

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Objek Penelitian

4.1.1.1 Sejarah perkembangan PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

Setelah bangsa Indonesia memproklamasikan kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945, timbul gagasan dari RM. Margono Djojohadikoesoemo, untuk mendirikan bank sentral atau bank sirkulasi milik pemerintah Republik Indonesia. Gagasan tersebut disampaikan kepada Menteri Keuangan dan Bung Hatta. Selanjutnya dalam sidang Dewan Menteri RI tanggal 19 September 1945, atas nama Pemerintah RI, Bung Karno menandatangani “Soerat Koeasa” bertanggal 16 September 1945, yang kemudian diberikan kepada RM. Margono Djojohadikoesoema untuk pelaksanaan pembentukan “Bank Negara Indonesia (BNI)”.

Langkah pertama yang diambil oleh RM. Margono Djojohadikoesoema pada waktu itu adalah mendirikan sebuah yayasan dengan nama “Poesat Bank Indonesia”, yang didirikan berdasarkan akte notaris RM. Soerojo, No. 14 tanggal 9 Oktober 1945. Berkat perjuangan RM. Margono Djojohadikoesoema, maka terbitlah Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tanggal 5 Juli 1946, peraturan tersebut kemudian disebut sebagai Undang-Undang Bank Negara Indonesia Tahun 1946.

Dalam sejarah perkembangan selanjutnya, terlihat bahwa BNI adalah satu-satunya bank perjuangan yang senantiasa setia mendampingi sejarah perjuangan bangsa Indonesia.

Sejarah perkembangan BNI dapat dibagi dalam beberapa tahap, antara lain :

- a. BNI pada masa Perjuangan Fisik (1945-1949)
- b. BNI pada masa Konferensi Meja Bundar
- c. BNI pada masa RIS (27 Desember 1948 s.d. 16 Agustus 1949)
- d. BNI pada masa Demokrasi Liberal dan Ekonomi Liberal (1950-1958)
- e. BNI pada masa Demokrasi Terpimpin dan Ekonomi Terpimpin (1959-1965)
- f. BNI pada masa 1968-1992

Berdasarkan Undang-Undang No. 17/1968, nama BNI berubah menjadi BNI 1946, dengan tugas sebagai bank umum dengan mengutamakan sektor industri. Pada tahun 1971, BNI '46 merentangkan sayap kegiatannya ke luar negeri dengan mendirikan kantor perwakilan di London pada tanggal 5 April 1971 dan di New York pada tanggal 26 April 1971.

Sejak deregulasi perbankan tanggal 1 Juni 1983, terjadi suatu perubahan mendasar di bidang usaha perbankan di Indonesia, yang membawa pengaruh terhadap usaha bank pemerintah. Deregulasi ini telah mengakibatkan pasar menjadi semakin kompetitif, kompleks, dan canggih.

Perlindungan-perlindungan dari bank sentral ditiadakan, dunia perbankan diharapkan siap menghadapi pasar bebas dalam melakukan usahanya dalam pengumpulan dana maupun penggunaan dana. Untuk menghadapi hal

tersebut, BNI melakukan perbaikan sistem manajemen BNI '46 yang meliputi bagian perencanaan strategi di dalam penyediaan kas, organisasi, sumber daya manusia, sistem informasi dan teknologi. Sebagai agen pembangunan, BNI '46 terus membenahi diri dalam bidang pelayanan, dengan cara meningkatkan sarana dan prasarana penunjangnya.

Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 1992 tanggal 29 April 1992, BNI '46 yang didirikan dengan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, disesuaikan bentuk badan hukumnya menjadi perusahaan perseroan. Tujuan perubahan tersebut adalah dalam rangka memberikan kesempatan kepada BNI '46 untuk beroperasi dan bersaing di pasar (sebagai bank yang komersial dan profesional), dengan tidak melupakan misinya sebagai agen pembangunan.

Pada bulan November 1996, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) menjual sahamnya sebagian kepada masyarakat (*go public*), sehingga nama lengkapnya menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., atau disingkat BNI. Saat ini BNI terus mengalami perkembangan, dan telah memiliki 225 kantor cabang yang tersebar di seluruh tanah air, dan 6 kantor perwakilan di luar negeri yang berada di beberapa pusat perdagangan dan keuangan internasional, yaitu Singapura, Hongkong, London, New York, dan Grand Cayman Island. Dalam menjalin bisnisnya, BNI mempunyai jaringan korespondensi dengan bank-bank penting di seluruh dunia.

Setelah diuraikan sejarah singkat BNI secara umum, selanjutnya Penulis akan menguraikan sejarah singkat salah satu kantor cabang, di mana penelitian dilakukan. Penulis melakukan penelitian di salah satu cabang yang

berada di kota Bandung, yaitu BNI Kantor Cabang UPI Bandung. Pada tahun 1964, BNI membuka cabang pembantu di IKIP Bandung, dan sejalan dengan perkembangan perekonomian, pada tahun 1988 berubah menjadi kantor cabang penuh. Sejak tahun 1964, status kantor cabang berubah menjadi kantor cabang devisa, sehingga aktivitasnya dapat terus meningkat, baik dalam aktivitas jasa-jasa dalam negeri maupun aktivitas jasa-jasa luar negeri, seperti ekspor dan impor.

Pada tahun 2001, Perguruan Tinggi IKIP berubah nama menjadi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), sehingga berdampak terhadap perubahan nama cabang, menjadi BNI Cabang UPI Bandung.

Di dalam menjalankan usahanya, BNI mempunyai motto "*Melayani Negeri, Kebanggaan Bangsa*", hal ini mempunyai konsekuensi logis bahwa BNI harus menjadi bank komersial yang profesional dan mandiri, yang akan selalu senantiasa melayani negeri ini, untuk menjadi kebanggaan Bangsa Indonesia.

1. Lokasi Perusahaan

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung merupakan salah satu cabang dari PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang berpusat di kota Jakarta. BNI Cabang UPI Bandung termasuk ke dalam bagian dari Wilayah 04-Bandung, yang terletak di Jl. Perintis Kemerdekaan No. 1 Bandung. Sedangkan Cabang UPI Bandung sendiri terletak di Jl. Dr.Setiabudhi No. 229 Bandung, lebih tepatnya di dalam lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.

Adapun pemilihan lokasi tersebut berdasarkan pertimbangan-pertimbangan antara lain:

1) Aspek Primer

(1) Sasaran Usaha

BNI Kantor Cabang UPI yang berdiri di sekitar lingkungan kampus, memang mempunyai misi untuk turut serta membantu memajukan dunia pendidikan, khususnya di lingkungan kampus UPI, dan pada umumnya seluruh masyarakat yang berada di sekitar lingkungan BNI Cabang UPI.

(2) Transportasi

Lokasi BNI Cabang UPI terletak di dekat jalan raya, dan lebih menguntungkan lagi, karena tidak jauh dari terminal angkutan kota yang merupakan kebutuhan sangat vital bagi sebuah perusahaan, sehingga sangat menguntungkan bagi perusahaan untuk melaksanakan kegiatan operasional, karena tidak akan sulit bagi para nasabah di luar kampus UPI yang akan menggunakan jasa perbankan di BNI UPI.

(3) Sumber Daya Manusia

Dalam hal SDM, lokasi perusahaan sangat memenuhi syarat untuk memperoleh SDM yang berkualitas, karena berada di lingkungan akademik yang menuntut SDM tersebut terus berkembang dan berpikir kritis dalam menanggapi perkembangan lingkungan, guna meningkatkan kualitas mutu pelayanan perbankan.

(4) Daerah Pemasaran

Lokasi perusahaan sangat menguntungkan, karena berada pada sebuah Universitas yang sangat membutuhkan pelayanan perbankan dalam menunjang pelaksanaan pendidikan, sehingga sudah merupakan satu nilai plus bagi BNI Cabang UPI untuk memasarkan produk-produknya. Di samping itu, di lingkungan sekitar, terdapat perusahaan-perusahaan besar yang tentunya akan sangat membutuhkan layanan perbankan demi kelancaran perusahaannya.

2) Aspek Sekunder

(1) Lingkungan Masyarakat

BNI Cabang UPI dalam melaksanakan kegiatan usahanya tidak mengganggu lingkungan masyarakat sekitarnya, sebaliknya sangat memberikan keuntungan bagi masyarakat di sekelilingnya. Terbukti dari masyarakat sekitar yang turut serta memanfaatkan jasa-jasa perbankan yang terdapat di BNI Cabang UPI, dan mereka semakin mengerti akan pentingnya jasa-jasa tersebut untuk memudahkan urusan dan kemajuan usaha mereka.

(2) Pengembangan Perusahaan

BNI Cabang UPI masih memungkinkan untuk melaksanakan pengembangan bangunannya, jika memang dirasakan perlu untuk meningkatkan kualitas pelayanan, karena masih terdapat lahan yang cukup luas untuk melakukan pengembangan tersebut.

4.1.1.2 Visi, Misi, Values, dan Tujuan Perusahaan

Suatu perusahaan tentu mempunyai suatu tujuan yang hendak dicapai dalam menjalankan aktivitasnya. Begitupun dengan BNI, tujuan ini berperan sebagai pedoman ataupun arah dalam melaksanakan aktivitas perusahaan.

Untuk dapat menghadapi tantangan di sektor perbankan yang semakin kompetitif, BNI telah mendefinisikan Visi dan Misinya sebagai berikut :

1) Visi Perusahaan

Menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.

2) Misi Perusahaan

Memaksimalkan stakeholder value, dengan menyediakan solusi keuangan yang fokus pada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen.

3) Values Perusahaan

Kenyamanan dan kepuasan.

4) Tujuan Perusahaan

Untuk merealisasikan Visi dan Misinya, BNI telah mencanangkan *milestone* sebagai berikut :

a) Tujuan Jangka Pendek

Sampai dengan tahun 2008, BNI menjadi bank yang unggul dalam layanan.

b) Tujuan Jangka menengah

Sampai dengan tahun 2013, BNI menjadi bank yang unggul dalam kinerja.

c) Tujuan Jangka Panjang

Sampai dengan tahun 2018, BNI menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.

**4.1.1.3 Kepegawaian, Uraian Jabatan dan Struktur Organisasi Karyawan
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang UPI
Bandung**

4.1.1.3.1 Kepegawaian

Jumlah karyawan dan pemimpin PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung periode tahun 2006, berjumlah 52 orang, yang terdiri dari:

TABEL 4.1
REKAPITULASI PEGAWAI
PT. BANK NEGARA INDONESIA (Persero) Tbk.
KANTOR CABANG UPI BANDUNG

No.	BAGIAN	JUMLAH
1.	Pemimpin Cabang	1
2.	Pemimpin Bidang Pelayanan	1
3.	Pemimpin KLN	2
4.	Penyelia Administrasi	1
5.	Penyelia Pelayanan Uang Tunai	1
6.	Penyelia Pelayanan Nasabah	1
7.	Penyelia Penjualan	1
8.	Asisten Pelayanan Uang Tunai (Teller)	5
9.	Asisten Kasir	1
10.	Asisten Pelayanan Nasabah	3
11.	Asisten Administrasi	4
12.	Asisten Penjualan	2
13.	Asisten Pelayanan Nasabah Capem	3
14.	Asisten Pelayanan Uang Tunai Capem	4
15.	Petugas Non Administrasi+Binder	3
16.	Satpam	3
17.	Sopir	5
18.	Jaga Malam	9
19.	Lain-lain	2
TOTAL		52

Sumber : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI

4.1.1.3.2 Uraian Jabatan

1. Pemimpin Kantor Cabang Utama

Ikhtisar Jabatan:

- 1) Menetapkan rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan tujuan yang akan dicapai
- 2) Menyelia (mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi) secara langsung, unit-unit kerja menurut bidang tugasnya (pelayanan nasabah, pengembangan dan pengendalian usaha, serta pengelolaan administrasi) di area/wilayah kerjanya, sejalan dengan sistem dan prosedur yang berlaku.
- 3) Memasarkan produk dan jasa-jasa BNI kepada nasabah, serta menggali calon nasabah potensial dalam rangka meningkatkan bisnis dan menguasai pangsa pasar di daerah kerjanya.

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : S1/S2
- 2) Pengalaman : Minimal berpengalaman 8 tahun (S1), dan 6 tahun (S2) di bidang perbankan.
- 3) Integritas : Minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik dan tidak pernah mendapat hukuman dalam 5 tahun terakhir.
- 4) Lain-lain :Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan div. SDM.

Keterangan :

- ❖ Untuk jabatan Pemimpin kantor cabang utama, Pemimpin bidang layanan, Pemimpin bidang pembinaan kantor layanan dan Pemimpin bidang penjualan, pihak perusahaan menetapkan ketentuan kualifikasi yang sama.

2. Pemimpin Bidang Pelayanan

Ikhtisar Jabatan:

- 1) Memberi dukungan kepada Pemimpin Cabang Utama dalam mengkoordinasikan dan mengendalikan:
 - a. Kinerja operasional segenap Unit Layanan dalam memberikan jasa pelayanan BNI kepada nasabah
 - b. Penyediaan informasi dan pelayanan transaksi giro, tabungan, deposito, dan produk/jasa lainnya kepada nasabah umum dan nasabah inti/prima.
 - c. Pelayanan semua jenis transaksi kas tunai dan pemindah bukuan.
 - d. Pelayanan transaksi produk/jasa LN (penukaran valas, ekspor-impor, *transfer*, *draft* dan *collection*).
 - e. Pelayanan produk BNI Instan, Penerbitan Garansi bank (*Full Cover*) dan kredit konsumen.
- 2) Mendukung dan bekerjasama dengan Pemimpin Cabang Utama, dalam hal:
 - a. Menyusun rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target pelayanan dan tujuan-tujuan lain yang akan dicapai sesuai

dengan prosedur dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kantor Wilayah dan Kantor Besar.

- b. Mengorganisasikan serta mengelola SDM yang ada di *Unit Front Office*
- c. Melakukan koordinasi dengan segenap unit mengenai pemecahan permasalahan pelayanan di Kantor Cabang Utama (KCU) dan Kantor Layanan (KLN)

- 3) Menyelia (mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi) secara langsung seluruh unit-unit kerja pelayanan di lingkungan Kantor Cabang Utama, sejalan dengan prosedur dan kebijaksanaan yang ditetapkan Kantor Wilayah dan Kantor Besar
- 4) Memastikan berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*service culture enhancement*) dari Kantor Besar atau kantor Wilayah.

3. Pemimpin Bidang Pembinaan Kantor Layanan

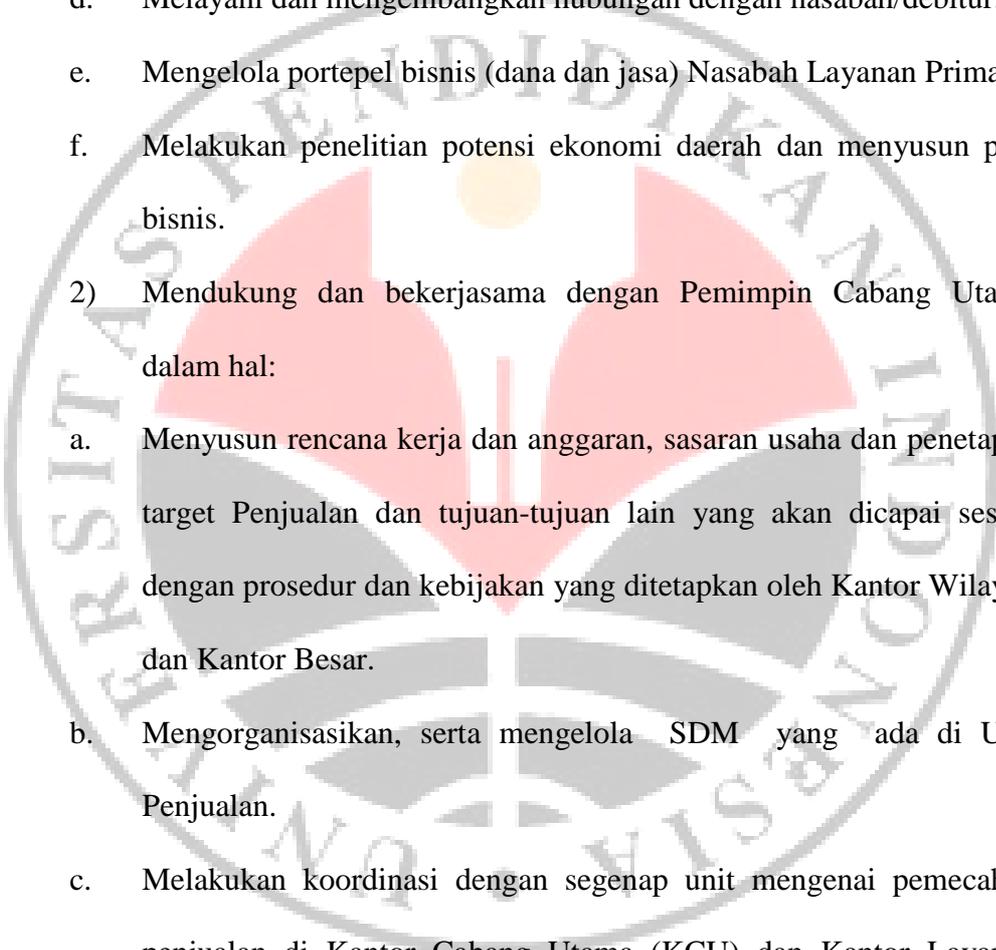
Ikhtisar Jabatan:

- 1) Mendukung dan bekerja sama dengan Pemimpin Cabang Utama dalam hal:
 - a. Menyusun rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target Pelayanan Kantor Layanan (KLN) dan tujuan-tujuan lain yang akan dicapai.
 - b. Mengorganisasikan serta mengelola SDM yang ada di Kantor Layanan(KLN)

- c. Melaksanakan fungsi kontrol intern terhadap kegiatan usaha dan pelayanan di Kantor Layanan dan Kantor Kas.
 - d. Menyelesaikan permasalahan yang dihadapi Kantor Layanan dan Kantor Kas
- 2) Mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi aktivitas Kantor layanan antara lain:
- a. Pengelolaan penetapan rencana kerja, anggaran dan target Kantor Layanan.
 - b. Penyediaan informasi dan alat promosi.
 - c. Pelayanan transaksi produk/jasa dalam dan luar negeri.
 - d. Penyelesaian daftar pos terbuka.
 - e. Melakukan koordinasi dengan segenap unit mengenai pemecahan permasalahan pelayanan.
- 3) Mengelola, mengendalikan dan mengawasi aktivitas administrasi kantor Cabang Utama.
- 4) Memastikan berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*service culture enchancement*) dari Kantor Besar atau Kantor Wilayah.
4. Pemimpin Bidang Penjualan

Ikhtisar Jabatan:

- 1) Memberi dukungan dan bekerjasama dengan Pemimpin Cabang Utama dalam hal:

- 
- a. Pengelolaan aktivitas penjualan produk dana, kredit dan jasa BNI pada Kantor Cabang Utama dan Kantor Layanan.
 - b. Pengelolaan dan pemrosesan Kredit Konsumen.
 - c. Membantu Kantor Besar/wilayah/cabang lain di bidang pemasaran bisnis.
 - d. Melayani dan mengembangkan hubungan dengan nasabah/debitur.
 - e. Mengelola portepel bisnis (dana dan jasa) Nasabah Layanan Prima.
 - f. Melakukan penelitian potensi ekonomi daerah dan menyusun peta bisnis.
- 2) Mendukung dan bekerjasama dengan Pemimpin Cabang Utama dalam hal:
 - a. Menyusun rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target Penjualan dan tujuan-tujuan lain yang akan dicapai sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kantor Wilayah dan Kantor Besar.
 - b. Mengorganisasikan, serta mengelola SDM yang ada di Unit Penjualan.
 - c. Melakukan koordinasi dengan segenap unit mengenai pemecahan penjualan di Kantor Cabang Utama (KCU) dan Kantor Layanan (KLN).
 - 3) Menyelia (nengarahkan, mengendalikan dan mengawasi) secara langsung seluruh unit-unit kerja di lingkungan Kantor Cabang

Utama, sejalan dengan prosedur dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kantor Wilayah dan Kantor Besar.

- 4) Memastikan berjalannya program-program peningkatan budaya penjualan (*sales culture enchancement*) dari Kantor Besar atau Kantor Wilayah.

5. Pemimpin Kantor Layanan

Ikhtisar Jabatan:

- 1) Mendukung dan bekerjasama dengan Pemimpin Cabang Utama dalam hal:
 - a. Menyusun rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target penjualan, dan tujuan-tujuan lain yang akan dicapai.
 - b. Mengorganisasikan serta mengelola SDM yang ada di Kantor Layanan.
- 2) Memimpin dan mengelola seluruh aktivitas pelayanan di Kantor Layanan dalam hal pelaksanaan standar pelayanan transaksi produk/jasa, baik dalam maupun luar negeri secara optimum kepada nasabah.
- 3) Mengelola organisasi dan kepegawaian unit-unit yang dibawahinya, termasuk membuat perencanaan dan pengusulan pengembangan pegawai (rotasi, mutasi, dan promosi, serta bertanggung jawab untuk mengontrol dan memecahkan permasalahan unit-unit yang dibawahinya).

- 4) Memastikan berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*service culture enchancement*) dari Kantor Besar atau Kantor Wilayah.
- 5) Berkoordinasi dengan unit lain dan center-center yang terkait untuk menjamin kualitas dan kelancaran aktivitas pelayanan.

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : S1/S2
- 2) Pengalaman : Minimal berpengalaman 6 tahun untuk Kantor Layanan (tipe 1), dan 4 tahun untuk Kantor Layanan (tipe 2) di bidang perbankan.
- 3) Integritas : Minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik dan tidak pernah mendapat hukuman 3 tahun terakhir.
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

6. Penyelia Pelayanan Nasabah

Ikhtisar Jabatan:

- 1) Menyelia langsung seluruh kegiatan pelayanan yang dilakukan asisten pelayanan nasabah antara lain meliputi:
 - a. Pembukaan dan pengelolaan rekening/transaksi produk dan jasa dalam dan luar negeri, melayani penerbitan

credit card, bni card, phone plus serta melayani transaksi pencairan bunga deposito, dll.

b. Melakukan *referral* dan *cross selling* kepada *walk in customer* serta mengarahkan nasabah untuk menggunakan saluran berbiaya rendah (*ATM, phone plus*) kepada nasabah yang datang

2) Bertanggung jawab untuk mengontrol dan memecahkan permasalahan yang ada, mengelola kepegawaian di unit yang dikelolanya, memeriksa pelaporan-pelaporan yang dibuat unitnya

3) Mengupayakan berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*service culture enchancement*) dari Kantor Besar atau Kantor Wilayah

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : S1
- 2) Pengalaman : Minimal 3 tahun di bidang perbankan
- 3) Integritas : Minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

7. Penyelia Administrasi

Ikhtisar Jabatan:

- 1) Menyelia seluruh asisten/pelaksana di unit administrasi untuk memberikan pelayanan terbaik dalam pengelolaan aktivitas yang tidak dikelola oleh JPC/COC meliputi:

- a. Administrasi kepegawaian
- b. Logistik, akomodasi, transportasi, umumdand kearsipan
- c. Penyelenggaraan administrasi keuangan
- d. Penyelenggaraan administrasi dalam negeri dan kliring
- e. Penyelenggaraan administrasi kredit

- 2) Mendukung berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*service culture enchancement*) dari kantor Besar atau kantor wilayah

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : S1
- 2) Pengalaman : Minimal 3 tahun di bidang perbankan
- 3) Integritas : Minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

8. Penyelia Penjualan

Ikhtisar Jabatan:

Menyelia langsung kegiatan:

- 1) Menyusun rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target Penjualan dan tujuan-tujuan lain yang akan dicapai sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang ditetapkan.
- 2) Penjualan produk dana/kredit dan jasa perbankan kepada nasabah/calonnasabah

- 3) Pengelolaan permohonan kredit konsumen, pemantauan nasabah dan kolektibilitas kredit
- 4) Pelayanan dan pengembangan hubungan dengan nasabah.
- 5) Penelitian potensi ekonomi daerah dan penyusunan peta bisnis.

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : S1
- 2) Pengalaman : Minimal 3 tahun di bidang perbankan
- 3) Integritas : Minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

9. Asisten Pelayanan uang Tunai (*Teller*)

Ikhtisar jabatan:

Di bawah penyeliaan, pengendalian, serta pengawasan atasannya bertanggung jawab penuh untuk menyediakan pelayanan transaksi kas tunai, pemindahan, kliring, serta transaksi keuangan lainnya kepada nasabah sesuai dengan standar layanan yang ditetapkan, melakukan *referral* dan *cross selling* kepada *walk in customer*, serta mengarahkan nasabah untuk menggunakan saluran berbiaya rendah (ATM, *phone plus*) kepada nasabah yang datang.

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : D3
- 2) Pengalaman : -
- 3) Integritas : -

- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

10. Asisten Kasir

Ikhtisar Jabatan:

Dibawah penyeliaan atasannya berperan aktif dalam mengelola kas besar (kantor Utama dan Kantor Layanan) dan kas ATM, pelayanan *cash supply/remise ke cash admin center* serta pengambilan dan setoran tunai dalam jumlah besar (> Rp 100 Juta)

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : D3
2) Pengalaman : -
3) Integritas : -
4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

11. Asisten Pelayanan Nasabah

Ikhtisar Jabatan;

Di bawah penyeliaan atasannya bertugas memberikan informasi produk dan jasa BNI kepada nasabah serta menerima, melayani dan melaksanakan seluruh transaksi produk dalam negeri/ luar negeri secara tunai atau pemindahbukuan atau kliring.

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : D3
2) Pengalaman : -

- 3) Integritas : -
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

12. Asisten Pelayanan Kredit

Ikhtisar Jabatan:

Di bawah penyeliaan atasannya bertugas:

- 1) Memberikan informasi mengenai persetujuan aplikasi permohonan kredit konsumen BNI, penyelesaian administrasi dan realisasi kredit
- 2) Memeriksa serta menerima jaminan untuk pencairan kredit konsumen dan menyerahkan ke SKK untuk didokumentasikan lebih lanjut
- 3) Pelayanan Garansi Bank (*Full Cover*) dan BNI Instan

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : D3
- 2) Pengalaman : -
- 3) Integritas : -
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

13. Pengelola LN

Ikhtisar Jabatan:

Berperan aktif dalam melaksanakan kegiatan:

- 1) Melayani transaksi ekspor
- 2) Melayani transaksi impor
- 3) Memberikan informasi mengenai produk dan jasa LN

4) Menyelesaikan daftar pos terbuka transaksi valuta asing

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : S1
- 2) Pengalaman : -
- 3) Integritas : -
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

14. Asisten LN

Ikhtisar Jabatan:

Di bawah penyeliaan atasannya berperan aktif dalam melaksanakan kegiatan:

- 1) Memberikan informasi dan pelayanan produk/jasa LN secara tunai, pemindahan dan kliring
- 2) Melayani transaksi ekspor-impor/*outgoing transfer dan inward/outward colletion*
- 3) Mengelola pelaporan-pelaporan yang diperlukan
- 4) Menyelesaikan daftar pos terbuka valuta asing

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : D3
- 2) Pengalaman : -
- 3) Integritas : -
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

15. Asisten Layanan Prima

Ikhtisar Jabatan:

Di bawah penyeliaan atasannya bertugas memberikan informasi produk dan jasa BNI kepada Nasabah Prima serta menerima, melayani dan melaksanakan seluruh transaksi dalam negeri secara tunai atau pemindahbukuan atau kliring, juga menerima dan memeriksa permohonan aplikasi Kartu ATM, *credit card* dan kegiatan lainnya, demi pencapaian sasaran unit Layanan Prima, juga melakukan pelaporan dan administrasi

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : D3
- 2) Pengalaman : Minimal 1 tahun sebagai Asisten Pelayanan Nasabah (DN/LN), menguasai teknik operasional secara umum dan berpenampilan menarik
- 3) Integritas : Minimal 1 tahun terakhir berkonduite baik dan belum pernah mendapat hukuman jabatan
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

16. GREETER

Ikhtisar jabatan:

Bertanggung jawab langsung dalam kegiatan:

- 1) Mengarahkan dan membantu nasabah yang membutuhkan informasi untuk menjamin pelayanan terbaik kepada nasabah
- 2) Memberikan informasi tentang produk dan jasa kepada nasabah
- 3) Memberikan solusi kepada nasabah terhadap permasalahan atau *complain* yang terjadi
- 4) Memelihara kerapian *banking hall*

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : D3
- 2) Pengalaman : Minimal 1 tahun di bidang perbankan
- 3) Integritas : -
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

17. Asisten Administrasi

Ikhtisar Jabatan:

Di bawah penyeliaan atasannya aktif menjalankan antara lain:

- 1) Administrasi kepegawaian
- 2) Logistik, akomodasi, umum dan kearsipan serta tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan
- 3) Penyelenggaraan administrasi keuangan
- 4) Penyelenggaraan administrasi dalam negeri dan kliring

5) Penyelenggaraan administrasi kredit

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : D3
- 2) Pengalaman : -
- 3) Integritas : -
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

18. Asisten Administrasi Penjualan

Ikhtisar Jabatan:

Di bawah penyeliaan atasannya berperan aktif dalam kegiatan administrasi dan dokumentasi:

- 1) Aktivitas penjualan dan pengelolaan kredit konsumen
- 2) Membantu penjualan produk dan jasa perbankan kepada nasabah/calonsnasabah
- 3) Membina hubungan dan memantau perkembangan aktivitas nasabah

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : D3
- 2) Pengalaman : -
- 3) Integritas : -
- 4) Lain-lain : Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh div. SDM

19. Petugas dan Administrasi Umum

Ikhtisar Jabatan:

Di bawah pengendalian, pengarahan serta pengawasan atasannya berperan dalam urusan kerumahtanggaan, serta melaksanakan tugas lain.

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : Minimal SLTP
- 2) Pengalaman : -
- 3) Integritas : -
- 4) Lain-lain : Mendapatkan pelatihan antara lain pengenalan BNI secara umum dan *service Excellence*

20. Supir

Ikhtisar Jabatan:

Melayani transportasi pegawai untuk keperluan dinas

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : Minimal SLTP
- 2) Pengalaman : Telah berpengalaman mengemudi kendaraan untuk kelas kendaraan yang menjadi tanggung jawabnya minimal 2 tahun
- 3) Integritas : -
- 4) Memiliki pengetahuan teknis tentang mesin mobil
- 5) Memiliki SIM sesuai dengan jenis kendaraan yang dibawah tanggung jawabnya

- 6) Mahir mengendarai mobil serta mengenal dengan baik jalan-jalan di daerah tanggung jawabnya
- 5) Mendapatkan pelatihan antara lain pengenalan BNI secara umum dan *service Excellence*

21. Satuan Pengamanan (SATPAM)

Ikhtisar jabatan:

Melaksanakan pengamanan di masing-masing pos penjagaan yang menjadi daerah kerjanya

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : Minimal SLTP
- 2) Pengalaman : -
- 3) Integritas : -
- 4) Lain-lain : Memiliki keahlian bela diri, mendapatkan pelatihan antara lain pengenalan BNI secara umum, pendidikan SATPAM tingkat dasar, pelatihan penanggulangan bahaya kebakaran, dan *service Excellence*

22. Jaga Malam

Ikhtisar Jabatan:

Melaksanakan pengamanan di masing-masing pos penjagaan yang menjadi daerah kerjanya

Kualifikasi:

- 1) Pendidikan formal : Minimal SLTP
- 2) Pengalaman : -

- 3) Integritas : -
- 4) Lain-lain : Memiliki keahlian bela diri, mendapatkan pelatihan antara lain pengenalan BNI secara umum, pendidikan SATPAM tingkat dasar, pelatihan penanggulangan bahaya kebakaran, dan *service Excellence*

4.1.1.3.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah gambaran secara skematis antara fungsi dan jabatan dengan aktivitas di mana akan dilakukan pembatasan tugas dan tanggung jawab karyawan. Struktur organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung merupakan kesatuan unit operasional kecil dan sederhana, yang terdiri dari beberapa karyawan di dalam satu unit kerja, karena PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung merupakan kantor kelas III.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung dipimpin oleh pemimpin cabang yang bertanggung jawab dan mempunyai misi untuk memberikan kontribusi laba yang nyata dengan mengoptimalkan pendapatan serta memaksimalkan mutu pelayanan kepada nasabah, dan juga meningkatkan kualitas usaha atau bisnisnya di segmen pasar kecil dan menengah, dan daerah kerja atau operasinya, yang dibantu oleh staf dibawahnya.

Berikut adalah bagan struktur organisasi PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung :



4.1.2 Pemantapan Angket

Pemantapan angket dilakukan dengan melakukan uji coba angket terhadap 15 orang responden. Uji coba Angket akan disebarakan kepada 15 responden yang masing-masing mewakili karyawan tiap-tiap bidang. Bidang-bidang tersebut di antaranya yaitu karyawan bidang pelayanan, bidang penjualan, bidang administrasi, dan bidang non administrasi Data angket yang terkumpul, kemudian secara statistik dihitung validitas dan reliabilitasnya.

Sesuai dengan variabel yang akan diteliti, angket yang diujicobakan terdiri atas angket untuk mengukur variabel karakteristik individu karyawan dan angket untuk mengukur variabel kinerja karyawan. Penyebaran jumlah item angket pada masing-masing variabel tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.2
JUMLAH ITEM ANGKET UNTUK UJI COBA

No	Variabel	Jumlah Item Angket
1.	Karakteristik Individu Karyawan	28
2.	Kinerja Karyawan	17
Total		45

Sumber : Data hasil penyebaran angket penelitian

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui jumlah item angket yang akan diujicobakan sebanyak 45 item.

4.1.2.1 Uji Validitas

Formula yang digunakan untuk mengukur validitas instrumen dalam penelitian ini adalah *product moment coefficient* dari Karl Pearson.

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}} \quad (\text{Riduwan, 2004:138})$$

Berdasarkan bantuan *Microsoft Excel* diperoleh hasil uji validitas angket sebagaimana terlampir. Rekapitulasi jumlah item angket hasil ujicoba tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.3
JUMLAH ITEM ANGKET SETELAH UJI COBA

No	Variabel	Jumlah Item Angket		
		Sebelum Uji Coba	Tidak Valid	Valid
1.	Karakteristik Individu Karyawan	28	1	27
2.	Kinerja Karyawan	17	1	16
Total		45	2	43

Sumber : Data hasil uji validitas angket

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 45 item angket yang diujicobakan, 2 item angket tidak valid, dan 43 item angket dinyatakan valid. Dengan demikian, jumlah item angket yang akan digunakan dalam mengumpulkan data penelitian adalah sebanyak 43 item.

Pengujian validitas terhadap 28 item angket untuk variabel karakteristik individu karyawan, menunjukkan sebanyak 27 item dinyatakan valid, dan sebanyak 1 item dinyatakan tidak valid. Dengan demikian, angket yang digunakan untuk mengumpulkan data variabel karakteristik individu karyawan

berjumlah 27 item. Sedangkan pengujian terhadap 17 item angket untuk variabel kinerja karyawan, menunjukkan sebanyak 16 item dinyatakan valid, dan sebanyak 1 item dinyatakan tidak valid. Dengan demikian, angket yang digunakan dalam mengumpulkan data variabel kinerja karyawan berjumlah 16 item.

Untuk penyebaran angket selanjutnya, 2 item yang dinyatakan tidak valid akan dibuang, tetapi item yang tersisa masih dianggap mampu untuk mengukur indikator yang dimaksud.

4.1.2.2 Uji Reliabilitas

Rumus yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah rumus alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right] \quad (\text{Suharsimi Arikunto, 1998:165})$$

Berdasarkan bantuan Microsoft Excel, diperoleh hasil uji reliabilitas angket sebagaimana tercantum terlampir. Rekapitulasi hasil uji reliabilitas tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.4
REKAPITULASI HASIL UJI RELIABILITAS

No	Variabel	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1.	Karakteristik Individu Karyawan	0.950	0.514	Reliabel
2.	Kinerja Karyawan	0.856	0.514	Reliabel

Sumber : Data hasil uji reliabilitas angket

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pada variabel karakteristik individu karyawan (X) diperoleh $r_{hitung} = 0.950$, dan dari tabel r product moment diperoleh nilai r_{tabel} dengan $n = 15$ dan taraf nyata (α) = 0.05

sebesar $r_{tabel} = 0.514$. Hal ini berarti r_{hitung} lebih besar r_{tabel} ($0.950 > 0.514$), dengan demikian angket untuk variabel karakteristik individu karyawan (X), mempunyai daya ketetapan atau dengan kata lain reliabel.

Pada variabel kinerja karyawan (Y) diperoleh $r_{hitung} = 0.856$, dan dari tabel r product moment diperoleh nilai r_{tabel} dengan $n = 15$ dan taraf nyata (α) = 0.05 sebesar $r_{tabel} = 0.514$. Hal ini berarti r_{hitung} lebih besar r_{tabel} ($0.856 > 0.514$), dengan demikian angket untuk variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai daya ketetapan atau dengan kata lain reliabel.

4.1.3 Karakteristik Responden

4.1.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

Karakteristik responden berdasarkan unit kerja tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.5
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN UNIT KERJA

No	Unit Kerja	Jumlah	Persentase
1.	Bidang Pelayanan	21	41.17 %
2.	Bidang Penjualan	3	5.88 %
3.	Bidang Administrasi	5	9.80 %
4.	Bidang Non Administrasi	22	43.13 %
Total		51	100.00 %

Sumber: PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

Berdasarkan tabel di atas, responden terbanyak di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung, berasal dari unit kerja bidang non administrasi sebesar 43.13 %, kemudian disusul oleh unit kerja bidang pelayanan sebesar 41.17 %. Sedangkan jumlah responden terkecil yaitu berada pada unit kerja bidang administrasi dan bidang penjualan, yang masing-masing berjumlah 9.80 % dan 5.88 %. Berdasarkan permintaan pihak perusahaan, pemimpin cabang tidak

diikutsertakan sebagai responden, sehingga angket hanya disebarakan kepada 51 orang responden. 51 Angket yang telah disebarakan kepada para responden, ternyata yang terkumpul hanya 45 buah angket, hal ini dikarenakan ada sebagian karyawan yang sedang mengambil cuti kerja.

4.1.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.6
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Pria	31	60.78 %
2.	Wanita	20	39.21 %
Total		51	100.00%

Sumber: PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

Berdasarkan tabel di atas, jumlah responden wanita sebanyak 39.21 %, sedangkan responden pria sebanyak 60.78 %. Data ini mencerminkan bahwa karyawan pria di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung, lebih banyak daripada jumlah karyawan wanita.

4.1.4 Deskripsi Data

4.1.4.1 Deskripsi Data Variabel Karakteristik Individu Karyawan

Deskripsi data variabel ini didasarkan pada perhitungan frekuensi terhadap skor jawaban responden terhadap angket karakteristik individu karyawan, sebagaimana tercantum pada lampiran.

Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada tabel berikut :

TABEL 4.7
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN TERHADAP
VARIABEL KARAKTERISTIK INDIVIDU KARYAWAN

Alternatif Jawaban	f	Bobot	Hasil	Persentase
Sangat Setuju	212	5	1060	25.95 %
Setuju	382	4	1528	37.41 %
Ragu-ragu	301	3	903	22.11 %
Tidak Setuju	273	2	546	13.36 %
Sangat Tidak Setuju	47	1	47	1.15 %
Jumlah	1215		4084	100 %
Rata-rata				3.36

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk variabel karakteristik individu karyawan terpusat pada alternatif jawaban “Setuju” atau skor 4, yaitu sebesar 37.41 %. Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel ini sebesar 3.36. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60–3.39 atau berada pada kategori cukup tinggi/ sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa karakteristik individu karyawan di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung, berada pada kategori cukup tinggi.

Variabel karakteristik individu karyawan dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator, antara lain: (1) Usia, (2) Jenis Kelamin, (3) Status Perkawinan, (4) Jumlah Keluarga, (5) Kedudukan dalam keluarga, (6) Pendidikan, (7) Masa Kerja & Pengalaman Kerja, (8) Status Pekerjaan, (9) Minat & Bakat, (10) Hubungan antar Karyawan, (11) Kejenuhan, (12) Sikap & Sifat, (13)

Tanggung Jawab, dan (14) Keahlian. Berikut ini akan disajikan skor rata-rata dari indikator-indikator tersebut.

4.1.4.1.1 Indikator Usia

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 1 sampai dengan 2. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.8
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR USIA

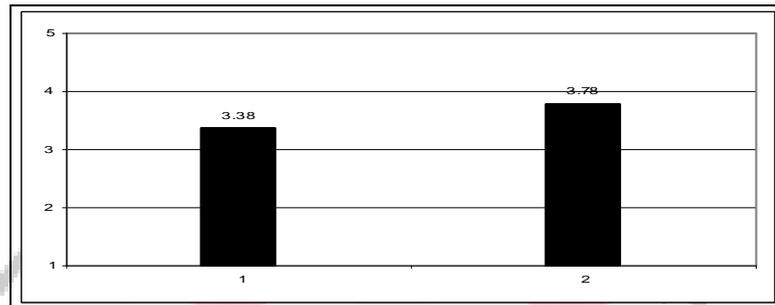
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
1	5	25	15	60	17	51	8	16	0	0	45	152	3.38
2	11	55	21	84	5	15	8	16	0	0	45	170	3.78
Jumlah	16	80	36	144	22	66	16	32	0	0	90	322	3.58

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator usia sebesar 3.58. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3.40–4.19 atau berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator usia, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori tinggi.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.2
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR USIA



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.2 Indikator Jenis Kelamin

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 3 sampai dengan 4. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.9
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR JENIS KELAMIN

No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1		f	b	
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b			
3	13	65	21	84	5	15	5	10	1	1	45	175	3.89
4	7	35	12	48	9	27	16	32	1	1	45	143	3.18
Jumlah	20	100	33	132	14	42	21	42	2	2	90	318	3.53

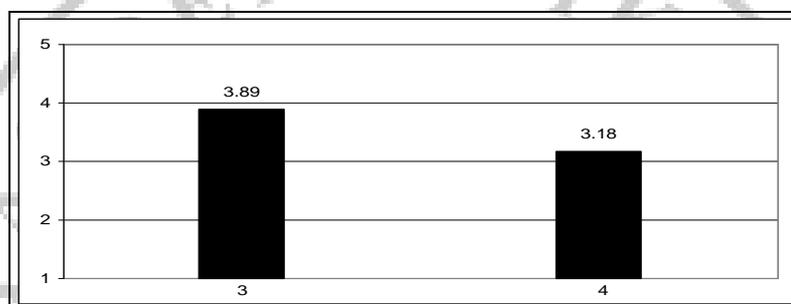
Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator jenis kelamin sebesar 3.53. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada

rentang 3.40–4.19 atau berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator jenis kelamin, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori tinggi.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.3
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR JENIS KELAMIN



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.3 Indikator Status Perkawinan

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 5 sampai dengan 6. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.10
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR STATUS PERKAWINAN

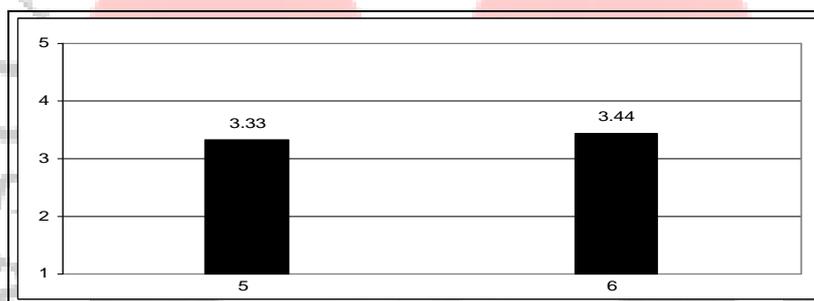
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
5	6	30	16	64	12	36	9	18	2	2	45	150	3.33
6	4	20	20	80	14	42	6	12	1	1	45	155	3.44
Jumlah	10	50	36	144	26	78	15	30	3	3	90	305	3.39

Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator status perkawinan sebesar 3.39. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39 atau berada pada kategori cukup/sedang. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator status perkawinan, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.4
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR STATUS PERKAWINAN



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.4 Indikator Jumlah Keluarga

Indikator ini diukur melalui 1 item angket, yaitu nomor item 7. Sebelum melakukan uji coba angket, indikator ini diukur melalui 2 item angket, tetapi dikarenakan 1 dari 2 item tersebut dinyatakan tidak valid, maka item tersebut dibuang. Namun, 1 item yang dinyatakan valid dianggap dapat mewakili pengukuran terhadap indikator jumlah keluarga. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.11
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR JUMLAH KELUARGA

No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
7	6	30	10	40	16	48	13	26	0	0	45	144	3.2
Jumlah	6	30	10	40	16	48	13	26	0	0	45	150	3.33

Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator jumlah keluarga sebesar 3.33. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39 atau berada pada kategori cukup/sedang. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator jumlah keluarga, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

4.1.4.1.5 Indikator Kedudukan Karyawan dalam Keluarga

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 8 sampai dengan 9. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.12
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KEDUDUKAN DALAM KELUARGA

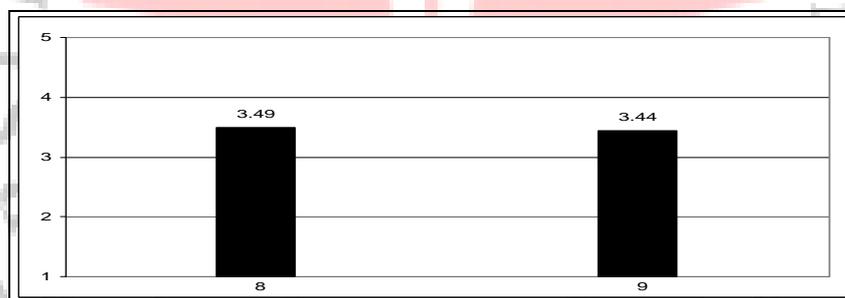
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
8	8	40	15	60	13	39	9	18	0	0	45	157	3.49
9	6	30	19	76	9	27	11	22	0	0	45	155	3.44
Jumlah	14	70	34	136	22	66	20	40	0	0	90	312	3.47

Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator kedudukan dalam keluarga sebesar 3.47. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3.40–4.19 atau berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator kedudukan dalam keluarga, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori tinggi.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.5
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KEDUDUKAN DALAM KELUARGA



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.6 Indikator Pendidikan

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 10 sampai dengan 11. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.13
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR PENDIDIKAN

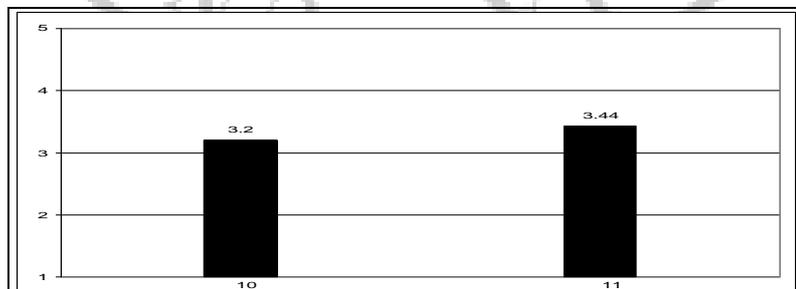
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
10	7	35	10	40	14	42	13	26	1	1	45	144	3.2
11	5	25	17	68	16	48	7	14	0	0	45	155	3.44
Jumlah	12	60	27	108	30	90	20	40	1	1	90	299	3.32

Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator pendidikan sebesar 3.32. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39 atau berada pada kategori cukup/sedang. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator pendidikan, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.6
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR PENDIDIKAN



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.7 Indikator Masa Kerja & Pengalaman Kerja

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 12 sampai dengan 13. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.14
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR
MASA KERJA & PENGALAMAN KERJA

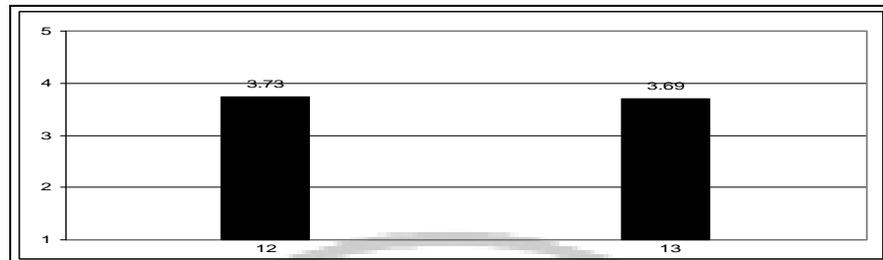
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata- rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
12	12	60	16	64	11	33	5	10	1	1	45	168	3.73
13	10	50	18	72	10	30	7	14	0	0	45	166	3.69
Jumlah	22	110	34	136	21	63	12	24	1	1	90	334	3.71

Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator masa kerja & pengalaman kerja sebesar 3.71. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3.40–4.19 atau berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator masa kerja & pengalaman kerja, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori tinggi.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.7
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR MASA KERJA & PENGALAMAN KERJA



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.8 Indikator Status Pekerjaan

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 14 sampai dengan 15. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.15
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR STATUS PEKERJAAN

No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1		f	b	
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b			
14	3	15	12	48	14	42	14	28	2	2	45	135	3
15	5	25	4	16	12	36	14	28	10	10	45	115	2.56
Jumlah	8	40	16	64	26	78	28	56	12	12	90	250	2.78

Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator status pekerjaan sebesar 2.78. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39 atau berada pada kategori cukup/sedang. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator status pekerjaan, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.8
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR STATUS PEKERJAAN



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.9 Indikator Minat & Bakat

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 16 sampai dengan 17. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.16
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN TERHADAP INDIKATOR MINAT & BAKAT

No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
16	5	25	8	32	9	27	19	38	4	4	45	126	2.8
17	8	40	17	68	10	30	9	18	1	1	45	157	3.49
Jumlah	13	65	25	100	19	57	28	56	5	5	90	283	3.14

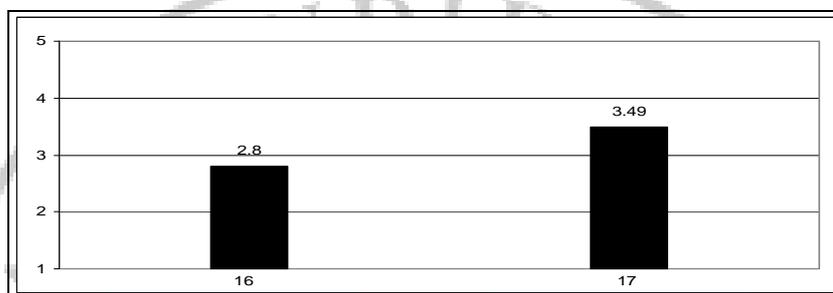
Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator minat & bakat sebesar 3.14. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39 atau berada pada kategori cukup/sedang. Hasil ini

menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator minat & bakat, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.9
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR MINAT & BAKAT



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.10 Indikator Hubungan antar Karyawan

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 18 sampai dengan 19. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.17
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR HUBUNGAN ANTAR KARYAWAN

No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
18	5	25	8	32	20	60	10	20	2	2	45	139	3.09
19	9	45	11	44	15	45	9	18	1	1	45	153	3.4
Jumlah	14	70	19	76	35	105	19	38	3	3	90	292	3.24

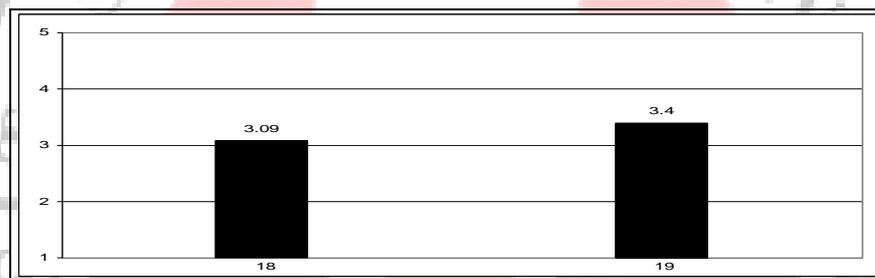
Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator hubungan antar karyawan sebesar 3.24. Apabila dikonsultasikan dengan

skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39 atau berada pada kategori cukup/sedang. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator hubungan antar karyawan, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.10
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR HUBUNGAN ANTAR KARYAWAN



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.11 Indikator Kejenuhan

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 20 sampai dengan 21. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.18
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KEJENUHAN

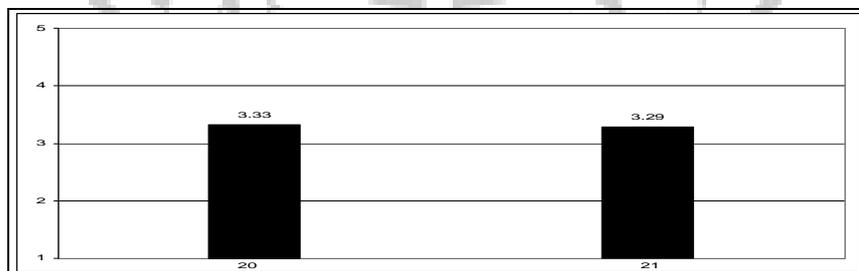
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
20	7	35	16	64	9	27	11	22	2	2	45	150	3.33
21	7	35	15	60	10	30	10	20	3	3	45	148	3.29
Jumlah	14	70	31	124	19	57	21	42	5	5	90	298	3.31

Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator kejenuhan sebesar 3.31. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39 atau berada pada kategori cukup/ sedang. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator kejenuhan, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.11
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KEJENUHAN



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.12 Indikator Sikap & Sifat

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 22 sampai dengan 23. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.19
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR SIKAP & SIFAT

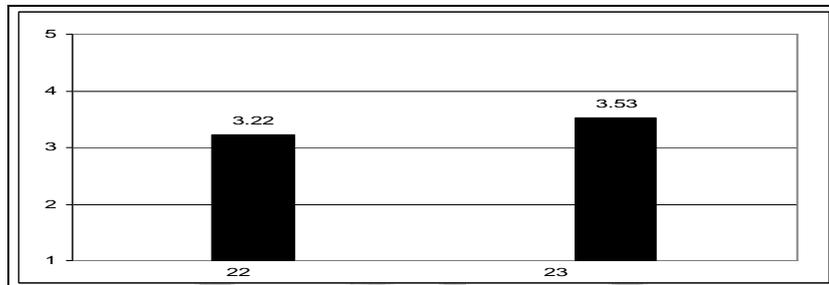
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1		f	b	
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b			
22	7	35	11	44	14	42	11	22	2	2	45	145	3.22
23	10	50	17	68	7	21	9	18	2	2	45	159	3.53
Jumlah	17	85	28	112	21	63	20	40	4	4	90	304	3.38

Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator sikap & sifat sebesar 3.38. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39 atau berada pada kategori cukup/edang. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator sikap & sifat, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.12
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR SIKAP & SIFAT



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.13 Indikator Tanggung Jawab

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 24 sampai dengan 25. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.20
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR TANGGUNG JAWAB

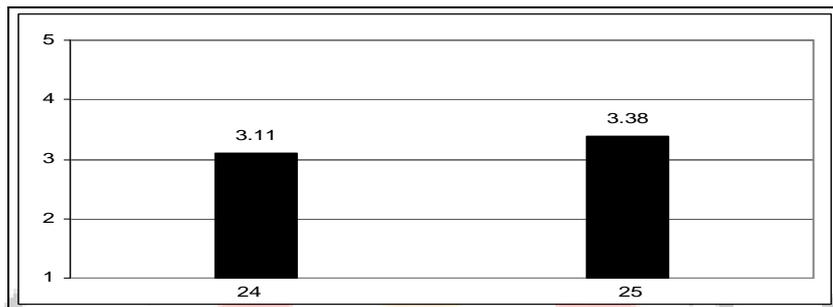
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah	rata-rata	
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
24	6	30	13	52	8	24	16	32	2	2	45	140	3.11
25	9	45	14	56	11	33	7	14	4	4	45	152	3.38
Jumlah	15	75	27	108	19	57	23	46	6	6	90	292	3.24

Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator tanggung jawab sebesar 3.24. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39 atau berada pada kategori cukup/edang. Hasil ini menunjukkan karakteristik individu karyawan pada indikator tanggung jawab, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.13
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR TANGGUNG JAWAB



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.1.14 Indikator Keahlian

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 26 sampai dengan 27. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.21
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KEAHLIAN

No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
26	5	25	15	60	17	51	8	16	0	0	45	152	3.38
27	11	55	21	84	5	15	8	16	0	0	45	170	3.78
Jumlah	16	80	36	144	22	66	16	32	0	0	90	322	3.58

Sumber : Skor Jawaban Responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator keahlian sebesar 3.58. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3.40-4.19 atau berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan karakteristik

individu pada indikator keahlian, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori tinggi.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.14
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KEAHLIAN



Sumber : Skor Jawaban Responden

4.1.4.2 Deskripsi Data Variabel Kinerja Karyawan

Deskripsi data variabel ini didasarkan kepada perhitungan frekuensi terhadap skor jawaban responden terhadap angket mengenai kinerja karyawan, sebagaimana tercantum pada lampiran. Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada tabel berikut :

TABEL 4.22
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL KINERJA KARYAWAN

Alternatif Jawaban	f	Bobot	Hasil	Persentase
Sangat Setuju	77	5	385	21.08 %
Setuju	54	4	216	11.82 %
Ragu-ragu	176	3	528	28.91 %
Tidak Setuju	284	2	568	31.1 %
Sangat Tidak Setuju	129	1	129	7.06 %
Jumlah	720		1826	100 %
Rata-rata				2.54

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan terpusat pada alternatif jawaban “Tidak Setuju” atau skor 2, yaitu sebesar 31.1 %. Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel ini sebesar 2.54. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 1.80–2.59, atau berada pada kategori rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung, belum mencapai kinerja yang optimal.

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator, antara lain: (1) Mutu Kerja, (2) Ketepatan Waktu, (3) Inisiatif, (4) Kemampuan, dan (5) Komunikasi. Berikut ini akan disajikan skor rata-rata dari indikator-indikator tersebut.

4.1.4.2.1 Indikator Mutu Kerja

Indikator ini diukur melalui 3 item angket, yaitu nomor item 1 sampai dengan 3. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.23
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR MUTU KERJA

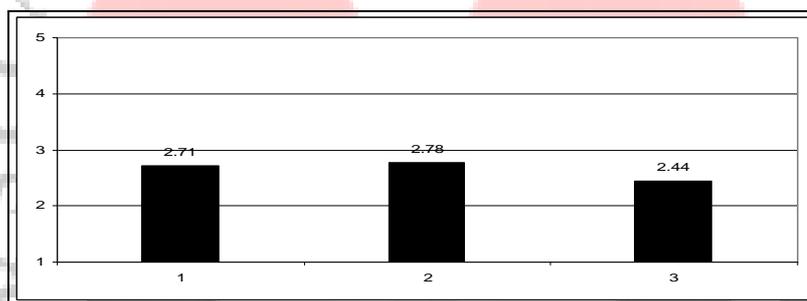
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R= 3		TS=2		STS=1		f	b	
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b			
1	2	10	8	32	15	45	15	30	5	5	45	122	2.71
2	5	25	6	24	14	42	14	28	6	6	45	125	2.78
3	2	10	2	8	14	42	23	46	4	4	45	110	2.44
Jumlah	9	45	16	64	43	129	52	104	15	15	135	357	2.64

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator mutu kerja sebesar 2.64. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39 atau berada pada kategori cukup/sedang. Hasil ini menunjukkan kinerja karyawan pada indikator mutu kerja, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.15
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR MUTU KERJA



Sumber: Skor jawaban responden

4.1.4.2.2 Indikator Ketepatan Waktu

Indikator ini diukur melalui 2 item angket, yaitu nomor item 4 sampai dengan 5. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.24
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KETEPATAN WAKTU

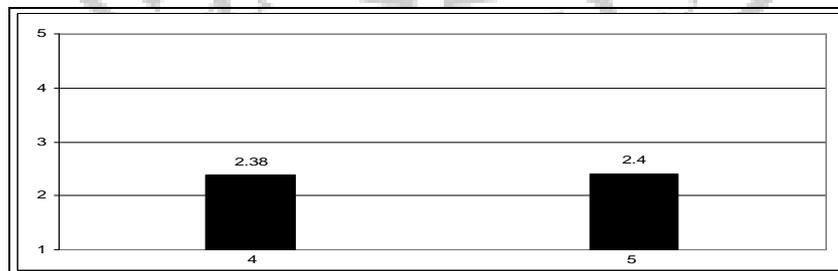
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
4	5	25	2	8	10	30	16	32	12	12	45	107	2.38
5	0	0	6	24	13	39	19	38	7	7	45	108	2.4
Jumlah	5	25	8	32	23	69	35	70	19	19	90	215	2.39

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator ketepatan waktu sebesar 2.39. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 1.80-2.59 atau berada pada kategori rendah. Hasil ini menunjukkan kinerja karyawan pada indikator ketepatan waktu, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori rendah.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.16
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KETEPATAN WAKTU



Sumber: Skor jawaban responden

4.1.4.2.3 Indikator Inisiatif

Indikator ini diukur melalui 4 item angket, yaitu nomor item 6 sampai dengan 9. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.25
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR INISIATIF

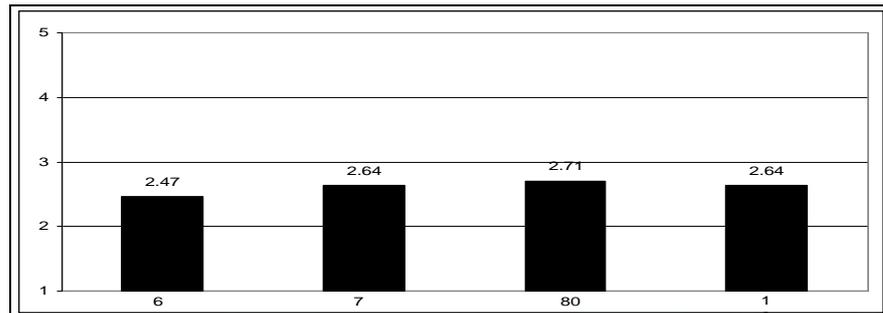
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1		f	b	
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b			
6	5	25	4	16	11	33	12	24	13	13	45	111	2.47
7	8	40	2	8	10	30	16	32	9	9	45	119	2.64
8	8	40	2	8	10	30	19	38	6	6	45	122	2.71
9	6	30	4	16	10	30	18	36	7	7	45	119	2.64
Jumlah	27	135	12	48	41	123	65	130	35	35	180	471	2.62

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator inisiatif sebesar 2.62. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 2.60-3.39, atau berada pada kategori cukup/sedang. Hasil ini menunjukkan kinerja karyawan pada indikator inisiatif, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori sedang.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.17
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR INISIATIF



Sumber: Skor jawaban responden

4.1.4.2.4 Indikator Kemampuan

Indikator ini diukur melalui 4 item angket, yaitu nomor item 10 sampai dengan 13. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.26
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KEMAMPUAN

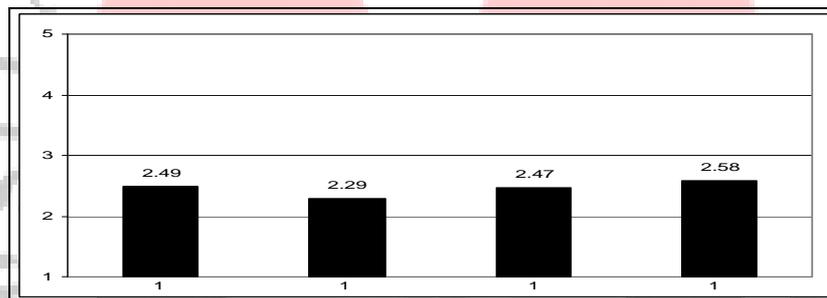
No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1		f	b	
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b			
10	4	20	3	12	12	36	18	36	8	8	45	112	2.49
11	2	10	2	8	10	30	24	48	7	7	45	103	2.29
12	5	25	3	12	8	24	21	42	8	8	45	111	2.47
13	6	30	3	12	8	24	22	44	6	6	45	116	2.58
Jumlah	17	85	11	44	38	114	85	170	29	29	180	442	2.46

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator kemampuan sebesar 2.46. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 1.80-2.59, atau berada pada kategori rendah. Hasil ini menunjukkan kinerja karyawan pada indikator kemampuan, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori rendah.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.18
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KEMAMPUAN



Sumber: Skor jawaban responden

4.1.4.2.5 Indikator Komunikasi

Indikator ini diukur melalui 3 item angket, yaitu nomor item 14 sampai dengan 16. Kecenderungan jawaban responden terhadap angket untuk indikator ini tampak pada tabel berikut.

TABEL 4.27
KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KOMUNIKASI

No. Item	Alternatif Jawaban										Jumlah		rata-rata
	SS=5		S=4		R=3		TS=2		STS=1				
	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	f	b	
14	7	35	0	0	9	27	16	32	13	13	45	107	2.38
15	6	30	5	20	12	36	12	24	10	10	45	120	2.67
16	6	30	2	8	10	30	19	38	8	8	45	114	2.53
Jumlah	19	95	7	28	31	93	47	94	31	31	135	341	2.53

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk indikator komunikasi sebesar 2.53. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 1.80-2.59, atau berada pada kategori rendah. Hasil ini menunjukkan kinerja karyawan pada indikator komunikasi, di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI, berada pada kategori rendah.

Skor rata-rata masing-masing item angket pada indikator ini secara lebih jelas digambarkan pada poligon sebagai berikut:

GAMBAR 4.19
POLIGON KECENDERUNGAN JAWABAN RESPONDEN
TERHADAP INDIKATOR KOMUNIKASI



Sumber: Skor jawaban responden

4.1.5 Pengujian Persyaratan Uji Hipotesis

Sebelum uji hipotesis dilakukan, terlebih dahulu akan dilakukan uji normalitas dan linieritas. Hal ini dilakukan karena pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi.

4.1.5.1 Uji Normalitas

4.1.5.1.1 Hasil Uji Normalitas Variabel Karakteristik Individu Karyawan

Langkah kerja sehubungan dengan uji normalitas ini adalah :

- Menghitung rentang dengan cara mencari selisih antara data terbesar dengan data terkecil

$$\text{Skor terbesar} = 68 \quad \text{Skor terkecil} = 29$$

$$\text{Rentang} = 68 - 29 = 39$$

- Menentukan banyak kelas interval

$$\begin{aligned} BK &= 1 + (3.3)\text{Log } n \\ &= 1 + (3.3)\text{Log } 45 \\ &= 1 + (3.3)(1.653) = 6,45 = 6 \end{aligned}$$

Data dibuat daftar distribusi frekuensi dengan banyak kelas 6

- Menghitung panjang kelas (PK) interval

$$PK = \frac{R}{BK} = \frac{39}{6} = 6.5 = 7$$

Dengan mengambil BK = 6 kelas dan PK = 7 dimulai dari skor terkecil sama dengan 29, maka daftar distribusi frekuensinya sebagai berikut:

TABEL 4.28
DISTRIBUSI FREKUENSI UNTUK VARIABEL X

No	Kelas Interval	f	Nilai Tengah (X _i)	X _i ²	f.X _i	f.X _i ²
1	29 - 35	4	32	1024	128	4096
2	36 - 42	8	39	1521	312	12168
3	43 - 49	9	46	2116	414	19044
4	50 - 56	11	53	2809	583	30899
5	57 - 63	9	60	3600	540	32400
6	64 - 70	4	67	4489	268	17956
JML		45			2245	116563

Sumber : Skor Jawaban Responden

- d. Menghitung rata-rata (\bar{x})

$$\bar{x} = \frac{\sum fX_i}{\sum f} = \frac{2245}{45} = 49.89$$

- e. Menentukan standar deviasi (SD) atau Simpangan Baku

$$S^2 = \sqrt{\frac{n \sum fX_i^2 - (\sum fX_i)^2}{n(n-1)}}$$

$$S^2 = \sqrt{\frac{45(116563) - (2245)^2}{45(45-1)}}$$

$$S^2 = \sqrt{\frac{5245335 - 5040025}{1980}}$$

$$S^2 = \sqrt{\frac{205310}{1980}}$$

$$S^2 = \sqrt{103.69} = 10.18$$

- f. Menentukan batas kelas, yaitu angka skor kiri kelas interval pertama dikurangi 0.5 dan kemudian angka skor-skor kanan kelas interval ditambah 0.5, sehingga diperoleh nilai: 28.5; 35.5; 42.5; 49.5; 56.5; 63.5 dan 70.5

g. Menghitung nilai z dengan rumus : $Z = \frac{\text{BatasKelas} - \bar{X}}{S}$

$$Z_1 = \frac{28.5 - 49.89}{10.18} = -2.10 \quad Z_5 = \frac{56.5 - 49.89}{10.18} = 0.65$$

$$Z_2 = \frac{35.5 - 49.89}{10.18} = -1.41 \quad Z_6 = \frac{63.5 - 49.89}{10.18} = 1.34$$

$$Z_3 = \frac{42.5 - 49.89}{10.18} = -0.73 \quad Z_7 = \frac{70.5 - 49.89}{10.18} = 2.02$$

$$Z_4 = \frac{49.5 - 49.89}{10.18} = -0.04$$

h. Mencari luas 0–Z dari tabel kurva normal, dengan cara melihat nilai Z pada tabel kurva normal, sehingga diperoleh: 0.4821; 0.4207; 0.2673; 0.016; 0.2422; 0.4099; 0.4783

i. Mencari luas tiap kelas interval, dengan cara:

$$1. 0.4821 - 0.4207 = 0.0614 \quad 4. 0.016 - 0.2422 = 0.2262$$

$$2. 0.4207 - 0.2673 = 0.1534 \quad 5. 0.2422 - 0.4099 = 0.1677$$

$$3. 0.2673 - 0.016 = 0.2513 \quad 6. 0.4099 - 0.4783 = 0.0684$$

j. Mencari frekuensi yang diharapkan (f_e) dengan cara mengalikan luas tiap interval dengan jumlah responden ($n = 45$), sehingga diperoleh:

$$0.0614 \times 45 = 2.76 \quad 0.2262 \times 45 = 10.179$$

$$0.1534 \times 45 = 6.90 \quad 0.1677 \times 45 = 7.55$$

$$0.2513 \times 45 = 11.31 \quad 0.0684 \times 45 = 3.08$$

TABEL 4.29
FREKUENSI YANG DIHARAPKAN (fe)
DARI HASIL PENGAMATAN (fo)

No.	Batas Kelas	Z	Luas O-Z	Luas Kelas Interval	F _e	f _o
1	28.5	-2.1	0.4821	0.0614	2.763	4
2	35.5	-1.41	0.4207	0.1534	6.903	8
3	42.5	-0.73	0.2673	0.2513	11.3085	9
4	49.5	-0.04	0.016	0.2262	10.179	11
5	56.5	0.65	0.2422	0.1677	7.5465	9
6	63.5	1.34	0.4099	0.0684	3.078	4
	70.5	2.02	0.4783			
						45

Sumber : Skor Jawaban Responden

k. Mencari chi-kuadrat hitung (χ^2_{hitung}) dengan rumus:

$$\chi^2_{hitung} = \sum_{i=1}^k \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$\chi^2_{hitung} = \frac{(4 - 2.76)^2}{2.76} + \frac{(8 - 6.90)^2}{6.90} + \frac{(9 - 11.30)^2}{11.30} + \frac{(11 - 10.17)^2}{10.17} + \frac{(9 - 7.54)^2}{7.54} + \frac{(4 - 3.07)^2}{3.07}$$

$$\chi^2_{hitung} = 0.55 + 0.17 + 0.47 + 0.06 + 0.28 + 0.27 = 1.82$$

l. Membandingkan χ^2_{hitung} dengan nilai χ^2_{tabel}

Dengan membandingkan χ^2_{hitung} dengan nilai χ^2_{tabel} untuk $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan (dk) = k-1 = 6-1 = 5, maka dicari pada tabel chi-kuadrat didapat $\chi^2_{tabel} = 11.070$ dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

Jika $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$ artinya data berdistribusi tidak normal

Jika $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ artinya data berdistribusi normal

Ternyata $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, atau $1.82 < 11.070$, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal sehingga analisis uji regresi dapat dilanjutkan.

4.1.5.1.2 Hasil Uji Normalitas Variabel Kinerja Karyawan

Langkah kerja sehubungan dengan uji normalitas ini adalah :

- a. Menghitung rentang dengan cara mencari selisih antara data terbesar dengan data terkecil

$$\text{Skor terbesar} = 69 \quad \text{Skor terkecil} = 32$$

$$\text{Rentang} = 69 - 32 = 37$$

- b. Menentukan banyak kelas interval

$$\begin{aligned} BK &= 1 + (3,3)\text{Log } n \\ &= 1 + (3,3)\text{Log } 45 \\ &= 1 + (3,3)(1,653) \\ &= 6,45 = 6 \end{aligned}$$

Data dibuat daftar distribusi frekuensi dengan banyak kelas 6.

- c. Menghitung panjang kelas (PK) interval

$$PK = \frac{R}{BK} = \frac{37}{6} = 6.17 = 6$$

Dengan mengambil BK = 6 kelas dan PK = 6 dimulai dari skor terkecil sama dengan 32, maka daftar distribusi frekuensinya sebagai berikut:

TABEL 4.30
DISTRIBUSI FREKUENSI UNTUK VARIABEL Y

No	Kelas Interval	f	Nilai Tengah (X_i)	X_i^2	f. X_i	f. X_i^2
1	32 - 37	5	34.5	1190.25	172.5	5951.25
2	38 - 43	6	40.5	1640.25	243	9841.5
3	44 - 49	8	46.5	2162.25	372	17298
4	50 - 55	13	52.5	2756.25	682.5	35831.25
5	56 - 61	7	58.5	3422.25	409.5	23955.75
6	62 - 69	6	65.5	4290.25	393	25741.5
JML		45			2272.5	118619.3

d. Menghitung rata-rata (\bar{x})

$$\bar{x} = \frac{\sum fXi}{\sum f} = \frac{2272.5}{45} = 50.5$$

e. Menentukan standar deviasi (SD) atau Simpangan Baku

$$S^2 = \sqrt{\frac{n \sum fXi^2 - (\sum fXi)^2}{n(n-1)}}$$

$$S^2 = \sqrt{\frac{45(118619.3) - (2272.5)^2}{45(45-1)}}$$

$$S^2 = \sqrt{\frac{5337868.5 - 5164256.25}{1980}}$$

$$S^2 = \sqrt{\frac{173612.25}{1980}} = \sqrt{87.68} = 9.36$$

f. Menentukan batas kelas, yaitu angka skor kiri kelas interval pertama dikurangi 0.5 dan kemudian angka skor-skor kanan kelas interval ditambah 0.5, sehingga diperoleh nilai: 31.5; 37.5; 43.5; 49.5; 55.5; 61.5 dan 69.5

g. Menghitung nilai z dengan rumus : $Z = \frac{\text{BatasKelas} - \bar{X}}{S}$

$$Z_1 = \frac{31.5 - 50.5}{9.36} = -2.03 \quad Z_5 = \frac{55.5 - 50.5}{9.36} = 0.53$$

$$Z_2 = \frac{37.5 - 50.5}{9.36} = -1.39 \quad Z_6 = \frac{61.5 - 50.5}{9.36} = 0.53$$

$$Z_3 = \frac{43.5 - 50.5}{9.36} = 0.75 \quad Z_7 = \frac{69.5 - 50.5}{9.36} = 2.03$$

$$Z_4 = \frac{49.5 - 50.5}{9.36} = -0.10$$

h. Mencari luas 0–Z dari tabel kurva normal, dengan cara melihat nilai Z pada tabel kurva normal, sehingga diperoleh: 0.4788; 0.4177; 0.2734; 0.0398; 0.2019; 0.3810; 0.4788

i. Mencari luas tiap kelas interval, dengan cara:

$$0.4788 - 0.4177 = 0.061 \qquad 0.0398 - 0.2019 = 0.162$$

$$0.4177 - 0.2734 = 0.144 \qquad 0.2019 - 0.3810 = 0.179$$

$$0.2734 - 0.0398 = 0.234 \qquad 0.3810 - 0.4788 = 0.098$$

j. Mencari frekuensi yang diharapkan (f_e) dengan cara mengalikan luas tiap interval dengan jumlah responden ($n = 45$), sehingga diperoleh:

$$0.061 \times 45 = 2.74 \qquad 0.179 \times 45 = 8.05$$

$$0.144 \times 45 = 6.48 \qquad 0.162 \times 45 = 7.29$$

$$0.234 \times 45 = 10.53 \qquad 0.098 \times 45 = 4.41$$

TABEL 4.31
FREKUENSI YANG DIHARAPKAN (f_e)
DARI HASIL PENGAMATAN (f_o)

No	Batas Kelas	Z	Luas O-Z	Luas Kelas Interval	F_e	f_o
1	31.5	-2.03	0.4649	0.0761	3.4245	5
2	37.5	-1.39	0.3888	0.1531	6.8895	6
3	43.5	-0.75	0.2357	0.2197	9.8865	8
4	49.5	-0.11	0.016	0.1928	8.676	13
5	55.5	0.53	0.2088	0.1641	7.3845	7
6	61.5	1.17	0.3729	0.1003	4.5135	6
	69.5	2.03	0.4732			
						45

Sumber : Skor Jawaban Responden

k. Mencari chi-kuadrat hitung (χ^2_{hitung}) dengan rumus

$$\chi^2_{hitung} = \sum_{i=1}^k \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$\chi^2_{hitung} = \frac{(5 - 2.74)^2}{2.74} + \frac{(6 - 6.48)^2}{6.48} + \frac{(8 - 10.53)^2}{10.53} + \frac{(13 - 7.29)^2}{7.29} + \frac{(7 - 8.05)^2}{8.05} + \frac{(6 - 4.41)^2}{4.41}$$

$$\chi^2_{hitung} = 1.85 + 0.03 + 0.60 + 4.47 + 0.13 + 0.57 = 7.67$$

l. Membandingkan χ^2_{hitung} dengan nilai χ^2_{tabel}

Dengan membandingkan χ^2_{hitung} dengan nilai χ^2_{tabel} untuk $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan (dk) = $k - 1 = 6 - 1 = 5$, maka dicari pada tabel chi-kuadrat didapat

$\chi^2_{tabel} = 11.070$ dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

Jika $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$ artinya data berdistribusi tidak normal

Jika $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ artinya data berdistribusi normal

Ternyata $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, atau $7.67 < 11.070$, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal, sehingga analisis uji regresi dapat dilanjutkan.

4.1.5.2 Uji Linieritas

TABEL 4.32
TABEL PENOLONG PERHITUNGAN STATISTIK

No	X	Y	X ²	Y ²	X.Y
1	41	37	1681	1369	1517
2	51	39	2601	1521	1989
3	48	51	2304	2601	2448
4	51	50	2601	2500	2550
5	43	45	1849	2025	1935
6	53	51	2809	2601	2703
7	57	47	3249	2209	2679
8	52	60	2704	3600	3120
9	53	60	2809	3600	3180
10	66	69	4356	4761	4554

11	32	33	1024	1089	1056
12	56	52	3136	2704	2912
13	54	54	2916	2916	2916
14	52	59	2704	3481	3068
15	55	53	3025	2809	2915
16	47	52	2209	2704	2444
17	38	32	1444	1024	1216
18	47	44	2209	1936	2068
19	35	45	1225	2025	1575
20	47	52	2209	2704	2444
21	61	57	3721	3249	3477
22	41	41	1681	1681	1681
23	51	45	2601	2025	2295
24	43	38	1849	1444	1634
25	48	40	2304	1600	1920
26	52	59	2704	3481	3068
27	41	54	1681	2916	2214
28	66	57	4356	3249	3762
29	57	67	3249	4489	3819
30	46	47	2116	2209	2162
31	36	33	1296	1089	1188
32	41	51	1681	2601	2091
33	63	52	3969	2704	3276
34	68	56	4624	3136	3808
35	48	46	2304	2116	2208
36	62	62	3844	3844	3844
37	68	69	4624	4761	4692
38	58	67	3364	4489	3886
39	61	39	3721	1521	2379
40	35	52	1225	2704	1820
41	39	38	1521	1444	1482
42	57	64	3249	4096	3648
43	40	47	1600	2209	1880
44	29	50	841	2500	1450
45	59	34	3481	1156	2006
JML	2248	2250	116670	116892	114979

Sumber : Skor Jawaban Responden

Langkah-langkah menguji linearitas regresi menurut Riduwan (2005:125) adalah:

Langkah 1. Mencari jumlah kuadrat regresi ($JK_{Reg[a]}$) dengan rumus:

$$JK_{Reg(a)} = \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

$$JK_{Reg[a]} = \frac{(2250)^2}{45} = \frac{5062500}{45} = 112500$$

Langkah 2. Mencari jumlah kuadrat regresi ($JK_{Reg[b|a]}$) dengan rumus:

$$JK_{Reg[b|a]} = b \cdot \left\{ \sum XY - \frac{(\sum X) \cdot (\sum Y)}{n} \right\}$$

$$JK_{Reg[b|a]} = 0.59 \left\{ 114979 - \frac{(2248)(2250)}{45} \right\}$$

$$JK_{Reg[b|a]} = 1521.61$$

Langkah 3. Mencari jumlah kuadrat residu (JK_{Res}) dengan rumus:

$$JK_{Res} = \sum Y_i^2 - JK_{Reg(b|a)} - JK_{Reg(a)}$$

$$JK_{Res} = 116892 - 1521.61 - 112500$$

$$JK_{Res} = 2870.39$$

Langkah 4. Mencari rata-rata jumlah kuadrat regresi ($RJK_{Reg[a]}$) dengan rumus :

$$RJK_{Reg[a]} = JK_{Reg[a]} = 112500$$

Langkah 5. Mencari rata-rata jumlah kuadrat regresi ($RJK_{Reg[b|a]}$) dengan rumus:

$$RJK_{Reg[b|a]} = JK_{Reg[b|a]} = 1521.61$$

Langkah 6. Mencari rata-rata jumlah kuadrat residu (RJK_{Res}) dengan rumus:

$$RJK_{Res} = \frac{JK_{Res}}{n-2} = \frac{2870.39}{45-2} = \frac{2870.39}{43} = 66.75$$

Langkah 7. Mencari jumlah kuadrat error (JK_E) dengan rumus:

Sebelum mencari nilai JK_E , urutkan terlebih dahulu data X mulai dari data terkecil sampai data terbesar disertai dengan pasangannya (Y), seperti tabel penolong berikut:

TABEL 4.33
TABEL PENOLONG PASANGAN VARIABEL X DAN Y
UNTUK MENCARI JK_E

No	X	Kelompok	n	Y
1	29	1	1	50
2	32	2	1	33
3	35	3	2	45
4	35			52
5	36	4	1	33
6	38	5	1	32
7	39	6	1	38
8	40	7	1	47
9	41	8	4	37
10	41			41
11	41			54
12	41			51
13	43	9	2	45
14	43			38
15	46	10	1	47
16	47	11	3	52
17	47			44
18	47			52
19	48	12	3	51
20	48			40
21	48			46
22	51	13	3	39
23	51			50

24	51			45
25	52	14	3	60
26	52			59
27	52			59
28	53	15	2	51
29	53			60
30	54	16	1	54
31	55	17	1	53
32	56	18	1	52
33	57	19	3	47
34	57			67
35	57			64
36	58	20	1	67
37	59	21	1	34
38	61	22	2	51
39	61			39
40	62	23	1	62
41	63	24	1	52
42	66	25	2	69
43	66			57
44	68	26	2	56
45	68			69
JML	2248	26	45	2250

Sumber : Skor Jawaban Responden

$$\begin{aligned}
JK_E &= \sum_k \left\{ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \right\} \\
JK_E &= \left(50^2 - \frac{50^2}{1} \right) + \left(33^2 - \frac{33^2}{1} \right) + \left\{ (45^2 + 52^2) - \frac{(45+52)^2}{2} \right\} + \left(33^2 - \frac{33^2}{1} \right) \\
&+ \left(32^2 - \frac{32^2}{1} \right) + \left(38^2 - \frac{38^2}{1} \right) + \left(47^2 - \frac{47^2}{1} \right) \\
&+ \left\{ (37^2 + 41^2 + 54^2 + 51^2) - \frac{(37+41+54+51)^2}{4} \right\} + \left\{ (45^2 + 38^2) - \frac{(45+38)^2}{2} \right\} \\
&+ \left(47^2 - \frac{47^2}{1} \right) + \left\{ (52 + 44^2 + 52^2) - \frac{(52+44+52)^2}{3} \right\} + \\
&+ \left\{ (51^2 + 40^2 + 46^2) - \frac{(51+40+46)^2}{3} \right\} + \left\{ (39^2 + 50^2 + 45^2) - \frac{(39+50+45)^2}{3} \right\} \\
&+ \left\{ (60^2 + 59^2 + 59^2) - \frac{(60+59+59)^2}{3} \right\} + \left\{ (51^2 + 60^2) - \frac{(51+60)^2}{2} \right\} \\
&+ \left(54^2 - \frac{54^2}{1} \right) + \left(53^2 - \frac{53^2}{1} \right) + \left(52^2 - \frac{52^2}{1} \right) + \\
&\left\{ (47^2 + 67^2 + 64^2) - \frac{(47+67+64)^2}{3} \right\} + \left(67^2 - \frac{67^2}{1} \right) + \left(34^2 - \frac{34^2}{1} \right) \\
&+ \left\{ (51^2 + 39^2) - \frac{(51+39)^2}{2} \right\} + \left(62^2 - \frac{62^2}{1} \right) + \left(52^2 - \frac{52^2}{1} \right) \\
&+ \left\{ (69^2 + 57^2) - \frac{(69+57)^2}{2} \right\} + \left\{ (56^2 + 69^2) - \frac{(56+69)^2}{2} \right\} \\
JK_E &= 0 + 0 + 24.5 + 0 + 0 + 0 + 0 + 194.75 + 24.5 + 0 + 42.67 + 60.67 + 60.67 \\
&+ 0.67 + 40.5 + 0 + 0 + 0 + 232.67 + 0 + 0 + 72 + 0 + 0 + 72 + 84.5 \\
JK_E &= 910.1
\end{aligned}$$

Langkah 8. Mencari jumlah kuadrat tuna cocok (JK_{TC}) dengan rumus:

$$\begin{aligned}
JK_{TC} &= JK_{RES} - JK_E \\
JK_{TC} &= 2870.39 - 910.1 = 1960.29
\end{aligned}$$

Langkah 9. Mencari rata-rata jumlah kuadrat tuna cocok (RJK_{TC}) dengan rumus:

$$RJK_{TC} = \frac{JK_{TC}}{k-2} = \frac{1960.29}{26-2} = 81.68$$

Langkah 10. Mencari rata-rata jumlah kuadrat error (RJK_E) dengan rumus:

$$RJK_E = \frac{JK_E}{n-k} = \frac{910.1}{45-26} = 47.9$$

Langkah 11. Mencari nilai F_{hitung} dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{RJK_{TC}}{RJK_E} = \frac{81.68}{47.9} = 1.705$$

TABEL 4.34
TABEL RINGKASAN ANOVA VARIABEL X DAN Y
UNTUK UJI LINIERITAS

Sumber Variansi (SV)	Derajat Kebebasan (dk)	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata jumlah kuadrat (RJK)	F_{hitung}
Total	45	116892	-	1.705
Regresi (a)	1	112500	112500	
Regresi (b/a)	1	1521.61	1521.61	-
Residu	45	2870.39	66.75	
Tuna cocok	24	1960.29	81.68	
Kesalahan (Error)	19	910.1	47.9	-

Sumber : Skor Jawaban Responden

Langkah 12. Menentukan keputusan pengujian

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ artinya data berpola linier

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ artinya data berpola tidak linier

Langkah 13. Mencari F_{tabel} dengan rumus:

$$\begin{aligned} F_{\text{tabel}} &= F_{(1-\alpha)(dk_{TC}, dk_{\epsilon})} \\ &= F_{(1-0.05)(dk=k-2, dk=n-k)} \\ &= F_{(1-0.05)(dk=26-2, dk=45-26)} \\ &= F_{(1-0.05)(dk=24, dk=19)} \\ &= F_{(0.95)(24,19)} \quad F_{\text{tabel}} = 2.11 \end{aligned}$$

Cara mencari F_{tabel} : dk=24 sebagai angka pembilang
dk=19 sebagai angka penyebut

Langkah 14. Membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel}

Ternyata $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ atau $1.705 < 2.11$, maka data dinyatakan berpola linier, sehingga dapat disimpulkan analisis regresi maupun korelasi dapat dilanjutkan.

4.1.6 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1) Merumuskan hipotesis statistik

$H_0: \rho = 0$: Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik individu karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

$H_a: \rho \neq 0$: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik individu karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

2) Membuat persamaan regresi

Rumus persamaan regresi antara variabel karakteristik individu dengan kinerja karyawan adalah $\hat{Y} = a + bX$. Perhitungan untuk mencari koefisien regresi a dan b adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} b &= \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2} \\ &= \frac{45(114979) - (2248)(2250)}{45(116670) - (2248)^2} \\ &= \frac{116055}{196646} = 0.590 \\ a &= \frac{\sum Y - b \cdot \sum X}{n} \\ &= \frac{2250 - 0.590(2248)}{45} = \frac{923.68}{45} = 20.52 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh persamaan regresi linear Y atas X, adalah:

$$\hat{Y} = 20.52 + 0.590X$$

Persamaan di atas menyatakan bahwa konstanta sebesar 20.52 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel karakteristik individu karyawan (X), maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah 20.52. Koefisien regresi sebesar 0.590 menyatakan bahwa setiap penambahan satu skor atau nilai karakteristik individu karyawan akan memberikan peningkatan skor sebesar 0.590.

3) Menguji signifikansi dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Langkah 1. Mencari jumlah kuadrat regresi ($JK_{Reg[a]}$) dengan rumus:

$$JK_{Reg(a)} = \frac{(\sum Y)^2}{n}$$
$$JK_{Reg[a]} = \frac{(2250)^2}{45} = \frac{5062500}{45} = 112500$$

Langkah 2. Mencari jumlah kuadrat regresi ($JK_{Reg[b|a]}$) dengan rumus:

$$JK_{Reg[b|a]} = b \cdot \left\{ \sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n} \right\}$$
$$JK_{Reg[b|a]} = 0.59 \left\{ 114979 - \frac{(2248)(2250)}{45} \right\}$$
$$JK_{Reg[b|a]} = 1521.61$$

Langkah 3. Mencari jumlah kuadrat residu (JK_{Res}) dengan rumus:

$$JK_{Res} = \sum Yi^2 - JK_{Reg(b|a)} - JK_{Reg(a)}$$
$$JK_{Res} = 116892 - 1521.61 - 112500$$
$$JK_{Res} = 2870.39$$

Langkah 4. Mencari rata-rata jumlah kuadrat regresi ($RJK_{Reg[a]}$) dengan rumus :

$$RJK_{Reg[a]} = JK_{Reg[a]} = 112500$$

Langkah 5. Mencari rata-rata jumlah kuadrat regresi ($RJK_{Reg[b|a]}$) dengan rumus:

$$RJK_{Reg[b|a]} = JK_{Reg[b|a]} = 1521.61$$

Langkah 6. Mencari rata-rata jumlah kuadrat residu (RJK_{Res}) dengan rumus:

$$RJK_{Res} = \frac{JK_{Res}}{n-2} = \frac{2870.39}{45-2} = \frac{2870.39}{43} = 66.75$$

Langkah 7. menguji signifikansi dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{RJK_{Reg(b|a)}}{RJK_{Res}} = \frac{1521.61}{66.75} = 22.8$$

Kaidah pengujian signifikansi: jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka tolak H_0 artinya signifikan dan jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, terima H_0 artinya tidak signifikan, dengan taraf signifikan (α) = 0,05

Langkah 8. mencari F_{tabel} dengan rumus:

$$\begin{aligned} F_{tabel} &= F_{(1-\alpha)(dk_{regb}(a,dk_{res})} \\ &= F_{(1-0.05)(dk_{regb}(a=1, res45-2)} \\ &= F_{(0.95)(1.43)} \\ F_{tabel} &= 4.07(\text{Interpolasi}) \end{aligned}$$

Langkah 9. membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel}

Berdasarkan hasil perhitungan ternyata $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $22.8 > 4.07$, maka tolak H_0 dan terima H_a , dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik individu karyawan dengan kinerja karyawan pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.

4) Menghitung koefisien korelasi

Korelasi antara variabel karakteristik individu karyawan (X) dengan variabel kinerja karyawan (Y) dalam penelitian ini dihitung dengan rumus *Pearson Product Moment (PPM)*

$$\begin{aligned} r_{xy} &= \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \\ r_{xy} &= \frac{45(114979) - (2248)(2250)}{\sqrt{(45(116670) - (2248)^2) - (45(116892) - (2250)^2)}} \\ r_{xy} &= \frac{116055}{\sqrt{38861114420}} \\ r_{xy} &= \frac{116055}{197132.23} \\ r_{xy} &= 0.588 \end{aligned}$$

Harga koefisien korelasi (r_{xy}) adalah 0.588 yang kemudian dikonsultasikan pada tabel Guilford tentang batas-batas r untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel X dan variabel Y.

TABEL 4.35
KLASIFIKASI KOEFISIEN KORELASI

Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Cukup Kuat
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.00	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono, (2002:183)

Berdasarkan tabel tersebut di atas, diperoleh koefisien korelasi antara variabel X dengan variabel Y sebesar 0.588 yang terletak antara 0.40–0.599 dan dapat dikategorikan mempunyai pengaruh cukup kuat.

5) Menghitung nilai determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel X dan variabel Y digunakan rumus determinasi sebagai berikut:

$$KD = r_{xy}^2 \times 100\%$$

$$KD = (0.588)^2 \times 100\%$$

$$KD = 0.345 \times 100\%$$

$$KD = 34.6\%$$

Nilai determinasi variabel karakteristik individu karyawan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 34.6%, artinya kinerja karyawan

dipengaruhi oleh karakteristik individu karyawan sebesar 34.6%, sisanya sebesar 65.4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Analisis Variabel Karakteristik Individu Karyawan

Dalam penelitian ini akan diketahui “Bagaimanakah gambaran karakteristik individu karyawan di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung?”

Karakteristik merupakan suatu istilah yang lazim digunakan untuk membedakan suatu benda dengan benda lainnya. Atau dengan kata lain, karakteristik merupakan suatu ciri-ciri atau ciri khas yang dimiliki oleh seseorang atau sesuatu, yang membedakannya dengan orang atau benda lain. Sedangkan individu adalah seseorang atau pribadi, atau dapat juga diartikan sebagai pribadi yang berdiri sendiri.

Jadi, karakteristik individu adalah ciri khas yang dimiliki oleh setiap orang atau benda, yang merupakan pembeda antara dirinya dengan orang atau benda lain. Karakteristik yang dimiliki oleh setiap individu, dalam hal ini adalah karyawan, terdiri dari karakteristik demografis yang merupakan karakteristik seseorang yang berkaitan dengan masalah kependudukan, dan yang kedua adalah karakteristik psikologis yang merupakan karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kondisi kejiwaannya.

Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Robbins (1996:78), bahwa karakteristik individu (*Individual Attributes*), terdiri atas 2 bagian, yaitu :

1. Karakteristik Demografi (Usia, Jenis Kelamin, Status Perkawinan, Jumlah Keluarga, Kedudukan dalam keluarga, Pendidikan, Pengalaman/Masa Kerja Karyawan, Status Pekerjaan, dll)
2. Karakteristik Psikologi (Minat & bakat, Hubungan antar karyawan, Kejenuhan, Sikap, Sifat, keahlian/kemampuan, tanggung jawab, dll)

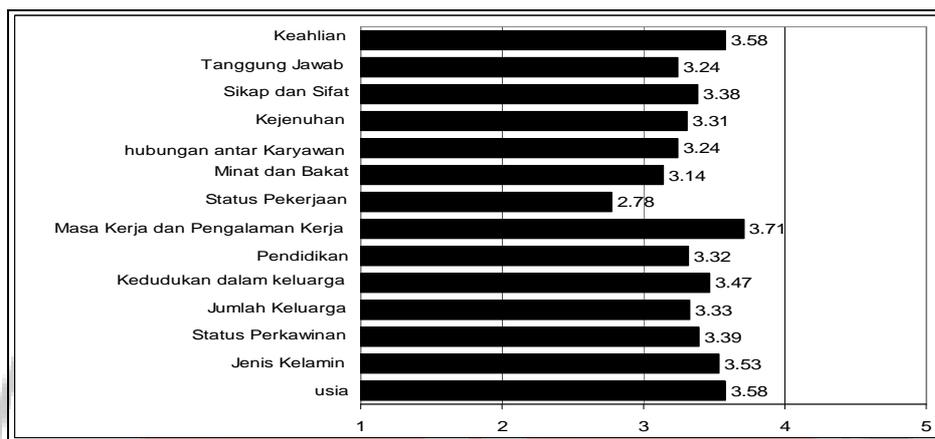
Teori karakteristik individu yang dikemukakan oleh Robbins di atas, sekaligus merupakan indikator yang dijadikan sebagai ukuran dalam variabel karakteristik individu, yaitu : 1) Usia, 2) Jenis Kelamin, 3) Status Perkawinan, 4) Jumlah Keluarga, 5) Kedudukan dalam keluarga, 6) Pendidikan, 7) Pengalaman dan Masa Kerja Karyawan, 8) Status Pekerjaan, 9) Minat & bakat, 10) Hubungan antar karyawan, 11)Kejenuhan, 12)Sikap & Sifat, 13) Keahlian/kemampuan, dan 14) Tanggung Jawab.

Berdasarkan pengolahan data, secara empirik karakteristik individu karyawan di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung cenderung sedang/cukup tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden terhadap angket variabel karakteristik individu, sebesar 3.36. Hal ini berarti karakteristik individu yang dimiliki oleh masing-masing responden, dapat membedakan pencapaian kinerja setiap responden.

Skor rata-rata untuk masing-masing indikator tampak pada gambar

berikut :

GAMBAR 4.20
POLIGON SKOR RATA-RATA MASING-MASING INDIKATOR
PADA VARIABEL KARAKTERISTIK INDIVIDU



Sumber : Skor Jawaban Responden

- 1) Skor rata-rata indikator usia sebesar 3.58, berada pada kategori tinggi. Hal ini berarti sebagian besar responden beranggapan bahwa tingkatan usia seorang karyawan, tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Selain itu, tingginya indikator usia juga menandakan bahwa terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan masing-masing karyawan. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 1 dan 2.
- 2) Skor rata-rata indikator jenis kelamin sebesar 3.53, berada pada kategori tinggi. Hal ini berarti sebagian besar responden menganggap bahwa keberhasilan sebuah perusahaan tidak dipengaruhi oleh gender. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 3 dan 4.
- 3) Skor rata-rata indikator status perkawinan sebesar 3.39, berada pada kategori sedang. Ini berarti responden menganggap bahwa dengan status

perkawinannya saat ini, cukup berpengaruh positif terhadap pekerjaan. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 5 dan 6.

- 4) Skor rata-rata indikator jumlah keluarga sebesar 3.33, berada pada kategori sedang. Ini berarti responden menganggap bahwa jumlah anggota keluarga yang mereka miliki, cukup mempengaruhi konsentrasi mereka dalam bekerja. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 7 dan 8.
- 5) Skor rata-rata indikator kedudukan dalam keluarga sebesar 3.46, berada pada kategori tinggi. Ini berarti responden menganggap bahwa posisi/kedudukannya dalam keluarga, tidak berpengaruh terhadap pekerjaan. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 9 dan 10
- 6) Skor rata-rata indikator pendidikan sebesar 3.32, berada pada kategori sedang. Ini berarti responden menganggap bahwa tingkat pendidikan terakhir yang mereka capai, cukup berpengaruh terhadap kinerja yang mereka hasilkan. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 11 dan 12.
- 7) Skor rata-rata indikator masa kerja & pengalaman kerja sebesar 3.71, berada pada kategori tinggi. Ini berarti responden menganggap bahwa lamanya masa kerja responden dalam perusahaan ini, tidak berpengaruh pada kinerjanya saat ini. Disamping itu, responden beranggapan bahwa pengalaman kerja yang mereka miliki sebelumnya, cukup mempengaruhi kinerja yang mereka hasilkan saat ini. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 13 dan 14.

- 8) Skor rata-rata indikator status pekerjaan sebesar 2.78, berada pada kategori sedang. Ini berarti responden menganggap bahwa status pekerjaan mereka saat ini, cukup sesuai dengan harapan dan tingkat pendidikan yang mereka miliki. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 15 dan 16.
- 9) Skor rata-rata indikator minat & bakat sebesar 3.14, berada pada kategori sedang. Ini berarti responden memiliki minat yang cukup tinggi terhadap pekerjaannya saat ini, tetapi para responden berpendapat bahwa pekerjaannya saat ini tidak begitu sesuai dengan bakat yang mereka miliki. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 17 dan 18.
- 10) Skor rata-rata indikator hubungan antar karyawan sebesar 3.16, berada pada kategori sedang. Ini berarti responden menganggap bahwa hubungannya dengan rekan sekerja saat ini, cukup berjalan baik. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 19 dan 20.
- 11) Skor rata-rata indikator kejenuhan sebesar 3.20, berada pada kategori sedang. Ini berarti responden merasa cukup jenuh dengan pekerjaan dan suasana kerja saat ini. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 21 dan 22.
- 12) Skor rata-rata indikator sikap & sifat sebesar 3.20, berada pada kategori sedang. Ini berarti responden menganggap bahwa lingkungan pekerjaan saat ini cukup sesuai dengan sifat/karakter yang mereka miliki, dan responden cukup peduli dengan kondisi perusahaan. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 23 dan 24.

- 13) Skor rata-rata indikator tanggung jawab sebesar 3.17, berada pada kategori sedang. Ini berarti tanggung jawab responden terhadap pekerjaannya cukup tinggi. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 25 dan 26.
- 14) Skor rata-rata indikator keahlian sebesar 3.47, berada pada kategori tinggi. Ini berarti sebagian dari responden kurang mampu beradaptasi dengan cepat dalam lingkungan kerja yang baru, serta kurang mampu bekerja sama dalam tim. Hal ini berdasarkan pernyataan pada bulir angket no. 27 dan 28.

Berdasarkan skor rata-rata dari masing-masing indikator, ternyata skor rata-rata tertinggi adalah indikator masa kerja & pengalaman kerja, yaitu sebesar 3.71. Sedangkan untuk skor rata-rata terendah adalah indikator status pekerjaan, yaitu sebesar 2.78. Dalam penelitian ini, indikator masa kerja & pengalaman kerja memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan, hal ini merupakan bukti bahwa lamanya masa dan pengalaman kerja seseorang sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan. Perbedaan kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan tersebut, disebabkan karena masing-masing karyawan memiliki masa kerja & pengalaman kerja yang berbeda-beda, karena jika kita lihat, seseorang yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak, dan masa kerja yang cukup lama, biasanya akan lebih terampil dalam bekerja. Maka dengan adanya perbedaan tersebut, kinerja yang dihasilkan pun akan berbeda.

Sedangkan indikator yang mendapatkan skor rata-rata terendah adalah indikator status pekerjaan. Indikator status pekerjaan diukur sebagai kesesuaian antara jabatan responden saat ini dengan harapan sebelumnya, serta kesesuaian

antara jabatan responden saat ini dengan tingkat pendidikan akhir yang dicapai responden. Jadi, berdasarkan skor rata-rata yang dicapai, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden merasakan adanya ketidaksesuaian antara status pekerjaannya saat ini dengan harapan mereka sebelumnya, serta adanya ketidaksesuaian antara status pekerjaannya saat ini, dengan tingkat pendidikan yang telah mereka capai. Sehingga dengan adanya ketidaksesuaian ini, maka akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan, karena setiap karyawan akan bekerja secara optimal apabila status pekerjaannya telah sesuai dengan harapan mereka sebelumnya, dan juga akan lebih optimal lagi apabila pekerjaannya saat ini sesuai dengan tingkat pendidikan yang telah mereka capai. Maka secara otomatis, hal tersebut ikut pula mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan.

4.2.2 Analisis Variabel Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini akan diketahui “Bagaimanakah gambaran kinerja karyawan di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung?”

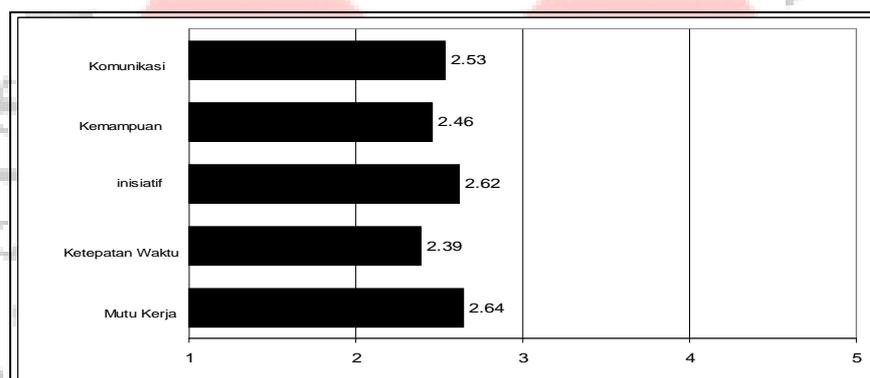
Istilah kinerja diartikan sebagai hasil/prestasi kerja seseorang dalam periode tertentu, dibandingkan dengan standar-standar yang berlaku dalam suatu organisasi.

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja seseorang, dilihat dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas, dalam melaksanakan tugasnya secara legal, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pengolahan data, secara empirik kinerja karyawan pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung, berada pada

kategori rendah, atau belum mencapai tujuan secara optimal. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden terhadap angket variabel kinerja karyawan, sebesar 2.54.

Terdapat lima indikator yang dijadikan ukuran dalam variabel ini, yaitu indikator 1) mutu kerja, 2) ketepatan waktu 3). inisiatif 4) kemampuan dan 5) komunikasi. Skor rata-rata untuk masing-masing indikator tampak pada gambar berikut.

GAMBAR 4.21
POLIGON SKOR RATA-RATA MASING-MASING INDIKATOR
PADA VARIABEL KINERJA KARYAWAN



Sumber : Skor Jawaban Responden

- 1) Skor rata-rata indikator mutu kerja sebesar 2.64, berada pada kategori sedang. Ini berarti bahwa kinerja karyawan/responden di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung, belum sepenuhnya mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan, tetapi para karyawan saat ini telah cukup yakin dengan kualitas kerja yang mereka miliki. Hal ini berdasarkan pernyataan angket pada bulir no. 1, 2, dan 3.
- 2) Skor rata-rata indikator ketepatan waktu sebesar 2.39, berada pada kategori rendah. Ini berarti bahwa terjadi ketidaksesuaian antara waktu penyelesaian

pekerjaan para karyawan, dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Selain dalam hal waktu penyelesaian pekerjaan, rendahnya indikator ketepatan waktu tersebut juga ditandai oleh adanya keterlambatan dalam waktu jam masuk kerja sebagian karyawan. Hal ini berdasarkan pernyataan angket pada bulir no. 4 dan 5.

- 3) Skor rata-rata indikator inisiatif sebesar 2.62, berada pada kategori sedang. Ini berarti bahwa para karyawan telah turut serta memberikan prakarsa, ide, dan kreativitasnya bagi kemajuan perusahaan, walaupun masih belum optimal. Hal ini berdasarkan pernyataan angket pada bulir no. 6 s.d 9.
- 4) Skor rata-rata indikator kemampuan sebesar 2.46, berada pada kategori rendah. Ini berarti bahwa kemampuan responden dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi kendala dalam pekerjaannya, masih belum optimal. Hal ini berdasarkan pernyataan angket pada bulir no. 10 s.d 14.
- 5) Skor rata-rata indikator komunikasi sebesar 2.53, berada pada kategori rendah. Ini berarti bahwa para karyawan masih belum berani mengemukakan pendapatnya dalam perusahaan. Selain itu juga, rendahnya indikator komunikasi ini juga ditandai oleh seringnya terjadi kesalahpahaman diantara para karyawan, sehingga akhirnya menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini berdasarkan pernyataan angket pada bulir no. 15 dan 16.

Berdasarkan skor rata-rata dari masing-masing indikator, ternyata skor rata-rata tertinggi adalah indikator mutu kerja, yaitu sebesar 2.64, atau berada pada kategori sedang. Sedangkan untuk skor rata-rata terendah adalah indikator ketepatan waktu, yaitu sebesar 2.39, atau berada pada kategori rendah.

Ketepatan waktu bekerja yang belum optimal, dapat dilihat dari :

- a. Adanya sebagian karyawan yang terlambat pada saat jam masuk kerja
- b. Ketidaktepatan waktu penyelesaian pekerjaan dengan batas waktu yang ditentukan
- c. Belum tercapainya jumlah/target yang ditentukan oleh perusahaan.

4.2.3 Analisis Pengaruh Karakteristik Individu Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang telah diuraikan, maka terbukti bahwa karakteristik individu karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis pengaruh karakteristik individu karyawan terhadap kinerja karyawan yang akan dipaparkan berikut ini, didasarkan pada hasil perhitungan analisis regresi sederhana. Regresi sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel karakteristik individu karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Secara parsial, perhitungan regresi sederhana antara karakteristik individu karyawan dengan kinerja karyawan menghasilkan persamaan regresi $\hat{Y}=20.52 + 0.590X$. Konstanta 20.52 dapat diartikan bahwa kinerja karyawan bernilai 20.52, jika karakteristik individu tetap, tetapi bila karakteristik individu meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.590. Yang berarti bahwa, apabila nilai X (karakteristik individu) mengalami kenaikan sebesar satu poin tiap responden, maka variabel Y (kinerja karyawan) akan meningkat sebesar 0.590. Dapat dijelaskan bahwa meningkatnya karakteristik individu akan meningkatkan kinerja karyawan.

Persamaan regresi di atas mengindikasikan adanya pengaruh antara variabel karakteristik individu dengan kinerja karyawan. Perhitungan koefisien korelasi antara kedua variabel tersebut diperoleh nilai sebesar 0.588. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup kuat antara karakteristik individu dengan kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan determinasi, besarnya hubungan tersebut memberikan kontribusi sebesar 34.6%. Artinya secara parsial kinerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik individu sebesar 34.6%. sisanya sebesar 65.4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Adanya pengaruh antara karakteristik individu terhadap kinerja sebagaimana diuraikan di atas, telah membuktikan teori yang sudah terakumulasi selama ini mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

John R. Scermerhorn, Jr. (1983:71), dalam bukunya "*Managing Organizational Behaviour*" yang dijadikan sebagai dasar pemikiran. Teori ini mengemukakan bahwa : "Performansi Kerja merupakan hasil dari atribut individu/karakteristik individu, usaha individu untuk bekerja, & dukungan organisasi yang mereka terima". Dengan demikian, kinerja ditentukan pula oleh faktor-faktor atribut individu/karakteristik individu.

Teori karakteristik individu yang dikemukakan oleh Robbins, sekaligus merupakan indikator yang dijadikan sebagai ukuran dalam variabel karakteristik individu, yaitu : 1) Usia, 2) Jenis Kelamin, 3) Status Perkawinan, 4) Jumlah Keluarga, 5) Kedudukan dalam keluarga, 6) Pendidikan, 7) Pengalaman dan Masa Kerja Karyawan, 8) Status Pekerjaan, 9) Minat & bakat, 10) Hubungan

antar karyawan, 11)Kejenuhan, 12)Sikap & Sifat, 13) Keahlian/kemampuan, dan 14) Tanggung Jawab.

Blumberg dan Pringle (1982:565) juga menyatakan bahwa :

Bahwa tinggi rendahnya aktualisasi peran atau kinerja individu anggota organisasi adalah hasil interaksi dari tiga kelompok faktor,yaitu karakteristik individu yang menyediakan kapasitas atau kemampuan untuk berperan dan berkinerja, kadar upaya yang dicurahkan untuk menjalankan peran yang diembannya, serta karakteristik organisasi yang menyediakan dukungan dan kesempatan.

