

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Hasil Penelitian Deskriptif

Analisis deskriptif penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran masing-masing variabel yang diteliti. Hal ini bermanfaat sebagai pendukung dalam pengujian hipotesis. Berikut disajikan deskripsi terhadap variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini.

a. Tingkat Pendidikan Pemimpin dan Karyawan Bank Jabar Banten

Pada Tabel 4.1 berikut ini disajikan rekapitulasi tingkat pendidikan dan pemimpin karyawan Bank Jabar Banten.

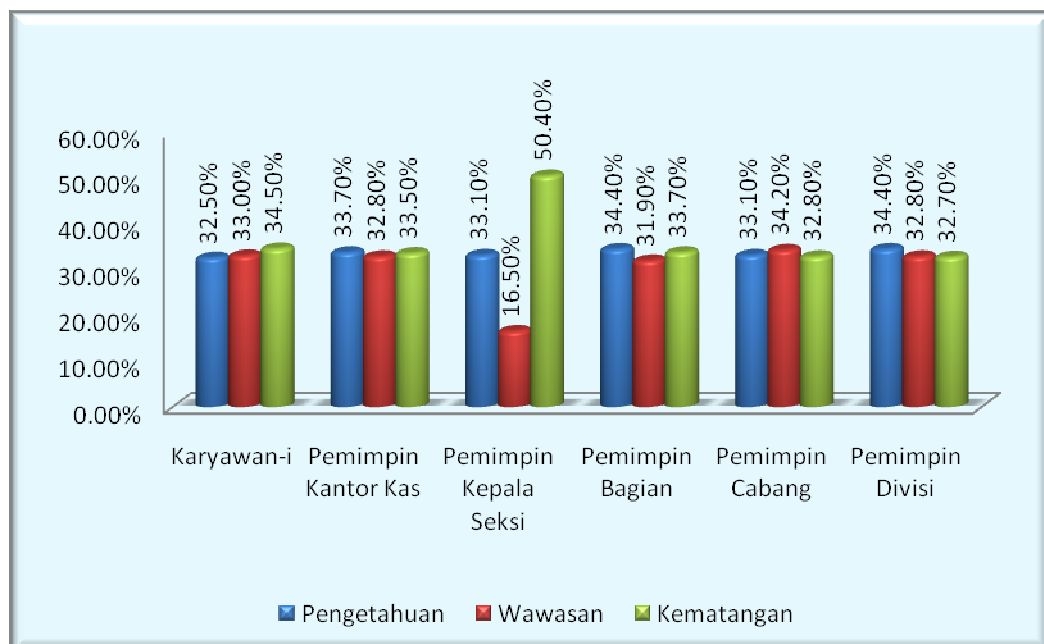
Tabel 4.1
Tingkat Pendidikan Pemimpin dan Karyawan Bank Jabar Banten

No.	Dimensi	Jabatan (dalam %)					
		Karyawan	Pemimpin Kantor Kas	Pemimpin Kepala Seksi	Pemimpin Bagian	Pemimpin Cabang	Pemimpin Divisi
1	Pengetahuan	32.5	33.7	33.1	34.4	33.1	34.4
2	Wawasan	33.0	32.8	16.5	31.9	34.2	32.8
3	Kematangan	34.5	33.5	50.4	33.7	32.8	32.7
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2009

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat kematangan karyawan (34,5%), lebih baik dibandingkan dengan tingkat wawasan (33%) dan pengetahuannya (32,5%), sedangkan pada level Pemimpin Kantor Kas, pengetahuan yang dimiliki mereka (33,7%) lebih baik dibandingkan dengan tingkat wawasan (32,8%) dan kematangannya (33,5%). Pada level kepala seksi, kematangan menjadi dimensi pendidikan yang paling menonjol (50,4%) dibandingkan dengan aspek pengetahuan (33,1%) dan wawasannya (16,5%). Pada level Pemimpin Bagian, pengetahuan (34,4%) lebih baik dibandingkan dengan tingkat kematangan (33,7%) dan wawasannya (31,9%), sedangkan pada level Pemimpin Cabang, wawasan yang dimiliki Pemimpin Cabang (34,2%) justru lebih baik dibandingkan dengan tingkat pengetahuan (33,1%) dan kematangannya (32,8%). Pada level Pemimpin Divisi, pengetahuan (34,4%) lebih baik dibandingkan dengan tingkat wawasan (32,8%) dan kematangannya (32,7%).

Dalam tingkat pendidikan, kematangan menjadi unsur yang paling menonjol dimiliki oleh karyawan dan pemimpin Bank Jabar Banten. Namun demikian, perbedaan antara tingkat kematangan dengan dua aspek yang lainnya, yaitu pengetahuan dan wawasan tidak berbeda secara signifikan.



Sumber : Hasil Hasil Pengolahan Data 2009

Gambar 4.1

Tingkat Pendidikan Pemimpin dan Karyawan Bank Jabar Banten

b. Tingkat Motivasi Pemimpin dan Karyawan Bank Jabar Banten

Tingkat motivasi Pemimpin dan Karyawan Bank Jabar Banten disajikan dalam Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2

Tingkat Motivasi Pemimpin dan Karyawan Bank Jabar Banten

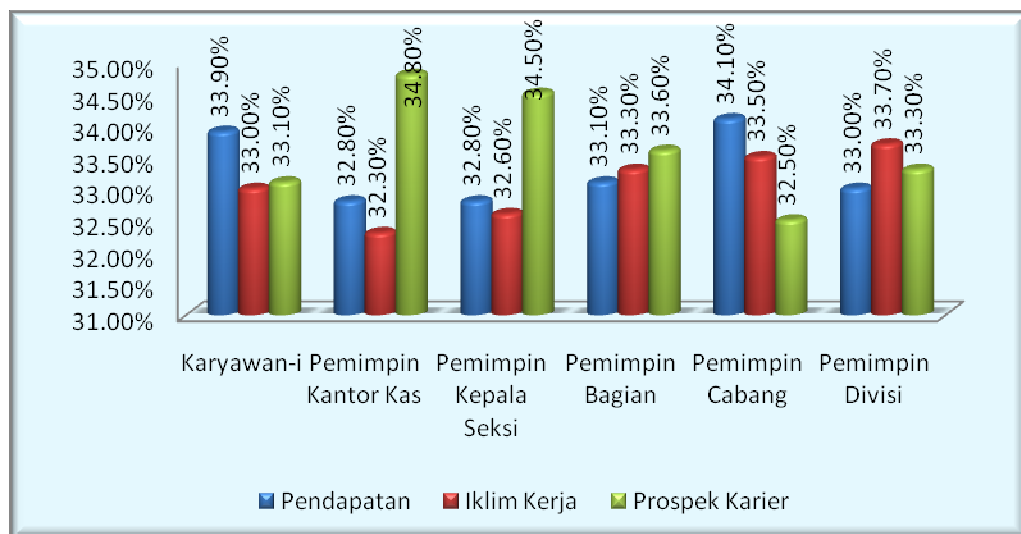
No.	Dimensi	Jabatan (%)					
		Karyawan	Pemimpin Kantor Kas	Pemimpin Kepala Seksi	Pemimpin Bagian	Pemimpin Cabang	Pemimpin Divisi
1	Pendapatan	33.1	32.8	32.8	33.1	34.1	33.0
2	Iklim Kerja	33.0	32.3	32.6	33.3	33.5	33.7
3	Prospek Karier	33.9	34.8	34.5	33.6	32.5	33.3
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2009

Prospek karier yang ditawarkan oleh Bank Jabar Banten (33,3%) memberikan motivasi yang paling tinggi bagi karyawan dibandingkan dengan pendapatan (33,1%) dan iklim kerja (33,0%) di Bank Jabar Banten. Bagi

Pemimpin Kantor Kas, Prospek karier yang ditawarkan oleh Bank Jabar Banten (34,8%) memberikan motivasi yang paling tinggi dibandingkan dengan pendapatan (32,8%) dan iklim kerja (32,3%). Sedangkan Prospek karier yang ditawarkan oleh Bank Jabar memberikan motivasi yang paling tinggi bagi Pemimpin Kepala Seksi (34,5%) dibandingkan dengan pendapatan (32,8%) dan iklim kerja (32,6%). Pada Pemimpin Bagian, prospek karier (33,6%) memberikan motivasi yang paling tinggi dibandingkan dengan pendapatan (33,1) dan iklim kerja (33,3%). Bagi Pemimpin Cabang, pendapatan (34,1%) justru memberikan motivasi yang paling tinggi dibandingkan dengan iklim kerja (33,5%) dan prospek karier (32,5%). Sedangkan bagi Pemimpin Divisi, iklim kerja (33,7%) lebih memberikan motivasi untuk bekerja dibandingkan dengan pendapatan (33%) dan prospek karier (33,3%).

Edwin Locke (1998:132) mengemukakan bahwa prospek karier dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan. Dalam konteks ini, dapat dilihat kecenderungan bahwa prospek karier menjadi dimensi motivasi yang dominan bagi karyawan pada level pemimpin bagian ke bawah.



Sumber : Hasil Pengolahan Data 2009

Gambar 4.2
Tingkat Motivasi Pemimpin dan Karyawan Bank Jabar Banten

c. Faktor-Faktor Manajerial Bank Jabar Banten

Faktor-faktor manajerial Bank Jabar disajikan dalam Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3
Faktor-Faktor Manajerial Bank Jabar Banten

No.	Dimensi	Jabatan (%)					
		Karyawan	Pemimpin Kantor Kas	Pemimpin Kepala Seksi	Pemimpin Bagian	Pemimpin Cabang	Pemimpin Divisi
1	Kejelasan Tujuan dan Target	34.1	32.7	33.9	32.7	33.4	32.2
2	Kejelasan Tugas-Tugas dan Tanggung Jawab	32.2	35.5	33.1	33.3	32.3	33.8
3	Strategi Manajemen	33.8	31.8	33.0	34.0	34.2	34.0
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

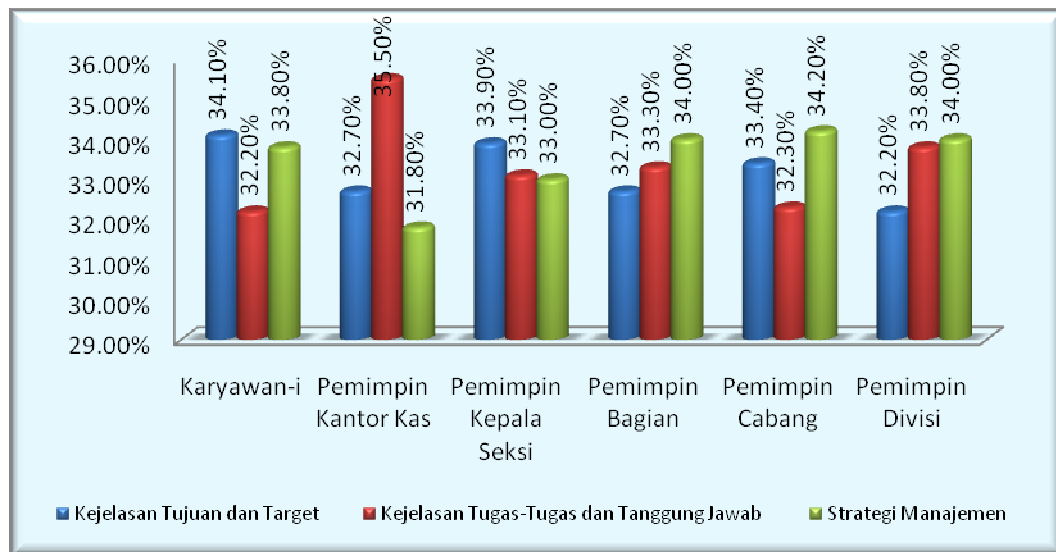
Sumber : Hasil Pengolahan Data 2009

Kejelasan tujuan dan target (34,1%), dinilai karyawan lebih baik dibandingkan dengan kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab (32,2%) serta strategi manajemen (33,28%). Faktor kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab

(35,5%) dinilai Pemimpin Kantor Kas lebih baik dibandingkan dengan kejelasan tujuan dan target (32,7%) serta strategi manajemen (31,8%).

Faktor kejelasan tujuan dan target (33,9%) dinilai Pemimpin Kepala Seksi lebih baik dibandingkan dengan kejelasan tugas dan tanggung jawab (33,1%) serta strategi manajemen (33%) yang dimiliki oleh Bank Jabar Banten. Sedangkan strategi manajemen (34,%) dinilai Pemimpin Bagian lebih baik dibandingkan dengan kejelasan tujuan dan target (32,7%), serta kejelasan tugas dan tanggung jawab (33,3%). Pada level Pemimpin Cabang, strategi manajemen (34,2%) dinilai lebih baik dibandingkan dengan kejelasan tujuan dan target (33,4%), serta kejelasan tugas dan tanggung jawab (32,3%). Sebaliknya, strategi manajemen (34%) dinilai Pemimpin Divisi lebih baik dibandingkan dengan kejelasan tujuan dan target (32,2%).

Berdasarkan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi jabatan yang diemban memiliki kecenderungan untuk mengatakan bahwa strategi manajemen yang dimiliki Bank Jabar Banten merupakan faktor manajerial yang paling baik dibandingkan dengan kejelasan tujuan dan target dan kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab.



Sumber : Hasil Pengolahan Data 2009

Gambar 4.3
Faktor-Faktor Manajerial Bank Jabar Banten

d. Kinerja Pemimpin dan Karyawan Bank Jabar Banten

Berikut akan disajikan Tabel 4.4 mengenai Kinerja Pemimpin dan Karyawan Bank Jabar.

Tabel 4.4
Kinerja Pemimpin dan Karyawan Bank Jabar Banten

No.	Dimensi	Jabatan (%)					
		Karyawan	Pemimpin Kantor Kas	Pemimpin Kepala Seksi	Pemimpin Bagian	Pemimpin Cabang	Pemimpin Divisi
1	Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab	18.6	19.8	19.6	20.2	20.5	21.8
2	Prestasi Kerja	19.8	21.2	20.4	22.2	19.8	19.6
3	Kepribadian	21.4	20.0	19.3	17.4	19.7	19.9
4	Prakarsa	19.2	20.5	20.2	20.3	19.8	19.7
5	Kemampuan Bersaing	21.0	18.5	20.5	19.9	20.2	19.0
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2009

Pada level karyawan, kepribadian (21,4%) lebih baik dibandingkan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (18,6%), prakarsa (19,2%), dan prestasi kerja (19,8%), dan kemampuan bersaing (21,0%). Sedangkan Prestasi kerja

Pemimpin Kantor Kas (21,4%) lebih baik jika dibandingkan dengan prakarsa (20,5%), kepribadian (21,4%), pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (19,8%), serta kemampuan bersaing (18,5).

Faktor Kemampuan bersaing Pemimpin Kepala Seksi (20,5%) lebih baik dibandingkan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (19,6%), prakarsa (20,2%), kepribadian (19,3%), dan prestasi kerja (20,4%). Begitu pula dengan prestasi kerja Pemimpin Bagian (20,4%) lebih baik jika dibandingkan dengan prakarsa (20,3%), kepribadian (17,4%), pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (20,2%), serta kemampuan bersaing (19,9%). Namun pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Pemimpin Cabang (20,5%) lebih baik dibandingkan dengan kemampuan bersaing (20,2%), prakarsa (19,8%), kepribadian (19,7%), dan prestasi kerja (19,8%).

Sedangkan pada level Pemimpin Divisi Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (21,8%) dinilai lebih baik dibandingkan dengan kemampuan bersaing (19,0%), prakarsa (19,7%), kepribadian (19,9%), dan prestasi kerja (19,6%).

Berdasarkan data tersebut di atas dapat dilihat bahwa semakin tinggi jabatan yang diemban oleh seseorang, menunjukkan kecenderungan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya yang semakin baik.

e. Kesehatan Bank Jabar Banten

Kesehatan Bank Jabar dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu dari aspek permodalan, aktiva produktif, manajemen, rentabilitas, likuiditas, *Sensitivity of Market*. Berdasarkan data yang diperoleh dari Bank Jabar, kesehatan Bank Jabar Banten diuraikan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.5
Kinerja Bank Jabar Banten
Periode Tahun 2001-2009

Uraian	Des-01	Des-02	Des-03	Des-04	Des-05	Des-06	Des-07	Des-08	Des-09
Jumlah Assets	3.295.150	5.592.667	8.428.747	11.331.915	13.265.066	15.584.852	21.290.573	23.122.845	26.081.529
Penyaluran Dana	2.707.247	4.815.095	7.432.661	10.082.109	11.659.326	13.738.110	18.407.616	19.496.678	23.224.741
1. Kredit yang diberikan	1.968.436	3.718.579	4.864.380	6.680.671	8.747.755	10.074.504	11.763.535	13.047.513	16.429.067
2. Penempatan pada bank lain	397.541	715.374	1.395.047	2.826.149	1.602.857	2.554.502	1.697.254	2.095.747	2.388.321
3.SSB termasuk SBI	339.414	379.102	1.170.848	572.693	1.303.830	1.104.220	4.940.543	4.344.559	4.373.542
Penghimpunan Dana	2.883.357	4.859.683	7.386.169	9.918.744	11.544.623	13.350.999	18.371.222	19.909.814	22.392.178
1. Dana pihak ketiga	2.667.395	4.602.536	7.143.218	9.656.882	10.302.313	11.526.331	15.540.826	16.485.382	18.346.647
a. Giro	1.459.934	2.363.188	2.997.492	2.932.586	3.870.922	5.463.497	6.621.528	6.563.062	7.404.805
b. Tabungan	523.155	768.848	980.167	1.330.609	1.612.520	1.803.527	2.172.886	2.709.291	3.139.320
c. Simpanan Berjangka	684.306	1.470.500	3.165.559	5.393.687	4.818.871	4.259.307	6.746.412	7.213.029	7.802.522
2. Dana lainnya	215.962	257.127	242.951	281.882	1.242.310	1.824.668	2.830.396	3.424.432	4.045.531
a. Simpanan dari bank lain	15.392	35.702	25.464	57.650	38.590	781.151	795.618	1.681.756	2.322.251
b. Obligasi yang diterbitkan	145.771	146.711	147.761	148.756	1.146.628	962.674	1.958.302	1.681.980	1.687.000
c. Pinjaman yang diterima	54.799	74.714	69.726	55.456	57.092	80.843	76.476	60.696	36.280
Ekuitas	240.057	423.492	679.620	912.891	1.230.273	1.554.008	1.854.043	2.235.604	2.605.115
1. Modal disetor	164.680	306.684	509.368	684.141	861.343	1.073.035	1.264.476	1.495.597	1.541.100
Propinsi Jawa Barat	105.649	215.649	315.649	390.649	468.499	568.499	618.499	718.499	718.499
Propinsi Banten	-	-	45.000	45.000	67.150	91.501	96.501	119.147	122.147
Kota & Kab Se-Jawa Barat	38.904	61.592	109.602	181.928	238.866	306.707	405.075	500.650	525.153
Kota & Kab Se-Banten	20.127	29.443	39.117	66.564	86.828	106.328	144.401	157.301	175.301

Uraian	Des-01	Des-02	Des-03	Des-04	Des-05	Des-06	Des-07	Des-08	Des-09
IPO (initial offering)-Go public	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Saldo Laba	75.377	116.808	170.252	228.750	368.930	480.973	589.567	740.007	1.064.015
Modal Bank	246.468	438.958	698.102	941.646	1.256.901	1.578.674	1.871.781	2.221.039	2.472.467
1. Modal Inti	224.006	395.916	638.897	860.509	1.157.384	1.457.589	1.726.041	2.071.499	2.302.021
2. Modal Pelengkap	24.318	45.082	61.591	83.733	104.401	125.038	150.714	156.212	200.489
3. Penyertaan (-/-)	(1.856)	(2.040)	(2.386)	(2.386)	(4.884)	(3.953)	(4.974)	(6.672)	(30.043)
Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)	1.945.431	3.630.316	4.927.288	6.698.624	8.352.079	10.003.025	12.057.097	12.496.954	16.039.147
Kualitas Aktia Produktif (termasuk SBI)									
1. Lancar	2.679.525	4.803.491	7.435.014	10.052.407	11.699.677	13.715.425	18.872.698	20.324.387	25.514.405
2. Dalam perhatian khusus	25.589	30.833	11.914	18.374	13.127	76.842	62.441	300.779	84.645
3. Kurang lancar	3.734	2.579	13.300	14.340	16.788	8.944	11.372	13.048	13.381
4. Diragukan	1.244	733	3.158	8.493	6.901	11.777	12.352	21.436	19.911
5. Macet	7.088	353	1.012	9.059	5.062	26.006	26.620	59.815	97.175
Laba Rugi									
1. Pendapatan Bunga	430.576	776.052	1.260.228	1.656.014	1.759.505	2.074.421	2.384.432	2.459.590	3.078.235
2. Beban Bunga	164.513	293.349	593.187	781.326	598.932	759.550	1.289.443	1.238.026	1.194.996
3. Pendapatan bunga bersih	266.063	482.703	667.041	874.688	1.169.573	1.314.871	1.094.989	1.221.564	1.883.239
4. Pendapatan operasional lainnya	18.355	41.293	57.153	81.715	109.968	79.170	196.570	219.749	174.770
5. Beban operasional lainnya	222.560	397.417	545.891	701.330	897.471	921.020	787.264	881.941	1.209.527
6. Pendapatan (beban) operasional lainnya	(204.205)	(356.124)	(488.718)	(619.615)	(787.503)	(841.850)	(590.694)	(662.192)	(1.034.757)
7. Pendapatan non operasional	12.941	16.260	14.368	13.406	28.906	15.858	26.360	17.219	28.179
8. Beban non operasional	7.253	21.212	10.589	28.608	72.409	41.990	28.318	15.917	10.701
9. Pendapatan (beban) non operasional	5.688	(4.952)	3.779	(15.202)	(43.503)	(26.132)	(1.958)	1.302	17.478
Laba sebelum pajak	67.546	121.627	182.102	239.871	338.567	446.889	502.337	560.674	865.960
Pajak	24.742	48.093	73.507	99.927	145.139	190.254	201.267	184.431	259.771

Uraian	Des-01	Des-02	Des-03	Des-04	Des-05	Des-06	Des-07	Des-08	Des-09
Laba bersih	42.804	73.534	108.595	139.944	193.428	256.635	301.070	376.243	606.190
Laba Rugi Awal Tahun	32.573	43.274	61.667	88.806	175.502	224.338	288.497	363.765	457.825
Saldo Laba Rugi	75.377	116.808	170.252	228.750	368.930	480.973	589.567	740.007	1.064.015
CAR	12.67	12.09	13.9	13.61	14.76	15.46	15.52	17.77	15.42
NPL-GROSS	0.61	0.1	0.36	0.47	0.32	0.45	0.41	0.7	0.75
NPL-NETTO	0.32	0.07	0.26	0.23	0.2	0.13	0.13	0.16	0.11
ROA	2.56	2.6	2.41	1.98	2.84	3.04	2.61	2.44	3.5
ROE	23.7	23.64	18.89	14.25	17.74	18.87	17.86	19.58	27.82
NIM	10.85	11.42	9.85	8.8	10.8	10.04	6.6	6.01	8.71
BOPO	86.22	84.51	86.72	86.47	79.57	78.04	80.46	79.12	73.92
LDR	73.67	80.86	68.04	69.18	84.89	87.34	75.67	79.02	89.39

Sumber : Laporan Keuangan Bank Jabar Banten

1) Aspek Permodalan

Aspek permodalan dapat dilihat dari perkembangan *Capital Adequacy Ratio* pada Bank Jabar. Penilaian komponen permodalan menggunakan indikator CAR, dimana CAR diperoleh dari perbandingan antara modal terhadap aktiva tertimbang menurut risiko (ATMR). CAR menunjukkan rasio kecukupan modal yang merupakan faktor penting bagi bank dalam rangka perkembangan usaha dan menampung resiko kerugian. Semakin besar CAR berarti semakin besar kemampuan bank dalam menampung risiko kerugian. Ini berarti semakin meningkatkan tingkat kesehatan bank. Peraturan BI No.6/2004 menetapkan tingkat batas minimum rasio CAR sebesar 12%.

Tabel 4.6
Perkembangan Capital Adequacy Ratio pada Bank Jabar
Periode Tahun 2001 – 2009

Keterangan	Tahun								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Modal	246.468	438.958	698.102	941.646	1.256.901	1.578.674	1.871.781	2.221.039	2.472.467
ATMR	1.945.431	3.630.316	4.927.288	6.698.624	8.352.079	10.003.025	12.057.097	12.496.954	16.039.147
CAR	12.67%	12.09%	13.90%	13.61%	14.76%	15.46%	15.52%	17.77%	15.42%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai CAR pada tahun 2001-2009 berfluktuasi, CAR tertinggi tahun 2008 dan CAR terendah tahun 2002. Meningkatnya CAR salah satunya dapat disebabkan oleh adanya peningkatan modal inti yang berupa modal disetor, agio saham yang terjadi akibat peningkatan harga pasar saham, cadangan yang merupakan penyisihan laba oleh bank, laba ditahan dan saldo tahun lalu. Sedangkan penyebab turunnya CAR kemungkinan akibat ekspansi kredit besar-besaran yang dilakukan oleh bank.

Dari hasil di atas dapat kita ketahui meskipun nilai CAR bank Jabar Banten selama periode pengamatan berfluktuasi, rata-rata nilai CAR setiap tahun berada

diatas 12% - 17%. Ini artinya bahwa dengan nilai rata-rata CAR diatas 12% setiap tahunnya menandakan bank berada dalam kategori sehat.

2) Aspek Aktiva Produktif

Aktiva produk produktif atau *productive assets* atau sering disebut *earning assets* adalah semua aktiva yang dimiliki oleh bank dengan maksud untuk dapat memperoleh penghasilan sesuai dengan fungsinya. Ada empat jenis aktiva produktif yaitu :

- a) Kredit yang diberikan
- b) Surat berharga
- c) Penempatan dana pada bank lain
- d) Penyertaan

Penilaian *assets*, sesuai dengan peraturan BI adalah dengan membandingkan antara Aktiva Produktif Yang Diklasifikasikan dengan Aktiva Produktif. Selain itu juga rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif terhadap aktiva produktif yang diklasifikasikan. Klasifikasi aktiva produktif merupakan aktiva produktif yang telah dilihat kolektibilitasnya yaitu lancar, kurang lancar, diragukan dan macet.

Tabel 4.7
Perkembangan Aktiva Yang Diklasifikasikan Tidak Produktif
(AKYDTP) pada Bank Jabar Periode Tahun 2001-2009

Keterangan	Tahun								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Lancar	2.679.525	4.803.491	7.435.014	10.052.407	11.699.677	13.715.425	18.872.698	20.324.387	25.514.405
Dalam Perhatian Khusus	25.589	30.833	11.914	18.374	13.127	76.842	62.441	300.779	84.645
Kurang Lancar	3.734	2.579	13.300	14.340	16.788	8.944	11.372	13.048	13.381
Diragukan	1.244	733	3.158	8.493	6.901	11.777	12.352	21.436	19.911
Macet	7.088	353	1.012	9.059	5.062	26.006	26.620	59.815	97.175
Total Kredit	2.717.180	4.837.992	7.451.231	10.089.767	11.741.555	13.838.994	18.961.525	20.719.465	25.729.517
AKYDTP (%)	0.60	0.20	0.09	0.21	0.19	0.42	0.18	0.76	0.54

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai AKYDTP pada tahun 2001-2009 berfluktuasi AKYDTP tertinggi pada tahun 2008 dan AKYDTP terendah pada tahun 2003. Meningkatnya AKYDTP salah satunya dapat disebabkan oleh adanya kualitas kredit yang menurun.

Dari hasil di atas dapat kita ketahui meskipun nilai AKYDTP Bank Jabar Banten selama periode pengamatan berfluktuasi, rata-rata nilai AKYDTP setiap tahun berada dibawah 1%. Ini artinya bahwa dengan nilai rata-rata AKYDTP Bank Jabar Banten dalam kategori sehat dibawah 3.35%.

3) Aspek Manajemen

Penilaian manajemen dimaksudkan untuk menilai kemampuan manajerial pengurus bank dalam menjalankan usaha sesuai dengan prinsip manajemen umum, kecukupan manajemen risiko dan kepatuhan bank terhadap ketentuan baik yang terkait dengan prinsip kepatuhan terhadap bank Indonesia.

Penilaian kualitatif faktor manajemen dilakukan dengan penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut :

- a) Kualitas manajemen umum terkait dengan penerapan *good corporate governance*;
- b) Kualitas penerapan sistem manajemen risiko; dan
- c) Kepatuhan Bank terhadap ketentuan yang berlaku serta komitmen kepada Bank Indonesia dan atau pihak lainnya.

Dari tahun 2001 sampai dengan 2009 Bank Indonesia memberikan nilai sehat terhadap aspek manajemen Bank Jabar Banten hal ini mencerminkan

penerapan manajemen umum dilaksanakan dengan baik dan konsisten, manajemen secara efektif mengidentifikasi dan mengendalikan seluruh risiko bank termasuk yang berasal dari produk dan aktivitas baru serta akibat perubahan kondisi pasar, manajemen secara aktif mengelola risiko dan manajemen secara efektif dan akurat memantau kesesuaian kondisi bank dengan prinsip pengelolaan bank yang sehat dan ketentuan yang berlaku serta kebijakan dan prosedur *intern* bank.

4) Aspek Rentabilitas

Aspek rentabilitas dapat dilihat dari *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Net Interest Margin* (NIM) dan Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Perhitungan rasio ini untuk mengukur kemampuan bank dalam mengantisipasi potensi kerugian dan meningkatkan modal. Bank Indonesia menetapkan rasio yang baik untuk ROA di atas 1,25% , ROE di atas 12,5% , NIM di atas 2% sedangkan BOPO dibawah 94%.

Tabel 4.8
Perkembangan Rentabilitas Bank Jabar Banten Periode Tahun 2001-2009

Keterangan	Tahun								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Return on Asset (ROA)	2,56	2,60	2,41	1,98	2,84	3,04	2,61	2,44	3,50
Return on Equity (ROE)	23,70	23,64	18,89	14,25	17,74	18,87	17,86	19,58	27,82
Net Interest Margin (NIM)	10,85	11,42	9,85	8,80	10,80	10,04	6,60	6,01	8,71
Biaya Operasional dibandingkan dengan Pendapatan Operasional (BOPO)	86.22	84.51	86.46	85.32	79.56	78.04	80.46	79.12	73.92

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa nilai ROA, ROE, NIM dan BOPO pada periode pengamatan berfluktuasi namun masih dalam katagori sehat

5) Aspek Likuiditas

Kesehatan Bank Jabar melalui aspek likuiditas dapat dilihat dari perkembangan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) pada Bank Jabar Banten. Perhitungan komponen likuiditas menggunakan perhitungan LDR (*loan to deposit ratio*) dimana rasio LDR menggambarkan besarnya pinjaman yang diberikan sebagai kredit oleh bank dibandingkan dengan jumlah dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun. LDR yang terlalu besar berarti bank memberikan pinjaman melebihi kemampuannya, sehingga bank memiliki risiko kredit lebih besar. Sebaliknya LDR yang rendah berarti bank kurang mampu mengelola dana yang dihimpunnya sedangkan dana tersebut memiliki beban bunga. Jadi *loan to deposit ratio* menyatakan seberapa jauh pemberian kredit dapat mengimbangi kewajiban bank untuk segera memenuhi permintaan deposan yang ingin menarik kembali uangnya yang telah digunakan oleh bank untuk memberikan kredit. Semakin tinggi rasio tersebut maka akan memberikan indikasi kepada semakin rendahnya kemampuan likuiditas bank yang bersangkutan. Batas aman LDR suatu bank adalah di bawah 100%.

Tabel 4.9
Perkembangan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) pada Bank Jabar Banten
Periode Tahun 2001 – 2009

Keterangan	Tahun								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Kredit yang diberikan	1,968,436	3,718,579	4,864,380	6,680,671	8,747,755	10,074,504	11,763,535	13,047,513	16,429,067
Dana pihak ketiga	2,667,395	4,602,536	7,143,218	9,656,882	10,302,313	11,526,331	15,540,826	16,485,382	18,346,647
LDR	73.80	80.79	68.10	69.18	84.91	87.40	75.69	79.15	89.55

Berdasarkan tabel di atas dapat kita ketahui bahwa LDR terbesar tahun 2009 yaitu 89.55% meningkatnya LDR dapat disebabkan oleh terjadinya penambahan yang signifikan pada pemberian kredit. Sedangkan nilai LDR terendah yaitu pada tahun 2003 sebesar 69.18%. Penyebab menurunnya LDR dapat disebabkan oleh adanya peningkatan jumlah kredit yang disalurkan jauh dibawah peningkatan dana pihak ketiga atau dengan kata lain adanya pertumbuhan pinjaman yang diimbangi dengan pertumbuhan deposit.

Selama periode pengamatan bank Jabar Banten memiliki LDR masih pada batas aman dan masih berada dalam batas toleransi. Hal ini menandakan bahwa bank berada dalam kategori likuid.

6) Aspek Sensitivitas Terhadap Risiko Pasar (*Sensitivity to Market Risk*)

Penilaian pendekatan kuantitatif dan kualitatif faktor sensitivitas terhadap risiko pasar antara lain dilakukan melalui penilaian terhadap komponen – komponen sebagai berikut :

- a) Modal atau cadangan yang dibentuk untuk mengcover fluktuasi suku bunga dibandingkan dengan *potensial loss* sebagai akibat fluktuasi suku bunga.
- b) Modal atau cadangan yang dibentuk untuk mengcover fluktuasi nilai tukar dibandingkan dengan *potential loss* sebagai akibat fluktuasi nilai tukar
- c) Kecukupan penerapan sistem manajemen risiko pasar

Aspek sensitivitas terhadap risiko pasar merupakan aspek tambahan dalam perhitungan kesehatan bank dimana sebelumnya aspek kesehatan bank

Berikut disajikan Tabel 4.10 rekapitulasi kesehatan Bank Jabar Banten periode tahun 2001 sampai dengan 2009.

[illegible][illegible]

B. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk mengkaji tingkat pengaruh antara variabel faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial terhadap kinerja karyawan dan kesehatan Bank Jabar Banten. Gambaran masing-masing variabel yang diteliti. Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian.

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi dan Manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten

a. Prosedur Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 berbunyi faktor-faktor pendidikan (X1), motivasi (X2), dan manajerial (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten (Y1). Pengujian hipotesis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menggambar diagram jalur hipotesis
- 2) Menghitung koefisien korelasi antar variabel bebas
- 3) Identifikasi persamaan diagram jalur hipotesis
- 4) Menghitung koefisien jalur
- 5) Hitung $R^2_{Y1(X_1, X_2, X_3)}$ yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total X_1, X_2, X_3 terhadap $Y1$.
- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel
- 7) Menghitung pengaruh variabel lain (ε) dengan rumus sebagai berikut:

$$P_{Y1\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y1(X_1, \dots, X_3)}}$$

- 8) Keputusan pengujian hipotesis

Rumusan Hipotesis operasional:

Ho: $PY1X_1 = PY1X_2 = PY1X_3 = 0$

Hi: sekurang-kurangnya ada sebuah $PY1X_i \neq 0$, $i = 1, 2$, dan 3

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n-k-1) \sum_{i=1}^k P_{Y1X_{1,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{Y1X_{1,2,3}})}$$

Hasil F hitung dibandingkan dengan tabel distribusi F-Snedecor, apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka Ho ditolak dengan demikian dapat diteruskan pada pengujian secara individual, statistik yang digunakan adalah:

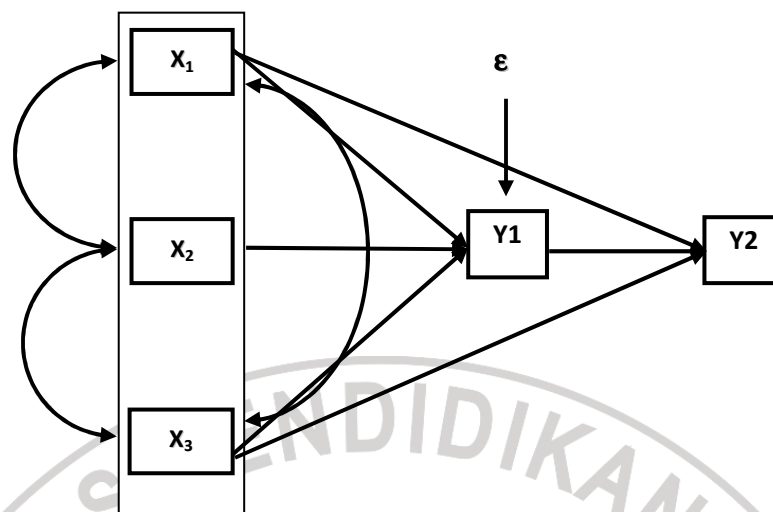
$$t = \frac{P_{Y1X_i} - P_{Y1X_j}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y1(X1, \dots, X3)})(C_{ii} + C_{ij} + C_{jj})}{(n-k-1)}}$$

t mengikuti distribusi t-Student dengan derajat kebebasan $n-k-1$.

b. Hasil Pengujian Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis 1 dengan menggunakan bantuan *software* SPSS, disajikan sebagai berikut.

- 1) Langkah pertama adalah dengan membuat terjemahan hipotesis ke dalam diagram jalur dan persamaan struktural yang akan diperlihatkan dalam Gambar berikut ini.



Gambar 4.4
Diagram Jalur Hipotesis 1

- 2) Langkah kedua mentransformasikan data variabel skor z, lalu menghitung koefisien korelasi antar variabel penelitian yang hasil diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.11
Koefisien korelasi Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi, dan Manajerial dengan Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten

	Kinerja Karyawan (Y1)	Pendidikan (X3.1)	Motivasi (X3.2)	Manajerial (X3.3)
Kinerja Karyawan (Y1)	1.000	0.643	0.561	0.586
Pendidikan (X3.1)	0.643	1.000	0.540	0.551
Motivasi (X3.2)	0.561	0.540	1.000	0.572
Manajerial (X3.3)	0.586	0.551	0.572	1.000

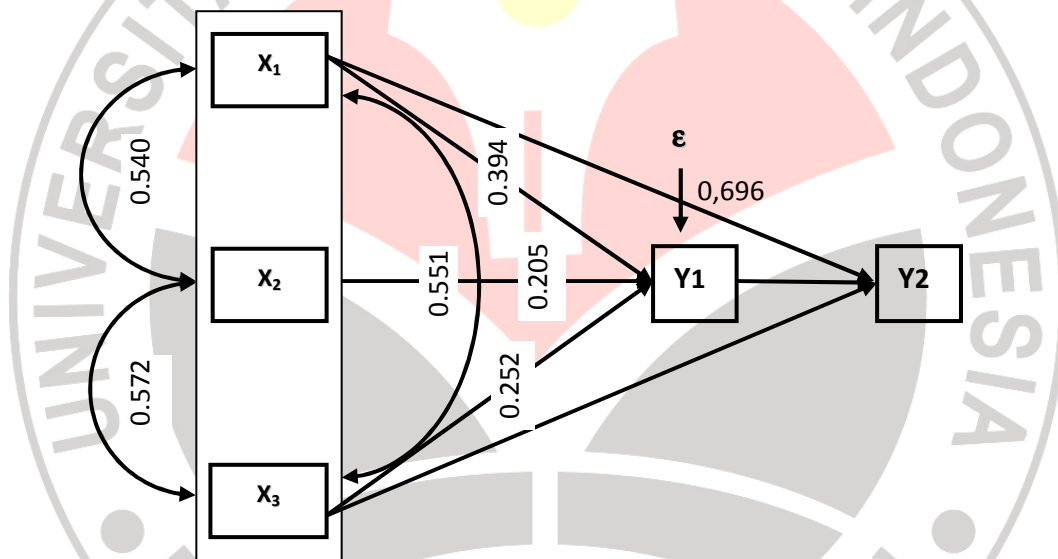
Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y_1 merupakan hubungan yang cukup tinggi dan signifikan ($\text{sig} < 0,005$). Dimana hubungan antara faktor pendidikan dengan motivasi adalah sebesar 0.540, hubungan antara faktor pendidikan dengan manajerial sebesar 0.551, hubungan antara faktor motivasi dengan manajerial sebesar 0,572, hubungan

faktor pendidikan dengan kinerja karyawan 0,643, hubungan antara faktor motivasi dengan kinerja karyawan 0,561, dan hubungan faktor manajerial dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,586.

- 3) Langkah ketiga adalah mengidentifikasi persamaan diagram jalur hipotesis sebagai berikut.

$$Y_1 = 0,313 X_1 + 0,143 X_2 + 0,334 X_3 + 0,815 \varepsilon$$

- 4) Langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien jalur yang disajikan dalam gambar berikut



Gambar 4.5
Diagram Jalur Hipotesis
Pengaruh Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi dan Manajerial
Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten

- 5) Langkah selanjutnya adalah menghitung $R^2 Y_1 (X_{3.1}, X_{3.2}, X_{3.3})$

$$\begin{aligned} R^2 Y_1 (X_1, X_2, X_3) &= (0,394)(0,643) + (0,205)(0,561) + (0,252)(0,586) \\ &= 0,253 + 0,115 + 0,147 \\ &= 0,516 \end{aligned}$$

- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.12
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan
Pengaruh Total Hipotesis 1

Variabel	Pengaruh				Pengaruh Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui X_1	Tidak Langsung Melalui X_2	Tidak Langsung Melalui X_3	
X_1	0.155	-	0.043	0.055	0.253
X_2	0.042	0.043	-	0.029	0.115
X_3	0.064	0.055	0.029	-	0.148
Pengaruh Total					0.516

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

7) Menghitung pengaruh variabel lain sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 P_{Y1E} &= \sqrt{1 - R^2_{Y2(X1, X2, X3)}} \\
 &= \sqrt{1 - 0,515} \\
 &= 0,696
 \end{aligned}$$

Artinya bahwa faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebesar 0,515 dan sisanya sebesar $(0,696)^2 = 0,485$ dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk ke dalam penelitian. Variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain mutu pelayanan, kondisi hukum, kondisi ekonomi, dan teknologi.

8) Keputusan Pengujian Hipotesis

a) Hipotesis keseluruhan (Uji F)

Didasarkan pada kerangka teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten, selanjutnya akan diuji hipotesis secara keseluruhan melalui uji F sebagai berikut:

$$H_0: P_{Y1X_1} = P_{Y1X_2} = P_{Y1X_3} = 0$$

$$H_i: \text{sekurang-kurangnya ada sebuah } P_{Y1X_i} \neq 0, i = 1, 2, 3$$

Kriteria keputusan :

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya terdapat pengaruh faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya tidak terdapat pengaruh faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

Statistik uji yang digunakan adalah uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{y1x_{1,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{y1x_{1,2,3}})}$$

Dari hasil pengujian untuk uji F dengan menggunakan bantuan SPSS diperoleh data pengujian keseluruhan pada Tabel 4.13 menunjukkan tingkat signifikan pada model, yang menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $109.128 > 2,60$ sehingga dapat diambil kesimpulan H_0 ditolak dengan demikian hipotesis 1 diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan, karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Tabel 4.13
Keputusan Penolakan Hipotesis 1 Keseluruhan

F Hitung	F Tabel	Kesimpulan
109.128	2.60	H_0 ditolak

b) Pengujian Koefisien Jalur (Uji t)

Hasil pengujian koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Hipotesis 1

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	Pengujian Hipotesis
X_1 terhadap Y_1	0.394	7.819	1.960	0.000	H_0 Ditolak
X_2 terhadap Y_1	0.205	3.995	1.960	0.000	H_0 Ditolak
X_3 terhadap Y_1	0.252	4.878	1.960	0.000	H_0 Ditolak

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas, dilakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} adalah 1,960. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial terhadap kinerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

a. Prosedur Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 berbunyi faktor pendidikan (X_1) yang meliputi unsur pengetahuan ($X_{1.1}$), wawasan ($X_{1.2}$), dan kematangan ($X_{1.3}$) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten (Y_1). Pengujian hipotesis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menggambar diagram jalur hipotesis
- 2) Menghitung koefisien korelasi antar variabel bebas
- 3) Identifikasi persamaan diagram jalur hipotesis
- 4) Menghitung koefisien jalur
- 5) Menghitung $R^2 Y_1 (X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3})$ yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total $X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}$ terhadap Y_1 .
- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel
- 7) Menghitung pengaruh variabel lain (ε) dengan rumus sebagai berikut:

$$P_{Y_1 \varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y_1(X_{1.1}, \dots, X_{1.3})}}$$

- 8) Keputusan pengujian hipotesis

Rumusan Hipotesis operasional:

$$H_0: P_{Y_1 X_{1.1}} = P_{Y_1 X_{1.2}} = P_{Y_1 X_{1.3}} = 0$$

H_1 : sekurang-kurangnya ada sebuah $P_{Y_1 X_{1i}} \neq 0$, $i = 1, 2$, dan 3

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{y_{X_{1.2,3}}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{y_{X_{1.2,3}}})}$$

Hasil F hitung dibandingkan dengan tabel distribusi F -Snedecor, apabila

$F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dengan demikian dapat diteruskan pada

pengujian secara individual, statistik yang digunakan adalah:

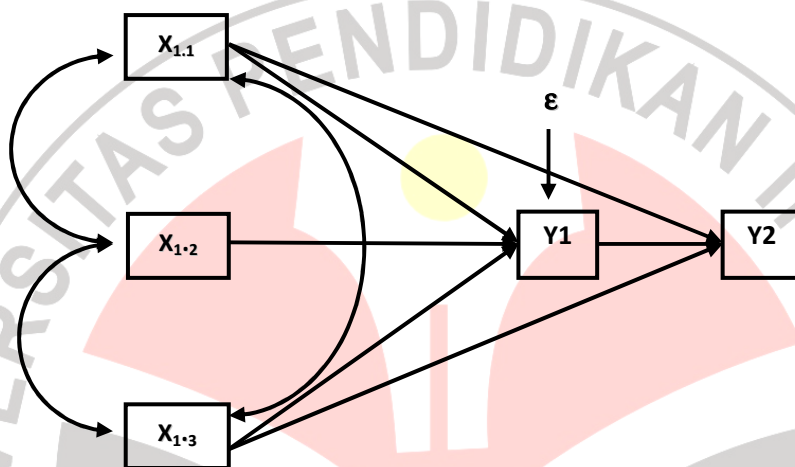
$$t = \frac{P_{YX_i} - P_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_{1.1}, \dots, X_{1.3})})(C_{ii} + C_{ij} + C_{jj})}{(n - k - 1)}}$$

t mengikuti distribusi t -Student dengan derajat kebebasan $n - k - 1$.

b. Hasil Pengujian Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis 2 dengan menggunakan bantuan *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)*, disajikan sebagai berikut.

- 1) Langkah pertama adalah dengan membuat terjemahan hipotesis ke dalam diagram jalur yang akan diperlihatkan dalam gambar berikut ini.



Gambar 4.6
Diagram Jalur Hipotesis 2

- 2) Langkah kedua mentransformasikan data variabel skor z, lalu menghitung koefisien korelasi antar variabel penelitian yang hasilnya diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.15
Koefisien Korelasi Faktor Pendidikan yang Terdiri Dari Pengetahuan, Wawasan, Kematangan dengan Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten

	Kinerja Karyawan (Y1)	Pengetahuan (X1.1)	Wawasan (X1.2)	Kematangan (X1.3)
Kinerja Karyawan (Y1)	1.000	0.626	0.483	0.550
Pengetahuan (X1.1)	0.626	1.000	0.637	0.729
Wawasan (X1.2)	0.483	0.637	1.000	0.468
Kematangan (X1.3)	0.550	0.729	0.468	1.000

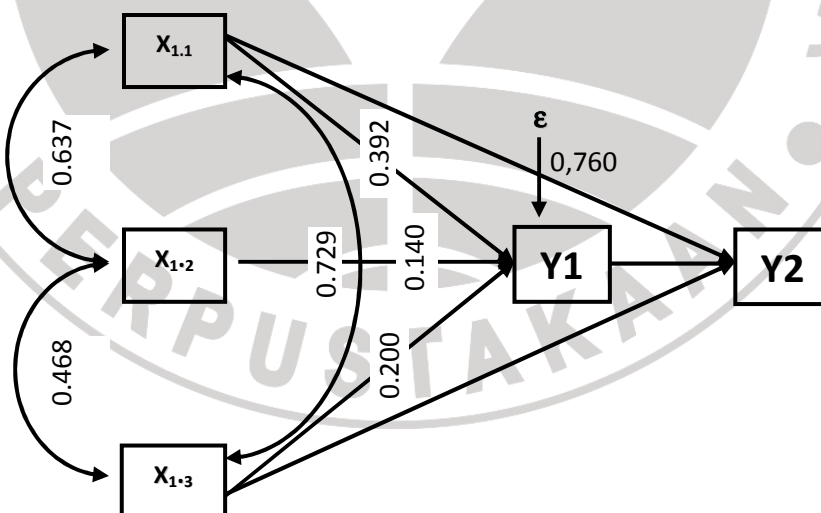
Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Tabel Correlations

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara variabel $X_{1.1}$, $X_{1.2}$, $X_{1.3}$ dan $Y1$ merupakan hubungan yang cukup tinggi. Dimana hubungan antara pengetahuan dengan wawasan adalah sebesar 0.637, hubungan antara pengetahuan dengan kematangan sebesar 0.729, hubungan antara wawasan dengan kematangan sebesar 0,468, hubungan pengetahuan dengan kinerja karyawan 0,626, hubungan antara wawasan dengan kinerja karyawan 0,483, dan hubungan kematangan dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,550.

3) Langkah ketiga adalah mengidentifikasi persamaan diagram jalur hipotesis sebagai berikut.

$$Y1 = 0,392 X_{1.1} + 0,140 X_{1.2} + 0,200 X_{1.3} + 0,760 \varepsilon$$

4) Langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien jalur yang disajikan dalam gambar berikut



Gambar 4.7
Diagram Jalur Hipotesis
Pengaruh Faktor Pendidikan yang Terdiri Dari Pengetahuan, Wawasan,
Kematangan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten

5) Langkah selanjutnya adalah menghitung $R^2Y1 (X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3})$

$$\begin{aligned} R^2Y1(X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}) &= (0,392)(0,626) + (0,140)(0,483) + (0,200)(0,550) \\ &= 0,245 + 0,068 + 0,110 \\ &= 0,423 \end{aligned}$$

6) Menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari setiap variabel yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.16
Pengaruh langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan
Pengaruh Total Hipotesis 2

Variabel	Pengaruh				Pengaruh Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui $X_{1.1}$	Tidak Langsung Melalui $X_{1.2}$	Tidak Langsung Melalui $X_{1.3}$	
$X_{1.1}$	0.154	-	0.035	0.057	0.246
$X_{1.2}$	0.019	0.035	-	0.013	0.067
$X_{1.3}$	0.040	0.057	0.013	-	0.110
Pengaruh Total					0.423

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

7) Menghitung pengaruh variabel lain sebagai berikut

$$\begin{aligned} P_{Y1\epsilon} &= \sqrt{1 - R^2_{Y1(X1,X2,X3)}} \\ &= \sqrt{1 - 0,423} \\ &= 0,760 \end{aligned}$$

Artinya bahwa faktor pendidikan yang terdiri dari pengetahuan, wawasan dan kematangan secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebesar 0,423 dan sisanya sebesar $(0,760)^2 = 0,577$ dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk ke dalam penelitian. Variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain mutu pelayanan, kondisi hukum, kondisi ekonomi, dan teknologi.

8) Keputusan Pengujian Hipotesis

a) Hipotesis keseluruhan (Uji F)

Didasarkan pada kerangka teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten, selanjutnya akan diuji hipotesis secara keseluruhan melalui uji F sebagai berikut:

$$H_0: P_{YX_1}X_{11}=P_{YX_2}X_{12}=P_{YX_3}X_{13}=0$$

H_1 : sekurang-kurangnya ada sebuah $P_{YX_i} \neq 0, i = 1, 2, 3$

Kriteria keputusan :

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya terdapat pengaruh faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya tidak terdapat pengaruh faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

Statistik uji yang digunakan adalah uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{YX_{1,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{YX_{1,2,3}})}$$

Dari hasil pengujian untuk uji F dengan menggunakan bantuan SPSS diperoleh data pengujian keseluruhan pada Tabel 4.17 menunjukkan tingkat signifikan pada model, yang menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $75,119 > 2,60$ sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H_0 ditolak dengan demikian hipotesis 2 diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor pendidikan yang terdiri dari

pengetahuan, wawasan dan kematangan terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan, karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Tabel 4.17
Keputusan Penolakan Hipotesis 2 Keseluruhan

F Hitung	F Tabel	Kesimpulan
75.119	2.60	Ho ditolak

b) Pengujian Koefisien Jalur (Uji t)

Hasil pengujian koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.18
Hasil Pengujian Hipotesis 2

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	Pengujian Hipotesis
$X_{1.1}$ terhadap Y1	0.392	5.403	1.960	0.000	H_0 Ditolak
$X_{1.2}$ terhadap Y1	0.140	2.485	1.960	0.013	H_0 Ditolak
$X_{1.3}$ terhadap Y1	0.200	3.158	1.960	0.002	H_0 Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas, dilakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} adalah 1,960. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor pendidikan yang terdiri dari pengetahuan, wawasan dan kematangan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

a. Prosedur Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 berbunyi faktor motivasi (X2) yang meliputi unsur pendapatan (X_{2.1}), iklim kerja (X_{2.2}), dan prospek karier (X_{2.3}) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten. Pengujian hipotesis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menggambar diagram jalur hipotesis
- 2) Menghitung koefisien korelasi antar variabel bebas
- 3) Identifikasi persamaan diagram jalur hipotesis
- 4) Menghitung koefisien jalur
- 5) Hitung R^2_{Y1} (X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3}) yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3} terhadap Y1.
- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel
- 7) Menghitung pengaruh variabel lain (ε) dengan rumus sebagai berikut:

$$P_{Y\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y(X_{2.1}, \dots, X_{2.3})}}$$

- 8) Keputusan pengujian hipotesis

Rumusan Hipotesis operasional:

Ho: $PY1X_{2.1} = PY1X_{2.2} = PY1X_{2.3} = 0$

Hi: sekurang-kurangnya ada sebuah $PY1X_{2i} \neq 0$, $i = 1, 2$, dan 3

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n-k-1) \sum_{i=1}^k P_{yx_{1,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{yx_{1,2,3}})}$$

Hasil F hitung dibandingkan dengan tabel distribusi F-Snedecor, apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dengan demikian dapat diteruskan pada pengujian secara individual, statistik yang digunakan adalah:

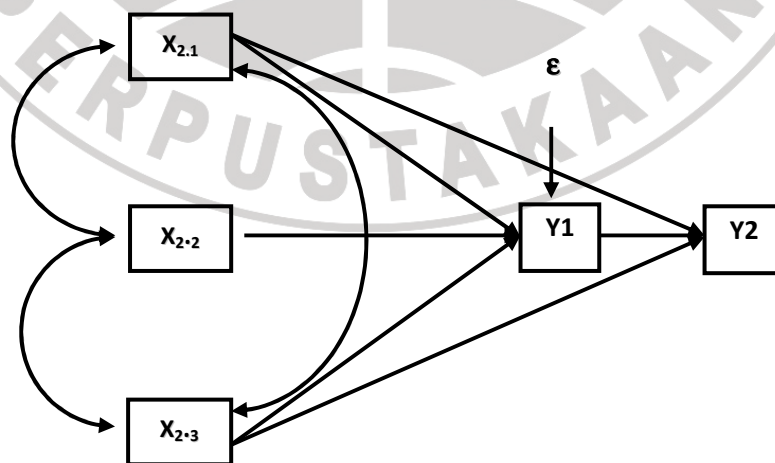
$$t = \frac{p_{YX_i} - p_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_{2.1}, \dots, X_{2.3})})(C_{ii} + C_{ij} + C_{jj})}{(n-k-1)}}$$

t mengikuti distribusi t-Student dengan derajat kebebasan $n-k-1$.

b. Hasil Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 dengan menggunakan bantuan *software* SPSS, disajikan sebagai berikut.

- 1) Langkah pertama adalah dengan membuat terjemahan hipotesis ke dalam diagram jalur dan persamaan struktural yang akan diperlihatkan dalam Gambar berikut ini.



Gambar 4.8
Diagram Jalur Hipotesis 3

- 2) Langkah kedua mentransformasikan data variabel skor z, lalu menghitung koefisien korelasi antar variabel penelitian yang hasil diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.19
Koefisien korelasi Faktor Motivasi yang Terdiri Dari Pendapatan, Iklim Kerja, dan Prospek Karier dengan Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten

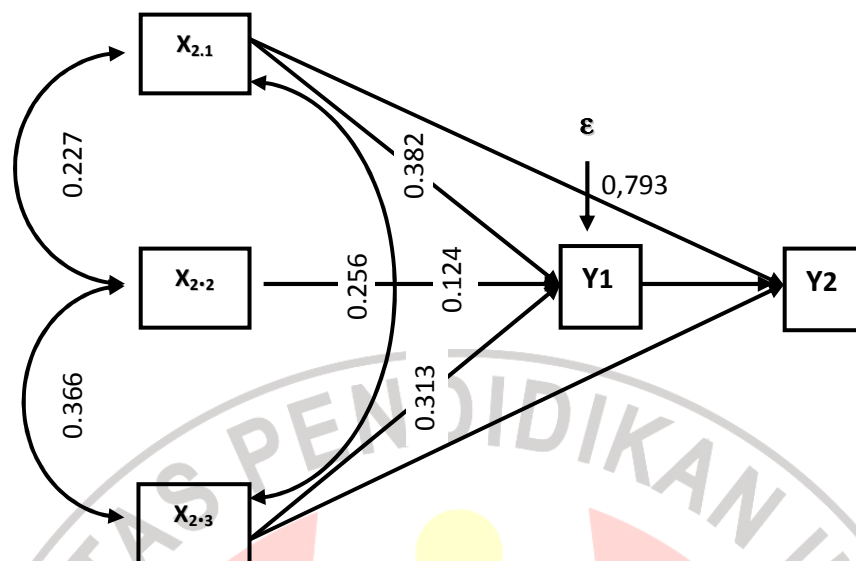
	Kinerja Karyawan (Y1)	Pendapatan (X2.1)	Iklim Kerja (X2.2)	Prospek Karier (X2.3)
Kinerja Karyawan (Y1)	1.000	0.491	0.326	0.457
Pendapatan (X2.1)	0.491	1.000	0.227	0.256
Iklim Kerja (X2.2)	0.326	0.227	1.000	0.366
Prospek Karier (X2.3)	0.457	0.256	0.366	1.000

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara variabel $X_{2.1}$, $X_{2.2}$, $X_{2.3}$ dan Y_1 merupakan hubungan yang cukup tinggi. Dimana hubungan antara pendapatan dengan iklim kerja adalah sebesar 0.227, hubungan antara pendapatan dengan prospek karier sebesar 0.256, hubungan antara iklim kerja dengan prospek karier sebesar 0,366, hubungan pendapatan dengan kinerja karyawan 0,491, hubungan antara iklim kerja dengan kinerja karyawan 0,326, dan hubungan prospek karier dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,457.

- 3) Langkah ketiga adalah mengidentifikasi persamaan diagram jalur hipotesis sebagai berikut.

$$Y_1 = 0,382 X_{2.1} + 0,124 X_{2.2} + 0,313 X_{2.3} + 0,793 \varepsilon$$

- 4) Langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien jalur yang disajikan dalam gambar berikut



Gambar 4.9
Diagram Jalur Hipotesis
Pengaruh Faktor Motivasi yang Terdiri Dari Pendapatan, Iklim Kerja,
Prospek Karier Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jabar Banten

5) Langkah selanjutnya adalah menghitung R^2Y1 ($X_{2.1}$, $X_{2.2}$, $X_{2.3}$)

$$\begin{aligned} R^2Y1(X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3}) &= (0.382)(0.491) + (0.124)(0.326) + (0.313)(0.457) \\ &= 0.188 + 0.040 + 0.143 \\ &= 0.371 \end{aligned}$$

6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.20
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

7) Menghitung pengaruh variabel lain sebagai berikut

$$\begin{aligned} P_{Y\epsilon} &= \sqrt{1 - R^2_{Y(X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3})}} \\ &= \sqrt{1 - 0,371} \\ &= 0,793 \end{aligned}$$

Artinya bahwa faktor motivasi yang terdiri dari pendapatan, iklim kerja dan prospek karier secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebesar 0,371 dan sisanya sebesar $(0,793)^2 = 0,629$ dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk ke dalam penelitian. Variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain mutu pelayanan, kondisi hukum, kondisi ekonomi, dan teknologi.

8) Pengujian Hipotesis

a) Hipotesis keseluruhan (Uji F)

Didasarkan pada kerangka teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten, selanjutnya akan diuji hipotesis secara keseluruhan melalui uji F sebagai berikut:

$$H_0: P_{YX_{2.1}} X_{2.1} = P_{YX_{2.2}} X_{2.2} = P_{YX_{2.3}} X_{2.3} = 0$$

$$H_1: \text{sekurang-kurangnya ada sebuah } P_{YX_i} \neq 0, i = 1, 2, 3$$

Kriteria keputusan :

Ho ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya terdapat pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

Ho diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya tidak terdapat pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

Statistik uji yang digunakan adalah uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{yx_{1,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{yx_{1,2,3}})}$$

Dari hasil pengujian untuk uji F dengan menggunakan bantuan SPSS diperoleh data pengujian keseluruhan pada Tabel 4.21 menunjukkan tingkat signifikan pada model, yang menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $60.596 > 2,60$ sehingga dapat diambil kesimpulan Ho ditolak dengan demikian hipotesis 3 diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor motivasi yang terdiri dari pendapatan, iklim kerja dan prospek karier terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan, karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Tabel 4.21

Keputusan Penolakan Hipotesis 3 Keseluruhan

F Hitung	F Tabel	Kesimpulan
60.596	2.60	Ho ditolak

b) Pengujian Koefisien Jalur (Uji t)

Hasil pengujian koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.22
Hasil Pengujian Hipotesis 3

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

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas, dilakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} adalah 1,960. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor motivasi yang terdiri dari pendapatan, iklim kerja dan prospek karier terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten.

4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 : 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

a. Prosedur Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 berbunyi faktor manajerial (X_3) yang meliputi kejelasan tujuan dan target ($X_{3.1}$), kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab ($X_{3.2}$) dan strategi manajemen ($X_{3.3}$) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten. Pengujian hipotesis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menggambar diagram jalur hipotesis
- 2) Menghitung koefisien korelasi antar variabel bebas
- 3) Identifikasi persamaan diagram jalur hipotesis
- 4) Menghitung koefisien jalur
- 5) Hitung $R^2 Y_1$ ($X_{3,1}$, $X_{3,2}$, $X_{3,3}$) yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total $X_{3,1}$, $X_{3,2}$, $X_{3,3}$ terhadap Y_1 .
- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel
- 7) Menghitung pengaruh variabel lain (ε) dengan rumus sebagai berikut:

$$P_{Y\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y(X_{3,1}, \dots, X_{3,3})}}$$

- 8) Keputusan pengujian hipotesis

Rumusan Hipotesis operasional:

$$H_0: \beta_{YX_{3,1}} = \beta_{YX_{3,2}} = \beta_{YX_{3,3}} = 0$$

H_i : sekurang-kurangnya ada sebuah $\beta_{YX_{3i}} \neq 0$, $i = 1, 2$, dan 3

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{yx_{1,2,3}}}{k (1 - \sum_{i=1}^k P_{yx_{1,2,3}})}$$

Hasil F hitung dibandingkan dengan tabel distribusi F -Snedecor, apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dengan demikian dapat diteruskan pada pengujian secara individual, statistik yang digunakan adalah:

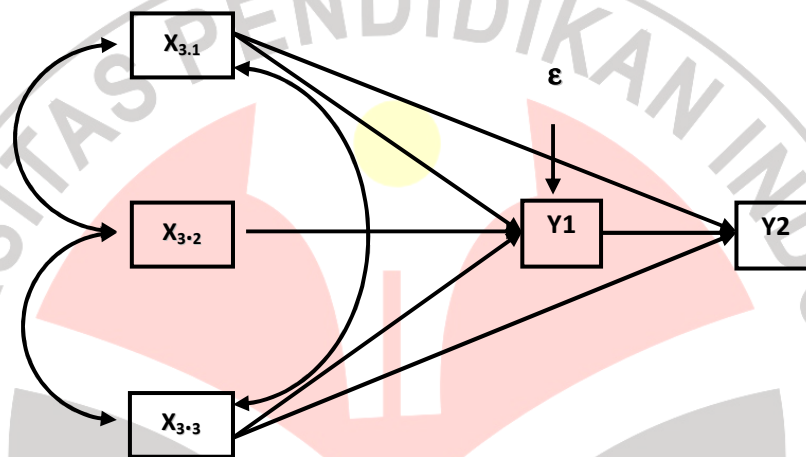
$$t = \frac{P_{YX_i} - P_{YX_j}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_{1,1}, \dots, X_{1,3})})(C_{ii} + C_{jj} + C_{ij})}{(n - k - 1)}}$$

t mengikuti distribusi t -Student dengan derajat kebebasan $n-k-1$.

b. Hasil Pengujian Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis 4 dengan menggunakan bantuan *software* SPSS, disajikan sebagai berikut.

- 1) Langkah pertama adalah dengan membuat terjemahan hipotesis ke dalam diagram jalur dan persamaan struktural yang akan diperlihatkan dalam Gambar berikut ini.



Gambar 4.10
Diagram Jalur Hipotesis 4

- 2) Langkah kedua mentransformasikan data variabel skor z, lalu menghitung koefisien korelasi antar variabel penelitian yang hasil diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.23

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

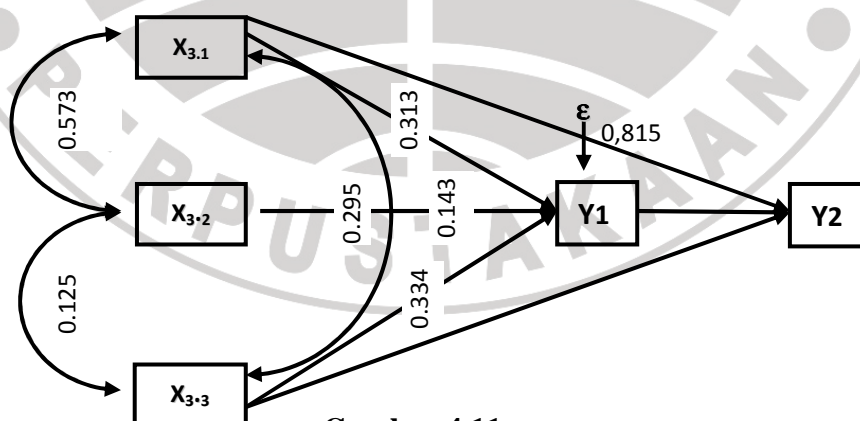
	Kinerja Karyawan (Y1)	Kejelasan tujuan dan target (X3.1)	Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab (X3.2)	Strategi Manajemen (X3.3)
Kinerja Karyawan (Y1)	1.000	0.494	0.364	0.444
Kejelasan tujuan dan target (X3.1)	0.494	1.000	0.573	0.295
Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab (X3.2)	0.364	0.573	1.000	0.125
Strategi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

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara variabel $X_{3,1}$, $X_{3,2}$, $X_{3,3}$ dan $Y1$ merupakan hubungan yang cukup tinggi dan signifikan ($\text{sig} < 0,005$). Dimana hubungan antara kejelasan tujuan dan target dengan kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebesar 0.573, hubungan antara kejelasan tujuan dan target dengan strategi manajemen sebesar 0.295, hubungan antara kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab dengan strategi manajemen sebesar 0,125, hubungan kejelasan tujuan dan target dengan kinerja karyawan 0,494, hubungan antara kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab dengan kinerja karyawan 0,364, dan hubungan strategi manajemen dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,444.

- 3) Langkah ketiga adalah mengidentifikasi persamaan diagram jalur hipotesis sebagai berikut.

$$Y1 = 0,313 X_{3,1} + 0,143 X_{3,2} + 0,334 X_{3,3} + 0,815 \varepsilon$$

- 4) Langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien jalur yang disajikan dalam gambar berikut



Gambar 4.11

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

- b. Langkah selanjutnya adalah menghitung $R^2Y1 (X_{3.1}, X_{3.2}, X_{3.3})$

$$\begin{aligned} R^2Y1(X_{3.1}, X_{3.2}, X_{3.3}) &= (0,313)(0,494) + (0,143)(0,364) + (0,334)(0,444) \\ &= 0,155 + 0,052 + 0,148 \\ &= 0,355 \end{aligned}$$

- c. Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.24
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

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

- d. Menghitung pengaruh variabel lain sebagai berikut

$$\begin{aligned} P_{Y1\epsilon} &= \sqrt{1 - R^2_{Y1(X_{3.1}, X_{3.2}, X_{3.3})}} \\ &= \sqrt{1 - 0,335} \\ &= 0,815 \end{aligned}$$

Artinya bahwa faktor manajerial yang terdiri dari kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta strategi manajemen secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebesar 0,335 dan sisanya sebesar $(0,815)^2 = 0,665$ dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk ke dalam penelitian. Variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain mutu pelayanan, kondisi hukum, kondisi ekonomi, dan teknologi.

e. Keputusan Pengujian Hipotesis

a) Hipotesis keseluruhan (Uji F)

Didasarkan pada kerangka teori yang menyatakan 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, selanjutnya akan diuji hipotesis secara keseluruhan melalui uji F sebagai berikut:

$$H_0: P_{YX_{3,1}} X_{3,1} = P_{YX_{3,2}} X_{3,2} = P_{YX_{3,3}} X_{3,3} = 0$$

H_i : sekurang-kurangnya ada sebuah $P_{YX_i} \neq 0, i = 1, 2, 3$

Kriteria keputusan :

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya 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

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya tidak 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

Statistik uji yang digunakan adalah uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{YX_{i,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{YX_{i,2,3}})}$$

Dari hasil pengujian untuk uji F dengan menggunakan bantuan SPSS

diperoleh data pengujian keseluruhan pada Tabel 4.25 menunjukkan tingkat signifikan pada model, yang menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $56,432 > 2,60$ sehingga dapat diambil kesimpulan H_0 ditolak dengan demikian hipotesis 4 diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor manajerial yang terdiri dari kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan, karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Tabel 4.25
Keputusan Penolakan Hipotesis 4 Keseluruhan

F Hitung	F Tabel	Kesimpulan
56.432	2.60	H_0 ditolak

b) Pengujian Koefisien Jalur (Uji t)

Hasil pengujian koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.26
Hasil Pengujian Hipotesis 4

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	Pengujian Hipotesis
$X_{3,1}$ terhadap Y_1	0.313	5.396	1.960	0.000	H_0 Ditolak
$X_{3,2}$ terhadap Y_1	0.143	2.555	1.960	0.011	H_0 Ditolak
$X_{3,3}$ terhadap Y_1	0.334	6.953	1.960	0.000	H_0 Ditolak

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas, dilakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} adalah 1,960. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor manajerial

yang terdiri dari kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten.

5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5 : Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi dan Manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap Kesehatan Bank Jabar Banten

a. Prosedur Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5 berbunyi faktor-faktor pendidikan (X_1), motivasi (X_2), dan manajerial (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten (Y_2). Pengujian hipotesis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menggambar diagram jalur hipotesis
- 2) Menghitung koefisien korelasi antar variabel bebas
- 3) Identifikasi persamaan diagram jalur hipotesis
- 4) Menghitung koefisien jalur
- 5) Hitung $R^2_{Y2}(X_1, X_2, X_3)$ yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total X_1, X_2, X_3 terhadap Y_2 .
- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel
- 7) Menghitung pengaruh variabel lain (ε) dengan rumus sebagai berikut:

$$P_{Y2\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y2(X1.....X.3)}}$$

8) Keputusan pengujian hipotesis

Rumusan Hipotesis operasional:

Ho: $PY2X_1 = PY2X_2 = PY2X_3 = 0$

Hi: sekurang-kurangnya ada sebuah $PY2X_i \neq 0$, $i = 1, 2$, dan 3

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n-k-1) \sum_{i=1}^k P_{y2x_{1,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{y2x_{1,2,3}})}$$

Hasil F hitung dibandingkan dengan tabel distribusi F-Snedecor, apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka Ho ditolak dengan demikian dapat diteruskan pada pengujian secara individual, statistik yang digunakan adalah:

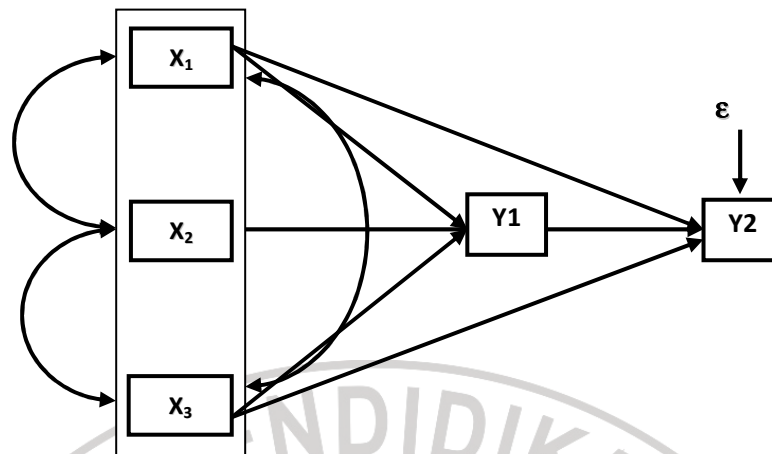
$$t = \frac{P_{y2Xi} - P_{y2Xi}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{y2(X1, \dots, X3)})(C_{ii} + C_{ij} + C_{jj})}{(n-k-1)}}$$

t mengikuti distribusi t-Student dengan derajat kebebasan $n-k-1$.

b. Hasil Pengujian Hipotesis 5

Hasil pengujian hipotesis 5 dengan menggunakan bantuan *software* SPSS, disajikan sebagai berikut.

- 1) Langkah pertama adalah dengan membuat terjemahan hipotesis ke dalam diagram jalur dan persamaan struktural yang akan diperlihatkan dalam Gambar berikut ini.



Gambar 4.12
Diagram Jalur Hipotesis 5

- 2) Langkah kedua mentransformasikan data variabel skor z, lalu menghitung koefisien korelasi antar variabel penelitian yang hasil diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.27
Koefisien Korelasi Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi, dan Manajerial dengan Kesehatan Bank Jabar Banten

	Kesehatan Bank (Y2)	Pendidikan (X3.1)	Motivasi (X3.2)	Manajerial (X3.3)
Kesehatan Bank (Y2)	1.000	0.580	0.566	0.536
Pendidikan (X3.1)	0.580	1.000	0.540	0.551
Motivasi (X3.2)	0.566	0.540	1.000	0.572
Manajerial (X3.3)	0.536	0.551	0.572	1.000

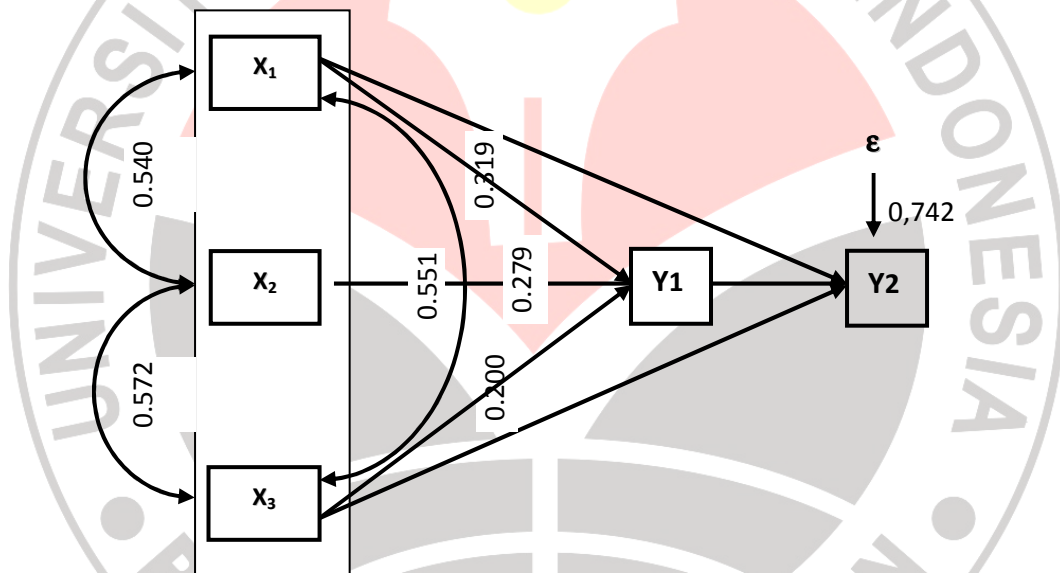
Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y2 merupakan hubungan yang cukup tinggi dan signifikan ($\text{sig} < 0,005$). Dimana hubungan antara faktor pendidikan dengan motivasi adalah sebesar 0.540, hubungan antara faktor pendidikan dengan manajerial sebesar 0.551, hubungan antara faktor motivasi dengan manajerial sebesar 0,572, hubungan

faktor pendidikan dengan kesehatan bank 0,580, hubungan antara faktor motivasi dengan kesehatan bank 0,566, dan hubungan faktor manajerial dengan kesehatan bank adalah sebesar 0,536.

- 3) Langkah ketiga adalah mengidentifikasi persamaan diagram jalur hipotesis sebagai berikut.

$$Y_2 = 0,319 X_1 + 0,279 X_2 + 0,319 X_3 + 0,742 \epsilon$$

- 4) Langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien jalur yang disajikan dalam gambar berikut



Gambar 4.13
Diagram Jalur Hipotesis
Pengaruh Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi dan Manajerial
Terhadap Kesehatan Bank Jabar Banten

- 5) Langkah selanjutnya adalah menghitung $R^2 Y_2 (X_1, X_2, X_3)$

$$\begin{aligned} R^2 Y_2 (X_1, X_2, X_3) &= (0,319)(0,580) + (0,279)(0,566) + (0,200)(0,536) \\ &= 0,185 + 0,158 + 0,107 \\ &= 0,450 \end{aligned}$$

- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.28
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan
Pengaruh Total Hipotesis 5

Variabel	Pengaruh				Pengaruh Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui X_1	Tidak Langsung Melalui X_2	Tidak Langsung Melalui X_3	
X_1	0.102	-	0.048	0.035	0.185
X_2	0.078	0.048	-	0.032	0.158
X_3	0.040	0.035	0.032	-	0.107
Pengaruh Total					0.450

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

- 7) Menghitung pengaruh variabel lain sebagai berikut

$$P_{Y2\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y2(X1, X2, X3)}}$$

$$= \sqrt{1 - 0,450}$$

$$= 0,742$$

Artinya bahwa faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial secara bersama-sama mempengaruhi kesehatan bank adalah sebesar 0,450 dan sisanya sebesar $(0,742)^2 = 0,550$ dipengaruhi variabel lain. Variabel lain yang dapat mempengaruhi kesehatan bank antara lain mutu pelayanan, kondisi hukum, kondisi ekonomi, dan teknologi.

- 8) Keputusan Pengujian Hipotesis

- a) Hipotesis keseluruhan (Uji F)

Didasarkan pada kerangka teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial terhadap kesehatan Bank Jabar Banten, selanjutnya akan diuji hipotesis secara keseluruhan melalui uji F sebagai berikut:

$$H_0: P_{Y2X_1}X_1 = P_{Y2X_2}X_2 = P_{Y2X_3}X_3 = 0$$

H_1 : sekurang-kurangnya ada sebuah $P_{Y2X_i} \neq 0, i = 1, 2, 3$

Kriteria keputusan :

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya terdapat pengaruh faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya tidak terdapat pengaruh faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

Statistik uji yang digunakan adalah uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{Y2X_{1,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{Y2X_{1,2,3}})}$$

Dari hasil pengujian untuk uji F dengan menggunakan bantuan SPSS diperoleh data pengujian keseluruhan pada Tabel 4.29 menunjukkan tingkat signifikan pada model, yang menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $83.988 > 2,60$ sehingga dapat diambil kesimpulan H_0 ditolak dengan demikian hipotesis 5 diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial terhadap kesehatan bank secara keseluruhan, karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Tabel 4.29
Keputusan Penolakan Hipotesis 5 Keseluruhan

F Hitung	F Tabel	Kesimpulan
83,988	2.60	H_0 ditolak

b) Pengujian Koefisien Jalur (Uji t)

Hasil pengujian koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.30
Hasil Pengujian Hipotesis 5

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	Pengujian Hipotesis
X_1 terhadap Y	0.319	5.943	1.960	0.000	H_0 Ditolak
X_2 terhadap Y	0.279	5.120	1.960	0.000	H_0 Ditolak
X_3 terhadap Y	0.200	3.642	1.960	0.000	H_0 Ditolak

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas, dilakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} adalah 1,960. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial terhadap kesehatan bank.

6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis 6 : Faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan berpengaruh secara signifikan terhadap Kesehatan Bank Jabar Banten

a. Prosedur Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis 6 berbunyi faktor pendidikan (X_1) yang meliputi unsur pengetahuan ($X_{1.1}$), wawasan ($X_{1.2}$), dan kematangan ($X_{1.3}$) berpengaruh secara signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten (Y_2). Pengujian hipotesis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menggambar diagram jalur hipotesis
- 2) Menghitung koefisien korelasi antar variabel bebas
- 3) Identifikasi persamaan diagram jalur hipotesis
- 4) Menghitung koefisien jalur
- 5) Hitung R^2_{Y2} ($X_{1.1}$, $X_{1.2}$, $X_{1.3}$) yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total $X_{1.1}$, $X_{1.2}$, $X_{1.3}$ terhadap $Y2$.
- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel
- 7) Menghitung pengaruh variabel lain (ε) dengan rumus sebagai berikut:

$$P_{Y2\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y2(X_{1.1}, \dots, X_{1.3})}}$$

- 8) Keputusan pengujian hipotesis

Rumusan Hipotesis operasional:

$H_0: P_{Y2X_{1.1}} = P_{Y2X_{1.2}} = P_{Y2X_{1.3}} = 0$

H_i : sekurang-kurangnya ada sebuah $P_{Y2X_{1i}} \neq 0$, $i = 1, 2$, dan 3

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{Y2X_{1.2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{Y2X_{1.2,3}})}$$

Hasil F hitung dibandingkan dengan tabel distribusi F -Snedecor, apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dengan demikian dapat diteruskan pada pengujian secara individual, statistik yang digunakan adalah:

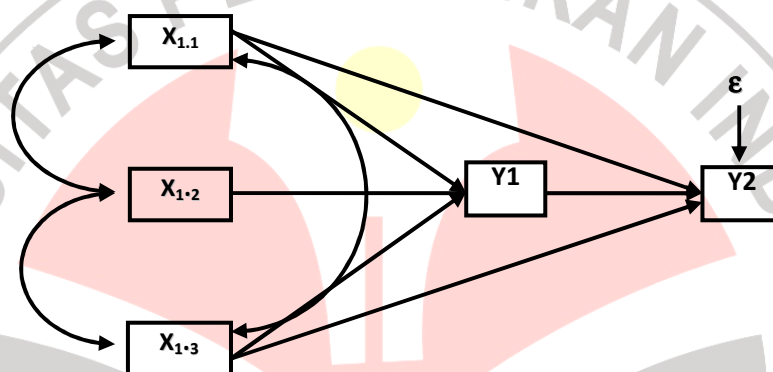
$$t = \frac{P_{Y2X_i} - P_{Y2X_j}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y2(X_{1.1}, \dots, X_{1.3})})(C_{ii} + C_{ij} + C_{jj})}{(n - k - 1)}}$$

t mengikuti distribusi t -Student dengan derajat kebebasan $n - k - 1$.

b. Hasil Pengujian Hipotesis 6

Hasil pengujian hipotesis 6 dengan menggunakan bantuan *software* SPSS, disajikan sebagai berikut.

- Langkah pertama adalah dengan membuat terjemahan hipotesis ke dalam diagram jalur dan persamaan struktural yang akan diperlihatkan dalam Gambar berikut ini.



Gambar 4.12
Diagram Jalur Hipotesis 14

- Langkah kedua mentransformasikan data variabel skor z, lalu menghitung koefisien korelasi antar variabel penelitian yang hasil diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.31
Koefisien korelasi Faktor Pendidikan yang Terdiri Dari Pengetahuan, Wawasan, Kematangan dengan Kesehatan Bank Jabar Banten

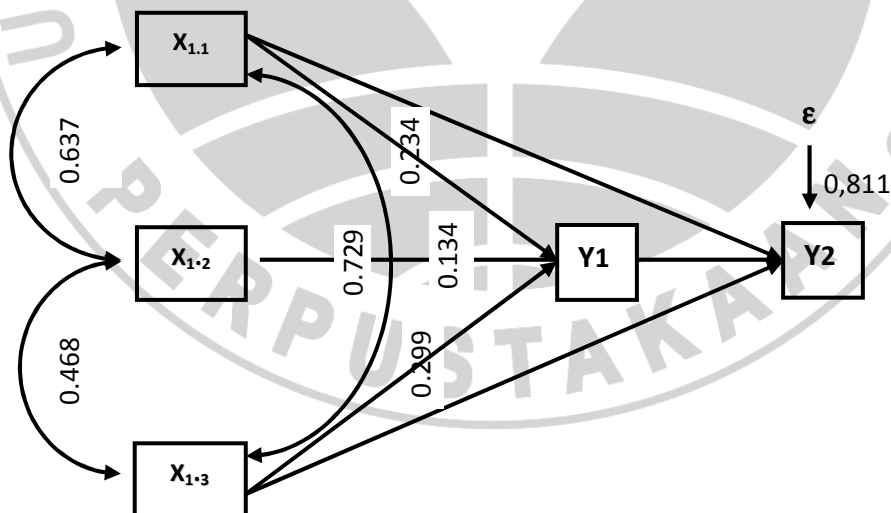
	Kesehatan Bank (Y2)	Pengetahuan (X1.1)	Wawasan (X1.2)	Kematangan (X1.3)
Kesehatan Bank (Y2)	1.000	0.537	0.423	0.532
Pengetahuan (X1.1)	0.537	1.000	0.637	0.729
Wawasan (X1.2)	0.423	0.637	1.000	0.468
Kematangan (X1.3)	0.532	0.729	0.468	1.000

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara variabel $X_{1.1}$, $X_{1.2}$, $X_{1.3}$ dan Y_2 merupakan hubungan yang cukup tinggi dan signifikan ($\text{sig} < 0,005$). Dimana hubungan antara pengetahuan dengan wawasan adalah sebesar 0.637, hubungan antara pengetahuan dengan kematangan sebesar 0.729, hubungan antara wawasan dengan kematangan sebesar 0,468, hubungan pengetahuan dengan kesehatan bank 0,537, hubungan antara wawasan dengan kesehatan bank 0,423, dan hubungan kematangan dengan kesehatan bank adalah sebesar 0,532.

- 3) Langkah ketiga adalah mengidentifikasi persamaan diagram jalur hipotesis sebagai berikut.

$$Y_2 = 0,234 X_{1.1} + 0,134 X_{1.2} + 0,299 X_{1.3} + 0,811 \varepsilon$$

- 4) Langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien jalur yang disajikan dalam gambar berikut



Gambar 4.15
Diagram Jalur Hipotesis
Pengaruh Faktor Pendidikan yang Terdiri Dari Pengetahuan, Wawasan,
Kematangan Terhadap Kesehatan Bank Jabar Banten

5) Langkah selanjutnya adalah menghitung $R^2Y2(X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3})$

$$\begin{aligned} R^2Y2(X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}) &= (0,234)(0,537) + (0,134)(0,423) + (0,299)(0,532) \\ &= 0,126 + 0,057 + 0,159 \\ &= 0,342 \end{aligned}$$

6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.32
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan
Pengaruh Total Hipotesis 6

Variabel	Pengaruh				Pengaruh Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui $X_{1.1}$	Tidak Langsung Melalui $X_{1.2}$	Tidak Langsung Melalui $X_{1.3}$	
$X_{1.1}$	0.055	-	0.020	0.051	0.126
$X_{1.2}$	0.018	0.020	-	0.019	0.057
$X_{1.3}$	0.089	0.051	0.019	-	0.159
Pengaruh Total					0.342

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

7) Menghitung pengaruh variabel lain sebagai berikut

$$\begin{aligned} P_{Y2\varepsilon} &= \sqrt{1 - R^2_{Y2(X1,X2,X3)}} \\ &= \sqrt{1 - 0,342} \\ &= 0,811 \end{aligned}$$

Artinya bahwa pendidikan yang terdiri dari pengetahuan, wawasan dan kematangan secara bersama-sama mempengaruhi kesehatan bank adalah sebesar 0,342 dan sisanya sebesar $(0,811)^2 = 0,658$ dipengaruhi variabel lain. Variabel lain yang dapat mempengaruhi kesehatan bank antara lain mutu pelayanan, kondisi hukum, kondisi ekonomi, dan teknologi.

8) Keputusan Pengujian Hipotesis

a) Hipotesis keseluruhan (Uji F)

Didasarkan pada kerangka teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten, selanjutnya akan diuji hipotesis secara keseluruhan melalui uji F sebagai berikut:

$$H_0: P_{Y2X_{11}} = P_{Y2X_{12}} = P_{Y2X_{13}} = 0$$

H_1 : sekurang-kurangnya ada sebuah $P_{Y2X_i} \neq 0, i = 1, 2, 3$

Kriteria keputusan :

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya terdapat pengaruh faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya tidak terdapat pengaruh faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

Statistik uji yang digunakan adalah uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{Y2X_{1,2,3}}}{k \left(1 - \sum_{i=1}^k P_{Y2X_{1,2,3}} \right)}$$

Dari hasil pengujian untuk uji F dengan menggunakan bantuan SPSS diperoleh data pengujian keseluruhan pada Tabel 4.33 menunjukkan tingkat signifikan pada model, yang menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $53.295 > 2,60$ sehingga dapat diambil kesimpulan H_0 ditolak dengan demikian hipotesis 6 diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang

signifikan antara faktor pendidikan yang terdiri dari pengetahuan, wawasan dan kematangan terhadap kesehatan bank secara keseluruhan, karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Tabel 4.33
Keputusan Penolakan Hipotesis 6 Keseluruhan

F Hitung	F Tabel	Kesimpulan
53,295	2.60	Ho ditolak

b) Pengujian Koefisien Jalur (Uji t)

Hasil pengujian koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.34
Hasil Pengujian Hipotesis 6

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	Pengujian Hipotesis
$X_{1.1}$ terhadap Y2	0.234	3.028	1.960	0.003	H_0 Ditolak
$X_{1.2}$ terhadap Y2	0.134	2.235	1.960	0.026	H_0 Ditolak
$X_{1.3}$ terhadap Y2	0.299	4.426	1.960	0.000	H_0 Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas, dilakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} adalah 1,960. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor pendidikan yang terdiri dari pengetahuan, wawasan dan kematangan terhadap kesehatan bank.

7. Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis 7 : Faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier berpengaruh secara signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

a. Prosedur Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis 7 berbunyi faktor motivasi (X_2) yang meliputi unsur pendapatan ($X_{2.1}$), iklim kerja ($X_{2.2}$), dan prospek karier ($X_{2.3}$) berpengaruh secara signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. Pengujian hipotesis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menggambar diagram jalur hipotesis
- 2) Menghitung koefisien korelasi antar variabel bebas
- 3) Identifikasi persamaan diagram jalur hipotesis
- 4) Menghitung koefisien jalur
- 5) Hitung R^2_{Y2} ($X_{2.1}$, $X_{2.2}$, $X_{2.3}$) yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total $X_{2.1}$, $X_{2.2}$, $X_{2.3}$ terhadap Y_2 .
- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel
- 7) Menghitung pengaruh variabel lain (ε) dengan rumus sebagai berikut:

$$P_{Y2\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{y2(X_{2.1} \dots X_{2.3})}}$$

- 8) Keputusan pengujian hipotesis

Rumusan Hipotesis operasional:

$H_0: P_{Y_2X_{2.1}} = P_{Y_2X_{2.2}} = P_{Y_2X_{2.3}} = 0$

H_i : sekurang-kurangnya ada sebuah $P_{Y_2X_{2i}} \neq 0$, $i = 1, 2$, dan 3

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n-k-1) \sum_{i=1}^k P_{y2x_{1,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{y2x_{1,2,3}})}$$

Hasil F hitung dibandingkan dengan tabel distribusi F-Snedecor, apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dengan demikian dapat diteruskan pada pengujian secara individual, statistik yang digunakan adalah:

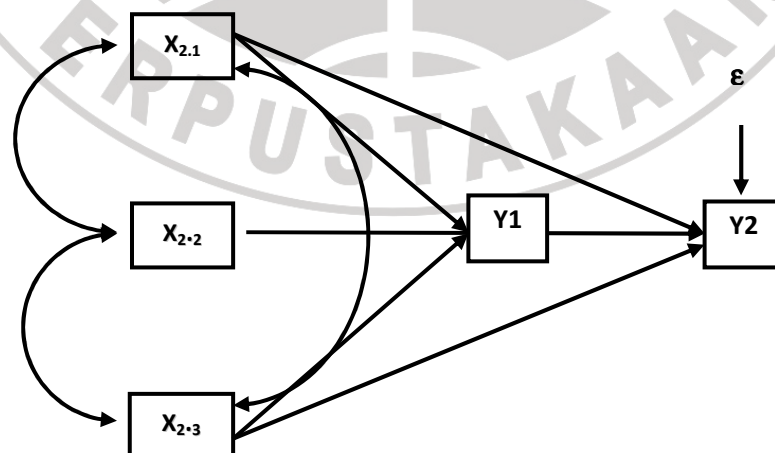
$$t = \frac{P_{y2x_i} - p_{y2x_i}}{\sqrt{\frac{(1-R^2_{y2(x_{2.1}, \dots, x_{2.3})})(C_{ii} + C_{ij} + C_{ji})}{(n-k-1)}}$$

t mengikuti distribusi t-Student dengan derajat kebebasan $n-k-1$.

b. Hasil Pengujian Hipotesis 7

Hasil pengujian hipotesis 7 dengan menggunakan bantuan *software* SPSS, disajikan sebagai berikut.

- 1) Langkah pertama adalah dengan membuat terjemahan hipotesis ke dalam diagram jalur dan persamaan struktural yang akan diperlihatkan dalam Gambar berikut ini.



Gambar 4.16
Diagram Jalur Hipotesis 7

- 2) Langkah kedua mentransformasikan data variabel skor z, lalu menghitung koefisien korelasi antar variabel penelitian yang hasilnya diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.35
Koefisien Korelasi Faktor Motivasi yang Terdiri Dari Pendapatan, Iklim Kerja, dan Prospek Karier dengan Kesehatan Bank Jabar Banten

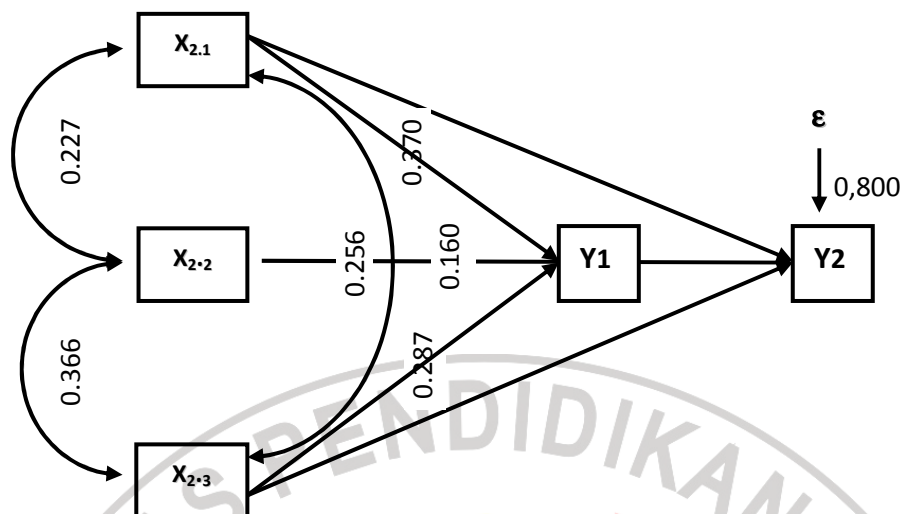
	Kesehatan Bank (Y2)	Pendapatan (X2.1)	Iklim Kerja (X2.2)	Prospek Karier (X2.3)
Kesehatan Bank (Y2)	1.000	0.480	0.349	0.441
Pendapatan (X2.1)	0.480	1.000	0.227	0.256
Iklim Kerja (X2.2)	0.349	0.227	1.000	0.366
Prospek Karier (X2.3)	0.441	0.256	0.366	1.000

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara variabel $X_{2.1}$, $X_{2.2}$, $X_{2.3}$ dan Y_2 merupakan hubungan yang cukup tinggi dan signifikan ($\text{sig} < 0,005$). Dimana hubungan antara pendapatan dengan iklim kerja adalah sebesar 0.227, hubungan antara pendapatan dengan prospek karier sebesar 0.256, hubungan antara iklim kerja dengan prospek karier sebesar 0,366, hubungan pendapatan dengan kesehatan bank 0,480, hubungan antara iklim kerja dengan kesehatan bank 0,349, dan hubungan prospek karier dengan kesehatan bank adalah sebesar 0,441.

- 3) Langkah ketiga adalah mengidentifikasi persamaan diagram jalur hipotesis sebagai berikut.

$$Y_2 = 0,370 X_{2.1} + 0,160 X_{2.2} + 0,287 X_{2.3} + 0,800 \varepsilon$$

- 4) Langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien jalur yang disajikan dalam gambar berikut



Gambar 4.17
Diagram Jalur Hipotesis
Pengaruh Faktor Motivasi yang Terdiri Dari Pendapatan, Iklim Kerja,
Prospek Karier Terhadap Kesehatan Bank Jabar Banten

5) Langkah selanjutnya adalah menghitung $R^2_{Y2}(X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3})$

$$\begin{aligned} R^2_{Y2}(X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3}) &= (0.370)(0.480) + (0.160)(0.349) + (0.287)(0.441) \\ &= 0.178 + 0.056 + 0.126 \\ &= 0.360 \end{aligned}$$

6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.36
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan
Pengaruh Total Hipotesis 7

Variabel	Pengaruh				Pengaruh Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui $X_{2.1}$	Tidak Langsung Melalui $X_{2.2}$	Tidak Langsung Melalui $X_{2.3}$	
$X_{2.1}$	0.137	-	0.013	0.027	0.177
$X_{2.2}$	0.026	0.013	-	0.017	0.057
$X_{2.3}$	0.082	0.027	0.017	-	0.126
Pengaruh Total					0.360

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

7) Menghitung pengaruh variabel lain sebagai berikut

$$P_{Y2\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y2(X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3})}}$$

$$= \sqrt{1 - 0,360}$$

$$= 0,800$$

Artinya bahwa faktor motivasi yang terdiri dari pendapatan, iklim kerja dan prospek karier secara bersama-sama mempengaruhi kesehatan bank adalah sebesar 0,360 dan sisanya sebesar $(0,800)^2 = 0,640$ dipengaruhi variabel lain. Variabel lain yang dapat mempengaruhi kesehatan bank antara lain mutu pelayanan, kondisi hukum, kondisi ekonomi dan teknologi.

8) Keputusan Pengujian Hipotesis

a) Hipotesis keseluruhan (Uji F)

Didasarkan pada kerangka teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier terhadap kesehatan Bank Jabar Banten, selanjutnya akan diuji hipotesis secara keseluruhan melalui uji F sebagai berikut:

$$H_0: P_{Y_2X_{2,1}}X_{2,1} = P_{Y_2X_{2,2}}X_{2,2} = P_{Y_2X_{2,3}}X_{2,3} = 0$$

$$H_1: \text{sekurang-kurangnya ada sebuah } P_{Y_2X_i} \neq 0, i = 1, 2, 3$$

Kriteria keputusan :

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya terdapat pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya tidak terdapat pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

Statistik uji yang digunakan adalah uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{y^2 x_{1,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{y^2 x_{1,2,3}})}$$

Dari hasil pengujian untuk uji F dengan menggunakan bantuan SPSS diperoleh data pengujian keseluruhan pada Tabel 4.37 menunjukkan tingkat signifikan pada model, yang menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $57.859 > 2.60$ sehingga dapat diambil kesimpulan H_0 ditolak dengan demikian hipotesis 7 diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor motivasi yang terdiri dari pendapatan, iklim kerja dan prospek karier terhadap kesehatan bank secara keseluruhan, karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Tabel 4.37
Keputusan Penolakan Hipotesis 7 Keseluruhan

F Hitung	F Tabel	Kesimpulan
57.859	2.60	H_0 ditolak

b) Pengujian Koefisien Jalur (Uji t)

Hasil pengujian koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut

Tabel 4.38
Hasil Pengujian Hipotesis 7

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	Pengujian Hipotesis
$X_{2,1}$ terhadap Y_2	0.370	7.769	1.960	0.000	H_0 Ditolak
$X_{2,2}$ terhadap Y_2	0.160	3.235	1.960	0.001	H_0 Ditolak
$X_{2,3}$ terhadap Y_2	0.287	5.756	1.960	0.000	H_0 Ditolak

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas, dilakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} adalah 1,960. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor motivasi yang terdiri dari pendapatan, iklim kerja dan prospek karier terhadap kesehatan bank.

8. Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis 8 : Faktor manajerial yang meliputi kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

a. Prosedur Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis 8 berbunyi faktor manajerial (X_3) yang meliputi kejelasan tujuan dan target ($X_{3.1}$), kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab ($X_{3.2}$) dan strategi manajemen ($X_{3.3}$) berpengaruh secara langsung terhadap kesehatan Bank Jabar Banten (Y_2). Pengujian hipotesis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menggambar diagram jalur hipotesis
- 2) Menghitung koefisien korelasi antar variabel bebas
- 3) Identifikasi persamaan diagram jalur hipotesis
- 4) Menghitung koefisien jalur
- 5) Hitung $R^2 Y_2$ ($X_{3.1}$, $X_{3.2}$, $X_{3.3}$) yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total $X_{3.1}$, $X_{3.2}$, $X_{3.3}$ terhadap Y_2 .
- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel

7) Menghitung pengaruh variabel lain (ε) dengan rumus sebagai berikut:

$$P_{Y2\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y2(X3.1 \dots X3.3)}}$$

8) Keputusan pengujian hipotesis

Rumusan Hipotesis operasional:

$$H_0: PY2X_{3.1} = PY2X_{3.2} = PY2X_{3.3} = 0$$

H_1 : sekurang-kurangnya ada sebuah $PY2X_{3i} \neq 0$, $i = 1, 2$, dan 3

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{y2x_{i,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{y2x_{i,2,3}})}$$

Hasil F hitung dibandingkan dengan tabel distribusi F-Snedecor, apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dengan demikian dapat diteruskan pada pengujian secara individual, statistik yang digunakan adalah:

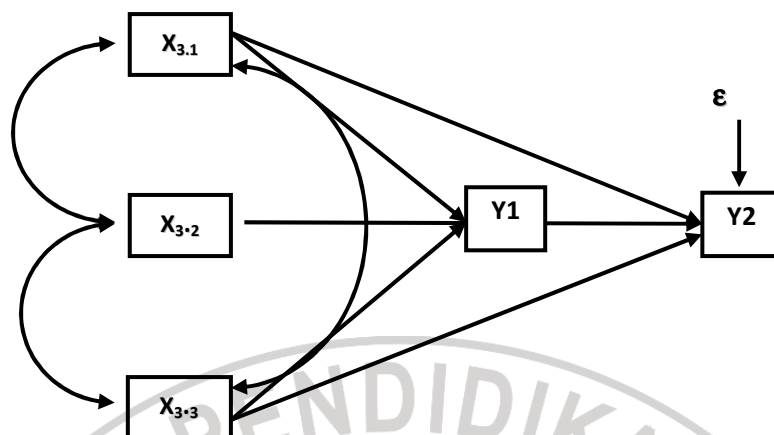
$$t = \frac{P_{Y2Xi} - P_{Y2Xi}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y2(X1.1., \dots, X1.3)}) (C_{ii} + C_{ij} + C_{jj})}{(n - k - 1)}}$$

t mengikuti distribusi t-Student dengan derajat kebebasan $n - k - 1$.

b. Hasil Pengujian Hipotesis 8

Hasil pengujian hipotesis 8 dengan menggunakan bantuan *software* SPSS, disajikan sebagai berikut.

- 1) Langkah pertama adalah dengan membuat terjemahan hipotesis ke dalam diagram jalur dan persamaan struktural yang akan diperlihatkan dalam Gambar berikut ini.



Gambar 4.18
Diagram Jalur Hipotesis 8

- 2) Langkah kedua mentransformasikan data variabel skor z, lalu menghitung koefisien korelasi antar variabel penelitian yang hasil diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.39
Koefisien korelasi Faktor Manajerial yang Terdiri Dari Kejelasan Tujuan dan Target, Kejelasan Tugas –tugas dan Tanggung Jawab, Dan Strategi Manajemen dengan Kesehatan Bank

	Kesehatan Bank (Y2)	Kejelasan Tujuan dan Target (X3.1)	Kejelasan tugas-tugas dan Tanggung Jawab (X3.2)	Strategi Manajemen (X3.3)
Kesehatan Bank (Y2)	1.000	0.433	0.326	0.432
Kejelasan Tujuan dan Target (X3.1)	0.433	1.000	0.573	0.295
Kejelasan tugas-tugas dan Tanggung Jawab (X3.2)	0.326	0.573	1.000	0.125
Strategi Manajemen (X3.3)	0.432	0.295	0.125	1.000

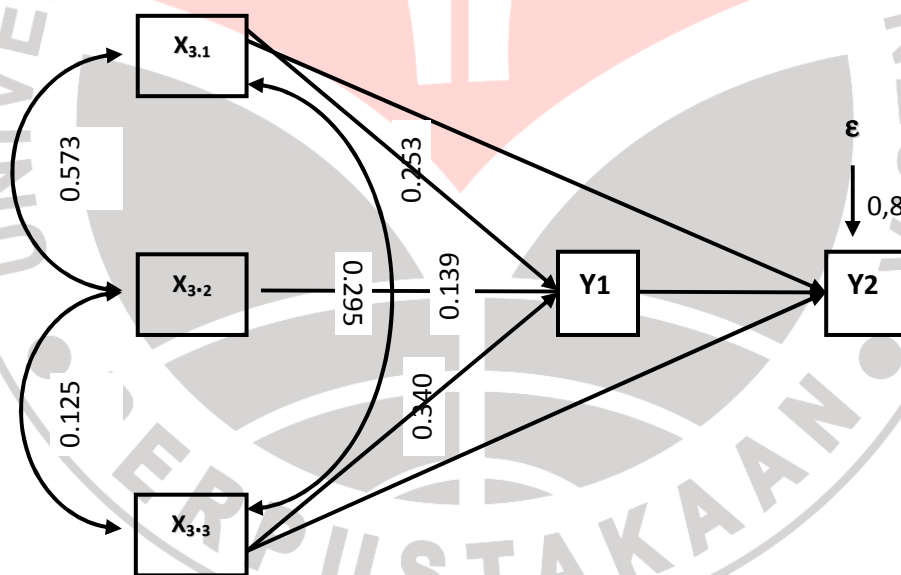
Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara variabel $X_{3.1}$, $X_{3.2}$, $X_{3.3}$ dan Y2 merupakan hubungan yang cukup tinggi dan signifikan ($\text{sig} < 0,005$). Dimana hubungan antara kejelasan tujuan dan target dengan kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebesar 0.573, hubungan antara kejelasan tujuan dan target dengan strategi manajemen sebesar 0.295,

hubungan antara kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab dengan strategi manajemen sebesar 0,125, hubungan kejelasan tujuan dan target dengan kesehatan bank 0,433, hubungan antara kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab dengan kesehatan bank 0,326, dan hubungan strategi manajemen dengan kesehatan bank adalah sebesar 0,432.

- 3) Langkah ketiga adalah mengidentifikasi persamaan diagram jalur hipotesis sebagai berikut.

$$Y2 = 0,253 X_{3.1} + 0,139 X_{3.2} + 0,340 X_{3.3} + 0,835 \varepsilon$$

- 4) Langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien jalur yang disajikan dalam gambar berikut



Gambar 4.18

Diagram Jalur Hipotesis

Pengaruh Faktor Manajerial yang Terdiri Dari Kejelasan Tujuan dan Target, Kejelasan Tugas-Tugas dan Tanggung Jawab, dan Strategi Manajemen Terhadap Kesehatan Bank Jabar Banten

- 5) Langkah selanjutnya adalah menghitung $R^2 Y2 (X_{3.1}, X_{3.2}, X_{3.3})$

$$R^2 Y2(X_{3.1}, X_{3.2}, X_{3.3}) = (0,253)(0,433) + (0,139)(0,326) + (0,340)(0,432)$$

$$= 0,110 + 0,045 + 0,147$$

$$= 0,302$$

- 6) Menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.40
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak langsung dan
Pengaruh Total Hipotesis 8

Variabel	Pengaruh				Pengaruh Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui $X_{3,1}$	Tidak Langsung Melalui $X_{3,2}$	Tidak Langsung Melalui $X_{3,3}$	
$X_{3,1}$	0.064	-	0.020	0.025	0.110
$X_{3,2}$	0.019	0.020	-	0.006	0.045
$X_{3,3}$	0.116	0.025	0.006	-	0.147
Pengaruh Total					0.302

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

- 7) Menghitung pengaruh variabel lain sebagai berikut

$$P_{Y2\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{Y2(X3.1, X3.2, X3.3)}}$$

$$= \sqrt{1 - 0,301}$$

$$= 0,835$$

Artinya bahwa faktor manajerial yang terdiri dari kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta strategi manajemen secara bersama-sama mempengaruhi kesehatan bank adalah sebesar 0,301 dan sisanya sebesar $(0,835)^2 = 0,699$ dipengaruhi variabel lain. Variabel lain yang dapat mempengaruhi kesehatan bank antara lain mutu pelayanan, kondisi hukum, kondisi ekonomi, dan teknologi.

- 8) Keputusan Pengujian Hipotesis

- a) Hipotesis keseluruhan (Uji F)

Didasarkan pada kerangka teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta strategi manajemen terhadap kesehatan bank Bank Jabar Banten, selanjutnya akan diuji hipotesis secara keseluruhan melalui uji F sebagai berikut:

$$H_0: P_{Y_2X_{1,1}}X_{1,1} = P_{Y_2X_{1,2}}X_{1,2} = P_{Y_2X_{1,3}}X_{1,3} = 0$$

$$H_1: \text{sekurang-kurangnya ada sebuah } P_{Y_2X_i} \neq 0, i = 1, 2, 3$$

Kriteria keputusan :

H_0 ditolak jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, artinya terdapat pengaruh faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta strategi manajemen terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. H_0 diterima jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$, artinya tidak terdapat pengaruh faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta strategi manajemen terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

Statistik uji yang digunakan adalah uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k P_{Y_2X_{1,2,3}}}{k(1 - \sum_{i=1}^k P_{Y_2X_{1,2,3}})}$$

Dari hasil pengujian untuk uji F dengan menggunakan bantuan SPSS diperoleh data pengujian keseluruhan pada Tabel 4.41 menunjukkan tingkat signifikan pada model, yang menunjukkan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ yaitu $44,446 > 2,60$ sehingga dapat diambil kesimpulan H_0 ditolak dengan

demikian hipotesis 8 diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor manajerial yang terdiri dari kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen terhadap kesehatan bank secara keseluruhan, karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Tabel 4.41
Keputusan Penolakan Hipotesis 8 Keseluruhan

F Hitung	F Tabel	Kesimpulan
44.446	2.60	Ho ditolak

b) Pengujian Koefisien Jalur (Uji t)

Hasil pengujian koefisien jalur disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.42
Hasil Pengujian Hipotesis 8

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	Pengujian Hipotesis
X _{3,1} terhadap Y2	0.253	4.197	1.960	0.000	H ₀ Ditolak
X _{3,2} terhadap Y2	0.139	2.390	1.960	0.017	H ₀ Ditolak
X _{3,3} terhadap Y2	0.340	6.815	1.960	0.000	H ₀ Ditolak

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas, dilakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} adalah 1,960. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor manajerial yang terdiri dari kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, dan strategi manajemen terhadap kesehatan bank

9. Pengujian Hipotesis 9

Hipotesis 9 : Kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kesehatan bank

a. Prosedur Pengujian Hipotesis 9

- 1) Mencari koefisien regresi a dan b dengan rumus yang dikemukakan

Sudjana (1996:315) sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

- 2) Mengidentifikasi persamaan regresi

$$Y' = a + bX$$

- 3) Mengetahui besarnya kontribusi dari X terhadap naik turunnya nilai Y dihitung dengan suatu koefisien yang disebut koefisien determinasi/coefficient of determination (r^2).

$$r^2 = \frac{b \{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)\}}{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}$$

- 4) Mengetahui kuat lemahnya pengaruh yang diklasifikasikan sebagai berikut

Tabel 4.43
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Pengaruh (Guilford)

BESAR KOEFISIEN	KALSIFIKASI
0,000 - 0,199	Sangat Rendah/Lemah Dapat Diabaikan
0,200 - 0,399	Rendah/Lemah
0,400 - 0,599	Sedang
0,600 - 0,799	Tinggi Kuat
0,800 - 1,00	Sangat Tinggi/Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2008:250)

- 5) Pengujian hipotesis dengan uji signifikan koefisien korelasi (uji t student) yaitu:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kriteria pengambilan keputusan pengujian hipotesis secara statistik dalam rangka pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis menurut Sugiyono (2008:101) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Secara statistik hipotesis yang akan diuji berada pada taraf kesalahan 0,05 dengan derajat kebebasan dk (n-2) serta pada uji satu pihak, yaitu pihak kanan. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis utama pada penelitian ini dapat ditulis sebagai berikut:

$H_0 : \rho \leq 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap kesehatan bank

$H_1 : \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap kesehatan bank

b. Hasil Pengujian Hipotesis 9

Pengolahan data dengan menggunakan bantuan SPSS menghasilkan pengujian hipotesis sebagai berikut.

- 1) Koefisien regresi a dan b diperoleh dengan melihat Tabel Coefficients di bawah ini.

Tabel 4.44
Tabel Coefficient Hipotesis 9

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	78.910	.401		196.833	.000
Kinerja karyawan	.123	.005	.825	25.732	.000

a. Dependent Variable: kesehatan bank

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai $a = 78.910$ dan nilai $b = 0.123$

2) Mengidentifikasi persamaan regresi

Berdasarkan Tabel 4.44 di atas, setelah diketahui nilai a dan b , maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$\text{Kesehatan Bank} = 78.910 + 0.123 \text{ Kinerja Karyawan}$$

3) Menghitung besarnya R^2

Besarnya R^2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kinerja karyawan dalam meningkatkan kesehatan bank. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh besarnya $R^2 = 0.681$ yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.45
Model Summary Hipotesis 9

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825 ^a	.681	.680	.87618

a. Predictors: (Constant), Kinerja karyawan

4) Besarnya pengaruh antara kinerja karyawan terhadap kesehatan bank sebesar 0,681 termasuk kategori kuat. Artinya bahwa kinerja karyawan pengaruhnya kuat dalam meningkatkan kesehatan bank

5) Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} 1,96 dan derajat kebebasan $dk = n-2$, dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar = 25.732. karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak . Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis 9 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten.

Pengujian hipotesis 9 diuraikan menjadi sub-sub hipotesis yang terdiri dari 6 sub hipotesis. Pengujian ini dilakukan untuk melihat pengaruh kinerja karyawan terhadap masing-masing sub variabel kesehatan bank yang terdiri dari *capital, assets, management, earnings, liquidity, dan sensitivity to market risk*. Masing-masing hasil pengujian sub hipotesis disajikan sebagai berikut:

1) Pengujian Sub Hipotesis 9 – 1

Hipotesis 9 - 1 : Kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap *Capital*

a) Prosedur Pengujian Sub Hipotesis 9 - 1

(1) Mencari koefisien regresi a dan b dengan rumus yang dikemukakan Sudjana (1996:315) sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

- (2) Mengidentifikasi persamaan regresi

$$Y' = a + bX$$

- (3) Mengetahui besarnya kontribusi dari X terhadap naik turunnya nilai Y dihitung dengan suatu koefisien yang disebut koefisien determinasi/*coefficient of determination* (r^2).

$$r^2 = \frac{b\{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)\}}{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}$$

- (4) Mengetahui kuat lemahnya pengaruh yang diklasifikasikan seperti pada tabel 4.43

- (5) Pengujian hipotesis dengan uji signifikan koefisien korelasi (uji t student) yaitu:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kriteria pengambilan keputusan pengujian hipotesis secara statistik dalam rangka pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis menurut Sugiyono (2008:101) adalah sebagai berikut:

- (a) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- (b) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Secara statistik hipotesis yang akan diuji berada pada taraf kesalahan 0,05 dengan derajat kebebasan dk (n-2) serta pada uji satu pihak, yaitu pihak kanan. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis utama pada penelitian ini dapat ditulis sebagai berikut:

$H_0 : \rho \leq 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *capital*

$H_1 : \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *capital*

b) Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 - 1

Pengolahan data dengan menggunakan bantuan SPSS menghasilkan pengujian hipotesis sebagai berikut.

- (1) Koefisien regresi a dan b diperoleh dengan melihat Tabel Coefficients di bawah ini:

Tabel 4.46
Tabel Coefficient Sub Hipotesis 9-1

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	76.300	.407		.000
	Kinerja Karyawan	.136	.005	.847	.000

a. Dependent Variable: Kesehatan Bank

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai a = 76.300 dan nilai b = 0.136

- (2) Mengidentifikasi persamaan regresi

Berdasarkan Tabel 4.46 di atas, setelah diketahui nilai a dan b, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Capital = 76.300 + 0.136 \text{ Kinerja Karyawan}$$

- (3) Menghitung besarnya R^2

Besarnya R^2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kinerja karyawan dalam meningkatkan *capital*. Berdasarkan hasil pengolahan data

diperoleh besarnya $R^2 = 0.718$ yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.47
Model Summary Sub Hipotesis 9-1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847 ^a	.718	.717	.88927

a. Predictors: (Constant), Kinerja Karyawan

- (4) Besarnya pengaruh antara kinerja karyawan terhadap *capital* sebesar 0,718 termasuk kategori kuat. Artinya bahwa kinerja karyawan pengaruhnya kuat dalam meningkatkan *capital*
- (5) Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} 1,96 dan dengan derajat kebebasan $dk = n-2$, dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar = 28.072. karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak . Jadi dapat disimpulkan bahwa sub hipotesis 9 - 1 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *capital*.

2) Pengujian Sub Hipotesis 9 – 2

Hipotesis 9 - 2 : Kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap *Assets*

a) Prosedur Pengujian Sub Hipotesis 9 - 2

- (1) Mencari koefisien regresi a dan b dengan rumus yang dikemukakan Sudjana (1996:315) sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

(2) Mengidentifikasi persamaan regresi

$$Y' = a + bX$$

(3) Mengetahui besarnya kontribusi dari X terhadap naik turunnya nilai Y dihitung dengan suatu koefisien yang disebut koefisien determinasi/*coefficient of determination* (r^2).

$$r^2 = \frac{b \{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)\}}{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}$$

(4) Mengetahui kuat lemahnya pengaruh yang diklasifikasikan seperti pada tabel 4.43

(5) Pengujian hipotesis dengan uji signifikan koefisien korelasi (uji t student) yaitu:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kriteria pengambilan keputusan pengujian hipotesis secara statistik dalam rangka pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis menurut Sugiyono (2008:101) adalah sebagai berikut:

(a) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

(b) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Secara statistik hipotesis yang akan diuji berada pada taraf kesalahan 0,05 dengan derajat kebebasan dk (n-2) serta pada uji satu pihak, yaitu pihak kanan. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis utama pada penelitian ini dapat ditulis sebagai berikut:

$H_0 : \rho \leq 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *assets*

$H_1 : \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *assets*

c) Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 - 2

Pengolahan data dengan menggunakan bantuan SPSS menghasilkan pengujian hipotesis sebagai berikut.

(1) Koefisien regresi a dan b diperoleh dengan melihat Tabel Coefficients di bawah ini:

Tabel 4.48
Tabel Coefficient Sub Hipotesis 9 - 2

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	81.161	.456		.000
	Kinerja karyawan	.123	.005	.789	.000

a. Dependent Variable: Assets

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai a = 81.161 dan nilai b = 0.123

(2) Mengidentifikasi persamaan regresi

Berdasarkan Tabel 4.48 di atas, setelah diketahui nilai a dan b, maka

diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Assets = 81.161 + 0.123 \text{ Kinerja Karyawan}$$

(3) Menghitung besarnya R^2

Besarnya R^2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kinerja karyawan dalam meningkatkan *assets*. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh besarnya $R^2 = 0.622$ yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.49
Model Summary Sub Hipotesis 9 - 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 ^a	.622	.621	.99744

a. Predictors: (Constant), Kinerja karyawan

- (4) Besarnya pengaruh antara kinerja karyawan terhadap *assets* sebesar 0,622 termasuk kategori kuat. Artinya bahwa kinerja karyawan pengaruhnya kuat dalam meningkatkan *assets*
- (5) Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} 1,96 dan dengan derajat kebebasan $dk = n-2$, dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar = 22.603. karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak . Jadi dapat disimpulkan bahwa sub hipotesis 9 - 2 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *assets*.

3) Pengujian Sub Hipotesis 9 – 3

Hipotesis 9 - 3 : Kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap *Management*

a) Prosedur Pengujian Sub Hipotesis 9 - 3

- (1) Mencari koefisien regresi a dan b dengan rumus yang dikemukakan

Sudjana (1996:315) sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

- (2) Mengidentifikasi persamaan regresi

$$Y' = a + bX$$

- (3) Mengetahui besarnya kontribusi dari X terhadap naik turunnya nilai Y dihitung dengan suatu koefisien yang disebut koefisien determinasi/*coefficient of determination* (r^2).

$$r^2 = \frac{b \{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)\}}{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}$$

- (4) Mengetahui kuat lemahnya pengaruh yang diklasifikasikan seperti pada

Tabel 4.43

- (5) Pengujian hipotesis dengan uji signifikan koefisien korelasi (uji t student)

yaitu:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kriteria pengambilan keputusan pengujian hipotesis secara statistik dalam rangka pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis menurut Sugiyono (2008:101) adalah sebagai berikut:

- (a) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- (b) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Secara statistik hipotesis yang akan diuji berada pada taraf kesalahan 0,05 dengan derajat kebebasan dk (n-2) serta pada uji satu pihak, yaitu pihak kanan. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis utama pada penelitian ini dapat ditulis sebagai berikut:

$H_0 : \rho \leq 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *management*

$H_1 : \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *management*

b) Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 - 3

Pengolahan data dengan menggunakan bantuan SPSS menghasilkan pengujian hipotesis sebagai berikut.

- a. Koefisien regresi a dan b diperoleh dengan melihat Tabel Coefficients di bawah ini:

Tabel 4.50
Tabel Coefficient Sub Hipotesis 9 – 3

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	78.042	.595		.000
	Kinerja karyawan	.125	.007	.709	.000

a. Dependent Variable: Management

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai $a = 78.042$ dan nilai $b = 0.125$

- b. Mengidentifikasi persamaan regresi

Berdasarkan Tabel 4.50 di atas, setelah diketahui nilai a dan b , maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$\text{Management} = 78.042 + 0.125 \text{ Kinerja Karyawan}$$

- c. Menghitung besarnya R^2

Besarnya R^2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh kinerja karyawan dalam meningkatkan *management*. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh besarnya $R^2 = 0.503$ yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.51
Model Summary Sub Hipotesis 9 – 3

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.709 ^a	.503	.501	1.29984

a. Predictors: (Constant), Kinerja karyawan

- d. Besarnya pengaruh antara kinerja karyawan terhadap *management* sebesar 0,501 termasuk kategori cukup kuat. Artinya bahwa kinerja karyawan pengaruhnya cukup kuat dalam meningkatkan *management*
- e. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dan t_{hitung} ,

pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} 1,96 dan dengan derajat kebebasan $dk = n-2$, dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar = 17.715 karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak .
Jadi dapat disimpulkan bahwa sub hipotesis 9 - 3 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *management*.

4) Pengujian Sub Hipotesis 9 – 4

Hipotesis 9 - 4 : Kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap *Earning*

a) Prosedur Pengujian Sub Hipotesis 9 - 4

- (1) Mencari koefisien regresi a dan b dengan rumus yang dikemukakan Sudjana (1996:315) sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

- (2) Mengidentifikasi persamaan regresi

$$Y' = a + bX$$

- (3) Mengetahui besarnya kontribusi dari X terhadap naik turunnya nilai Y dihitung dengan suatu koefisien yang disebut koefisien determinasi/*coefficient of determination* (r^2).

$$r^2 = \frac{b\{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)\}}{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}$$

(4) Mengetahui kuat lemahnya pengaruh yang diklasifikasikan seperti pada tabel 4.43

(5) Pengujian hipotesis dengan uji signifikan koefisien korelasi (uji t student)

yaitu:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kriteria pengambilan keputusan pengujian hipotesis secara statistik dalam rangka pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis menurut Sugiyono (2008:101) adalah sebagai berikut:

(a) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

(b) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Secara statistik hipotesis yang akan diuji berada pada taraf kesalahan 0,05 dengan derajat kebebasan dk (n-2) serta pada uji satu pihak, yaitu pihak kanan. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis utama pada penelitian ini dapat ditulis sebagai berikut:

$H_0 : \rho \leq 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *earning*

$H_1 : \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *earning*

b) Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 - 4

Pengolahan data dengan menggunakan bantuan SPSS menghasilkan pengujian hipotesis sebagai berikut.

- (1) Koefisien regresi a dan b diperoleh dengan melihat Tabel Coefficients di bawah ini:

Tabel 4.52
Tabel Coefficient Sub Hipotesis 9 – 4

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	78.073	.509		.000
	Kinerja karyawan	.124	.006	.757	.000

a. Dependent Variable: Earning

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai a = 78.073 dan nilai b = 0.124

- (2) Mengidentifikasi persamaan regresi

Berdasarkan Tabel 4.52 di atas, setelah diketahui nilai a dan b, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$\text{Earning} = 78.073 + 0.124 \text{ Kinerja Karyawan}$$

- (3) Menghitung besarnya R^2

Besarnya R^2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kinerja karyawan dalam meningkatkan *earning*. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh besarnya $R^2 = 0.573$ yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.53
Model Summary Sub Hipotesis 9 – 4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.573	.571	1.11325

a. Predictors: (Constant), Kinerja karyawan

- (4) Besarnya pengaruh antara kinerja karyawan terhadap *earning* sebesar 0,573 termasuk kategori cukup kuat. Artinya bahwa kinerja karyawan pengaruhnya cukup kuat dalam meningkatkan *earning*
- (5) Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} 1,96 dan dengan derajat kebebasan $dk = n-2$, dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar = 20.388. karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak . Jadi dapat disimpulkan bahwa sub hipotesis 9 - 4 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *earning*.

5) Pengujian Sub Hipotesis 9 – 5

Hipotesis 9 - 5 : Kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap *Liquidity*

a) Prosedur Pengujian Sub Hipotesis 9 - 5

- (1) Mencari koefisien regresi a dan b dengan rumus yang dikemukakan Sudjana (1996:315) sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

(2) Mengidentifikasi persamaan regresi

$$Y' = a + bX$$

(3) Mengetahui besarnya kontribusi dari X terhadap naik turunnya nilai Y dihitung dengan suatu koefisien yang disebut koefisien determinasi/*coefficient of determination* (r^2).

$$r^2 = \frac{b \{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)\}}{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}$$

(4) Mengetahui kuat lemahnya pengaruh yang diklasifikasikan seperti pada Tabel 4.43

(5) Pengujian hipotesis dengan uji signifikan koefisien korelasi (uji t student) yaitu:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kriteria pengambilan keputusan pengujian hipotesis secara statistik dalam rangka pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis menurut Sugiyono (2008:101) adalah sebagai berikut:

(a) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

(b) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Secara statistik hipotesis yang akan diuji berada pada taraf kesalahan 0,05 dengan derajat kebebasan dk (n-2) serta pada uji satu pihak, yaitu pihak kanan. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis utama pada penelitian ini dapat ditulis sebagai berikut:

$H_0 : \rho \leq 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *liquidity*

$H_1 : \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *liquidity*

b) Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 - 5

Pengolahan data dengan menggunakan bantuan SPSS menghasilkan pengujian hipotesis sebagai berikut.

(1) Koefisien regresi a dan b diperoleh dengan melihat Tabel Coefficients di bawah ini:

Tabel 4.54
Tabel Coefficient Sub Hipotesis 9 – 5

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	78.862	.330		239.013	.000
Kinerja karyawan	.100	.004	.823	25.482	.000

a. Dependent Variable: Liquidity

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai a = 78.862 dan nilai b = 0.100

(2) Mengidentifikasi persamaan regresi

Berdasarkan Tabel 4.54 di atas, setelah diketahui nilai a dan b, maka

diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$\text{Liquidity} = 78.862 + 0.100 \text{ Kinerja Karyawan}$$

(3) Menghitung besarnya R^2

Besarnya R^2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kinerja karyawan dalam meningkatkan *liquidity*. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh besarnya $R^2 = 0.677$ yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.55
Model Summary Sub Hipotesis 9 – 5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 ^a	.677	.676	.72112

a. Predictors: (Constant), Kinerja karyawan

- (4) Besarnya pengaruh antara kinerja karyawan terhadap *liquidity* sebesar 0,677 termasuk kategori kuat. Artinya bahwa kinerja karyawan pengaruhnya kuat dalam meningkatkan *liquidity*
- (5) Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} 1,96 dan dengan derajat kebebasan $dk = n-2$, dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar = 25.482. karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak . Jadi dapat disimpulkan bahwa sub hipotesis 9 - 5 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *liquidity*.

6) Pengujian Sub Hipotesis 9 – 6

Hipotesis 9 - 6 : Kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap *Sensitivity to Market Risk*

a) Prosedur Pengujian Sub Hipotesis 9 - 6

(1) Mencari koefisien regresi a dan b dengan rumus yang dikemukakan

Sudjana (1996:315) sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

(2) Mengidentifikasi persamaan regresi

$$Y' = a + bX$$

(3) Mengetahui besarnya kontribusi dari X terhadap naik turunnya nilai Y dihitung dengan suatu koefisien yang disebut koefisien determinasi/*coefficient of determination* (r^2).

$$r^2 = \frac{b \{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)\}}{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}$$

(4) Mengetahui kuat lemahnya pengaruh yang diklasifikasikan seperti pada tabel 4.43

(5) Pengujian hipotesis dengan uji signifikan koefisien korelasi (uji t student) yaitu:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kriteria pengambilan keputusan pengujian hipotesis secara statistik dalam rangka pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis menurut Sugiyono (2008:101) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Secara statistik hipotesis yang akan diuji berada pada taraf kesalahan 0,05 dengan derajat kebebasan dk (n-2) serta pada uji satu pihak, yaitu pihak kanan. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis utama pada penelitian ini dapat ditulis sebagai berikut:

$H_0 : \rho \leq 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *sensitivity to market risk*

$H_1 : \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *sensitivity to market risk*

b) Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 - 6

Pengolahan data dengan menggunakan bantuan SPSS menghasilkan pengujian hipotesis sebagai berikut.

- (1) Koefisien regresi a dan b diperoleh dengan melihat Tabel Coefficients di bawah ini:

Tabel 4.56
Tabel Coefficient Sub Hipotesis 9 – 6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	81.052	.404		200.861	.000
	Kinerja karyawan	.129	.005	.835	26.756	.000

a. Dependent Variable: Sensitivity

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai $a = 81.052$ dan nilai $b = 0.129$

(2) Mengidentifikasi persamaan regresi

Berdasarkan Tabel 4.56 di atas, setelah diketahui nilai a dan b , maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$\text{Sensitivity to Market Risk} = 81.052 + 0.129 \text{ Kinerja Karyawan}$$

(3) Menghitung besarnya R^2

Besarnya R^2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kinerja karyawan dalam meningkatkan *sensitivity to market risk*. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh besarnya $R^2 = 0.698$ yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.57
Model Summary Sub Hipotesis 9 – 6

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835 ^a	.698	.697	.88192

a. Predictors: (Constant), Kinerja karyawan

(4) Besarnya pengaruh antara kinerja karyawan terhadap *sensitivity to market risk* sebesar 0,698 termasuk kategori kuat. Artinya bahwa kinerja karyawan

pengaruhnya kuat dalam meningkatkan *sensitivity to market risk*

- (5) Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dan t_{hitung} , pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t_{tabel} 1,96 dan dengan derajat kebebasan $dk = n-2$, dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar = 26.756. karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak . Jadi dapat disimpulkan bahwa sub hipotesis 9 – 6 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap *sensitivity to market risk*.

C. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

1. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

Kontribusi langsung faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,155, pengaruh tidak langsung melalui faktor motivasi sebesar 0,043 dan pengaruh tidak langsung melalui faktor manajerial adalah sebesar 0,055. Secara keseluruhan pengaruh faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,253.

Kontribusi langsung faktor motivasi terhadap kinerja karyawan adalah

sebesar 0,042, pengaruh tidak langsung melalui faktor pendidikan adalah sebesar 0,043 dan pengaruh tidak langsung melalui faktor manajerial sebesar 0,029. Secara keseluruhan pengaruh faktor motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,114.

Kontribusi langsung faktor manajerial terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,064, pengaruh tidak langsung melalui faktor pendidikan adalah sebesar 0,055 dan pengaruh tidak langsung melalui faktor motivasi sebesar 0,029. Secara keseluruhan pengaruh wawasan terhadap kinerja adalah sebesar 0,148.

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa faktor pendidikan memiliki kontribusi tertinggi mempengaruhi kinerja karyawan. Pendidikan karyawan bank jabar yang memadai akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Hasil tersebut membuktikan konsep teoritik yang dikemukakan oleh AS. Moenir (1988:33), yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi merupakan suatu keharusan untuk membentuk pegawai yang berkepribadian, memiliki pula keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut mengidentifikasikan bahwa karyawan yang memiliki pendidikan yang baik akan memiliki kepribadian dan keterampilan yang baik pula, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal tersebut menggambarkan hubungan dan pengaruh yang terjadi antara pendidikan dan kinerja karyawan, sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Michael R. Carell (1995:55) yang menyatakan bahwa salah satu maksud utama dari program pendidikan dan pelatihan ialah untuk memperbaiki kinerja.

Secara keseluruhan pengaruh total faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,515. Hal ini berarti semakin tinggi faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial maka akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Prawirosentono (1999) yang 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.

Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan sebagai timbal balik agar karyawan mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Arti pentingnya penilaian kinerja secara rinci dikemukakan oleh Marihot Tua (2002:195) sebagai berikut.

- a. Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyeleraskannya dengan kepentingan organisasi

- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan
- g. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan
- h. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dapat dilakukannya penilaian yang objektif berarti perlakuan yang adil bagi pegawai
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

2. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan terhadap kinerja karyawan Bank Jabar Banten

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

Kontribusi langsung pengetahuan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,154, pengaruh tidak langsung melalui wawasan sebesar 0,035 dan pengaruh tidak langsung melalui kematangan adalah sebesar 0,057. Secara keseluruhan pengaruh pengetahuan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,246.

Kontribusi langsung wawasan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,019, pengaruh tidak langsung melalui pengetahuan adalah sebesar 0,035 dan pengaruh tidak langsung melalui kematangan sebesar 0,013. Secara keseluruhan pengaruh wawasan terhadap kinerja adalah sebesar 0,206.

Kontribusi langsung kematangan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,040, pengaruh tidak langsung melalui pengetahuan adalah sebesar 0,057 dan pengaruh tidak langsung melalui wawasan sebesar 0,013. Secara keseluruhan pengaruh wawasan terhadap kinerja adalah sebesar 0,110.

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa pengetahuan memiliki kontribusi tertinggi dalam pendidikan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Henry Simamora (1999:442), bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan salah satunya adalah kurangnya pengetahuan karyawan tentang dasar pekerjaan yang dijalannya.

Randal S. Schuler dan Susan E, Jackson (1997:323) juga menyebutkan bahwa sosialisasi, latihan, dan pengembangan pegawai merupakan usaha

organisasi yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan.

Secara keseluruhan pengaruh total faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,423. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini diungkapkan oleh Michael R Carell (1995) mengatakan bahwa ada 7 (tujuh) tujuan dari pendidikan, yaitu :

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Meningkatkan keterampilan pegawai
- c. Menghindari keusangan manajerial
- d. Memecahkan permasalahan
- e. Orientasi pegawai baru
- f. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
- g. Memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal

Berdasarkan hal tersebut di atas bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan artinya semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

3. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa H_0 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.

4. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 4

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa H_0 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.

5. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 5

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

Kontribusi langsung faktor pendidikan terhadap kesehatan bank adalah

sebesar 0,102, pengaruh tidak langsung melalui faktor motivasi sebesar 0,048 dan pengaruh tidak langsung melalui faktor manajerial adalah sebesar 0,035. Secara keseluruhan pengaruh faktor pendidikan terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,185.

Kontribusi langsung faktor motivasi terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,078, pengaruh tidak langsung melalui faktor pendidikan adalah sebesar 0,048 dan pengaruh tidak langsung melalui faktor manajerial sebesar 0,032. Secara keseluruhan pengaruh faktor motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,158.

Kontribusi langsung faktor manajerial terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,040, pengaruh tidak langsung melalui faktor pendidikan adalah sebesar 0,035 dan pengaruh tidak langsung melalui faktor motivasi sebesar 0,032. Secara keseluruhan pengaruh wawasan terhadap kinerja adalah sebesar 0,107.

Secara keseluruhan pengaruh total faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,450. Menurut Soekidjo Notoatmodjo (1998:25), pendidikan ialah suatu upaya dalam pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan, intelektual dan kepribadian manusia. Menurut Greenberg dan Baron (dikutip oleh Yayat H. Djatmiko, 2004:67), motivasi merupakan suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia kearah pencapaian tujuan. Menurut Andrew F. Sikula (dikutip oleh Hasibuan, 1994:3), manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, kepemimpinan, pemotivasian, komunikasi, dan

pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengorganisasikan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa yang efisien.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut, maka faktor-faktor pendidikan yang dimiliki, motivasi yang ada, dan serta kemampuan dalam manajemen, dapat mempengaruhi kesehatan Bank Jabar Banten. Seperti yang diungkapkan oleh Boy Leon (2008:128) bahwa “Bank wajib memelihara kesehatan bank sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia dan wajib melakukan usaha sesuai dengan prinsip kehati-hatian”. Bank dapat melaksanakan kewajibannya tersebut jika didukung oleh karyawan yang memiliki pendidikan yang sesuai dengan tugasnya, motivasi yang dapat mendorongnya bekerja lebih baik, serta kemampuan manajemen yang baik. Premis yang menguatkan hal tersebut disajikan di bawah ini.

- Pendidikan yang memadai akan menghasilkan pengetahuan, wawasan, dan kematangan bagi karyawan, baik dalam berfikir, bertindak maupun dalam berperilaku. Hal tersebut menyebabkan karyawan akan mengetahui segala risiko minimal yang akan ditanggung oleh Bank Jabar Banten atas segala pemikiran, tindakan, dan perilaku yang dilakukan oleh karyawan, karena akan mempengaruhi kinerja dan kesehatan Bank Jabar Banten
- Motivasi merupakan suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku karyawan kearah pencapaian tujuan organisasi Bank Jabar Banten. Terkait dengan ini, maka tingkat pendapatan, iklim kerja, serta prospek karier akan menentukan kinerja karyawan Bank Jabar Banten,

sehingga akan mempengaruhi pula terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. Dalam hal ini, kesehatan Bank Jabar dan Banten ditentukan oleh kinerja karyawan yang dibentuk melalui motivasi kerja karyawan.

Pola perilaku yang diperlihatkan oleh manajerial Bank Jabar Banten saat mempengaruhi karyawan Bank Jabar Banten berpengaruh terhadap kinerja karyawan maupun kesehatan Bank Jabar Banten. Aspek kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, manajemen strategi, dan kejelasan tujuan dan target yang ingin dicapai, yang diperlihatkan manajerial Bank Jabar Banten mendorong karyawan untuk berkinerja, dan akan mempengaruhi operasional Bank Jabar Banten serta mendorong Bank Jabar Banten untuk menjadi bank yang berkategori sehat menurut Bank Indonesia

6. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 6

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh faktor pendidikan yang meliputi unsur pengetahuan, wawasan, dan kematangan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten.

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

Kontribusi langsung pengetahuan terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,055, pengaruh tidak langsung melalui wawasan sebesar 0,020 dan pengaruh tidak langsung melalui kematangan adalah sebesar 0,051. Secara keseluruhan pengaruh pengetahuan terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,126.

Kontribusi langsung wawasan terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,018, pengaruh tidak langsung melalui pengetahuan adalah sebesar 0,020 dan pengaruh tidak langsung melalui kematangan sebesar 0,019. Secara keseluruhan pengaruh wawasan terhadap kinerja adalah sebesar 0,057.

Kontribusi langsung kematangan terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,089, pengaruh tidak langsung melalui pengetahuan adalah sebesar 0,051 dan pengaruh tidak langsung melalui wawasan sebesar 0,019. Secara keseluruhan pengaruh wawasan terhadap kinerja adalah sebesar 0,159.

Secara keseluruhan pengaruh total faktor pendidikan terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,342. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kesehatan banknya.

Menurut Sutermeister (1976:11), pendidikan adalah proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Hal ini menggambarkan bahwa pendidikan merupakan proses untuk mengembangkan segala potensi yang dimiliki oleh individu sehingga visi yang telah ditetapkannya bisa tercapai. Menurut John Bernandian dan Joyce E.A. Russell (dikutip oleh Gomes, 2003:197), pendidikan ialah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Makna pendidikan disini bisa ditafsirkan sebagai suatu usaha yang berkelanjutan dari individu untuk meningkatkan profesionalismenya dalam bekerja. Selain itu, Soekidjo Notoatmodjo (1998:25) menyatakan bahwa pendidikan ialah suatu upaya dalam pengembangan sumber daya manusia,

terutama untuk pengembangan aspek kemampuan, intelektual dan kepribadian manusia.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut, setidaknya ada tiga hal penting yang berkaitan dengan pendidikan. Pertama, pendidikan menyangkut proses untuk mengembangkan potensi individu untuk masa depan, dengan kata lain pendidikan berkaitan dengan pengetahuan. Kedua, pendidikan menyangkut upaya untuk meningkatkan profesionalisme, dengan kata lain pendidikan berkaitan dengan wawasan. Ketiga, pendidikan sebagai upaya untuk mengembangkan aspek kemampuan, intelektual dan kepribadian manusia, dengan kata lain menyangkut kematangan. Sehingga pendidikan berkaitan erat dengan pengetahuan, wawasan, dan pembentukan kematangan bagi individu yang mengalaminya.

Bank Jabar Banten dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya tidak terlepas dari peran dan fungsi yang diemban oleh karyawan. Karyawan yang memiliki kualifikasi pendidikan yang baik akan melaksanakan pekerjaan yang diembannya dengan optimal. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang baik dalam pekerjaan akan lebih mudah untuk mengemban pekerjaannya. Karyawan yang memiliki wawasan memadai akan tugas dan tanggung jawabnya akan bekerja dengan lebih cepat. Karyawan yang matang akan pengalaman akan berperan lebih profesional dalam pekerjaannya. Menurut T Moekijat (1991:38), tujuan pendidikan ialah untuk: a) mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat; b) mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional; dan mengembangkan sikap, sehingga

menimbulkan kemajuan kerjasama dengan rekan-rekan karyawan dan manajemen (pemimpin).

Kesehatan Bank Jabar Banten dipengaruhi oleh pendidikan yang dimiliki oleh karyawan, terutama berkaitan dengan aspek pengetahuan, wawasan, dan kematangan. Kesehatan Bank Jabar dapat diketahui berdasarkan indikator *capital*, *asset quality*, *management*, *earning*, *liquidity*, dan *sensitivity to market risk*. Berikut di bawah ini gambaran mengenai keterkaitan antara pendidikan karyawan dan kesehatan Bank Jabar Banten.

- Karyawan yang memiliki pengetahuan, wawasan, dan kematangan (pengalaman) yang baik akan memahami mengenai kewajiban penyediaan modal minimum bagi bank yang merupakan salah satu unsur penilaian tingkat kesehatan bank sehingga risiko terjadinya kesalahan dalam kegiatan operasional bisa diminimalisir. Penilaian permodalan yang dimiliki bank didasarkan kepada kewajiban penyediaan modal minimum bank. Penilaian tersebut didasarkan pada CAR (*capital adequacy ratio*) yang ditetapkan BI, yaitu perbandingan antara Modal dengan Aktiva Tertimbang Menurut Risiko.
- Karyawan yang memiliki pengetahuan, wawasan, dan kematangan (pengalaman) yang baik akan mengetahui dan memahami kualitas asset bank Hal tersebut sebagai antisipasi atas risiko gagal bayar dari pembiayaan (*credit risk*) yang akan muncul. Penilaian kualitas asset ini meliputi Kualitas aktiva produktif, perkembangan kualitas aktiva produktif bermasalah, konsentrasi eksposur risiko, dan eksposur risiko nasabah inti.

Productive Assets atau sering disebut dengan *Earning Assets* adalah aktiva yang dimiliki oleh bank dengan maksud untuk dapat memperoleh penghasilan sesuai dengan fungsinya.; serta Kecukupan kebijakan dan prosedur, sistem kaji ulang (*review*) internal, sistem dokumentasi dan kinerja penanganan aktiva produktif bermasalah. Hal tersebut mempengaruhi kesehatan Bank Jabar Banten.

- Karyawan yang memiliki pengetahuan, wawasan, dan kematangan (pengalaman) yang baik akan mengetahui kemampuan manajerial dalam melaksanakan kegiatan operasional bank sehingga dalam menjalankan usaha sesuai dengan prinsip manajemen umum, kecukupan manajemen risiko dan kepatuhan bank terhadap ketentuan baik yang terkait dengan prinsip kepatuhan terhadap kepada bank Indonesia. Penilaian manajemen pun akan melihat kualitas dari segi pendidikan serta pengalaman para karyawannya dalam menangani berbagai kasus yang terjadi. Penilaian manajemen pun akan melihat kualitas dari segi pendidikan serta pengalaman para karyawannya dalam menangani berbagai kasus yang terjadi. Hal tersebut mempengaruhi kesehatan Bank Jabar Banten.
- Karyawan yang memiliki pengetahuan, wawasan, dan kematangan (pengalaman) yang baik akan mengetahui penilaian rentabilitas dimaksudkan untuk menilai kemampuan bank dalam menghasilkan laba. Penilaian aspek rentabilitas meliputi :
 - a) Kemampuan dalam menghasilkan laba, kemampuan laba mendukung ekspansi dan menutup risiko, serta tingkat efisiensi

b) Diversifikasi pendapatan termasuk kemampuan bank untuk mendapatkan *fee based income*, dan diversifikasi penanaman dana, serta penerapan prinsip akuntansi dalam pengakuan pendapatan dan biaya. Hal tersebut mempengaruhi kesehatan Bank Jabar Banten

- Karyawan yang memiliki pengetahuan, wawasan, dan kematangan (pengalaman) yang baik akan mengetahui penilaian likuiditas dimaksudkan untuk menilai kemampuan bank dalam memelihara tingkat likuiditas yang memadai termasuk antisipasi atas risiko likuiditas yang akan muncul. Penilaian aspek likuiditas bank meliputi:
 - a) Kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek, potensi *maturity mismatch*, dan konsentrasi sumber pendanaan;
 - b) Kecukupan kebijakan pengelolaan likuiditas, akses kepada sumber pendanaan, dan stabilitas pendanaan. Hal tersebut mempengaruhi kesehatan Bank Jabar Banten.
- Karyawan yang memiliki pengetahuan, wawasan, dan kematangan (pengalaman) yang baik akan mengetahui penilaian sensitivitas atas risiko pasar dimaksudkan untuk menilai kemampuan keuangan bank dalam mengantisipasi perubahan risiko pasar yang disebabkan oleh pergerakan nilai tukar. Penilaian sensitivitas atas risiko pasar dilakukan dengan menilai besarnya kelebihan modal yang digunakan untuk menutup risiko bank dibandingkan dengan besarnya risiko kerugian yang timbul dari pengaruh perubahan risiko pasar. Hal tersebut mempengaruhi kesehatan Bank Jabar Banten.

7. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 7

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh faktor motivasi yang meliputi unsur pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

Kontribusi langsung pendapatan terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,137, pengaruh tidak langsung melalui iklim kerja sebesar 0,013 dan pengaruh tidak langsung melalui prospek karier adalah sebesar 0,027. Secara keseluruhan pengaruh pendapatan terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,177.

Kontribusi langsung iklim kerja terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,026, pengaruh tidak langsung melalui pendapatan adalah sebesar 0,013 dan pengaruh tidak langsung melalui prospek karier sebesar 0,017. Secara keseluruhan pengaruh iklim kerja terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,057.

Kontribusi langsung prospek karier terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,082, pengaruh tidak langsung melalui pendapatan adalah sebesar 0,027 dan pengaruh tidak langsung melalui iklim kerja sebesar 0,017. Secara keseluruhan pengaruh prospek karier terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,126.

Secara keseluruhan pengaruh total faktor motivasi terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,360. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi karyawan maka akan semakin tinggi kesehatan banknya.

Menurut Greenberg dan Baron (dikutip oleh Yayat H. Djatmiko, 2004:67), motivasi merupakan suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia kearah pencapaian tujuan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami bahwa motivasi merupakan dorongan atau rangsangan yang diperoleh seorang karyawan untuk melakukan aktivitas dalam perusahaan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Gibson, *et al* (2000:128) menyatakan bahwa motivasi seseorang didasari oleh motif berupa kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*), atau *impuls*. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu, kekurangan ini bersifat fisiologis, psikologis, atau sosiologis. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan karyawan memilih suatu tindakan sehingga timbulah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk berkerja.

Secara umum terdapat tiga aspek penting yang dapat dijadikan sebagai dasar upaya perusahaan untuk memotivasi karyawannya, yaitu pendapatan atau kompensasi, iklim kerja, dan prospek karier. Pendapatan atau kompensasi menurut Simamora (1995:135), ialah imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas organisasi. Wirawan (2007:122) mengutarakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara

individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (konsumen, konsultan, kontraktor, dan lain-lain) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Pengembangan atau prospek karier menurut Andre J. Dubrin dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:77), ialah aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karier masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Dalam konteks individu, pengembangan karier merupakan peningkatan status dan gaji, kepastian keselamatan pekerjaan dan konsistensi kemampuan dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Berikut gambaran mengenai keterkaitan factor motivasi terhadap Kesehatan Bank

- Pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier yang diperoleh karyawan akan mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja yang akan berdampak pula pada kesehatan Bank Jabar Banten. Pendapatan yang memadai akan mendorong karyawan Bank Jabar banten untuk melaksanakan semua kewajibannya sesuai dengan tuntutan Bank Jabar Banten. Iklim kerja yang mendukung dalam kegiatan operasional Bank Jabar akan menghasilkan kinerja yang optimal dari karyawan untuk bekerja agar Bank Jabar dan Banten menjadi bank yang sehat dalam kegiatan operasionalnya. Terkait dengan permodalan, maka pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier akan mendorong Bank berkinerja baik dengan memenuhi modal minimal yang dipersyaratkan Bank Indonesia.

- Penilaian kualitas aset dimaksudkan untuk menilai kondisi aset bank, termasuk antisipasi atas risiko gagal bayar dari pembiayaan (*credit risk*) yang akan muncul. Pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier yang diperoleh karyawan akan mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja yang akan berdampak pula pada kesehatan Bank Jabar Banten, dalam hal ini karyawan mampu mengoperasikan Bank Jabar Banten untuk meminimalkan risiko gagal bayar yang akan dihadapi Bank Jabar dan Banten.
- Pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier yang diperoleh karyawan akan mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja yang akan berdampak pula pada kesehatan Bank Jabar Banten. Penilaian manajemen dimaksudkan untuk menilai kemampuan manajerial pengurus bank dalam menjalankan usaha sesuai dengan prinsip manajemen umum, kecukupan manajemen risiko dan kepatuhan bank terhadap ketentuan baik yang terkait dengan prinsip kepatuhan terhadap kepada bank Indonesia.
- Pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier yang diperoleh karyawan akan mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja yang akan berdampak pula pada kesehatan Bank Jabar Banten. Terkait dengan *earning*, maka penilaian rentabilitas dimaksudkan untuk menilai kemampuan bank dalam menghasilkan laba. Dalam hal ini setiap karyawan Bank Jabar Banten di tiap divisi harus mampu memberikan kinerja yang baik terhadap Bank Jabar Banten agar mampu memaksimalkan *profit* bagi Bank Jabar Banten yang selanjutnya akan menciptakan bank yang sehat.

- Pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier yang diperoleh karyawan akan mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja yang akan berdampak pula pada kesehatan Bank Jabar Banten. Penilaian likuiditas dimaksudkan untuk menilai kemampuan bank dalam memelihara tingkat likuiditas yang memadai termasuk antisipasi atas risiko likuiditas yang akan muncul. Dalam hal pemenuhan likuiditas, maka kinerja karyawan Bank Jabar Banten sangat penting untuk menjaga kestabilan likuiditas yang dimiliki Bank Jabar Banten.
- Pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier yang diperoleh karyawan akan mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja yang akan berdampak pula pada kesehatan Bank Jabar Banten. Penilaian likuiditas dimaksudkan untuk menilai kemampuan bank dalam memelihara tingkat likuiditas yang memadai termasuk antisipasi atas risiko likuiditas yang akan muncul. Dalam hal pemenuhan likuiditas, maka kinerja karyawan Bank Jabar Banten sangat penting untuk menjaga kestabilan likuiditas yang dimiliki Bank Jabar Banten.
- Pendapatan, iklim kerja, dan prospek karier yang diperoleh karyawan akan mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja yang akan berdampak pula pada kesehatan Bank Jabar Banten. Penilaian sensitivitas atas risiko pasar dimaksudkan untuk menilai kemampuan keuangan bank dalam mengantisipasi perubahan risiko pasar yang disebabkan oleh pergerakan nilai tukar. Kecukupan penerapan sistem manajemen risiko pasar. Dalam hal ini karyawan Bank Jabar dituntut untuk mampu memberikan antisipasi terhadap pergerakan nilai tukar uang agar Bank Jabar Banten diuntungkan, bukan dirugikan.

8. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 8

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara keseluruhan (uji F) maupun individual (Uji t) dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh faktor manajerial yang meliputi unsur kejelasan tujuan dan target, kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta strategi manajemen terhadap kesehatan Bank Jabar Banten

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

Kontribusi langsung kejelasan tujuan dan target terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,064, pengaruh tidak langsung melalui kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab sebesar 0,020 dan pengaruh tidak langsung melalui strategi manajemen adalah sebesar 0,025. Secara keseluruhan pengaruh kejelasan tujuan dan target terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,109.

Kontribusi langsung kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,019, pengaruh tidak langsung melalui kejelasan tujuan dan target adalah sebesar 0,020 dan pengaruh tidak langsung melalui strategi manajemen sebesar 0,006. Secara keseluruhan pengaruh kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab terhadap kinerja adalah sebesar 0,045.

Kontribusi langsung strategi manajemen terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,116, pengaruh tidak langsung melalui kejelasan tujuan dan target adalah sebesar 0,025 dan pengaruh tidak langsung melalui kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab sebesar 0,006. Secara keseluruhan pengaruh strategi manajemen terhadap kinerja adalah sebesar 0,147.

Secara keseluruhan pengaruh total faktor manajerial terhadap kesehatan bank adalah sebesar 0,335. Manajemen berasal dari kata *management* yang merupakan bentuk *nouns* dari kata *to manage* yang bermakna mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Menurut Andrew F. Sikula (dikutip oleh Hasibuan, 1994:3), manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, kepemimpinan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengorganisasikan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa yang efisien. Sedangkan menurut Hasibuan (1994:3), manajemen ialah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Terkait dengan Bank Jabar Banten, maka faktor manajerial terdiri dari kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab pemimpin, manajemen strategi yang digunakan, serta kejelasan dan target tujuan yang ingin dicapai. Menurut Pearce and Robinson (1997:20), manajemen strategi bisa diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Glueck & Jauch (1991:6) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Tujuan manajemen merupakan target hasil yang telah ditentukan dalam visi dan misi serta menjadi fokus orientasi dari setiap kegiatan, keputusan, dan

tindakan yang diambil perusahaan. Menurut Peter Drucker (dikutip oleh Maman Ukas, 2004:91), manajemen berdasarkan tujuan merupakan tindakan dan akibat yang diarahkan, sehingga menjadi sumber utama dari kemakmuran yang bisa menjamin kontinuitas kehidupan suatu organisasi. Menurut G.R. Terry (dikutip oleh Maman Ukas, 2004:94), yang dimaksud dengan sasaran manajerial adalah tujuan yang ingin dicapai, meliputi suatu bidang tertentu yang menunjukkan arah aktifitas perusahaan. Sasaran atau target merupakan tujuan khusus perusahaan (didalam tujuan tercakup adanya sasara-sasaran). Perusahaan cenderung memandang tujuang sebagai sesuatu yang dikerjakan ke arah masa depan. Sedangkan sasaran dipandang lebih khusus karena diharapkan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu. Kedudukan seseorang dalam hierarki organisasi membedakan tingkat kualitas dan jenis sasaran yang harus dicapai. Berikut dibawah ini gambaran mengenai keterkaitan faktor manajerial terhadap Kesehatan Bank.

- Kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, manajemen strategi yang diterapkan dan kejelasan tujuan maupun target dalam faktor manajerial berpengaruh terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. Penilaian permodalan dimaksudkan untuk menilai kecukupan modal bank dalam mengamankan eksposur risiko posisi dan mengantisipasi eksposur risiko yang akan muncul. Aspek ini menilai permodalan yang dimiliki bank yang didasarkan kepada kewajiban penyediaan modal minimum bank. Penilaian tersebut didasarkan pada CAR (*Capital Adequacy Ratio*) yang ditetapkan BI, yaitu perbandingan antara Modal dengan Aktiva Tertimbang Menurut

Resiko. Dengan demikian, manajerial Bank Jabar harus memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas berdasarkan fungsinya di Bank Jabar Banten, serta mampu menerapkan manajemen strategi, dan kejelasan tujuan dan target tercapai.

- Kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, manajemen strategi yang diterapkan dan kejelasan tujuan maupun target dalam faktor manajerial berpengaruh terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. Penilaian kualitas aset dimaksudkan untuk menilai kondisi aset bank, termasuk antisipasi atas risiko gagal bayar dari pembiayaan (*credit risk*) yang akan muncul.
- Kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, manajemen strategi yang diterapkan dan kejelasan tujuan maupun target dalam faktor manajerial berpengaruh terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. Penilaian manajemen dimaksudkan untuk menilai kemampuan manajerial pengurus bank dalam menjalankan usaha sesuai dengan prinsip manajemen umum, kecukupan manajemen risiko dan kepatuhan bank terhadap ketentuan baik yang terkait dengan prinsip kepatuhan terhadap kepada bank Indonesia.
- Kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, manajemen strategi yang diterapkan dan kejelasan tujuan maupun target dalam faktor manajerial berpengaruh terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. Penilaian rentabilitas dimaksudkan untuk menilai kemampuan bank dalam menghasilkan laba.
- Kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, manajemen strategi yang diterapkan dan kejelasan tujuan maupun target dalam faktor manajerial berpengaruh terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. Penilaian likuiditas

dimaksudkan untuk menilai kemampuan bank dalam memelihara tingkat likuiditas yang memadai termasukantisipasi atas risiko likuiditas yang akan muncul.

- Kejelasan tugas-tugas dan tanggung jawab, manajemen strategi yang diterapkan dan kejelasan tujuan maupun target dalam faktor manajerial berpengaruh terhadap kesehatan Bank Jabar Banten. Penilaian sensitivitas atas risiko pasar dimaksudkan untuk menilai kemampuan keuangan bank dalam mengantisipasi perubahan risiko pasar yang disebabkan oleh pergerakan nilai tukar. Penilaian sensitivitas atas risiko pasar dilakukan dengan menilai besarnya kelebihan modal yang digunakan untuk menutup risiko bank dibandingkan dengan besarnya risiko kerugian yang timbul dari pengaruh perubahan risiko pasar.

9. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 9

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui Uji t dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap kesehatan Bank Jabar Banten dengan nilai $R^2 = 0.681$. Nilai pengaruh tersebut dikategorikan kuat. Hal ini berarti bahwa kesehatan bank dipengaruhi dengan kuat oleh kinerja karyawan. Kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Organisasi harus mampu mengembangkan berbagai indikator keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dikontribusi oleh kehandalan sumber daya manusia, dalam hal ini adalah karyawan. Hal ini penting untuk diperhatikan agar organisasi memiliki standar kinerja karyawan yang harus dipenuhi guna pencapaian tujuan organisasi tersebut. Menurut Bernandi dan Russel

(dikutip oleh Sianipar, 1999:4), kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu/perwujudan dari hasil perpaduan yang sinergis dan dapat terlihat dari produktivitas seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Menurut Indochi Anwar (1984:82), karakteristik kinerja karyawan antara lain:

- a. *Melaksanakan tugas sesuai dengan harapan instansi tanpa perintah dan pengawasan dari atasan.* Kinerja karyawan akan digambarkan dan dipengaruhi oleh kemampuan karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan harapan instansi.
- b. *Menggunakan alat tulis menulis kantor secara efektif dan efisien.* Kinerja karyawan ditentukan dan diukur oleh sejauh mana karyawan mampu menggunakan alat tulis menulis kantor secara efektif. Semakin baik karyawan menggunakan sarana kantor menunjukkan nilai kinerja karyawan tersebut semakin tinggi.
- c. *Mempunyai semangat kerja yang tinggi.* Kinerja karyawan juga ditentukan dan diukur oleh sejauh mana karyawan tersebut mempunyai semangat dalam bekerja. Semakin semangat seseorang dalam bekerja, maka akan menunjukkan nilai kinerja yang tinggi. Hal itu disebabkan melalui semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan hasil pekerjaan.
- d. *Mempunyai hubungan kerja sama yang baik dengan atasan dan sesama karyawan lainnya.* Kinerja karyawan akan ditentukan oleh kondisi hubungan kerja karyawan dengan atasan. Hal tersebut ditunjukkan dengan semakin baik

hubungan mengakibatkan kinerja karyawan semakin optimal. Kondisi tersebut akan mempererat koordinasi diantara keduanya.

- e. *Dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas rutin yang dilaksanakan setiap hari.* Kinerja karyawan akan ditunjukkan oleh sejauh mana karyawan mampu mengatasi masalah yang dihadapi ketika bekerja. Semakin tinggi kemampuan seorang karyawan memecahkan masalah akan menunjukkan semakin tinggi kinerjanya.

a. **Pembahasan Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 – 1**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui Uji t dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap *capital* dengan nilai $R^2 = 0.718$. Nilai pengaruh tersebut dikategorikan kuat. Hal ini berarti bahwa *capital* dipengaruhi dengan kuat oleh kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa yang baik akan memahami dengan baik kondisi yang ada dalam kegiatan operasional Bank Jabar Banten, terutama berkaitan dengan kesehatan Bank Jabar Banten. Terkait dengan aspek modal (*capital*), maka karyawan harus mampu memberikan dorongan bagi Bank Jabar Banten untuk memiliki modal yang tinggi di atas ketentuan minimum seperti yang dipersyaratkan bank Indonesia dengan berkinerja yang baik, sesuai dengan ketentuan dan tanggung jawab yang diembannya.

b. Pembahasan Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 – 2

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui Uji t dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap *assets* dengan nilai $R^2 = 0.622$. Nilai pengaruh tersebut dikategorikan kuat. Hal ini berarti bahwa *assets* dipengaruhi dengan kuat oleh kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa yang baik akan memahami dengan baik kondisi yang ada dalam kegiatan operasional Bank Jabar Banten, terutama berkaitan dengan kesehatan Bank Jabar Banten. Terkait dengan aspek kualitas aspek, maka karyawan harus mampu untuk menilai kondisi aset bank, termasuk antisipasi atas risiko gagal bayar dari pembiayaan (*credit risk*) yang akan muncul. Penilaian kualitas aset ini meliputi kualitas aktiva produktif, perkembangan kualitas aktiva produktif bermasalah, konsentrasi eksposur risiko, dan eksposur risiko nasabah inti. *Productive Assets* atau sering disebut dengan *Earning Assets* adalah aktiva yang dimiliki oleh bank dengan maksud untuk dapat memperoleh penghasilan sesuai dengan fungsinya; serta Kecukupan kebijakan dan prosedur, sistem kaji ulang (*review*) internal, sistem dokumentasi dan kinerja penanganan aktiva produktif bermasalah.

c. Pembahasan Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 – 3

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui Uji t dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap *management* dengan nilai $R^2 = 0.503$. Nilai pengaruh tersebut dikategorikan cukup kuat. Hal ini berarti bahwa *management* dipengaruhi dengan kuat oleh kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa yang baik akan memahami dengan baik kondisi yang ada dalam kegiatan operasional Bank Jabar Banten, terutama berkaitan dengan kesehatan Bank Jabar Banten. Terkait dengan *management*, dimaksudkan untuk menilai kemampuan manajerial pengurus bank dalam menjalankan usaha sesuai dengan prinsip manajemen umum, kecukupan manajemen risiko dan kepatuhan bank terhadap ketentuan baik yang terkait dengan prinsip kepatuhan kepada bank Indonesia. Penilaian Manajemen umum dinilai berdasarkan praktek *Good Corporate Governance*, sedangkan manajemen risiko dilakukan pada setiap risiko yang melekat pada bank. Untuk mengelola semua itu diperlukan peran karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, dimana karyawan tersebut dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan kompetensinya. Seperti yang diuraikan dalam Surat Edaran Bank Indonesia Perihal Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum (31 Mei 2004) sebagai berikut: “Bank harus memiliki komposisi dan jumlah serta kualifikasi anggota komisaris dan Direksi yang sesuai dengan ukuran, kompleksitas (karakteristik), kemampuan keuangan dan sasaran strategik bank”.

Selanjutnya pada butir yang lain “Direksi harus memastikan penempatan sumber daya manusia yang tepat pada setiap aktivitas fungsional dan melakukan upaya-upaya yang memadai untuk meningkatkan kompetensi SDM pada seluruh aktivitas fungsional”

d. Pembahasan Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 – 4

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui Uji t dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap *earning*

dengan nilai $R^2 = 0.573$. Nilai pengaruh tersebut dikategorikan cukup kuat. Hal ini berarti bahwa *earning* dipengaruhi dengan kuat oleh kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa yang baik akan memahami dengan baik kondisi yang ada dalam kegiatan operasional Bank Jabar Banten, terutama berkaitan dengan kesehatan Bank Jabar Banten. Terkait dengan *earning*, *earning* dimaksudkan untuk menilai kemampuan bank dalam menghasilkan laba. Penilaian aspek rentabilitas meliputi Kemampuan dalam menghasilkan laba, kemampuan laba mendukung ekspansi dan menutup risiko, serta tingkat efisiensi serta diversifikasi pendapatan termasuk kemampuan bank untuk mendapatkan *fee based income*, dan diversifikasi penanaman dana, serta penerapan prinsip akuntansi dalam pengakuan pendapatan dan biaya.

e. Pembahasan Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 – 5

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui Uji t dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap *liquidity* dengan nilai $R^2 = 0.677$. Nilai pengaruh tersebut dikategorikan kuat. Hal ini berarti bahwa *liquidity* dipengaruhi dengan kuat oleh kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa yang baik akan memahami dengan baik kondisi yang ada dalam kegiatan operasional Bank Jabar Banten, terutama berkaitan dengan kesehatan Bank Jabar Banten. Terkait dengan likuiditas, Penilaian likuiditas dimaksudkan untuk menilai kemampuan bank dalam memelihara tingkat likuiditas yang memadai termasuk antisipasi atas risiko likuiditas yang akan muncul. Penilaian aspek likuiditas bank

meliputi : Kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek, potensi *maturity mismatch*, dan konsentrasi sumber pendanaan; serta Kecukupan kebijakan pengelolaan likuiditas, akses kepada sumber pendanaan, dan stabilitas pendanaan. (Surat Edaran Bank Indonesia Perihal Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum; 31 Mei 2004).

f. Pembahasan Hasil Pengujian Sub Hipotesis 9 – 6

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui Uji t dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap *sensitifity of market risk* dengan nilai $R^2 = 0.658$. Nilai pengaruh tersebut dikategorikan kuat. Hal ini berarti bahwa *sensitifity of market risk* dipengaruhi dengan kuat oleh kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa yang baik akan memahami dengan baik kondisi yang ada dalam kegiatan operasional Bank Jabar Banten, terutama berkaitan dengan kesehatan Bank Jabar Banten. Terkait dengan penilaian sensitivitas atas risiko pasar dimaksudkan untuk menilai kemampuan keuangan bank dalam mengantisipasi perubahan risiko pasar yang disebabkan oleh pergerakan nilai tukar. Penilaian sensitivitas atas risiko pasar dilakukan dengan menilai besarnya kelebihan modal yang digunakan untuk menutup risiko bank dibandingkan dengan besarnya risiko kerugian yang timbul dari pengaruh perubahan risiko pasar. Untuk dapat mengendalikan risiko yang akan dihadapi oleh bank diperlukan karyawan yang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi pengendalian risiko pasar, seperti yang terurai pada Surat Edaran

Bank Indonesia Perihal Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum (31 Mei 2004) bahwa penerapan Bank terhadap sistem manajemen risiko pasar meliputi:

- a. Pengawasan aktif dewan komisaris terhadap potensi eksposur risiko pasar; antara lain pemahaman komisaris dan direksi bank terhadap eksposur risiko pasar
- b. Kecukupan kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko pasar; antara lain kesesuaian antara kebijakan, prosedur, dan limit risiko pasar dengan ukuran dan kompleksitas bank serta penerapannya
- c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko pasar serta informasi manajemen risiko pasar; antara lain penilaian terhadap metode pengukuran risiko pasar, asumsi-asumsi yang digunakan dalam model risiko, cakupan dalam sistem informasi, metode pengakuan laba rugi, dan penetapan tanggung jawab pengukuran dan pemantauan risiko pasar
- d. Efektivitas pelaksanaan pengendalian *intern* (internal control) terhadap eksposur risiko pasar termasuk kecukupan fungsi audit *intern*.

D. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.58

Rekapitulasi Total Pengaruh Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi, dan Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Dimensi	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	Pengaruh	Total Pengaruh	Pengujian Hipotesis	Keterangan
Faktor Pendidikan	Pengetahuan	5.403	1.960	0.000	0.246	0.423	Ho Ditolak	Variabel Solusi
	Wawasan	2.485	1.960	0.013	0.067			Disarankan Perbaikan
	Kematangan	3.158	1.960	0.002	0.110			

Variabel	Dimensi	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	Pengaruh	Total Pengaruh	Pengujian Hipotesis	Keterangan
Faktor Motivasi	Pendapatan	8.090	1.960	0.000	0.188	0.371	Ho Ditolak	Variabel Solusi
	Iklim Kerja	2.535	1.960	0.012	0.040			Disarankan Perbaikan
	Prospek Karier	6.325	1.960	0.000	0.143			
Faktor Manajerial	Kejelasan Tujuan dan Target	5.396	1.960	0.000	0.155	0.355	Ho Ditolak	Variabel Solusi
	Kejelasan Tugas-Tugas dan Tanggung Jawab Jawab	2.555	1.960	0.011	0.052			Disarankan Perbaikan
	Strategi Manajemen	6.953	1.960	0.000	0.148			
Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi, dan manajerial	Faktor Pendidikan	7.819	1.960	0.000	0.253	0.515	Ho Ditolak	Variabel solusi
	Faktor Motivasi	3.995	1.960	0.000	0.114			Disarankan perbaikan
	Faktor Manajerial	4.878	1.960	0.000	0.148			

Tabel 4.59
Rekapitulasi Total Pengaruh Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi, dan Manajerial Terhadap Kesehatan Bank

Variabel	Dimensi	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	Pengaruh	Total Pengaruh	Pengujian Hipotesis	Keterangan
Faktor Pendidikan	Pengetahuan	3.028	1.960	0.003	0.126	0.342	Ho Ditolak	Variabel Solusi
	Wawasan	2.235	1.960	0.026	0.057			Disarankan Perbaikan
	Kematangan	4.426	1.960	0.000	0.159			
Faktor Motivasi	Pendapatan	7.769	1.960	0.000	0.177	0.360	Ho Ditolak	Variabel Solusi
	Iklim Kerja	3.235	1.960	0.001	0.057			Disarankan Perbaikan
	Prospek Karier	5.756	1.960	0.000	0.126			
Faktor Manajerial	Kejelasan Tujuan dan Target	4.197	1.960	0.000	0.109	0.301	Ho Ditolak	Variabel Solusi
	Kejelasan Tugas-tugas dan Tanggung Jawab	2.390	1.960	0.017	0.045			Disarankan Perbaikan
	Strategi Manajemen	6.815	1.960	0.000	0.147			
Faktor-Faktor Pendidikan, Motivasi, dan manajerial	Faktor Pendidikan	5.943	1.960	0.000	0.185	0.450	Ho Ditolak	Variabel solusi
	Faktor Motivasi	5.120	1.960	0.000	0.158			Variabel perbaikan
	Faktor Manajerial	3.642	1.960	0.000	0.107			

Tabel 4.60
Rekapitulasi Total Pengaruh Faktor Kinerja Karyawan terhadap Kesehatan Bank

Variabel	Dimensi	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	Persamaan Regresi	Pengaruh	Pengujian Hipotesis	Keterangan
Kinerja Karyawan terhadap kesehatan bank		25.732	1.960	0.000	$Y = 78.910 + 0.123 X$	0.681	Ho Ditolak	
Kinerja Karyawan	<i>capital</i>	28.072	1.960	0.000	$Y = 76.300 + 0.136X$	0.718	Ho Ditolak	Variabel solusi
Kinerja Karyawan	<i>assets</i>	22.603	1.960	0.000	$Y = 81.161 + 0.123X$	0.622	Ho Ditolak	
Kinerja Karyawan	<i>management</i>	17.715	1.960	0.000	$Y = 78.042 + 0.125X$	0.503	Ho Ditolak	Variabel perbaikan
Kinerja Karyawan	<i>earning</i>	20.388	1.960	0.000	$Y = 78.073 + 0.124X$	0.573	Ho Ditolak	
Kinerja Karyawan	<i>liquidity</i>	25.482	1.960	0.000	$Y = 78.862 + 0.100X$	0.677	Ho Ditolak	
Kinerja Karyawan	<i>sensitivity to market risk</i>	26.756	1.960	0.000	$Y = 81.052 + 0.129X$	0.698	Ho Ditolak	

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh hasil temuan sebagai berikut:

Secara keseluruhan, 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. Hal ini dapat memberikan gambaran kepada Bank Jabar untuk meningkatkan pendidikan karyawan baik melalui pengetahuan, wawasan, maupun kematangan sehingga dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi diharapkan kinerja karyawan Bank Jabar pun akan meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan kesehatan Bank Jabar.

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. Rendahnya wawasan yang dimiliki karyawan disebabkan oleh masih sempitnya pandangan dan sikap karyawan terhadap Bank Jabar Banten. Maka Bank Jabar perlu mengupayakan 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. Kenyamanan iklim kerja merupakan faktor yang penting dalam memotivasi karyawan dalam bekerja. Rendahnya iklim kerja dapat disebabkan oleh kondisi ruang kerja yang kurang nyaman seperti ruangan yang terlalu sesak, ventilasi udara yang kurang, dan juga ruang kerja yang berantakan. Iklim kerja yang rendah juga dapat disebabkan oleh kurang baiknya komunikasi antara atasan dengan bawahan. Dalam hal ini maka Bank Jabar perlu mengupayakan untuk 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. Manajemen yang baik akan mengatur tugas dan tanggung jawab secara jelas, ketidakjelasan tugas-tugas dan tanggung jawab dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman karyawan terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan sehingga kurang mengerti dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, hal ini bisa terjadi dikarenakan komunikasi yang kurang baik dari pemimpin terhadap karyawan. Maka Bank Jabar Banten dalam hal ini perlu mengupayakan untuk menyusun dengan jelas tujuan perusahaan termasuk visi dan misi, serta dan memberikan kejelasan tanggung jawab yang harus di emban oleh masing-masing karyawan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat dilihat bahwa faktor-faktor pendidikan, motivasi, dan manajerial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kesehatan bank, berarti semakin tinggi faktor-faktor pendidikan, motivasi dan manajerial maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan dan kesehatan bank, dari ke tiga variabel independen tersebut faktor pendidikan memiliki kontribusi paling tinggi. Hal ini memberikan gambaran bahwa Bank Jabar Banten dituntut untuk meningkatkan pendidikan terhadap karyawan sehingga dengan tingkat pendidikan

yang lebih tinggi maka kinerja karyawan akan lebih optimal dan kesehatan Bank Jabar Banten akan meningkat.

Sebagai respon atas hasil penelitian ini maka saran yang dapat ditawarkan adalah sebuah konsep Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Pendidikan atau *EDUCATIONAL BASED MANAGEMENT STRATEGY* bagi Bank Jabar Banten, strategi ini sebagai implikasi atas hasil penelitian dimana pendidikan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kesehatan bank.

Secara filosofis pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan potensi-potensi manusiawi baik potensi fisik, cipta, rasa, maupun karsa agar potensi itu menjadi nyata dan dapat berfungsi dalam perjalanan hidup manusia. Pendidikan bertujuan menyiapkan pribadi dalam keseimbangan, kesatuan, organis, harmonis, dinamis guna mencapai tujuan hidup kemanusiaan. Pendidikan merupakan investasi jangka panjang. Pendidikan dikatakan investasi jangka panjang karena pendidikan merupakan alat untuk perkembangan ekonomi dan bukan sekedar pertumbuhan ekonomi, investasi pendidikan memberikan nilai balik (*rate of return*) yang lebih tinggi daripada investasi fisik di bidang lain, serta investasi dalam bidang pendidikan memiliki banyak fungsi lain selain fungsi teknis-ekonomis yaitu fungsi sosial-kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya, dan fungsi pendidikan. Terdapat potensi peran pendidikan agar pendidikan tumbuh dan berkembang secara sinkron dan optimal dalam sebuah bank. Potensi ini berkembang melalui: 1) pendidikan dalam arti luas/pengalaman dalam bekerja; 2) motivasi sebagai bagian untuk mengembangkan HRD; 3) *leadership* yang

berfungsi untuk koordinasi mengarahkan potensi yang ada agar tertanam pada kepribadian optimal.

Manajemen sumber daya manusia berbasis pendidikan adalah aplikasi dari manajemen pendidikan yang difokuskan kepada manajemen sumber daya manusia dengan mengaplikasikan konsep-konsep manajemen pendidikan. Bagi organisasi strategi manajemen berbasis pendidikan bertujuan untuk:

- a) Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk

Dalam hal ini strategi peningkatan pendidikan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan saat ini, yang dirasakan kurang bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

- b) Meningkatkan produktivitas

Dengan manajemen berbasis pendidikan berarti karyawan juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan semikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

- c) Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja

Dengan semakin banyaknya ketrampilan yang dimiliki karyawan, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi.

- d) Meningkatkan komitmen karyawan

Dengan strategi manajemen berbasis pendidikan, karyawan diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung

akan meningkatkan komitmen kerja karyawan serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

Penerapan strategi manajemen berbasis pendidikan ini dapat ditujukan untuk mengembangkan sumber daya manusia di Bank Jabar Banten dan sebagai alat bantu manajerial dalam melakukan langkah-langkah peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan pendidikan sehingga seluruh sumber daya manusia yang ada mempunyai *comperative* dan *competitive advantage* yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap meningkatnya kualitas dan kinerja karyawan serta kesehatan bank, Hasil tersebut membuktikan konsep teoritik yang dikemukakan oleh AS. Moenir (1988:33), yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi merupakan suatu keharusan untuk membentuk pegawai yang berkepribadian, memiliki pula keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut mengidentifikasikan bahwa karyawan yang memiliki pendidikan yang baik mendorong untuk memiliki kepribadian dan keterampilan yang baik pula, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal tersebut menggambarkan hubungan dan pengaruh yang terjadi antara pendidikan dan kinerja karyawan, sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Michael R. Carell (1995:55) yang menyatakan bahwa salah satu maksud utama dari program pendidikan dan pelatihan ialah untuk memperbaiki kualitas dan kinerja sumber daya manusia.

Konsep Manajemen berbasis pendidikan didalamnya mencakup manajemen sumber daya manusia yang merupakan faktor penentu dalam dunia bisnis termasuk bank. Bisnis bisa berjalan dengan baik dan berkesinambungan

apabila di dalamnya didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang ditunjukkan oleh karyawan yang kompeten, terampil, dan profesional.

Agar Konsep Manajemen berbasis pendidikan ini dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka terdapat beberapa komponen manajemen sumber daya manusia berbasis pendidikan meliputi:

a. Tujuan pendidikan

Tujuan diadakannya pendidikan di Bank Jabar Banten seperti yang sudah dijelaskan di atas adalah untuk meningkatkan mutu/kualitas SDM.

b. Peserta didik

Pendidikan diikuti segenap karyawan Bank Jabar Banten mulai dari level bawah sampai level atas. Selain itu pendidikan juga diikuti oleh calon karyawan Bank Jabar Banten.

c. Pendidik

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan biasanya dilakukan dengan dua cara, yang pertama yaitu *in house training* yaitu kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara intern. Para pendidik yang digunakan merupakan orang-orang yang berkompeten di bidang perbankan yang berada dibawah Divisi Pendidikan dan Pelatihan. Lalu yang kedua adalah pendidikan dan pelatihan yang dilakukan atas kerjasama dengan organisasi lain seperti mendatangkan para pendidik dari Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI).

d. Kurikulum

Kurikulum disusun berdasarkan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta didik (karyawan) khususnya kompetensi dalam bidang perbankan.

e. Fasilitas

Fasilitas yang disediakan oleh Bank Jabar Banten meliputi sarana dan prasarana yang mendukung proses belajar mengajar seperti ruang kelas, buku dan diktat perbankan.

f. Manajemen

Pendidikan diselenggarakan di bawah Divisi Pendidikan dan Pelatihan. Divisi ini khusus mengatur masalah yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan karyawan.

g. Leadership

Kepemimpinan ditujukan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan potensi yang ada agar tujuan pendidikan dan pelatihan karyawan dapat tercapai.

h. *Quality control*

Kontrol kualitas dilakukan dengan cara melakukan pengamatan kepada peserta didik atas hasil yang sudah dicapai setelah dilakukannya proses pendidikan.

i. Evaluasi

Evaluasi dilakukan dengan memberikan ujian kepada peserta didik untuk mengetahui sudah sejauh mana peserta didik memahami dan menangkap materi yang diberikan selama proses pendidikan.

Mekanisme penerapan strategi manajemen sumberdaya manusia berbasis pendidikan dalam dunia kerja khususnya di Bank Jabar adalah sebagai berikut.

1. Strategi tingkat perusahaan (*corporate strategy*) : strategi manajemen sumber daya manusia berbasis pendidikan pada level perusahaan dilakukan melalui perumusan kebijakan mengenai Arsitektur Pendidikan Perbankan untuk 5 tahun
2. Strategi tingkat bisnis (*business strategy*) : strategi manajemen sumber daya manusia berbasis pendidikan pada level unit bisnis dilakukan dengan dibentuknya Divisi Pendidikan dan Pelatihan yang yang memformulasikan Kebijakan Arsitektur Pendidikan Perbankan secara tahunan.
3. Strategi tingkat fungsional (*functional strategy*) : strategi manajemen sumber daya manusia pada level fungsional dilakukan dengan cara aplikasi langsung dari kebijakan arsitektur pendidikan perbankan kepada *end user* (karyawan).

Secara khusus pembinaan pendidikan karyawan dilakukan sejak awal dengan kerangka pendidikan dimulai sejak karyawan yang bersangkutan masih berstatus Calon Karyawan. Mekanisme pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Bank Jabar antara lain:

1. Pendidikan dan Pelatihan Calon Pegawai

Pendidikan dan pelatihan calon pegawai dilakukan terhadap **Calon Pegawai S1** (status ikatan kerja : *trainee non program* pendidikan dan *trainee program* pendidikan) dan **calon pegawai D3** (status ikatan kerja : kontrak administrasi)

2. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Pendidikan dan pelatihan pegawai dikelompokkan kedalam : Pendidikan dan Pelatihan Ketrampilan Teknis Operasional Perbankan, Pendidikan dan Pelatihan Perbankan Umum (Manajerial), Pendidikan dan Pelatihan Intensifikasi/Kursus, seminar, loka karya, studi banding dan lainnya.

Untuk Pendidikan dan Pelatihan Perbankan Umum (Manajerial) terdiri atas 4 (empat) tahapan yang terdiri dari :

- a. Supervisi Perbankan Umum atau Kursus MLP
- b. Manajemen Perbankan Umum atau Kursus Kepemimpin Lanjutan (*Advance Leadership Training*)
- c. Manajemen Perbankan Umum Lanjutan atau Kursus Pemimpin Cabang (*Branch Manager Course*)
- d. SespiBank