

BAB V

KESIMPULAN, REKOMENDASI DAN IMPLIKASI

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi, dan Manajerial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Kesehatan Bank Jabar Banten.

Hasil uji hipotesis disertasi ini juga menunjukkan, bahwa variabel yang paling mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah faktor pendidikan, dan yang paling kecil pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah faktor motivasi. Sedangkan variabel yang paling mempengaruhi dalam meningkatkan kesehatan bank adalah faktor pendidikan, dan yang paling kecil pengaruhnya dalam meningkatkan kesehatan bank adalah faktor manajerial. Kontribusi dari masing-masing variabel tersebut diuraikan dalam rincian dibawah ini.

1. Pengaruh Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi dan Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi faktor pendidikan, motivasi dan manajerial maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pendidikan memiliki kontribusi paling tinggi, sedangkan faktor motivasi memiliki kontribusi paling kecil. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor pendidikan merupakan variabel solusi yang perlu diperhatikan oleh Bank Jabar jika ingin

meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Karena dengan meningkatkan faktor pendidikan, kinerja karyawan akan meningkat lebih cepat. Jika dihubungkan dengan kesimpulan point 2, dapat dilihat bahwa faktor pendidikan yang paling besar kontribusinya dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah tingkat pengetahuan, maka Bank Jabar Banten secara spesifik perlu meningkatkan tingkat pengetahuan karyawan sehingga akan meningkatkan pendidikan karyawan yang pada akhirnya akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

2. Pengaruh Faktor Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor pendidikan memiliki tiga sub variabel yaitu pengetahuan, wawasan, dan kematangan. Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan Faktor pendidikan yang terdiri dari pengetahuan, wawasan dan kematangan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat pendidikan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dari ketiga sub variabel yang digunakan untuk mengukur tingkat pendidikan, ternyata Pengetahuan memiliki kontribusi paling tinggi, sedangkan wawasan memiliki kontribusi paling kecil. Hal ini didukung oleh hasil penelitian deskriptif dimana sebagian besar pegawai terutama untuk jabatan Pemimpin Kantor Kas, Pemimpin Bagian dan Pemimpin Divisi menyatakan bahwa tingkat pengetahuan dinilai lebih tinggi dibandingkan dengan wawasan dan kematangan. Sedangkan pegawai yang menjabat sebagai Karyawan dan Pemimpin Kepala Seksi menyatakan bahwa tingkat kematangan dinilai lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat

pengetahuan dan wawasan. Hanya karyawan yang menjabat sebagai Pemimpin Cabang saja yang menyatakan bahwa tingkat wawasan dinilai lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat pengetahuan dan kematangan. Masih berdasarkan hasil penelitian deskriptif, tingkat pengetahuan yang dinilai paling tinggi oleh karyawan adalah tingkat pengetahuan dalam memahami nasabah, perilaku nasabah, bertindak dan berpikir mengenai produk tabungan, deposito, giro, kredit dan jasa-jasa lainnya (untuk jabatan karyawan dan Pemimpin Kantor Kas); pengetahuan mengenai strategi perusahaan, strategi unit bisnis dan fungsi-fungsi pendukung perusahaan seperti SDM, pemasaran, keuangan, operasi dan riset & *development* (untuk jabatan Pemimpin Kepala Seksi, Pemimpin Bagian, dan Pemimpin Cabang); Pengetahuan mengenai anggaran berimbang, inflasi, neraca pembayaran, investasi, tabungan masyarakat, *financial* serta perilaku-perilaku nasabah terhadap permintaan produk dan jasa perbankan (untuk jabatan Pemimpin Divisi). Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kesesuaian antara gambaran faktor pendidikan karyawan Bank Jabar dengan hasil pengujian hipotesis, dimana dari ketiga sub variabel faktor pendidikan ternyata yang memberikan kontribusi paling tinggi dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengetahuan. Sub variabel pengetahuan ini akan menjadi sub variabel solusi dimana jika Bank Jabar Banten menginginkan tingkat pendidikan karyawan lebih tinggi maka upaya tersebut akan lebih cepat tercapai dengan memperhatikan tingkat pengetahuan karyawan terutama indikator-indikator yang dinilai paling tinggi oleh karyawan pada

masing-masing jabatan. Hal ini akan lebih meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih optimal.

3. Pengaruh Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor motivasi yang terdiri dari pendapatan, iklim kerja dan prospek karier memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dari ketiga sub variabel yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat motivasi, ternyata pendapatan memiliki kontribusi paling tinggi, sedangkan iklim kerja memiliki kontribusi paling kecil. Hal ini ternyata tidak didukung oleh hasil penelitian deskriptif, dimana gambaran masing-masing sub variabel pembentuk faktor motivasi yang dinilai sudah baik (paling tinggi) yaitu prospek karier terutama pemberian kesempatan yang sama oleh Bank Jabar kepada semua karyawan untuk mengembangkan karier di berbagai level dari karyawan sampai level paling atas. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa meskipun prospek karier di Bank Jabar sudah cukup bagus namun hal tersebut kurang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sub variabel yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan optimal adalah faktor pendapatan, dimana dalam hal ini pendapatan di Bank Jabar belum dinilai cukup baik oleh karyawan. Oleh karena itu faktor pendapatan merupakan variabel solusi yang harus ditingkatkan oleh Bank Jabar sehingga akan meningkatkan motivasi karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

4. Pengaruh Faktor Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor manajerial yang terdiri dari kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten. Hal ini berarti semakin tinggi faktor manajerial maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dari ketiga sub variabel yang dapat digunakan untuk mengukur faktor manajerial, ternyata kejelasan tujuan dan target memiliki kontribusi paling tinggi, sedangkan kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab memiliki kontribusi paling kecil. Hal ini ternyata tidak didukung oleh hasil penelitian deskriptif, dimana gambaran masing-masing sub variabel pembentuk faktor manajerial yang dinilai sudah baik (paling tinggi) yaitu strategi manajemen terutama strategi pengembangan teknologi dan informasi perbankan berorientasi untuk peningkatan profesionalisme karyawan dan menjadikan perusahaan terdepan dalam hal teknologi dan informasi perbankan. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa meskipun strategi manajemen di Bank Jabar sudah cukup bagus namun hal tersebut kurang berkontribusi dalam faktor manajerial sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Sub variabel yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan optimal adalah kejelasan tugas dan target, dimana dalam hal ini kejelasan tugas dan target di Bank Jabar Banten belum dinilai cukup baik oleh karyawan. Oleh karena itu faktor kejelasan tugas dan target merupakan variabel solusi dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

5. Pengaruh Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi dan Manajerial Terhadap Kesehatan Bank

Faktor-Faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesehatan bank. Hal ini berarti semakin tinggi faktor pendidikan, motivasi dan manajerial maka akan semakin tinggi pula kesehatan bank. Pendidikan memiliki kontribusi paling tinggi, sedangkan faktor motivasi memiliki kontribusi paling kecil. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor pendidikan merupakan variabel solusi yang perlu diperhatikan oleh Bank Jabar jika ingin meningkatkan kesehatan bank secara optimal. Karena dengan meningkatkan faktor pendidikan, kesehatan bank akan meningkat menjadi lebih baik. Jika dihubungkan dengan kesimpulan point 5, dapat dilihat bahwa faktor pendidikan yang paling besar kontribusinya dalam meningkatkan kesehatan bank adalah tingkat pengetahuan, maka Bank Jabar Banten secara spesifik perlu meningkatkan tingkat pengetahuan karyawan sehingga akan meningkatkan pendidikan karyawan yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap peningkatan kesehatan bank.

6. Pengaruh Faktor Pendidikan Terhadap Kesehatan Bank

Faktor pendidikan memiliki tiga sub variabel yaitu pengetahuan, wawasan, dan kematangan. Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan Faktor pendidikan yang terdiri dari pengetahuan, wawasan dan kematangan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat pendidikan maka akan semakin

tinggi pula kesehatan bank. Dari ketiga sub variabel yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat pendidikan, ternyata Pengetahuan memiliki kontribusi paling tinggi, sedangkan wawasan memiliki kontribusi paling kecil. Hal ini didukung oleh hasil penelitian deskriptif dimana sebagian besar pegawai menyatakan bahwa tingkat pengetahuan dinilai lebih tinggi dibandingkan dengan wawasan dan kematangan terutama untuk indikator pengetahuan dalam memahami nasabah, perilaku nasabah, bertindak dan berpikir mengenai produk tabungan, deposito, giro, kredit dan jasa-jasa lainnya; pengetahuan mengenai strategi perusahaan, strategi unit bisnis dan fungsi-fungsi pendukung perusahaan seperti SDM, pemasaran, keuangan, operasi dan riset & *development*; Pengetahuan mengenai anggaran berimbang, inflasi, neraca pembayaran, investasi, tabungan masyarakat, financial serta perilaku-perilaku nasabah terhadap permintaan produk dan jasa perbankan. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kesesuaian antara gambaran faktor pendidikan karyawan Bank Jabar dengan hasil pengujian hipotesis, dimana dari ketiga sub variabel faktor pendidikan ternyata yang memberikan kontribusi paling tinggi dalam mempengaruhi kesehatan bank adalah pengetahuan. Sub variabel pengetahuan ini akan menjadi sub variabel solusi dimana jika Bank Jabar menginginkan tingkat pendidikan karyawan lebih tinggi maka upaya tersebut akan lebih cepat tercapai dengan memperhatikan tingkat pengetahuan karyawan terutama indikator-indikator yang dinilai paling tinggi oleh

pegawai pada masing-masing jabatan. Hal ini akan meningkatkan kesehatan Bank Jabar Banten.

7. Pengaruh Faktor Motivasi Terhadap Kesehatan Bank

Faktor *motivasi* memiliki tiga sub variabel yaitu pendapatan, iklim kerja dan prospek karier. Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan Faktor *motivasi* yang terdiri dari pendapatan, iklim kerja dan prospek karier memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kesehatan Bank Jabar Banten. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat motivasi maka akan semakin tinggi pula kesehatan bank. Dari ketiga sub variabel yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat motivasi, ternyata pendapatan memiliki kontribusi paling tinggi, sedangkan iklim kerja memiliki kontribusi paling kecil. Hal ini ternyata tidak didukung oleh hasil penelitian deskriptif, dimana gambaran masing-masing sub variabel pembentuk faktor motivasi yang dinilai sudah baik (paling tinggi) yaitu prospek karier terutama pemberian kesempatan yang sama oleh Bank Jabar kepada semua pegawai untuk mengembangkan karier di berbagai level dari karyawan sampai level paling atas. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa meskipun prospek karier di Bank Jabar sudah cukup bagus namun hal tersebut kurang memotivasi karyawan sehingga kurang berkontribusi dalam meningkatkan kesehatan bank. Sub variabel yang dapat meningkatkan kesehatan bank dengan optimal adalah faktor pendapatan, dimana dalam hal ini pendapatan di Bank Jabar Banten belum dinilai cukup baik oleh karyawan. Oleh karena itu faktor pendapatan merupakan variabel solusi yang harus ditingkatkan oleh Bank Jabar Banten

sehingga akan meningkatkan motivasi karyawan dan akan berdampak pada peningkatan kesehatan bank secara optimal.

8. Pengaruh Faktor Manajerial Terhadap Kesehatan Bank

Faktor manajerial yang terdiri dari kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. Hal ini berarti semakin baik faktor manajerial dilaksanakan maka akan semakin tinggi pula kesehatan bank. Dari ketiga sub variabel yang dapat digunakan untuk mengukur faktor manajerial yang dijalankan oleh Bank Jabar Banten, ternyata kejelasan tujuan dan target memiliki kontribusi paling tinggi, sedangkan kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab memiliki kontribusi paling kecil. Hal ini ternyata tidak didukung oleh hasil penelitian deskriptif, dimana gambaran masing-masing sub variabel pembentuk faktor manajerial yang dinilai sudah baik (paling tinggi) yaitu strategi manajemen terutama strategi pengembangan teknologi dan informasi perbankan berorientasi untuk peningkatan profesionalisme karyawan dan menjadikan perusahaan terdepan dalam hal teknologi dan informasi perbankan. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa meskipun strategi manajemen di Bank Jabar sudah cukup bagus namun hal tersebut kurang berkontribusi dalam faktor manajerial sehingga tidak dapat meningkatkan kesehatan bank secara optimal. Sub variabel yang dapat meningkatkan kesehatan bank adalah kejelasan tugas dan target, dimana dalam hal ini kejelasan tugas dan target di Bank Jabar belum dinilai cukup

baik oleh karyawan. Oleh karena itu faktor kejelasan tugas dan target merupakan variabel solusi yang harus ditingkatkan oleh Bank Jabar Banten sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kesehatan bank.

9. Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kesehatan Bank

Faktor kinerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten, jika dilihat dari pengaruh kinerja terhadap masing-masing sub variabel pembentuk kesehatan bank yang terdiri dari *capital, asset, management, earning, liquidity dan sensitiviti to market risk* maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Faktor kinerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *capital*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula *capital*.
- b. Faktor kinerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *assets*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula *assets*.
- c. Faktor kinerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *management*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula *management*.
- d. Faktor kinerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *earnings*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula *earnings*.

- e. Faktor kinerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *liquidity*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula *liquidity*.
- f. Faktor kinerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *sensitivity to market risk*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula *sensitivity to market risk*.

B. REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat diungkapkan rekomendasi dari temuan penelitian sebagai berikut:

1. Variabel independen yang memiliki kontribusi paling kecil terhadap kinerja karyawan adalah motivasi, penilaian kinerja tidak terbatas pada unit kerja tapi dilaksanakan kepada individu hal ini untuk lebih memperjelas *reward* dan *punishment*. Penentuan dan penetapan pendapatan didasarkan kepada bobot pekerjaan, jumlah SDM yang dikelola, risiko yang dihadapi serta tanggung jawab beban kerja.
2. Sub variabel pendidikan yang memiliki kontribusi paling kecil terhadap kinerja karyawan adalah wawasan. Maka untuk menambah wawasan perlu dilaksanakan proses mutasi, rotasi karyawan dan pimpinan secara berkesinambungan dan untuk bidang-bidang tertentu seperti bidang trisuri diperlukan kegiatan magang atau *job* di tempat lain (di bank lain).

3. Sub variabel motivasi yang memiliki kontribusi paling kecil terhadap kinerja karyawan adalah iklim kerja, maka 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.
4. 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 perangkapan tugas oleh karyawan tidak terjadi.
5. Variabel independen yang memiliki kontribusi paling kecil terhadap kesehatan bank adalah manajerial, Kompetensi teknis individu perlu didukung oleh kesiapan teknologi, kualitas serta kuantitas sumber daya manusia
6. Sub variabel pendidikan yang memiliki kontribusi paling kecil terhadap kesehatan bank adalah wawasan, maka diperlukan peningkatan pelatihan, seminar, atau kursus-kursus bagi karyawan dan unsur pimpinan yang diselenggarakan oleh *intern* maupun *ekstern* selain itu proses rekrutmen pegawai dengan latar belakang pengalaman di bank lain dapat membantu memenuhi kebutuhan karyawan yang mempunyai wawasan yang baik.
7. Sub variabel motivasi yang memiliki kontribusi paling kecil terhadap kesehatan bank adalah iklim kerja, maka diperlukan sosialisasi yang melibatkan seluruh karyawan dan pimpinan melalui berbagai kegiatan secara

rutin dan diharapkan kegiatan ini akan meningkatkan hubungan dan komunikasi yang baik, kompetensi manajerial perlu dimiliki oleh semua unsur pimpinan dan karyawan yang berhubungan dengan kemampuan dalam menjalin relasi sosial dengan orang lain. Pemberian beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi tidak terbatas untuk pejabat tapi diberikan juga kepada karyawan yang mempunyai kompetensi di dalam melaksanakan pekerjaan.

8. Sub variabel manajerial yang memiliki kontribusi paling kecil terhadap kesehatan bank adalah kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, maka perlu dibentuk bisnis unit untuk kegiatan-kegiatan tertentu agar target-target yang ada dalam rencana bisnis bank dapat dilaksanakan lebih optimal misalnya untuk pembiayaan dengan skala besar tidak dilaksanakan di unit kerja cabang tapi diambil alih oleh unit bisnis yang ada di kantor pusat sehingga ada kejelasan mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab.
9. Faktor kinerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten, maka perlu dibuat blue print SDM agar program kerja SDM dalam pelaksanaannya lebih terarah.

C. IMPLIKASI

Secara keseluruhan, variabel yang paling mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kesehatan bank adalah faktor pendidikan, sedangkan yang paling kecil pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kesehatan bank adalah faktor motivasi. Hal ini dapat memberikan gambaran

bahwa Bank Jabar dituntut untuk meningkatkan pendidikan terhadap karyawan sehingga dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi diharapkan kinerja karyawan Bank Jabar dan kesehatan Bank Jabar Banten akan meningkat.

Jika dilihat dari masing-masing variabel maka diperoleh beberapa temuan sebagai berikut:

1. Faktor Pendidikan

Dari variabel faktor pendidikan dapat dilihat bahwa dimensi yang paling tinggi mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah pengetahuan, dan yang paling rendah adalah wawasan. Maka Bank Jabar perlu untuk lebih meningkatkan pengetahuan karyawan sehingga dapat mendorong kinerja karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kesehatan bank.

2. Faktor Motivasi

Dari variabel faktor motivasi dapat dilihat bahwa dimensi yang paling tinggi mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kesehatan bank adalah pendapatan, dan yang paling rendah adalah iklim kerja. Maka 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.

3. Faktor Manajerial

Dari variabel faktor manajerial dapat dilihat bahwa dimensi yang paling tinggi mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kesehatan bank adalah kejelasan tujuan dan target, dan yang paling rendah adalah kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab. Maka Bank Jabar perlu mengevaluasi terhadap system operasional dan prosedur /SOP di setiap unit kerja untuk lebih memperjelas tugas dan tanggung jawab.

