48 |
| Pemimpim Bagian | 211/1400X312 | 47 |
| Pemimpin Cabang | 162/1400X312 | 36 |
| Pemimpin Divisi | 49/1400X312 | 11 |
| | 1400 | 312 |

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis jalur, mengikuti model struktur berikut ini:



Gambar 2 Diagram Jalur Hipotesis Motivasi, Manajerial dan Kinerja

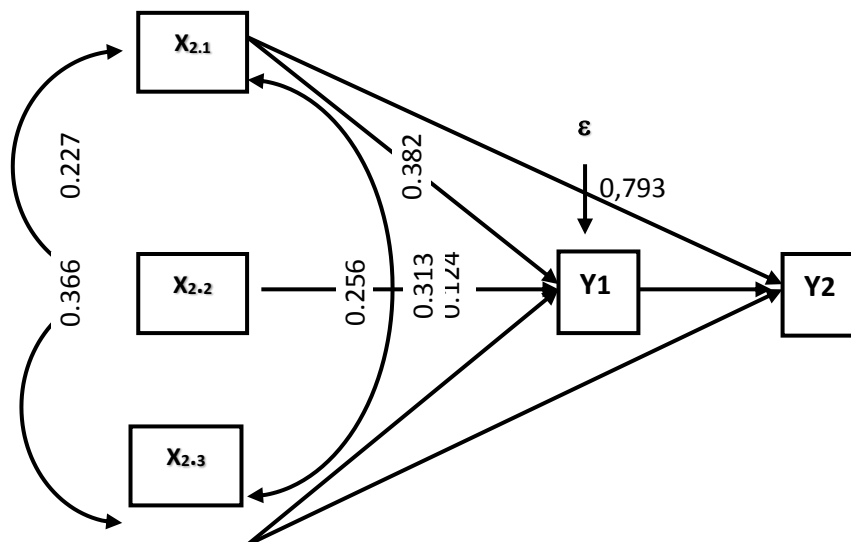
Berdasarkan model struktur tersebut, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten;
2. Faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten;

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten



Tabel 2

Koefisien korelasi Faktor Motivasi yang Terdiri Dari Pendapatan, Iklim Kerja, dan Prospek Karier dengan Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten

| | Kinerja Karyawan (Y1) | Pendapatan (X2.1) | Iklim Kerja (X2.2) | Prospek Karier (X2.3) |
|-----------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|
| Kinerja Karyawan (Y1) | 1.000 | 0.491 | 0.326 | 0.457 |
| Pendapatan (X2.1) | 0.491 | 1.000 | 0.227 | 0.256 |
| Iklim Kerja (X2.2) | 0.326 | 0.227 | 1.000 | 0.366 |
| Prospek Karier (X2.3) | 0.457 | 0.256 | 0.366 | 1.000 |

$$Y_1 = 0,382 X_{2,1} + 0,124 X_{2,2} + 0,313 X_{2,3} + 0,793 \varepsilon$$

$$\begin{aligned} R^2 Y_1(X_{2,1}, X_{2,2}, X_{2,3}) &= (0,382)(0,491) + (0,124)(0,326) + (0,313)(0,457) \\ &= 0,188 + 0,040 + 0,143 \\ &= 0,371 \end{aligned}$$

Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Hipotesis 3

| Variabel | Pengaruh | | | | Pengaruh Total |
|------------------|----------|---|---|---|----------------|
| | Langsung | Tidak Langsung Melalui X _{2,1} | Tidak Langsung Melalui X _{2,2} | Tidak Langsung Melalui X _{2,3} | |
| X _{2,1} | 0.146 | - | 0.011 | 0.031 | 0.188 |
| X _{2,2} | 0.015 | 0.011 | - | 0.014 | 0.040 |
| X _{2,3} | 0.098 | 0.031 | 0.014 | - | 0.143 |
| Pengaruh Total | | | | | 0.371 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

$$\begin{aligned} P_{Y\varepsilon} &= \sqrt{1 - R^2_{Y(X_{2,1}, X_{2,2}, X_{2,3})}} \\ &= \sqrt{1 - 0,371} \\ &= 0,793 \end{aligned}$$

Keputusan Penolakan Hipotesis Keseluruhan

| F Hitung | F Tabel | Kesimpulan |
|----------|---------|------------|
| 60.596 | 2.60 | Ho ditolak |

Hasil Pengujian Hipotesis

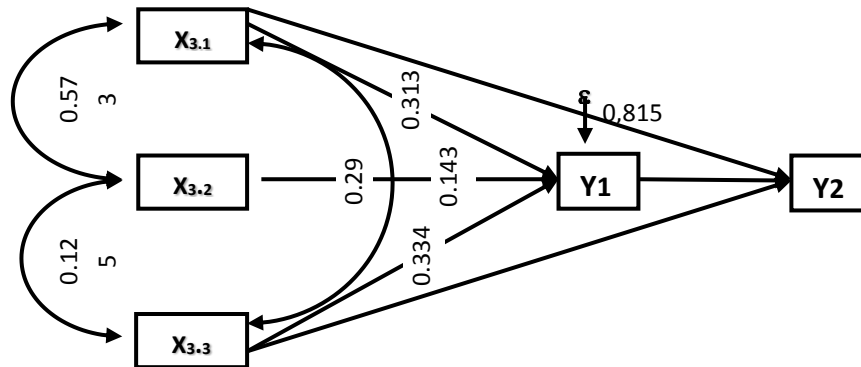
| Pengaruh Variabel | Koefisien Jalur | t _{hitung} | t _{tabel} | Sig | Pengujian Hipotesis |
|------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|-------|------------------------|
| X _{2,1} terhadap Y1 | 0.382 | 8.090 | 1.960 | 0.000 | H ₀ Ditolak |
| X _{2,2} terhadap Y1 | 0.124 | 2.535 | 1.960 | 0.012 | H ₀ Ditolak |
| X _{2,3} terhadap Y1 | 0.313 | 6.325 | 1.960 | 0.000 | H ₀ Ditolak |

2. Faktor manajerial yang meliputi kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

Tabel 3
Koefisien Korelasi Faktor Manajerial yang Terdiri Dari Kejelasan Tujuan dan Target, Kejelasan Tugas Dan Tanggung Jawab, Dan Strategi Manajemen dengan Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten

| | Kinerja Karyawan (Y1) | Kejelasan tujuan dan target (X3.1) | Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab (X3.2) | Strategi Manajemen (X3.3) |
|---|-----------------------|------------------------------------|---|---------------------------|
| Kinerja Karyawan (Y1) | 1.000 | 0.494 | 0.364 | 0.444 |
| Kejelasan tujuan dan target (X3.1) | 0.494 | 1.000 | 0.573 | 0.295 |
| Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab (X3.2) | 0.364 | 0.573 | 1.000 | 0.125 |
| Strategi Manajemen (X3.3) | 0.444 | 0.295 | 0.125 | 1.000 |

$$Y_1 = 0,313 X_{3,1} + 0,143 X_{3,2} + 0,334 X_{3,3} + 0,815 \varepsilon$$



Gambar 3 Diagram Jalur Hipotesis Pengaruh Faktor Manajerial yang Terdiri Dari Kejelasan Tujuan dan Target, Kejelasan Tugas-Tugas dan Tanggung Jawab, dan Strategi Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten

$$\begin{aligned} R^2_{Y_1(X_{3,1}, X_{3,2}, X_{3,3})} &= (0,313)(0,494) + (0,143)(0,364) + (0,334)(0,444) \\ &= 0,155 + 0,052 + 0,148 \\ &= 0,355 \end{aligned}$$

Tabel 4
 Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Hipotesis 4

| Variabel | Pengaruh | | | | Pengaruh Total |
|------------------|----------|---|---|---|----------------|
| | Langsung | Tidak Langsung Melalui X _{3,1} | Tidak Langsung Melalui X _{3,2} | Tidak Langsung Melalui X _{3,3} | |
| X _{3,1} | 0.098 | - | 0.026 | 0.031 | 0.155 |
| X _{3,2} | 0.020 | 0.026 | - | 0.006 | 0.052 |
| X _{3,3} | 0.111 | 0.031 | 0.006 | - | 0.148 |
| Pengaruh Total | | | | | 0.355 |

Menghitung pengaruh variabel lain sebagai berikut

$$\begin{aligned} P_{Y_1 \varepsilon} &= \sqrt{1 - R^2_{Y_1(X_{3,1}, X_{3,2}, X_{3,3})}} \\ &= \sqrt{1 - 0,335} \\ &= 0,815 \end{aligned}$$

Tabel 5
 Keputusan Penolakan Hipotesis 4 Keseluruhan

| F Hitung | F Tabel | Kesimpulan |
|----------|---------|------------|
| 56.432 | 2.60 | Ho ditolak |

Hasil pengujian koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 6
Hasil Pengujian Hipotesis 4

| Pengaruh Variabel | Koefisien Jalur | t _{hitung} | t _{tabel} | Sig | Pengujian Hipotesis |
|------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|-------|------------------------|
| X _{3.1} terhadap Y1 | 0.313 | 5.396 | 1.960 | 0.000 | H ₀ Ditolak |
| X _{3.2} terhadap Y1 | 0.143 | 2.555 | 1.960 | 0.011 | H ₀ Ditolak |
| X _{3.3} terhadap Y1 | 0.334 | 6.953 | 1.960 | 0.000 | H ₀ Ditolak |

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak atau terdapat pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten. Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

Kontribusi langsung pendapatan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,146, pengaruh tidak langsung melalui iklim kerja sebesar 0,011 dan pengaruh tidak langsung melalui prospek karier adalah sebesar 0,031. Secara keseluruhan pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,188. Kontribusi langsung iklim kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,015, pengaruh tidak langsung melalui pendapatan adalah sebesar 0,011 dan pengaruh tidak langsung melalui prospek karier sebesar 0,031. Secara keseluruhan pengaruh iklim kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,040. Kontribusi langsung prospek karier terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,098, pengaruh tidak langsung melalui pendapatan adalah sebesar 0,031 dan pengaruh tidak langsung melalui iklim kerja sebesar 0,014. Secara keseluruhan pengaruh prospek karier terhadap kinerja adalah sebesar 0,143.

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa pendapatan memiliki kontribusi tertinggi dalam faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Ahmad S. Ruky (2001:11) bahwa jika perusahaan ingin mendorong prestasi kerja karyawannya harus memperbesar jumlah komponen “imbalan” dalam bentuk bonus yang pemberiannya dikaitkan sepenuhnya dengan kinerja dan prestasi kerja individu. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. (Bedjo. S, 1987:88)

Selain itu menurut Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara keseluruhan pengaruh total faktor motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,371. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Hedjarachman dan Suad Hasan (1990:397) bahwa pemberian motivasi merupakan kegiatan pemberian motif kerja kepada karyawan dengan cara mempengaruhi mereka untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat menimbulkan gairah dan semangat kerja untuk berprestasi.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Gouzali Saydam (2000:328) mengungkapkan bahwa pada hakekatnya pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan gairah dan semangat kerja, mempertinggi moral kerja, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan. Disinilah letak pentingnya motivasi kepada para karyawan, agar mereka tetap mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2001:99), terdapat berbagai instrumen motivasi yang dapat digunakan perusahaan atau organisasi untuk mendorong karyawan agar memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, yang akan mempengaruhi pula kinerja karyawan. Perusahaan sebaiknya menggunakan kombinasi dari materil insentif dan non materil insentif agar mampu memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan motivasi karyawan dan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak atau terdapat pengaruh faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta strategi manajemen terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

kontribusi langsung kejelasan tujuan dan target terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,098, pengaruh tidak langsung melalui kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab sebesar 0,026 dan pengaruh tidak langsung melalui strategi manajemen adalah sebesar 0,031. Secara keseluruhan pengaruh kejelasan tujuan dan

target terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,155. Kontribusi langsung kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,020, pengaruh tidak langsung melalui kejelasan tujuan dan target adalah sebesar 0,026 dan pengaruh tidak langsung melalui strategi manajemen sebesar 0,006. Secara keseluruhan pengaruh kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab terhadap kinerja adalah sebesar 0,052. Kontribusi langsung strategi manajemen terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,111, pengaruh tidak langsung melalui kejelasan tujuan dan target adalah sebesar 0,031 dan pengaruh tidak langsung melalui kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab sebesar 0,006. Secara keseluruhan pengaruh strategi manajemen terhadap kinerja adalah sebesar 0,148.

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa kejelasan tujuan dan target Bank Jabar memiliki kontribusi tertinggi dalam faktor manajerial yang mempengaruhi kinerja karyawan. Secara keseluruhan pengaruh total faktor manajerial terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,335. Hal ini berarti semakin tinggi faktor manajerial maka akan semakin tinggi kinerjanya. Faktor-faktor manajerial tersebut akan menentukan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan Bank Jabar, yang akan menentukan pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Menurut G.R. Terry dalam M.H. Saragih (1982:39), Manajemen adalah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, di mana pada masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun kearifan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula. Ini menggambarkan bahwa faktor-faktor manajerial memberikan kontribusi yang penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yakni kinerja karyawan yang tinggi yang akan mempengaruhi pula kinerja organisasi secara keseluruhan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada bagian hasil dan pembahasan, untuk menjawab permasalahan dan hipotesis yang diajukan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Ini mengandung arti bahwa adanya pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten. Dimensi yang paling tinggi mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kesehatan bank adalah pendapatan, dan yang paling rendah adalah iklim kerja
- 2) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta strategi manajemen terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten. Dimensi yang paling tinggi mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah kejelasan tujuan dan target, dan yang paling rendah adalah kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab

Rekomendasi

Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk meningkatkan kinerja karyawannya, maka Bank Jabar Banten hendaknya memperhatikan unsur motivasi. Bank Jabar Banten perlu memperhatikan kompensasi yang dapat diperoleh karyawan sehingga karyawan merasa seimbang antara pekerjaan yang dikerjakannya dengan pendapatan yang diperoleh. Bank Jabar disarankan untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi karyawan baik melalui penyediaan sarana dan prasarana kerja maupun komunikasi dan hubungan antara pegawai. Di samping itu perlu dilakukan evaluasi kembali mengenai kondisi dan kapasitas jumlah SDM yang ada seiring aktivitas kerja yang semakin meningkat serta perlunya kegiatan *coaching* dan *conselling* yang dilakukan secara periodik agar suasana kerja lebih kondusif.
- 2) Sub variabel manajerial yang memiliki kontribusi paling kecil terhadap kinerja karyawan adalah kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap sistem operasional dan prosedur (SOP) di setiap unit kerja untuk lebih memperjelas tugas dan tanggung jawab, sehingga perangkatan tugas oleh karyawan tidak terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar P Mangkunegara, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Anwar, Indochi, 1984, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Performance Guru di SMA Negeri 1 Tarogong di Kabupaten Garut*, IKIP Bandung
- Allyn And Bacon. 1993, *Human Resources Management*, Division Of Simon Schuster. Inc

- Angelini, P. dan N. Cetorelli. 2003. "Bank Competition and Regulatory Reform: The Case of the Italian Banking Industry". *Journal Money, Credit, and Banking* 35(5): 663-684
- Bank Indonesia, 2005, *Direktori Perbankan Indonesia 2004* (dan edisi lainnya)
- Bank Indonesia, 2006, *Laporan Perekonomian Indonesia 2006*
- Bank Jabar Banten, 2008, *Laporan Perekonomian Indonesia 2008*
- Bikker, J. A. dan K. Haaf. 2002. "Competition, Concentration and Their Relationship: An Empirical of the Banking Industry". *Journal of Banking and Finance* 26(11): 2191-2214.
- Bresnahan, T. F. 1989. "Empirical Studies of Industries with Market Power". dalam *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 2. diedit oleh R. Schmalensee dan R. Willig. Amsterdam: North-Holland
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta : Depdiknas, Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Djatmiko, Yayat. 2004. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Filippo, Edwin B. 1992. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Erlangga.
- Hadikusumo, Kunaryo,dkk. 1996. *Pengantar Pendidikan*. Semarang : IKIP Semarang Press
- Handoko, T.H. 2000. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPPE.
- Hariandja, M.T.E. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, M. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gunung Agung.
- _____. 2001. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta. Gunung Agung.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gunung Agung.
- Huesin Umar, 2002, *Metode Riset Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Jann Hidayat, T. dan Donald Crestofe, L. 2006. *Knowledge Management : Dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Bandung : SBM ITB
- Kubo, K. 2006. "The Degree of Competition in the Thai Banking Industry Before and After the East Asian Crisis". *ASEAN Economic Bulletin* 23(3): 325-340.
- Laporan Keuangan Publikasi Bulanan. Berbagai edisi. (diambil dari publikasi Bank Indonesia di www.bi.go.id)
- Mangkunegara, A.A. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosdakarya
- Manulang. 1963. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Marihot Tua, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo
- Maslow. 1993. *A Theory of Human Motivation*. New York : Psychologica Review, 370-396.
- Mudyahardjo, Redja. 2001. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Musanef. 1993. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Musselman A Vennon dan John H Jackson. 1992. *Pengantar Ekonomi Perusahaan Jilid 2*. Jakarta : Erlangga.
- Nitisemito. 1996. *Manajemen Personalialia (Manajemen SDM)*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Paul, D. Sweeney dan Dean B. Mcfarlin. 2002. *Organizational Behavior Solution Tes Management*. New York : Mc Graw Hill.
- Pusat Data dan Analisa Tempo (PDAT), 2007
- Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sianipar. 1999. *Perencanaan Peningkatan Kinerja*. Jakarta : LAN-RI.
- Siswanto Sastrohadiwiryono, 2001, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta:Bumi Aksara
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Binis*, Bandung: Alfabeta.
- Supardi dan Saiful Anwar. 2002. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : UII Press
- Rattah, N. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Sangkala. 2006. *Intellectual Capital Management-Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : YAPENSI.
- Siamat, DAhlan. 2004. *Manajemen Lembaga Keuangan*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sutisna, O. 1993. *Administrasi Pendidikan Dasat Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung : Angaksa.
- Soelaeman, M.I. 1983. *Landasan Pendidikan*. Bandung : IKIP
- Tim Dosen MKDP. 2008. *Landasan Pendidikan*. Bandung : Sub Koordinator MKDP Landasan Pendidikan UPI.
- Tirtarahardja, Umar dan S.L. La Sulo. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Tirton, P.B. 2005. *Paradigma Baru MSDM-Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja Produktivitas, Motivasi, dan Kepuasan Kerja*. Yogyakarta : Tugu
- Toha, M. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Ukas, Maman. 2004. *Manajemen*. Bandung : Agnini
- Umar, Husaini. 2006. *Manajemen-Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Wanjo, Sumidjo. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wehrich, Heinz, and Koontz, Harold. 1994. *Management : Global Perspective (Tenth Edition)*. McGraw Hill International Edition. *Management and Organization Series*.
- Winardi. 1983. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung : Angkasa
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yuki, Gary. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : Prehallindo.

Sumber Jurnal

- Agustin Dwi Hastuti & Kussudyarsana, 2007, *Analisis Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Pada PD. BPR BKK Sragen Kota Kabupaten Sragen Tahun 2003-2005*, Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Volume 6, No. 1, April 2007 Halaman 1 - 17
- Douglas Kruse, Richard Freeman, Joseph Blasi, Robert Buchele, Adria Scharf, Loren Rodgers, Chris Mackin, 2004, *Motivating Employee-Owners In Esop Firms: Human Resource Policies and Company Performance*, Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Volume 8, Emerald Group Publishing Limited, pp.101-127
- Goncharuk A G, Monat J P, 2009, *A synergistic performance management model conjoining benchmarking and motivation*, Benchmarking: An International Journal, 2009, Volume: 16 Issue: 6 pp.767-784 (18 pages)
- Irene Nikandrou, Nancy Papalexandris, Dimitris Bourantas, 2000, *Gaining employee trust after acquisition: Implications for managerial action*, *Employee Relation*, Vol.22, Number.4, p.334-355
- Jean-Charles Chebat, Barry Babin, Paul Kollias, 2002, *What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices*, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20 Iss: 7, pp.325 - 332
- Muhammad Nur Sidik. 2004. Jurnal Ekonomi “*Produktivitas Diukur dari Meningkatkan Produktivitas melalui Pemberdayaan Manusia*”. Bandung.
- Natalia Martín Cruz, Víctor Martín Pérez, Celina Trevilla Cantero, 2009 , *The influence of employee motivation on knowledge transfer*, Emerald Journal - Journal of Knowledge Management Vol. 13 Iss: 6, pp.478 – 490
- Ni Ketut Lely Aryani Merkusiwati, 2007, *The Assesment Of CAMEL Effect Toward The Performance Of Company*, Buletin Studi Ekonomi Volume 12 Nomor 1 Tahun 2007
- Rafikul Islam, Ahmad Zaki Hj. Ismail, 2008, *Employee motivation: a Malaysian perspective*, Emerald Journal - International Journal of Commerce and Management, Vol. 18 Iss: 4, pp.344 – 362
- Ramus C.A. Killmer A.B.C, 2007, *Corporate greening through prosocial extrarole behaviours - a conceptual framework for employee motivation*, *Human Resource Management International Digest*, Volume 16, Issue 3.
- Rune Bjerke, Nicholas Ind, Donatella De Paoli, 2007, *The impact of aesthetics on employee satisfaction and motivation*, Emerald Journal - EuroMed Journal of Business, Vol. 2 Iss: 1, pp.57 – 73
- Shin-ichi Fukuda, Munehisa Kasuya, 2008, *Impaired Bank Health and Default Risk*, Graduate School of Economics, University of Tokyo
- Stan Davis, James M. Kohlmeyer, 2005, *The Impact of Employee Rank on the Relationship between Attitudes, Motivation, and Performance*, in Professor Marc Epstein and Professor John Y. Lee (ed.), *Advances in Management Accounting*, Volume 14), Emerald Group Publishing Limited, pp.233-252
- Terje Slåtten, 2009, *The effect of managerial practice on employee-perceived service quality: The role of emotional satisfaction*, *Managing Service Quality*, Vol. 19 Iss: 4, pp.431 – 455
- Wirnkar Alphonsius Dzeawuni Sr., Dr. Muhammad Tanko II, 2008, *CAMELs and Banks Performance Evaluation: The Way Forward*, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1150968>

Sumber Lainnya

- Peraturan Bank Indonesia Nomor : 6/10/PBI/2004 *Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*.
- Surat Edaran Bank Indonesia Nomor : 6/23/DPNP/2004 *Perihal Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*.