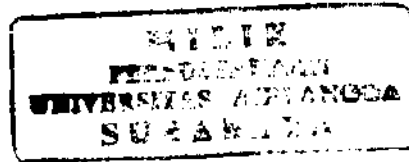


TESIS

PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KARAKTERISTIK SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANYAK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) CABANG GIANYAR

TPS 08/05
Wid
P



**NI LUH SRI WIDANI
NIM. 090210351L**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ERLANGGA
SURABAYA
2004**

Lembar Pengesahan

**TESIS YANG TELAH DIUJI
PADA TANGGAL**

Oleh

Pembimbing

PROF. DRS. BUDIMAN CHR., M.A., PH.D

Ketua KPS

DR. SRI GUNAWAN, M. COM

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih sebesar-besarnya kepada yang terhormat Bapak Prof. Drs. Budiman Chr, M.A., Ph.D, pembimbing yang dengan penuh perhatian, kesabaran dan keikhlasan telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran hingga tesis ini dapat terselesaikan.

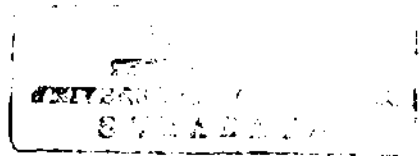
Selain itu terima kasih juga ditujukan kepada :

1. Ketua Jurusan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pasca Sarjana Unair, seluruh dosen dan jajarannya, beserta semua karyawan pada Program Pasca Sarjana Jurusan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga.
2. Bapak Pimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, yang telah memberikan ijin dan informasi penting berkaitan dengan penyusunan tesis ini.
3. Keluarga tercinta, atas segala motivasinya sehingga tesis dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
4. Semua pihak yang telah memberikan bantuan baik materiil, moril maupun spirituil, yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan pahala atas jasa-jasanya.

RINGKASAN

PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KARAKTERISTIK SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANYAK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) CABANG GIANYAR

Oleh :
Ni Luh Sri Widani
NIM. 090210351L



Ada tiga faktor penting yang perlu mendapatkan perhatian, terkait dengan motivasi karyawan, yaitu : Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja. Karakteristik Individu terdiri atas minat, sikap, kebutuhan yang dibawa seseorang ke tempat kerja. Karakteristik Pekerjaan merupakan sikap tugas karyawan dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Sedangkan Karakteristik Situasi Kerja/organisasi terdiri dari dua hal, yaitu lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai satu kesatuan.

Berdasarkan hasil penelitian ketiga faktor tersebut dapat mempengaruhi Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, karena ketiga faktor tersebut merupakan faktor vital dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Hal ini disebabkan motivasi kerja yang dipengaruhi oleh ketiga karakteristik diatas akan membawa perilaku bagi karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka permasalahan yang ada di perusahaan dapat dirumuskan sebagai apakah Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Situasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar ? dan manakah diantara ketiga variabel di atas yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar ?

Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Situasi Kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar dan untuk mengetahui faktor mana diantara ketiga variabel di atas yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar.

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut : bahwa secara simultan Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang

Gianyar. dan diduga faktor Karakteristik Individu mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar.

Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan bantuan komputer program SPSS Vertion 11.0 for windows dengan model analisis regresi berganda, dimana diperoleh koefisien regresi untuk ketiga variabel bebas sebagai berikut : Untuk Karakteristik Individu sebesar 0,743, yang berarti setiap kenaikan 1 satuan Karakteristik Individu akan diikuti dengan peningkatan Kinerja karyawan sebesar 0,743 satuan dan dibuktikan dengan uji t pada taraf kesalahan 5% diperoleh hasil t-hitung sebesar 2,462 lebih besar jika dibandingkan dengan t-tabel 1,721 sehingga secara parsial Karakteristik Individu berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan determinasi sebesar 22,4%. Untuk karakteristik pekerjaan sebesar 0,503, yang berarti setiap kenaikan 1 satuan karakteristik pekerjaan akan diikuti dengan peningkatan Kinerja karyawan sebesar 0,503 satuan dan dibuktikan dengan uji t pada taraf kesalahan 5% diperoleh hasil t-hitung sebesar 2,175 lebih besar jika dibandingkan dengan t-tabel 1,721 sehingga secara parsial karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan determinasi sebesar 14,4%. Untuk karakteristik situasi keraj sebesar 0,860, yang berarti setiap kenaikan 1 satuan karakteristik pekerjaan akan diikuti dengan peningkatan Kinerja karyawan sebesar 0,860 satuan dan dibuktikan dengan uji t pada taraf kesalahan 5% diperoleh hasil t-hitung sebesar 2,215 lebih besar jika dibandingkan dengan t-tabel 1,721 sehingga secara parsial karakteristik situasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan determinasi sebesar 16,2%.

Sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F dengan membandingkan F-hitung dengan F-tabel pada pada taraf kesalahan (α) = 0,05. Da perhitungan dengan program SPSS Vertion 11.0 for windows, hasil F hitur. menunjukkan = 17,031 dan F tabel = 3,07. Hal ini berarti secara simultan Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, dengan determinasi sebesar 70,9% dan korelasi 84,2%. Angka ini menunjukkan demikian erat hubungan antara seluruh variabel bebas terhadap variabel tergantung (Kinerja karyawan) karena hampir mendekati satu. Selain itu pembuktian asumsi klasik dengan menggunakan multikolinieritas, normalitas, heteroskedastisitas dan outokorelasi menyatakan model regresi layak dipakai untuk memprediksi Kinerja karyawan berdasarkan masukan dari Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah secara simultan Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar. Sedangkan yang mempunyai pengaruh dominan adalah karaktereristik individu.

**INDIVIDUAL CHARACTERISTIC, OCCUPATIONAL CHARACTERISTIC
AND WORK SITUATION CHARACTERISTIC INFLUENCE
TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE
IN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
GIANYAR BRANCH**

ABSTRACT

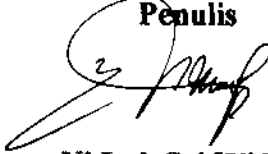
There are three important factors requiring attention, related to employee performance, namely: individual characteristic, occupational characteristic and work situation characteristic.

The problem existing at the company can be identified as whether individual characteristic, occupational characteristic and work situation characteristic simultaneously significantly influence PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Gianyar Branch employee performance? And which one of the three variables above which dominantly influence employee performance on PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Gianyar Branch?

To solve the above problem computer aid SPSS program version 11.0 for Windows was used with multiple regression analysis method. For individual characteristic was 0.743, which means that each 1 unit increase of individual characteristic would be followed by 0,743 unit of employee performance increase and proved with t-test on 5% error level was obtained t-calculation result of 2.462 which is bigger than t-table 1.721 so that individual characteristic influenced employee performance partially with determination of 22.4%. For occupational characteristic of 0.503, which means that each 1 unit increase of occupational characteristic would be followed by 0.503 unit of employee performance increase and proved with t-test on 5% error level was obtained t-calculation result of 2.175 which is bigger than t-table 1.721 so that partially occupational characteristic influenced employee performance with determination of 14.4%. For work situation characteristic of 0.860, which means each 1 unit increase of work situation characteristic would be followed with employee performance increase of 0.860 unit and proved with t-test on 5% error level was obtained t-calculation result of 2.215 which is bigger compared to t-table 1.721 so that partially work situation characteristic influenced employee performance with determination of 16.2%.

While simultaneously using F-test by comparing F-calculation with F-table on error level (α) = 0.05. From calculation with SPSS program version 11.0 for Windows, F calculation result showed = 17.031 and F table = 3.07. This means simultaneously individual characteristic, occupational characteristic and work situation characteristic have significant influence toward employee performance on PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Gianyar Branch, with determination of 70.9% and correlation 84.2% (hight relationship).

Simultaneously individual characteristic, occupational characteristic and work situation characteristic have significant influence toward employee performance on PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Gianyar Branch. While for the one with dominant influence was individual characteristic.

Penulis

Ni Luh Sri Widani

Keywords : Individual Characteristic, Occupational Characteristic, Work Situation Characteristic and Employee Performance.

SUMMARY

The important factors there are three requiring attention, related to employee performance, namely: individual characteristic, occupational characteristic and work situation characteristic.

According the problem existing at the company can be identified as whether individual characteristic, occupational characteristic and work situation characteristic simultaneously significantly influence PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Gianyar Branch employee performance? And which one of the three variables above which dominantly influence employee performance on PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Gianyar Branch?

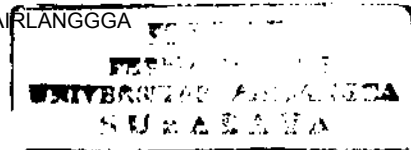
To solve the above problem computer aid SPSS program version 11.0 for Windows was used with multiple regression analysis method. For individual characteristic was 0.743, For occupational characteristic of 0.503 and for work situation characteristic of 0.860

While simultaneously using F-test by comparing F-calculation with F-table on error level (α) = 0.05. From calculation with SPSS program version 11.0 for Windows, F calculation result showed = 17.031 and F table = 3.07. This means simultaneously individual characteristic, occupational characteristic and work situation characteristic have significant influence toward employee performance on PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Gianyar Branch, with determination of 70.9% and correlation 84.2% (hight relationship).

Simultaneously individual characteristic, occupational characteristic and work situation characteristic have significant influence toward employee performance on PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Gianyar Branch. While for the one with dominant influence was individual characteristic.

DAFTAR ISI

Isi	Halaman
HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
RINGKASAN	v
ABSTRACT	vii
SUMMARY	ix
HALAMAN DAFTAR ISI	x
HALAMAN DAFTAR TABEL	xiii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xv
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.4.1. Bagi Perusahaan	6
1.4.2. Bagi Universitas/Ilmu Pengetahuan	6
BAB 2 LANDASAN TEORI	
2.1. Penelitian Sebelumnya	7
2.2. Landasan Teori	7
2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	7



	2.2.2. Peneranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan	10
	2.2.3. Arti Kerja Bagi Karyawan	11
	2.2.4. Motivasi Kerja Bagi Karyawan	14
	2.2.5. Karyawan Yang Perlu Dimotivasi	34
	2.2.6. Kinerja	35
	2.2.7. Hubungan Faktor-faktor Motivasi (Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja) Dengan Kinerja Karyawan	40
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
	3.1. Kerangka Konseptual	41
	3.2. Hipotesis Penelitian	42
BAB 4	MATERI DAN METODE PENELITIAN	
	4.1. Jenis dan Sumber Data Penelitian	43
	4.1.1. Jenis Data	43
	4.1.2. Sumber Data	43
	4.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	44
	4.3. Klasifikasi Variabel dan Definisi Operasional	45
	4.3.1. Klasifikasi Variabel	45
	4.3.2. Definisi Operasional	46
	4.4. Pengujian Validitas dan Realiabilitas	49
	4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian	51
	4.5.1. Lokasi Penelitian	51
	4.5.2. Waktu Penelitian	51
	4.6. Prosedur Pengumpulan Data	51
	4.6.1. Kuisisioner	51
	4.6.2. Wawancara	52
	4.6.3. Studi Dokumentasi	52
	4.7. Cara Pengolahan dan Analisis Data	52
	4.7.1. Analisis Regresi Linier Berganda	53
	4.7.2. Uji Asumsi Klasik	55
BAB 5	ANALISIS HASIL PENELITIAN	
	5.1. Data Penelitian	56
	5.1.1. Sejarah Berdirinya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)	56

5.1.2. Tujuan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)	61
5.1.3. Lokasi Kantor	63
5.1.4. Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	63
5.1.5. Kegiatan Operasional PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)	92
5.2. Analisis dan Hasil Penelitian	96
5.2.1. Karakteristik Responden.....	96
5.2.2. Hasil Penelitian Tentang Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Situasi Kerja dan Kinerja Karyawan	100

BAB 6 PEMBAHASAN

6.1. Analisis Parsial	107
6.1.1. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	107
6.1.2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	108
6.1.3. Pengaruh Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	109
6.2. Analisis Serentak	110
6.3. Uji Asumsi Klasik	111
6.3.1. Uji Multikolinieritas	111
6.3.2. Uji Heterokedastisitas	114
6.3.3. Uji Normalitas	114
6.3.4. Uji Autokorelasi.....	115

BAB 7 PENUTUP

7.1. Kesimpulan	119
7.2. Saran-saran	121

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 2.1. Faktor Penyebab Kepuasan dan Ketidakpuasan Menurut Herzberg	31
Tabel 4.1. Penentuan Jumlah Sampel PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	45
Tabel 4.2. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	50
Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	96
Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Status pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	97
Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	98
Tabel 5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	99
Tabel 5.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	100
Tabel 5.6. Hasil Tabulasi Data Jawaban Responden Tentang Karakteristik Individu	101
Tabel 5.7. Hasil Tabulasi Data Jawaban Responden Tentang Karakteristik Pekerjaan	102

Tabel 5.8. Hasil Tabulasi Data Jawaban Responden Tentang Karakteristik Situasi Kerja	103
Tabel 5.9. Hasil Tabulasi Data Jawaban Responden Tentang Karakteristik Kinerja Karyawan	104
Tabel 6.1. Rekapitulasi Hasil Regresi Linier Berganda	107
Tabel 6.2. Tabel Multikolenieritas (VIF dan Tolerance).....	112
Tabel 6.3. Tabel Multikolenieritas (Coefficient Collerations)	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Hirarki Kebutuhan Maslow	24
Gambar 2. Kelompok Karakteristik Situasi Kerja	32
Gambar 3. Kerangka Konseptual	41
Gambar 4. Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Untuk Karyawan	
Lampiran 2. Kuesioner Untuk Atasan	
Lampiran 3. Rekapitulasi Data Karakteristik Individu (X_1)	
Lampiran 4. Rekapitulasi Skor Karakteristik Individu (X_1)	
Lampiran 5. Rekapitulasi Data Karakteristik Pekerjaan (X_2)	
Lampiran 6. Rekapitulasi Skor Karakteristik Pekerjaan (X_2)	
Lampiran 7. Rekapitulasi Data Karakteristik Situasi Kerja (X_3)	
Lampiran 8. Rekapitulasi Skor Karakteristik Situasi Kerja (X_3)	
Lampiran 9. Rekapitulasi Data Kinerja Karyawan (Y)	
Lampiran 10. Rekapitulasi Skor Kinerja Karyawan (Y)	
Lampiran 11. Hasil Pengolahan SPSS Vertion 11.0	
Lampiran 12. Data Untuk Uji Validitas dan Reliabilitas	
Lampiran 13. Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk Karakteristik Individu	
Lampiran 14. Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk Karakteristik Pekerjaan	
Lampiran 15. Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk Karakteristik Situasi Kerja	
Lampiran 16. Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk Kinerja Karyawan	
Lampiran 17. Table Distribution of F	
Lampiran 18. Table Distribution of t	

BAB I

PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang

Perusahaan dan karyawan merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika karyawan berhasil membawa kemajuan bagi perusahaan, keuntungan yang diperoleh akan dipetik kedua belah pihak. Bagi karyawan, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang bagi pemenuhan kebutuhannya hidupnya. Sedangkan bagi perusahaan, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Dalam mengembangkan perusahaan, orang sering kali terfokus bagaimana mengembangkan usaha itu. Tentang pengelolaan sumber daya manusia, masih merupakan tanda tanya besar. Kendati sering terdengar pernyataan tentang pentingnya pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan, tapi penanganannya secara terencana dan terfokus, baik oleh perusahaan maupun individu sebagai karyawan itu sendiri, jarang dilakukan. Sementara itu dunia usaha pada saat ini sedang menghadapi dua tantangan utama.

Pertama perubahan lingkungan atau iklim bisnis yang cepat diiringi dengan meningkatnya kualitas dan kebutuhan konsumen. Dari satu sisi perubahan yang cepat itu mengakibatkan terjadinya dinamika pekerjaan berupa perubahan dan perkembangan yang menuntut keterampilan dan keahlian yang melebihi sebelumnya. Dari sisi lain ternyata keinginan dan kebutuhan konsumen bukanlah sesuatu yang

statis, tetapi terus berkembang secara dinamis pula. Konsumen selalu mendambakan keinginan dan kebutuhannya dapat dipenuhi secara berkualitas dan memuaskan.

Kedua, meningkatnya persaingan antar perusahaan mengharuskan setiap perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasionalnya dengan cara lebih efisien, efektif dan produktif.

Sehubungan dengan itu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar yang merupakan perusahaan jasa, keberadaannya sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabahnya.

Dengan adanya hal tersebut, bagian penjualan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar ini dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja seperti yang diharapkan, dimana kinerja seperti yang diharapkan tersebut salah satunya dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam hubungannya dengan motivasi unsur utama dalam pemberian motivasi ini adalah manusianya yaitu karyawan. Sudah barang tentu bahwa setiap manusia pastilah memiliki perbedaan-perbedaan individual yang patut mendapatkan perhatian.

Hal ini seperti yang dikatakan oleh Sinungan (1997 : 137) bahwa : “Karyawan didalam proses produksi adalah sebagai manusia (individu) sudah barang tentu memiliki identifikasi tersendiri antara lain : tabiat/watak, tingkah laku, penampilan, kebutuhan, keinginan, cita-cita/kepentingan-kepentingan lainnya, kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk oleh keadaan aslinya, dan keadaan lingkungan serta pengalaman karyawan itu sendiri”

Karena setiap karyawan memiliki perbedaan individual sebagai akibat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam, maka hal ini akan terbawa juga dalam hubungan kerjanya sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Disamping itu suasana batin atau psikologis seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kerjanya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dari segi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bersemangatnya seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Hal ini berarti bahwa setiap karyawan memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja tinggi dan produktif.

Untuk memahami konsep motivasi lebih lanjut, Lyman Porter dan Raymond Miles mengemukakan suatu pandangan sistem mengenai motivasi. Menurut Stoner (1994 : 431) yang mengutip pendapat dari Lyman Porter dan Raymond Miles, pendekatan ini sangat berguna bagi manajer dalam memahami konsep motivasi sehingga dapat memotivasi karyawannya secara tepat agar kinerja karyawan meningkat. Pandangan sistem membahas seluruh rangkaian kekuatan sistem yang beroperasi pada karyawan, yang harus dipertimbangkan sehingga motivasi dan perilaku karyawan dapat dipahami secara memadai. Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles, ada tiga faktor penting yang perlu mendapatkan perhatian, terkait

dengan motivasi karyawan, yaitu : karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

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

Jelaslah bahwa faktor motivasi memiliki peranan vital dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Hal ini disebabkan motivasi kerja yang dipengaruhi oleh ketiga karakteristik diatas akan membawa perilaku bagi karyawan.

Hal inilah yang mendorong dilakukannya penelitian dengan judul :
“PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KARAKTERISTIK SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) CABANG GIANJAR”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka permasalahan yang ada di perusahaan dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1.2.1. Apakah Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar ?
- 1.2.2. Mana diantara ketiga variabel di atas yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.3.1. Untuk menganalisis pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja secara simultan terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar
- 1.3.2. Untuk menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.4.1. Bagi Perusahaan

Merupakan masukan dan sumbangan pemikiran bagi pengambilan keputusan atas masalah yang dihadapi demi kemajuan perusahaan selanjutnya.

1.4.2. Bagi Universitas/Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian diharapkan dapat dipergunakan sebagai perbendaraan karya ilmiah di perpustakaan, yang nantinya dapat dipergunakan sebagai acuan bilamana ada mahasiswa yang mengambil tema yang sejenis dengan judul usulan penelitian tesis ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang telah dilakukan oleh : Arianti untuk Tesis (2001) tentang “Pengaruh Motivasi (Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja) Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan pada AJB Bumpiputera 1912 Denpasar. Model analisisnya menggunakan regresi berganda. Kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah Karakteristik Individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan dengan probabilitas kesalahan kurang dari 1%.

Diantara ketiga karakteristik tersebut yang diduga dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah karakteristik individu dengan kesalahan kurang dari 5%. Ternyata yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan adalah karakteristik pekerjaan, hal ini terbukti dengan koefisien determinasi parsial (r^2) yang paling tinggi adalah karakteristik pekerjaan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum membahas pada pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM), maka perlu diketahui dua kata utama yaitu manajemen dan sumber daya manusia.

a. Pengertian Manajemen

Mary Parker Follet (Handoko, 1994 : 3) menyatakan bahwa : “Manajemen telah banyak disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”.

Menurut Tohardi, (2002 : 11) menyatakan bahwa : “Manajemen adalah seni dan ilmu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan melakukan kerjasama dengan orang lain”.

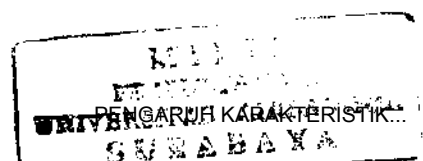
Menurut Martoyo, (2000 : 4) menyatakan bahwa : “Manajemen adalah suatu kerjasama orang-orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisien dan efektif.

Berdasarkan ketiga pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen itu terdiri dari :

1. Seni dan ilmu
2. Mempunyai tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien.
3. Adanya kegiatan dibidang perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Adapun yang dimaksud dengan istilah sumber daya manusia atau personalia disini adalah dalam artian tenaga kerja seperti halnya buruh, karyawan dan pegawai. Sebenarnya ketiga istilah ini adalah sama, sebab semua merupakan personalia atau sumber daya manusia. Hanya saja pengertian umum dimasyarakat



buruh atau karyawan adalah tenaga kerja dalam perusahaan swasta sedang pegawai yang dimaksud adalah tenaga kerja yang bekerja pada instansi pemerintah atau biasa disebut pegawai negeri. Untuk lebih jelasnya pengertian sumber daya manusia berikut ini akan dikemukakan pendapat beberapa ahli.

Menurut Hadipurwono (1995 : 25) memberikan pengertian tentang tenaga kerja adalah adanya bentuk manusia dalam usaha sebagai faktor yang menghasilkan kerja dan faktor yang melaksanakan kerja dalam organisasi.

Menurut Tohardi (2002 : 12) menyatakan bahwa : “Sumber daya manusia segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya sendiri maupun untuk organisasi atau perusahaan”.

Menurut Sedarmayanti, (2001 : 1) menyatakan bahwa : “Sumber daya manusia merupakan daya yang bersumber dari manusia dapat juga disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power).

Sedangkan menurut Martoyo, (2000 : 6) menyatakan bahwa : “Sumber daya manusia adalah hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar melalui jerih payah dan perjuangan berat”.

Dari pengertian-pengertian di atas, maka dapat dikatakan sumber daya manusia adalah segala kegiatan manusia yang produktif dimana ia sebagai faktor yang melaksanakan kerja dalam suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah maupun perusahaan-perusahaan atau usaha-usaha sosial yang mana atas jerih payahnya memperoleh suatu balas jasa tertentu.

Berdasarkan pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Umar, (2001 : 3) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

2.2.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan

Dalam sebuah organisasi manajemen sumber daya manusia berkedudukan sebagai staf, yang membantu manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen personalia mempunyai peranan penting karena dalam mengelola bidang ini secara baik, diperlukan pimpinan yang cakap, sehingga dapat dibentuk personel yang “*qualified*” dalam tiap-tiap bidang atau departemen dalam perusahaan. Di lain pihak tenaga kerja dalam perusahaan ini memerlukan pengaturan atau pengorganisasian untuk dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Menurut Gorda, (1994 : 8), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

- a. Untuk menciptakan keharmonisan antara tingkat kemampuan dengan syarat-syarat pekerjaan.
- b. Untuk menciptakan keharmonisan antara motivasi karyawan dengan balas jasa pekerjaan yang diberikan.

Menurut Sedarmayanti, (2001 : 4-5) Sumber Daya Manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dalam menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement* dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.2.3. Arti Kerja Bagi Karyawan

Dalam kehidupan, manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas manusia tersebut diwujudkan dalam suatu gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung pengertian sebagai aktivitas yang dilakukan

manusia baik fisik maupun mental untuk memenuhi kebutuhannya, dengan tujuan untuk mendapatkan suatu kepuasan.

Pengertian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh As'ad, (1995 : 47) sebagai berikut :

“Bekerja merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau istirahat untuk aktif dan mengerjakan sesuatu. Selain itu seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa beraktivitas akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada sekedar sekarang”.

As'ad (1995 : 46) sendiri memberikan pengertian bekerja sebagai berikut : “Bekerja mengandung pengertian melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan”.

Pengertian-pengertian tersebut menunjukkan bahwa faktor pendorong utama yang menyebabkan mau bekerja adalah adanya kebutuhan atau keinginan yang harus dipenuhi oleh manusia yang bersangkutan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Peterson dan Plowman, (Hasibuan, 1992 : 158) yang mengatakan bahwa orang mau bekerja karena :

- a. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)
Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, mereka bekerja untuk dapat makan dan kemudian melanjutkan hidupnya.
- b. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)
Keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. *The desire for power* (keinginan akan kekuasaan)
Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.



d. *The desire for recognition* (keinginan akan pengakuan)

Keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dari pendapat ini, terlihat suatu tingkatan keinginan yang mendorong manusia untuk bekerja adalah keinginan untuk hidup. Manusia bekerja untuk dapat makan dan dengan makan manusia dapat melanjutkan hidupnya. Apabila keinginan pertama ini telah terpenuhi maka manusia bekerja untuk memenuhi keinginan-keinginan berikutnya, yakni keinginan akan suatu posisi, keinginan untuk memperoleh kekuasaan, dan terakhir adalah keinginan akan pengakuan.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1990 : 184) kebutuhan-kebutuhan manusia yang dapat terpuaskan dengan bekerja adalah :

a. Kebutuhan Psikologis Dasar, menyangkut pemuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti : makan, minum, tempat tinggal dan sejenisnya.

Bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan psikologis yang diperoleh dari bekerja adalah :

1. Uang

2. Keamanan

Pada umumnya alasan mengapa seorang bekerja adalah untuk memperoleh uang. Dengan kata lain keinginan untuk mempertahankan hidup merupakan salah satu sebab terkuat untuk menjelaskan mengapa seseorang bekerja. Uang bisa dipakai untuk memuaskan semua tipe kebutuhan utama kebutuhan psikologis. Sementara itu, sebagian cara juga menganggap bahwa pekerjaan yang lebih penting dari pada upah atau kesempatan maju. Oleh karena itu, mereka menganggap bahwa

kepuasan kebutuhan fisik pada hari ini saja tidaklah cukup. Mereka juga menginginkan adanya jaminan keamanan ekonomis dari suatu pekerjaan dimana yang akan datang. Atau dengan kata lain, keamanan merupakan kebutuhan manusia yang fundamental.

- b. Kebutuhan-kebutuhan sosial, manusia adalah makhluk sosial yang hidupnya tergantung satu sama lain. Karenanya manusia mempunyai kebutuhan yang hanya bisa dipenuhi apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain. Kebutuhan semacam itulah yang disebut kebutuhan sosial. Pemuasan kebutuhan sosial karyawan dapat diperoleh antara lain melalui persahabatan, perlakuan yang adil dari atasan, pengakuan atas keberadaannya oleh atasan.
- c. Kebutuhan egoistik, kebutuhan ini menyangkut masalah keinginan untuk melakukan suatu sesuai dengan apa yang diinginkan dan mempunyai rasa pencapaian atau kepuasan. Pemuasan kebutuhan egoistik yang diperoleh dari kerja antara lain : prestasi, otonomi, dan pengetahuan.

Jadi pada intinya orang bekerja tidak saja untuk mempertahankan hidupnya tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik.

2.2.4. Motivasi Kerja Karyawan

a. Pengertian Motivasi

Setiap manusia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu pada dasarnya karena didorong oleh suatu motivasi tertentu. Demikian pula, setiap pekerjaan dalam bidang apapun selain membutuhkan kemampuan atau kecakapan pribadi,

juga membutuhkan motivasi yang cukup pada diri seseorang, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berhasil dengan sebaik-baiknya. Tanpa motivasi, orang tidak akan dapat melakukan sesuatu.

Terdapat banyak pengertian tentang motivasi, diantaranya yang dikemukakan oleh Siagian (1989 : 138) yang mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

“Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut Nawawi (1998 : 351) :

“Kata motivasi (*motivator*) kata dasarnya adalah (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar”.

Menurut Wursanto (1999 : 131) :

“Motivasi adalah alasan-alasan, dorongan-dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Motivasi merupakan keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu atau untuk berbuat sesuatu. Motivasi berhubungan dengan faktor psikologis seseorang yang mencerminkan hubungan atau interaksi antara sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia”.

Dari ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk berperilaku atau melakukan suatu perbuatan. Pemahaman akan motivasi menjadi sangat penting karena akan lebih mudah untuk menemukan cara-cara mempengaruhi perilaku seseorang (karyawan) dan perilaku individualistis atau bahkan egoistik menjadi perilaku yang mendorong prestasi kerja yang lebih tinggi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan individu karyawan yang artinya bisa meningkatkan kinerjanya.

Menurut Wursanto (1999 : 131) motivasi itu sendiri muncul dalam dua bentuk dasar, yaitu :

1. Motivasi Instrinsik

Merupakan suatu proses yang timbul di dalam diri seseorang yang akan mendorong untuk bertindak guna mencapai apa yang diinginkan sehingga dapat memberi kepuasan. Motivasi ini dapat berupa pengakuan, kemajuan, tanggung jawab, kemungkinan berkembang, dll.

2. Motivasi Ekstrinsik

Merupakan keseluruhan pemberian penggerak dari seseorang kepada orang lain sehingga mau bertindak dalam pencapaian tujuan, juga akan tergantung pada dorongan yang menyebabkan seseorang itu mau bertindak. Motivasi ini berupa upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, dll.

Dari uraian di atas diketahui bahwa motivasi dapat timbul dari dalam diri seseorang maupun dari luar orang tersebut. Dapat dikatakan bahwa selain

motivasi yang berasal dari dalam dirinya, orang dapat diberi rangsangan agar termotivasi untuk melakukan sesuatu tindakan tertentu. Dengan kata lain, walaupun pada dasarnya motivasi timbul dari dalam diri seseorang (motivasi intrinsik) akan tetapi motivasi dapat juga dirangsang dengan cara menyediakan stimulus (motivasi ekstrinsik).

b. Model Motivasi

1. Model Tradisional

Para manajer menentukan cara yang paling efisien untuk menjalankan pekerjaan berulang dan selanjutnya memotivasi para pekerja dengan satu sistem rangsangan gaji. Pekerjaan yang memproduksi lebih banyak, mendapatkan gaji yang lebih besar. Asumsi dasar dari model ini adalah manajer memahami pekerjaan lebih baik dari pada karyawan itu sendiri, yang pada hakekatnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan uang.

Mula-mula model ini dapat berjalan dengan baik, namun pada saat efisiensi perusahaan mulai diperbaiki dan perusahaan cenderung banyak menggunakan mesin dalam operasi perusahaannya, jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk tugas-tugas tertentu menjadi lebih sedikit. Sehingga manajer cenderung mengurangi rangsangan gaji dan PHK menjadi lazim terjadi. Pada saat itulah mode tradisional mulai gagal karena pekerja mulai

menuntut keamanan kerja dan bukannya peningkatan gaji yang sifatnya sementara.

2. Model Hubungan Manusiawi

Menurut pendapat Heidjrahman dan Husnan (1990 : 202) mengutip pendapat dari Elton Mayo : “Kebosanan dan pegulangan tugas merupakan faktor yang mengurangi motivasi, sementara faktor-faktor sosial membantu menciptakan dan mendukung motivasi”.

Para peneliti tersebut menganjurkan bahwa para manajer bisa memotivasi karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat karyawan merasa penting dan berguna. Akibatnya, model hubungan manusiawi ini memberi karyawan kebebasan untuk mengambil keputusan yang menyangkut pekerjaan serta memberi lebih banyak informasi tentang maksud manajer dan tujuan organisasi. Karena para peneliti mode ini menemukan bahwa para karyawan cenderung menetapkan norma-norma kelompok maka para manajer juga harus memberi perhatian yang lebih besar kepada kelompok-kelompok kerja informal.

Pada hakekatnya, tujuan para manajer adalah tetap sama seperti dalam model tradisional, yaitu agar para karyawan mau menerima kondisi kerja yang diciptakan oleh manajer. Dalam mode tradisional, para karyawan diharapkan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberikan imbalan gaji yang tinggi, serta menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer. Sedangkan dalam model hubungan manusiawi, para

karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena manajer memperlakukan mereka dengan tenggang rasa dan penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia

Para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya karena uang atau keinginan akan kepuasan. Akan tetapi, para karyawan juga termotivasi karena adanya kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja.

Para karyawan tidak selalu memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan, umumnya mereka sudah mempunyai suatu dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau dengan kata lain, umumnya para karyawan akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Melihat kenyataan tersebut, para karyawan bisa diberi tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena karyawan telah mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik dengan cara mereka sendiri.

c. Jenis Motivasi

Menurut Heidjrahman dan Suad Husnan, (1990 : 201) pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Motivasi Positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan-kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

Ada beberapa cara positif yang bisa digunakan untuk memotivasi karyawan, antara lain :

a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Cara ini sering diabaikan oleh pimpinan sebagai alat motivasi yang sangat berguna. Umumnya pimpinan akan memberikan suatu teguran atau kritik apabila karyawan tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik, akan tetapi pimpinan tidak memberikan suatu penghargaan atau pujian apabila karyawan bekerja dengan baik. Padahal bagaimanapun juga pujian atau penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan karyawan yang bersangkutan.

b. Informasi

Seseorang pada umumnya ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan. Karena sifat ingin tahu tersebut, maka pemberian informasi tentang mengapa suatu perintah diberikan bisa memberikan suatu motivasi yang positif. Selain itu pemberian informasi yang jelas akan berguna untuk menghindari adanya gosip, desas-desus dan sebagainya.

c. Persaingan

Umumnya orang senang bersaing dengan jujur. Sikap ini sebenarnya dapat dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memberikan rangsangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam melaksanakan pekerjaan diantara para karyawan.

d. Partisipasi

Apabila karyawan dilibatkan dalam kejadian-kejadian di perusahaan, maka karyawan-karyawan tersebut akan termotivasi untuk bekerja dengan baik di perusahaan tersebut. Karena karyawan tersebut merasa punya arti penting bagi perusahaan. Selain itu karyawan juga merasa ikut memiliki perusahaan.

e. Kebanggaan

Pemberian tantangan yang wajar pada karyawan terhadap pekerjaan mereka dapat menimbulkan motivasi positif bagi karyawan. Karena apabila karyawan tersebut berhasil mengalahkan tantangan tersebut dalam arti dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan akan menimbulkan rasa puas dan bangga dalam diri karyawan.

f. Uang

Dalam banyak hal alasan utama bagi karyawan untuk bekerja adalah untuk mendapatkan uang. Oleh karena itu, uang merupakan alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan.

g. Integrasi

Tujuan dan kepentingan masing-masing karyawan maupun tujuan kelompok, tujuan sosial dan tujuan organisasi perlu diintegrasikan untuk mencapai tujuan akhir organisasi. Sehingga karyawan akan merasa diperlukan secara adil, merata dan layak.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan lewat kekuatan. Mode motivasi negatif, pada hakekatnya menggunakan unsur ancaman untuk memaksa seseorang melakukan sesuatu. Motif yang timbul pada karyawan adalah untuk melindungi agar kenikmatan yang telah diperoleh (seperti gaji yang tinggi, penghargaan, dsb) tidak berkurang.

Seorang pimpinan hendaknya menerapkan kedua jenis motivasi tersebut pada perusahaan. Masalah utama dari penggunaan kedua jenis motivasi tersebut adalah proporsi penggunaannya dan kapan kita akan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera berkehendak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja, ia akan menggunakan motivasi positif. Penggunaan masing-masing jenis motivasi harus mempertimbangkan situasi dan orangnya.

d. Teori Motivasi

Pada dasarnya teori motivasi dibagi menjadi tiga yaitu : teori isi, teori proses dan teori pengukuhan.

1. Teori Isi (*Content Theory*)

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Bagi seorang pimpinan teori ini digunakan untuk mengetahui kebutuhan karyawan dengan mengamati perilaku mereka dan memilih cara yang dapat digunakan agar mereka mau bertindak sesuai dengan keinginannya.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1990 : 198) teori ini juga menjawab pertanyaan tentang :

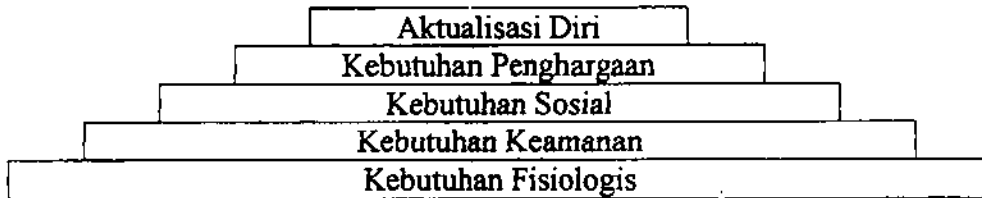
- a. Kebutuhan apa yang diperlukan oleh bawahan untuk mencapai kepuasan.
- b. Dorongan apa saja yang menyebabkan bawahan atau karyawan itu berperilaku.

Teori-teori ini berkaitan dengan nama-nama seperti Abraham Maslow, McGregor, dan lain-lain. Di bawah ini akan diuraikan tentang teori motivasi dari Abraham Maslow, Mc Gregor dan Mc Clelland.

Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan individu tersusun dalam suatu hierarki atau tingkatan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1
Hierarki Kebutuhan Maslow



Sumber : James AF Stoner, (1989 : 89)

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara, perumahan, dll. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan tingkat kebutuhan yang bobotnya paling rendah.

b. Kebutuhan Keamanan (Security) dan Keselamatan (*Safety*)

Adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

c. Kebutuhan sosial

Karena manusia adalah makhluk sosial, mereka membutuhkan pergaulan dengan orang lain dan untuk diterima sebagai bagian dari orang lain.

d. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya atas hasil pekerjaannya selama ini.

e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Maslow memandang kebutuhan ini sebagai hierarki yang paling tinggi.

Teori Kebutuhan Akan Prestasi McClelland

McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu :

a. **Kebutuhan akan prestasi**

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang karena mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

b. **Kebutuhan Akan Afiliasi**

Kebutuhan akan afiliasi merangsang gairah kerja sebab setiap individu mempunyai empat kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati
3. Kebutuhan akan perasaan maju
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta

c. **Kebutuhan Akan Kekuasaan**

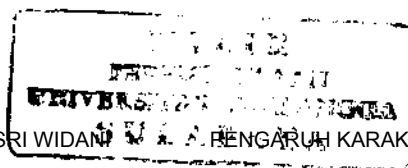
Kebutuhan akan kekuasaan ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Teori X dan Y menurut Douglas McGregor

Menurut McGregor ada dua pendekatan yang dapat diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sikap manusia yang diberi nama teori X dan teori Y.

Teori X berasumsi bahwa orang-orang pada umumnya lebih suka diarahkan, enggan memikul tanggung jawab dan lebih menginginkan keselamatan di atas segalanya. Penerapan teori X ini bagi manajer tercermin pada sikap pandangan terhadap karyawan berupa :

1. Karyawan pada dasarnya tidak kreatif, tidak berinisiatif, tidak suka bertanggung jawab sehingga manajer harus selalu memberikan pengarahan dan petunjuk kepada karyawannya.
2. Karyawan pada dasarnya tidak mau bekerja dan akan senantiasa berusaha untuk menghindar apabila terdapat kesempatan untuk menghindari pekerjaan yang menjadi tugasnya.
3. Karyawan terpaksa harus diarahkan, diawasi dan apabila perlu diberi ancaman dan hukuman agar tujuan perusahaan perusahaan dapat tercapai.



Sedangkan teori Y berasumsi bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya. Penerapan teori Y bagi manajer tercermin dalam sikap dan tindakan sebagai berikut :

1. Sedapat mungkin karyawan diberi kebebasan untuk bekerja dan bernisiatif.
2. Kreativitas karyawan dikembangkan karena pada hakekatnya karyawan tidak hanya ingin memperoleh tanggung jawab dari orang lain tetapi juga mencari tanggung jawab sendiri.
3. Pelaksanaan dan pengawasan intern tidak banyak dilakukan, tetapi lebih banyak diadakan persetujuan dan kesepakatan bersama, karena dengan kesepakatan itu akan timbul dorongan dari dalam diri karyawan sendiri.

Menurut pendapat McGregor, motivasi kerja karyawan yang didasari oleh teori X haruslah untuk mendapatkan uang atau kebutuhan finansial saja, serta selalu menginginkan rasa aman. Sedangkan dasar motivasi kerja karyawan yang didasari oleh teori Y adalah pengendalian dan penempatan diri sendiri. Penerapan teori ini memberi kelonggaran yang lebih besar kepada karyawan untuk bernisiatif dalam mengembangkan kreasi-kreasi mereka, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan teori Y ini menjadikan manajer lebih bersifat terbuka dan berusaha memberikan informasi yang diperlukan untuk peningkatan kegiatan kerja.

2. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk esok hari. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau porses motivasi. Tetapi teori ini menjelaskan tentang bagaimana perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar.

Dalam pandangan teori ini, individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tersebut akan menghasilkan akibat yang menyenangkan ataupun akibat yang tidak menyenangkan. Karena individu lebih suka pada akibat yang menyenangkan, maka mereka akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

e. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Stoner (1989 : 87) mengutip pernyataan Lyman Porter bahwa apabila manajer mau memandang motivasi para karyawan dalam suatu sistem,

perilaku karyawan dalam organisasi dapat dipahami. Ini berarti seluruh rangkaian kegiatan atau kekuatan sistem yang beroperasi pada karyawan harus dipertimbangkan sebelum motivasi dan perilaku karyawan dapat dipahami secara memadai.

Pandangan sistem mengenai motivasi dalam organisasi bertujuan untuk memandang motivasi kerja seorang karyawan sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Pandangan sistem mengenai motivasi ini memberi arah, acara pandang manajer dalam melihat motivasi para karyawan sebagai suatu keseluruhan dan bagian dari pengarah dan pengembangan organisasi.

Selanjutnya Lyman Porter dan Raymond Miles, (Stoner (1989 : 87) mengatakan bahwa ada tiga faktor penting yang perlu mendapat perhatian terkait dengan memotivasi karyawan, yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

1. Karakteristik Individu

Stoner (1989 : 87) mendefinisikan karakteristik individu sebagai berikut : “Minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang kedalam situasi kerja. Masing-masing individu mempunyai karakteristik yang berbeda, oleh karenanya motivasi mereka akan berbeda pula”.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa karakteristik individu meliputi minat, sikap terhadap dirinya, pekerjaannya, situasi dalam pekerjaannya dan kebutuhan yang diinginkannya.

Pengertian minat menurut As'ad (1995 : 6) adalah : “Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan obyek situasi atau ide-ide tertentu yang diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenanginya itu”.

Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan pengertian sikap menurut Gibson, Invancevich dan Donnely (1996 : 144) adalah : “Sikap adalah kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya”.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah untuk atribut dari tugas karyawan dan meliputi besarnya tanggung jawab, variasi tugas dan besar kepuasan yang diberikan pekerjaan tersebut.

Pengertian karakteristik pekerjaan menurut Sujak (1990 : 252) adalah :

“Manajer (pimpinan) dapat merangsang kepuasan kerja bawahan dengan cara mengetahui karakteristik pekerjaan menjadi tugas-tugas dalam pekerjaan yang bervariasi, lebih menuntut tanggung jawab dan memungkinkan pemberian balikan secara jelas bagi prestasi kerja yang telah diperoleh satu alat motivasi individu agar mereka mau menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sebaik mungkin dan dengan hasil yang optimal”.

Suatu pekerjaan yang secara instrinsik memuaskan akan lebih memotivasi kebanyakan orang, dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan. Pemahaman mengenai hubungan karakteristik dan motivasi kerja meningkat ketika Frederich Herzberg memperkenalkan teori dua faktor.

Tabel 1
Faktor Penyebab Kepuasan dan Ketidakpuasan
Menurut Herzberg

Faktor Higienis (Lingkungan Kerja)	Faktor Motivasi (Isi Kerja)
Kebijakan dan administrasi Perusahaan Supervisi Kondisi pekerjaan Hubungan kerja Status, gaji dan rasa aman	Pencapaian Pengakuan Pekerjaan itu sendiri Tanggung jawab Kemajuan dan pertumbuhan

Sumber : Frederick Herzberg, (Stoner, 1986 : 93)

Menurut Herzberg ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya. Rangkaian kondisi yang pertama disebut “penyebab kepuasan”, sedangkan rangkaian kondisi yang kedua disebut faktor “penyebab ketidakpuasan”.

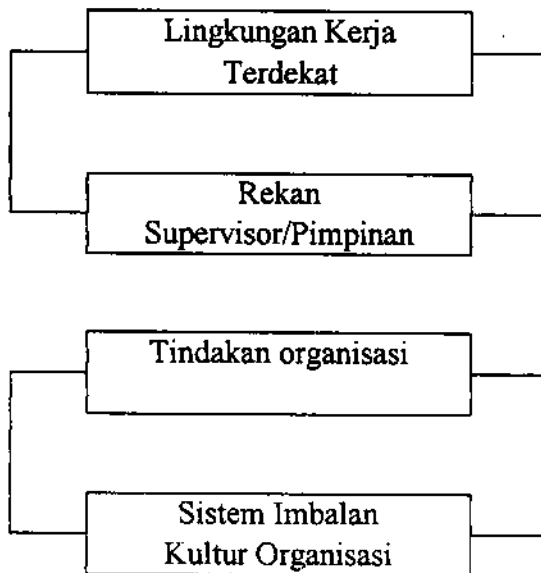
Penyebab kepuasan mencakup pencapaian hasil, pengakuan, tanggung jawab dan kemajuan. Penyebab kepuasan ini berkaitan dengan sifat pekerjaan (isi pekerjaan) dan imbalan yang dihasilkan langsung dari prestasi tugas pekerjaan. Sedangkan faktor penyebab ketidakpuasan meliputi faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja dan kebijakan perusahaan di mana

faktor ini timbul disebabkan oleh hubungan seseorang dengan lingkungan organisasi dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

3. Karakteristik Situasi Kerja

Karakteristik situasi kerja adalah faktor-faktor dalam lingkungan kerja individu yang terdiri dari lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai satu kesatuan.

Stoner dan Freeman (1989 : 439) membagi karakteristik situasi kerja menjadi dua, yaitu lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai suatu kepuasan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2
Kelompok Karakteristik Situasi Kerja

Sumber : Stoner, (1989 : 94)

a. Lingkungan Kerja Terdekat

Lingkungan kerja terdekat meliputi sikap dan tindakan rekan dan supervisor maupun pimpinan, serta iklim yang mereka ciptakan. Kebanyakan orang menginginkan persahabatan dan akan tingkah laku sesuai dengan norma dan nilai kelompok kerja. Supervisor dan pimpinan sangat mempengaruhi motivasi dengan contoh kerja dan instruksi, melalui imbalan dan saksi serta pujian, peningkatan upah dan promosi sampai kritik, penurunan pangkat dan pemecatan.

b. Tindakan Organisasi

Tindakan organisasi yang dimaksud meliputi sistem imbalan dan kultur organisasi. Seluruh kebijakan organisasi menyangkut metode yang digunakan untuk memberikan balas jasa kepada karyawan dan kulturnya, semuanya akan terwujud dalam tindakan organisasi yang mempengaruhi dan memotivasi para karyawan.

Sistem balas jasa atau imbalan organisasi umumnya mempunyai dampak yang sangat besar terhadap motivasi karyawan. Kenaikan gaji, bonus dan promosi menjadi motivator yang kuat bagi seseorang jika dikelola secara efektif.

Kultur organisasi, norma, nilai dan keyakinan bersama dapat meningkatkan atau menurunkan motivasi. Karyawan yang kepribadiannya tidak cocok dengan kultur organisasi motivasi kerjanya

cenderung rendah, disamping itu jenis kultur tertentu mungkin lebih berhasil memotivasi karyawan daripada kultur yang lain.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor motivasi yang meliputi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja memang berhubungan terhadap kinerja karyawan.

2.2.5. Karyawan Yang Perlu Dimotivasi

Berdasarkan teori X dan teori Y, tampak sekali perbedaan pandangan di antara para ahli tentang manusia. Untuk mengetahui karyawan yang perlu dimotivasi, terlebih dahulu perlu diketahui bahwa manusia dibedakan atas empat macam.

Menurut Wahjosumidjo, (1994 : 6) keempat macam manusia tersebut adalah :

1. Orang yang belum matang, ciri-cirinya :
 - a. Tidak efektif
 - b. Tidak dapat memotivasi diri sendiri
 - c. Tidak ingin dan tidak dapat memikul tanggung jawab
 - d. Tidak kompeten
2. Orang yang lebih efektif, ciri-cirinya :
 - a. Lebih efektif dibanding yang belum matang
 - b. Masih perlu diberi perintah dan instruksi
 - c. Mulai dapat diberikan tanggung jawab dan wewenang

3. Orang yang cakap, ciri-cirinya :
 - a. Sudah mendekati matang
 - b. Perintah dan instruksi mulai berangsur-angsur dikurangi karena sudah dapat mengambil inisiatif
 - c. Mulai dapat diberikan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar.
4. Orang yang matang, ciri-cirinya :
 - a. Efektif
 - b. Dapat memotivasi diri sendiri
 - c. Berkemauan dan dapat memikul tanggung jawab
 - d. Kompeten (ahli dalam melaksanakan tugas)
 - e. Mengarahkan diri sendiri, menginstruksikan diri sendiri untuk bekerja lebih baik dan berprestasi tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, para karyawan yang masih perlu dimotivasi adalah mereka yang tergolong orang-orang yang belum matang, orang-orang yang lebih efektif dan orang yang cakap. Sedangkan orang yang telah matang sudah tidak perlu dimotivasi lagi.

2.2.6. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan

organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

As'ad, (1995 : 47) memberikan definisi sebagai berikut : “Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”.

Sedangkan Dharma, (1991 : 32) mendefinisikan kinerja adalah : “Sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang”.

Bernardin dan Russel, (1993 : 379) kinerja adalah : “Catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu”.

Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam suatu periode. Dalam hal ini kinerja berkenaan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

b. Pengukuran Kinerja

Selanjutnya Dharma (1991 : 54) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan
2. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan
3. Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan.

Berkaitan dengan pengukuran di atas, Swasto (1996 : 30) mengemukakan pengukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi kerja

Tohardi, (2002 : 255) mengajukan unsur-unsur yang dinilai adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan (loyalitas)
2. Tanggaung jawab
3. Ketaatan
4. Kejujuran
5. Kerjasama

6. Prakarsa

7. Daerah organisasi

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan dimana hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dimulai.

Bernardin dan Russel, (1993 : 383) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

1. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timeliness*

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. *Cost Effective*

Yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

5. *Need for Supervisor*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal Import*

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kriteria karyawan telah sesuai dengan sasaran yang telah diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan aktual dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

Menurut Cardoso (1995 : 91) analisis tentang kinerja karyawan senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama, yaitu kesediaan atau motivasi karyawan untuk bekerja yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain kinerja adalah fungsi interaksi antara motivasi kerja dengan kemampuan. Karena itu jika kita mencoba menilai mengapa seorang karyawan mungkin tidak menunjukkan kinerja pada level yang kita yakini ia mampu, seyogyanya kita periksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak. Jika tidak, maka kinerja karyawan itu akan terganggu.

Dalam perusahaan jasa pengukuran kinerja yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi kerja. Apabila menurut Swasto terdapat 7 poin penilaian perilaku kinerja, maka dari ke 7 pengukuran kinerja tersebut yang dijadikan dasar oleh perusahaan sebagai alat ukur kinerja adalah kuantitas kerja. Kuantitas kerja ini dalam bentuk satuan rupiah. Walaupun demikian dari ke 7 poin penilaian kerja tersebut saling berkaitan dan pada dasarnya dapat dinilai atau diukur pada setiap poin tersebut. Namun pada dasarnya ke 7 poin tersebut dapat dicerminkan oleh satu poin yaitu kuantitas kerja yang merupakan hasil akhir dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

2.2.7. Hubungan Faktor-faktor Motivasi (Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja) Dengan Kinerja Karyawan.

Stoner, (1986 : 80) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kemampuan seseorang, faktor pemahaman tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi atau kinerja yang baik, dimana faktor ini disebut juga dengan persepsi peran dan faktor motivasi kerja. Pada penelitian ini, peneliti hanya membahas pengaruh faktor-faktor motivasi (karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja) hubungannya dengan kinerja karyawan.

Selanjutnya Lyman Porter dan Robert Miles seperti yang dikutip Stoner, (1986 : 87) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu sistem yang terdiri atas tiga variabel yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

BAB III

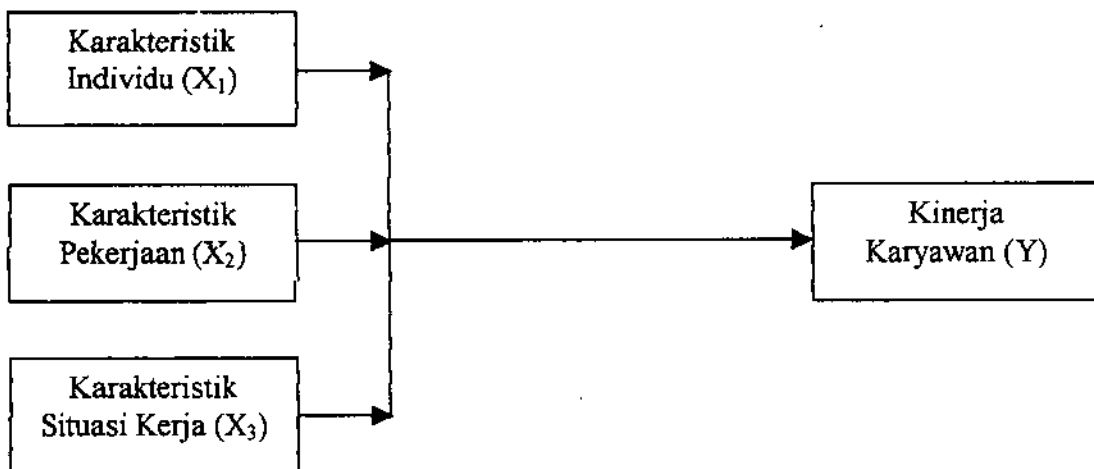
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka berikut ini dikemukakan suatu kerangka konseptual yang mengarah pada pembahasan dan sekaligus sebagai dasar perumusan hipotesis

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini.

Gambar 3
Kerangka Konseptual
Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan
Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)
Cabang Gianyar



Keterangan : ————— = pengaruh simultan

Berdasarkan gambar 3 di atas dapat dijelaskan bahwa secara simultan Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar dapat dipengaruhi oleh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja. Dengan kata lain Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja dan mempengaruhi Kinerja karyawan.

3.2. Hipotesis Penelitian

- 3.2.1. Bahwa secara simultan Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar
- 3.2.2. Bahwa faktor Karakteristik Individu mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar

BAB IV

MATERI DAN METODE PENELITIAN

4.1. Jenis dan Sumber Data Penelitian

4.1.1. Jenis data

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini ditinjau dari sifatnya adalah :

a. Data kuantitatif

Yaitu data yang dapat diangkakan, seperti: data tentang jumlah tenaga karyawan dan data yang diperoleh melalui daftar pertanyaan yang telah dikuantifikasi dengan pembobotan jawaban responden, terdiri dari data Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Situasi Kerja dan Kinerja karyawan

b. Data kualitatif

Yaitu data yang tidak berupa angka-angka, melainkan berupa penjelasan atau keterangan, yang dapat memberikan gambaran terhadap permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, seperti sejarah keberadaan dan perkembangan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar.

4.1.2. Sumber data

a. Data primer

Adalah data yang langsung dikumpulkan dari sumbernya dan dicatat oleh peneliti seperti : jumlah karyawan dan sejarah perusahaan.

b. Data sekunder

Yaitu data yang dikumpulkan secara tidak langsung oleh peneliti akan tetapi telah dikumpulkan oleh orang atau lembaga lain yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti.

4.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cluster sampling* (sample berkelompok) yaitu pengambilan sampel anggota untuk menentukan kelompok-kelompok dalam suatu populasi. (Soepeno, 1997 : 93).

Arikunto (2002 : 33) menyatakan : Apabila subyeknya kurang dari seratus sebaiknya dilakukan penelitian populasi, apabila jumlah populasi lebih dari seratus maka jumlah sampel bisa diambil sekitar 10 sampai 15% atau 20 sampai 25%.

Sesuai dengan kriteria tersebut, maka besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 20% dari seluruh karyawan yang berjumlah 129 orang, sehingga jumlah sampel menjadi 25 orang. Rincian mengenai sampel yang diambil di masing-masing lokasi adalah seperti terlihat pada tabel 4.1. berikut.

TABEL 4.1
PENENTUAN JUMLAH SAMPEL
PT. BANK RAKYAT INDONESIA CABANG GIANYAR

No.	Cabang/Unit	Jumlah Populasi (Orang)	Sampel : 20% Populasi (Orang)	Pembulatan (Orang)
A	B	C	$D = 20\% \times C$	
1.	Cabang Gianyar	53	10.6	11
2.	Unit Gianyar	9	1.8	2
3.	Unit Ubud	7	1.4	1
4.	Unit Payangan	6	1.2	1
5.	Unit Sukawati	8	1.6	2
6.	Unit Belahbatuh	7	1.4	1
7.	Unit Tampaksiring	6	1.2	1
8.	Unit Tegallalang	7	1.4	1
9.	Unit Mas	6	1.2	1
10.	Unit Batubulan	8	1.6	2
11.	Unit Keramas	7	1.4	1
12.	Unit Kedewatan	5	1	1
J u m l a h		129		25

Sumber: PT. Banyak Rakyat Indonesia Cabang Gianyar (Data diolah)

4.3. Klasifikasi Variabel dan Definisi Operasional

4.3.1. Klasifikasi Variabel

1. Variabel tergantung (Y) yaitu kinerja karyawan, dengan indikator-indikator yang digunakan meliputi :
 - a. Kesetiaan (Y_1)
 - b. Tanggung jawab (Y_2)
 - c. Ketaatan (Y_3)
 - d. Kejujuran (Y_4)

- e. Kerjasama (Y_5)
 - f. Prakarsa (Y_6)
 - g. Daerah Organisasi (Y_7)
2. Variabel bebas (X) yaitu terdiri dari :
- a. Karakteristik individu (X_1) dengan indikator :
 - 1). Minat ($X_{1.1}$)
 - 2). Sikap ($X_{1.2}$)
 - 3). Kebutuhan ($X_{1.3}$)
 - b. Karakteristik pekerjaan (X_2) dengan indikator :
 - 1). Besarnya tanggung jawab ($X_{2.1}$)
 - 2). Variasi tugas ($X_{2.2}$)
 - 3). Besar kepuasan ($X_{2.3}$)
 - c. Karakteristik situasi kerja (X_3) dengan indikator :
 - 1). Lingkungan kerja terdekat ($X_{3.1}$)
 - 2). Tindakan organisasi ($X_{3.2}$)

4.3.2. Definisi Operasional

4.3.2.1. Variabel Tergantung yaitu Kinerja (Y)

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar yang dinilai oleh atasan berdasarkan kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

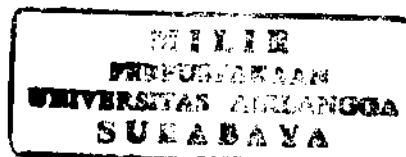
- a. Kesetiaan adalah loyalitas pegawai/karyawan terhadap perusahaan dan atasan.
- b. Tanggung jawab adalah bertanggung jawab dalam menyelesaikan segala pekerjaan.
- c. Ketaatan adalah kepatuhan pegawai/karyawan kepada aturan dan atasan dalam bekerja.
- d. Kejujuran adalah kejujuran pegawai di saat bekerja
- e. Kerjasama adalah hubungan pegawai/karyawan dengan rekan sekerja.
- f. Prakarsa adalah inovasi atau ide dalam melakukan pekerjaan
- g. Daerah organisasi adalah batasan dari karyawan yang meliputi wewenang dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

4.3.2.2. Variabel Bebas (X)

- a. Karakteristik Individu (X_1) adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar kedalam situasi kerja.
 1. Minat ($X_{1.1}$) adalah keinginan dari pegawai/karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar yang membuat orang senang akan obyek situasi atau ide-ide tertentu.
 2. Sikap ($x_{1.2}$) adalah kesiapsiagaan mental dari PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar yang dipelajari dan diorganisasi melalui

pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain.

3. Kebutuhan ($X_{1.3}$) adalah tujuan yang ingin dicapai oleh pegawai/karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar untuk keperluan hidupnya.
- b. Karakteristik pekerjaan (X_2) adalah atribut dari tugas karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar yang meliputi besarnya tanggung jawab, variasi tugas dan besar kepuasan yang diberikan pekerjaan tersebut.
1. Besarnya tanggung jawab ($X_{2.1}$) adalah besarnya kesiapan dari pegawai/karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar untuk melakukan pekerjaan.
 2. Variasi tugas ($X_{2.2}$) adalah penyegaran tugas-tugas bagi pegawai/karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar untuk menghindari kejenuhan.
 3. Besar kepuasan ($X_{2.3}$) perbandingan antara tingkat kepuasan dari pegawai/karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya.
- c. Karakteristik situasi kerja (X_3) adalah faktor-faktor dalam lingkungan kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang



Gianyar yang terdiri dari lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai satu kesatuan.

1. Lingkungan kerja terdekat ($X_{3,1}$) adalah sikap dan tindakan rekan maupun pimpinan serta iklim yang mereka ciptakan pada PT. Banyak Rakyat Indonesia Cabang Gianyar.
2. Tindakan organisasi ($X_{3,2}$) adalah sistem imbalan dan kultur organisasi pada PT. Banyak Rakyat Indonesia Cabang Gianyar.

4.4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas terhadap instrumen-instrumen di dalam kuesioner sangatlah penting dilakukan untuk memperoleh hasil penelitian yang valid dan reliabel. Dengan demikian instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan valid apabila mampu apa yang ingin dan dapat mengungkapkan data dari variabel-variabel yang diteliti secara tetap. Ketentuan suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki koefisien korelasi Pearson Product Moment (r) > 0,3 dengan alpha sebesar 0,05 (Sugiyono, 2001 : 124). Penyelesaian pengujian validitas menggunakan paket sub program SPSS 11.0 for Windows. Sedangkan reliabel atau handal merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan untuk mengukur reliabel atau handal, apabila memiliki koefisien reliabilitas (α) sebesar 0,60 atau lebih

(Arikunto, 1998 : 129). Sementara itu dalam pengujian reliabilitas juga menggunakan paket sub-program SPSS 11.0 for windows.

Untuk melihat hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 4.2
REKAPITULASI HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
INSTRUMEN PENELITIAN

No	Variabel	Item Pertanyaan	Reliabilitas	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Karakteristik Individu (X_1)	Minat ($X_{1,1}$)	0,7312	0,4815	Valid
		Sikap ($X_{1,2}$)		0,3776	Valid
		Kebutuhan ($X_{1,3}$)		0,4964	Valid
2	Karakteristik Pekerjaan (X_2)	Besarnya tanggung jawab ($X_{2,1}$)	0,8014	0,5875	Valid
		Variasi tugas ($X_{2,2}$)		0,6151	Valid
		Besar kepuasan ($X_{2,3}$)		0,6799	Valid
3	Karakteristik situasi kerja (X_3)	Lingkungan kerja terdekat ($X_{3,1}$)	0,7198	0,4208	Valid
		Tindakan organisasi ($X_{3,2}$)		0,3648	Valid
4	Kinerja karyawan (Y)	Kesetiaan (Y_1)	0,7299	0,4172	Valid
		Tanggung jawab (Y_2)		0,5504	Valid
		Ketaatan (Y_3)		0,3828	Valid
		Kejujuran (Y_4)		0,5860	Valid
		Kerjasama (Y_5)		0,5467	Valid
		Prakarsa (Y_6)		0,3966	Valid
		Daerah organisasi (Y_7)		0,5216	Valid

Sumber : Sumber Lampiran 13, 14, 15 dan 16 (diolah bulan Juli 2004)

4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

4.5.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Banyak Rakyat Indonesia Cabang Gianyar yang berlokasi Kabupaten Gianyar.

4.5.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan awal Agustus sampai dengan akhir nopember 2003.

4.6. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan mempergunakan prosedur pengumpulan data sebagai berikut:

4.6.1. Kuesioner

Yaitu teknik pengumpulan data dengan mempergunakan daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden, yaitu anggota populasi yang terpilih sebagai sampel, berjumlah 25 orang. Responden dimintai keterangan terhadap sesuatu yang dialami berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Kuesioner yang dipergunakan adalah mempergunakan sistem kuesioner tertutup, artinya responden diberikan alternatif jawaban untuk memilih satu dari lima katagori jawaban.

4.6.2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan tanya jawab langsung dengan pimpinan dan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar yang berkompeten terhadap masalah yang diteliti dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data ini juga digunakan untuk melengkapi apabila ada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan kurang jelas.

4.6.3. Studi Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara memperoleh data mengenai hal-hal atau variabel yang diteliti dari dokumen-dokumen, catatan-catatan serta laporan-laporan yang ada di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar, seperti: sejarah perusahaan, struktur organisasi dan jumlah karyawan.

4.7. Cara Pengolahan dan Analisis Data

Mengingat dalam penelitian ini penarikan data mempergunakan kuisisioner, maka data yang diperoleh tersebut adalah bersifat kualitatif yang sulit untuk dilakukan perhitungan. Dengan demikian diperlukan suatu cara untuk dapat mengkuualifikasikan data tersebut, dengan memberikan skor pada masing-masing jawaban responden. Untuk keperluan kuantitatif maka jawaban itu dapat diberi skor dengan sistem skala Likert, sebagai berikut : jawaban a dengan skor 5, jawaban b

dengan skor 4, jawaban c dengan skor 3, jawaban d dengan skor 2 dan jawaban e dengan skor 1 (Sugiyono, 2001 : 87).

Setelah dilakukan tabulasi barulah data tersebut dapat dilakukan perhitungan dengan mempergunakan metode analisis statistik sebagai berikut :

4.7.1. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini dipergunakan untuk mengetahui perubahan variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas secara serempak, dengan rumus : (Sugiyono, 2001 : 211)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

a = Nilai konstan

X₁ = Karakteristik individu

X₂ = Karakteristik pekerjaan

X₃ = Karakteristik situasi kerja

a = Bilangan Konstanta

b₁ = Koefisien regresi dari X₁

b₂ = Koefisien regresi dari X₂

b₃ = Koefisien regresi dari X₃

Selanjutnya dari hasil penelitian regresi linier berganda tersebut dapat dilakukan analisis seperti berikut :

- 1) Uji F digunakan untuk menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan dengan cara membandingkan F-hitung dengan F-tabel pada tingkat signifikansi 5 persen. Apabila F-hitung lebih besar dari F-tabel maka hipotesis pertama yaitu secara simultan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar.
- 2) Uji t, untuk membuktikan hipotesis kedua, dilakukan uji t untuk mengetahui keberartian koefisien regresi secara parsial, dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel pada tingkat signifikansi 5 persen. Apabila nilai t-hitung lebih besar daripada nilai t-tabel berarti variabel karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar. Dari analisis tersebut dapat diketahui besarnya variasi perubahan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel r parsial yang terbesar dan *standardized coefficients beta* yang terbesar merupakan variabel yang berpengaruh dominan.
- 3) Uji R^2 untuk mengetahui berapa persen pengaruh variabel bebas (X_1), (X_2), (X_3) terhadap variasi variabel terikat y . Sisanya dipengaruhi oleh variabel bebas lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.7.2. Uji Asumsi Klasik

Selain penggunaan regresi linier berganda, analisis ini juga didasari oleh pemenuhan asumsi klasik yaitu multikolinieritas, heteroskedastisitas, normalitas dan autokorelasi. Seluruh kegiatan analisis data dilakukan dengan menggunakan paket program SPSS for Window Version 11.0 tahun 2000.

BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Data Penelitian

5.1.1. Sejarah Berdirinya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Pada tanggal 16 Desember 1895 Raden Wiriaatmaja dan kawan-kawan mendirikan “De Poerwokertosche Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Hoofden” (Bank Penolong dan Tabungan Bagi Priyayi Poerwokerto) atau disingkat menjadi “Bank Priyayi Poerwokerto”, dengan akta otentik yang dibuat oleh E. Sieburgh Asisten Residen.

Tahun 1896 W.P.D. de Walf van Westerrode, Asisten Residen Poerwokerto yang menggantikan E. Sieburgh bersama AL. Schiff, mendirikan “De Poerwokertosche Hul Spaar-en Landbouwcrediet Bank” sebagai kelanjutan dari “De Poerwokertosche Hulp-en Spaarbank der Inlandshe Hoofden”.

Kemudian pada tahun 1898 bersama bantuan dari Pemerintah Hindia Belanda, didirikan Volkbanken atau disebut juga Bank Rakyat, yang daerah kerjanya meliputi wilayah administrasi Kabupaten atau Afdeling, sehingga kemudian juga dinamakan Afdelingbank.

Akan tetapi Volkbanken tersebut mengalami kesulitan, sehingga Pemerintah Hindia Belanda turut campur tangan dalam Perkreditan Rakyat, dan sejak tahun 1904 mendirikan Dienst Der Volkscredietwesen (Dinas Perkreditan Rakyat) yang membantu volksbanken secara materiil maupun immateriil dengan tambahan modal

bimbingan, pembinaan dan pengawasannya, sehingga perkreditan rakyat mulia tahun 1904 menjadi Regeringzong (Tugas Pemerintah).

Dalam tahun 1912 dengan stbl 1912-393 Pemerintah Hindia Belanda mendirikan suatu lembaga yang berbadan hukum dengan nama Centrale Kas yang berfungsi sebagai Bank Sentral bagi Volksbanken termasuk juga Bank Desa.

Sebagai akibat resesi dunia tahun 1929-1932 banyak Volbanken yang tidak berjalan dengan baik. Untuk mengatasi kesulitan tersebut, maka pada tahun 1934 dengan stbl. 1934-82 didirikan Algemeene Volkscredietbank (AVB) yang berstatus Badan Hukum Eropa. Modal Pertama berasal dari hasil likuidasi Centrale Kas ditambah dengan kekayaan bersih dari Volkbanken. Dengan demikian Algemeene Volkscreietbank sebagai kelanjutan dari Centrale Kas merupakan integrasi dari Volksbanken.

Pada zaman pendudukan Jepang AVB di Pulau Jawa diganti namanya menjadi syoomin Ginko (Bank Rakyat) berdasarkan Undang-Undang Nomor 39 tanggal 3 Oktober 1942.

Setelah proklamasi kemerdekaan RI tanggal 17 Agustus tahun 1945, dengan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1946, maka ditetapkan berdirinya Bank Rakyat Indonesia yang merupakan Bank Pemerintah yang dahulu berturut-turut bernama Algemeene Volkscredietbank (AVB) dan Syoomin Ginko. Sementara itu pihak Netherlands Indies Civil Adiministration (NICA) di Jakarta mendirikan kembali Kantor Besar Algemeene Volkscredietbank. Pada tahun 1948 setelah ibukota Republik Indonesia Yogyakarta diduduki oleh Belanda, maka Kantor Besar Bank

Rakyat Indonesia dihapuskan oleh NICA, dan Direksi Bank Rakyat Indonesia dipenjarakan oleh Belanda karena tidak mau bekerja sama dengan Algemeene Volkscredietbank. Sejak itu kegiatan BRI terhenti untuk sementara waktu.

Sebagai akibat tercapainya perjanjian Roem-Royem, maka Kantor Besar Bank Rakyat Indonesia hidup kembali, akan tetapi wilayah kerjanya hanya meliputi daerah yang dikembalikan kepada Negara Republik Indonesia tahun 1945 (daerah Renville), sedangkan daerah lainnya nama Algemeene Volkscredietbank (AVB) diganti menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat disingkat BARRIS.

Perkembangan sejarah politik Indonesia ternyata membawa pengaruh terhadap perkembangan sejarah Bank Rakyat Indonesia. Dengan Surat Keputusan Menteri Kemakmuran Republik Indonesia Serikat tanggal 16 Maret tahun 1959, Direksi Bank Rakyat Indonesia dari Negara Bagian Republik Indonesia 1945 dipindahkan dari Yogyakarta ke Jakarta untuk dijadikan Direksi BARRIS.

Akan tetapi Surat Keputusan tersebut mendapat protes dari para Federalis sebab Kantor Besar BARRIS belum merupakan realita, sehingga Menteri Kemakmuran Republik Indonesia Serikat meralatnya dengan menamakan Direksi baru itu adalah Direksi AVB/Bank Rakyat Indonesia.

Meskipun pada tanggal 17 Agustus 1950 Negara Republik Indonesia Serikat dengan Undang-Undang Dasar Sementara 1950 Negara Republik Indonesia dijadikan Negara Kesatuan, akan tetapi Algemeene Volksredietbank baru dibubarkan pada tanggal 29 Agustus 1951 berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 tahun 1951. Selain itu Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1946 diperbaharui dengan Peraturan

Pemerintah Nomor 25 tahun 1951 tanggal 20 April 1951 yang menjadikan Bank Rakyat Indonesia sebagai Bank Menengah.

Dengan dikeluarkannya Dekrit Presiden untuk kembali kepada Undang-Undang Dasar 1945, maka dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (PERPU) nomor 41 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960 Lembaran Negara Nomor 128-1960 dibentuk Bank Operasi, Tani dan Nelayan disingkat BKTN dalam Bank mana seharusnya berturut-turut dilebur dan diintegrasikan :

1. Bank Rakyat Indonesia berdasarkan PERPU Nomor 42 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960.
2. PT. Bank Tani Nelayan berdasarkan PERPU nomor 43 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960.
3. Nederlandsche Handel Mij (NHM) setelah dinasionalisasikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 44 tahun 1960 dan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 261206/BUM II tanggal 30 Nopember 1960 diserahkan kepada Bank Koperasi, Tani dan Nelayan.

Belum sampai integrasi ketiga Bank Pemerintah ini terlaksana, semua Bank Umum Negara serta Bank Tabungan Pos berdasarkan Penpres Nomor 8 Tahun 1965 tanggal 4 Juni 1965 dijadikan satu dengan Bank Indonesia.

Pada waktu itu kebijaksanaan Pemerintah mengarah kepada terciptanya Bank Tunggal. BKTN turut diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan berdasarkan Penpres nomor 9 tahun

1965 dan Surat Menteri Bank Sentral nomor 42 tahun 1965 dan nomor 47 tahun 1965.

Pada waktu Penpres tersebut baru berjalan satu bulan, dikeluarkan Penpres nomor 17 tahun 1965 tentang Pembentukan Bank Tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia, dimana Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (Ex. BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia Unit II.

Selanjutnya Bank Negara Indonesia Unit II (ex. Peleburan Bank Rakyat Indonesia dan Bank Tani dan Nelayan) dalam sehari-hari bekerja dengan nama Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rural sedangkan ex. NHM bekerja dengan nama Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Eksim.

Pada akhir tahun 1968 berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Undang-Undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1968 tentang Undang-Undang Bank Sentral mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral. Bank Indonesia Unit II Bidang Rural/Eksim dipindahkan menjadi Bank-Bank Milik Negara dengan nama :

- Bank Rakyat Indonesia yang menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan dan Perlengkapan Bank Negara Indonesia Bidang Rural dengan Undang-Undang nomor 21 tahun 1968.
- Bank Ekspor Impor Indonesia yang menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan dan Perlengkapan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Eksim dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1968.

Untuk mengenang sejarah Bank Rakyat Indonesia, maka berdasarkan Surat Keputusan Direksi BRI Nokep. : S.67-DIR/12/1982 tanggal 2 Desember 1982 ditentukan bahwa hari jadi Bank Rakyat Indonesia adalah tanggal 16 Desember 1895.

Sejak Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 Tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 Tahun 1992 status Bank Rakyat Indonesia berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100 persen di tangan pemerintah.

5.1.2. Tujuan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Setiap badan usaha atau perusahaan yang didirikan dengan menggunakan suatu organisasi yang baik pasti mempunyai tujuan yang dicita-citakan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Demikian pula pada dunia perbankan khususnya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, selalu berusaha agar tujuan yang dicita-citakan dapat terealisasi dengan baik guna menunjang pembangunan nasional untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur.

Tujuan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

a. Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek yang ditetapkan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar adalah berusaha untuk :

1. Memberikan bantuan permodalan kepada pengusaha kecil pada khususnya dan kepada masyarakat berpenghasilan tetap untuk keperluan penambahan modal usaha dan untuk fasilitas-fasilitas yang erat hubungannya dengan itu.
2. Pemberian kredit ini diharapkan dapat meningkatkan daya hidup dan berkembangnya perusahaan, agar dapat berjalan lancar dan memberikan profit yang tinggi.
3. Dengan mendapatkan kredit usaha kecil diharapkan dapat meningkatkan produksi secara kuantitatif yaitu produk yang dihasilkan perusahaan yang mendapat tambahan dan dari KUK dapat meningkatkan mutunya.

b. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang pemberian kredit kepada pengusaha kecil pada khususnya dan kepada masyarakat berpenghasilan tetap pada yang ditetapkan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, tidak terlepas dari usaha dan kebijaksanaan pemerintah dalam :

1. Memajukan perekonomian Indonesia secara keseluruhan.

Dengan adanya pemberian kredit kepada usaha-usaha guna pengembangan maupun pendirian usaha baru diharapkan dapat memberikan sumbangan yang besar untuk menciptakan lapangan pekerjaan yang lebih luas.

2. Mengelola sumber-sumber produksi.

Pada dasarnya di alam Indonesia ini menyediakan bahan-bahan mentah (sumber-sumber produksi) yang berlimpah yang belum terjamah. Oleh karena itu dengan adanya kredit kepada pengusaha kecil atau golongan ekonomi lemah

diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi pengusaha kecil khususnya dalam hal membantu permodalan untuk pengelolaan sumber-sumber produksi yang masih menganggur tersebut.

5.1.3. Lokasi Kantor

Tempat kedudukan atau letak usaha PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar adalah di Kabupaten Gianyar Propinsi Bali. Letaknya memang strategis karena berada di pinggir jalan, berdekatan dengan badan swasta maupun negeri, tidak jauh dari pasar dan pertokoan. Selain itu juga mudah dijangkau oleh angkutan umum karena dekat dengan terminal.

Lokasi kantor yang strategis ini sangat menunjang pelaksanaan seluruh aktivitas administrasi serta berguna untuk kelancaran pelaksanaan fungsi-fungsi teknis dari BRI sendiri.

5.1.4. Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

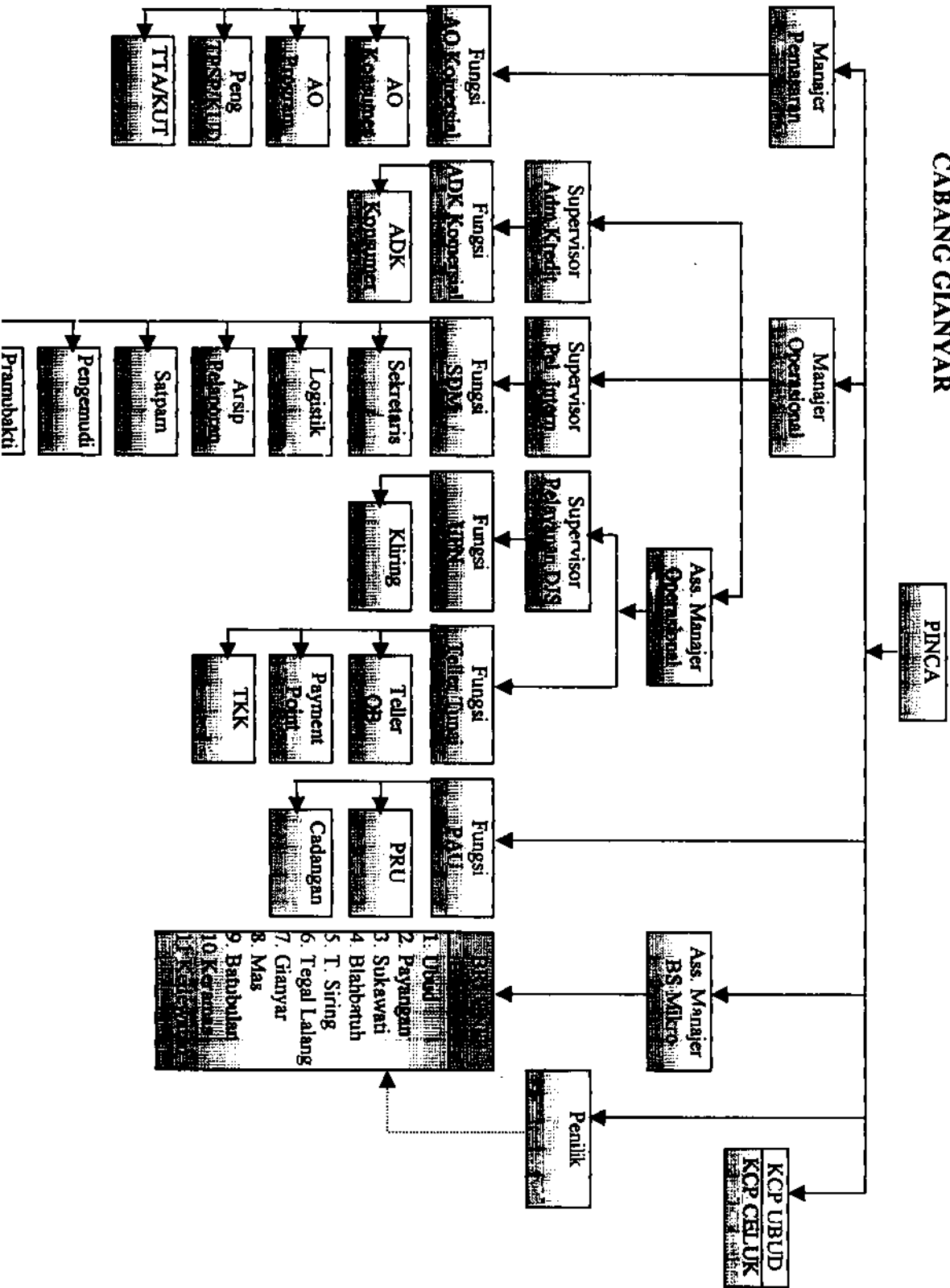
Membahas masalah struktur organisasi, tidak terlepas dari masalah pengorganisasian. Masalah organisasi tidak akan terjadi selama bank tersebut diurus oleh seseorang sebagai satu-satunya yang menangani segala aktivitas didalam perusahaan baik itu sebagai pimpinan, sebagai kasir maupun fungsi-fungsi lainnya, oleh karena itu harus ada pimpinan dan bawahan, baru dapat dikatakan sebagai suatu organisasi.

Agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan ekonomis serta memberikan arah bagi perencanaan dan kegiatan yang akan dilaksanakan, maka diperlukan adanya struktur organisasi yang mantap dan seimbang. Struktur organisasi merupakan hubungan antara para karyawan dan aktivitas-aktivitas mereka satu dengan yang lainnya secara keseluruhan.

Demikian juga dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, didalam menjalankan aktivitasnya menerapkan struktur organisasi garis/lini. Dimana kekuasaan dan tanggung jawab mengalir dalam suatu garis yang langsung dari puncak ke bagian bawah perusahaan dan masing-masing individu adalah bertanggung jawab kepada satu orang yang lebih tinggi tingkatannya.

Adapun struktur organisasi dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, dapat dilihat pada halaman berikut ini :

GAMBAR 4
STRUKTUR ORGANISASI
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
CABANG GIANYAR



Dari struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar tersebut, dapat diterangkan pembagian tugas dari masing-masing bagian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pimpinan Cabang

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi RKA dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
2. Membina dan mengkoordinasikan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
3. Memfungsikan semua fungsi dibawahnya dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi nasabahnya.
4. Mengawasi semua bawahannya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.
5. Melakukan kegiatan pemasaran dana jasa serta kredit dalam rangka memperluas pangsa pasar.
6. Melakukan pembinaan dan hubungan dengan nasabah penyimpan dan peminjam KCP, baik nasabah kerja sama maupun individual untuk meningkatkan keuntungan yang maksimal.
7. Mengembangkan bisnis perkreditan di KCP guna memperoleh keuntungan/penghasilan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima dan tetap mempertahankan kualitas porto folio yang sehat.

8. Memantau keragaan porto folio kredit dan menetapkan tindak lanjutnya agar tercapai kualitas porto folio kredit yang berkembang, sehat dan menguntungkan.
9. Melaksanakan koordinasi dengan instansi/pihak terkait atas pelaksanaan bisnis KCP untuk menjamin pelayanan perbankan yang tepat sasaran dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
10. Meneruskan permohonan kredit sesuai dengan skim kredit di luar kewenangannya dalam rangka meningkatkan kepuasan nasabah.
11. Membina dan mengawasi kegiatan operasional di KCP agar sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan guna memuaskan kepentingan nasabah dengan tetap memperhatikan kepentingan bank.
12. Menjamin bahwa seluruh transaksi yang disetujui/disahkan telah sesuai dengan kewenangannya dalam rangka menjaga kepercayaan nasabah.
13. Menjamin of name kas dan surat berharga telah dilaksanakan sesuai ketentuan untuk menjamin kepastiannya secara optimal.
14. Memastikan bahwa tidak terjadi transaksi dalam kurun waktu setelah close system pada hari kerja sebelumnya sampai dengan awal hari kerja berikutnya guna menjamin tidak terjadi transaksi yang ilegal.
15. Melaksanakan flag operasional (mengaktifkan atau menonaktifkan user) bagi pekerja yang akan menjalankan operasional melalui system pada hari tersebut guna memastikan bahwa pemegang user siap melaksanakan tugas masing-masing dan tidak disalahgunakan oleh orang lain.

16. Mengelola kas KCP, melaksanakan pergeseran kas antar unit kerja agar pelayanan kepada nasabah baik intern maupun extern berjalan dengan baik dan terjamin keamanannya.
17. Melaksanakan tambahan kas awal hari/selama jam pelayanan kas bagi teller dan ATM serta menerima setoran kas dari teller untuk menjamin pelayanan kepada nasabah berjalan dengan baik dan keamanan kas.
18. Mengesahkan dalam sistem dan menanda tangani bukti kas atas transaksi tunai, kliring dan pemindah bukuan yang ada dalam batas kewenangannya guna memastikan kebenaran dan keamanan transaksi yang dilakukan.
19. Memelihara kerjakan register dan penyimpanan surat berharga serta kwitansi payment point untuk memastikan keamanannya.
20. Mengaktifkan rekening pinjaman dan simpanan agar pembukuan rekening tersebut dipastikan telah memenuhi persyaratan sesuai ketentuan.
21. Melakukan pengesahan transfer keluar sesuai kewenangannya untuk menjamin kebenaran dan keamanan transfer yang dilakukan.
22. Memastikan kebenaran pembuatan/penerimaan doumen/nota yang berkaitan dengan pelayanan dana dan jasa (termasuk devisa dan SKBDN) untuk menjamin keabsahan dan keamaan transaksinya.
23. Menindak lanjuti temuan audit dalam batas wewenangnyanya untuk mengurangi resiko kerugian bagi bank.

24. Melakukan pembinaan secara aktif dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pekerja di KCP guna meningkatkan kualitas setiap fungsi (fungsi marketing dan operasional).
25. Melakukan pembinaan guna meningkatkan keterampilan, kemampuan dan sikap perilaku kerja/kompetensi (termasuk penilaian kerja, pemberian reward dan punishment) terhadap seluruh pekerja.
26. Melaksanakan fungsi SDM sesuai wewenangnya dalam rangka menyediakan SDM yang profesional.
27. Menjamin terlaksananya pelayanan administrasi KCP sesuai ketentuan guna mendukung kelancaran operasional dan menjaga kepentingan Bank.
28. Menjamin daftar user sesuai dengan struktur organisasi agar pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kewenangan.
29. Memeriksa kelengkapan surat pernyataan, merahasiakan password untuk semua user komputer guna menghindari penyalahgunaan wewenang.
30. Melayani seluruh kebutuhan KCP serta unit kerja lainnya sebagai internal customer yang sebaik-baiknya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
31. Menjamin ketepatan dan kebenaran pembukuan dan laporan guna menyajikan data yang akurat sebagai bahan pengambilan keputusan manajemen.

32. Melaksanakan waskat terhadap seluruh kegiatan di KCP dalam rangka menjamin keabsahannya dan memastikan waskat telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan.
33. Menindak lanjuti temuan-temuan audit baik dari pihak intern maupun extern BRI untuk memperbaiki kesalahan/kekeliruan sehingga terwujud bank yang aman, terarah dan menguntungkan.
34. Memastikan bahwa calon nasabah tidak termasuk daftar hitam Bank Indonesia agar memperoleh nasabah yang baik dan tidak melanggar ketentuan Bank Indonesia.
35. Memastikan media hasil back-p data harian dan penyimpanannya sesuai ketentuan agar terjamin keamanan dan kerahasiaannya.
36. Mengelola dan mengawasi kebutuhan logistik agar dicapai tingkat efisiensi yang optimal dan menghasilkan.
37. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasan dalam rangka menunjang kepentingan bisnis dan operasional Kanca.

b. Wewenang

1. Mewakili Direksi dalam urusan dengan pihak lain dalam batas wewenangnya.
2. Memegang salah satu kunci kluis dan brankas
3. Menyetujui pembayaran transaksi tunai kliring dan pemindah-bukuan dalam batas wewenangnya baik pada sistem maupun pada buku pembukuan.

4. Mengelola semua surat berharga yang ada di Kanca
5. Mengelola back up data operasional KCP
6. Mengaktifkan pembukuan rekening pinjaman dan simpanan
7. Memberikan ijin transaksi dan koreksi dalam batas wewenangnya
8. Melakukan posting transaksi gaji kolektif pad sistem
9. Mengelola test key
10. Mengusulkan dan atau menetapkan promosi dan demosi pekerja sesuai ketentuan.
11. Memprakarsai, merekomendasi dan memutus kredit (kredit baru, suplesi kredit, review kredit, restrukturisasi, dan penyelesaian kredit bermasalah) sesuai dengan kewenangannya.
12. Memutus tingkat suku bunga kredit sesuai dngan kewenangannya
13. Melakukan negosiasi dan menyetujui tingkat sukut bunga simpanan sesuai dengan kewenangannya.
14. Menerbitkan dan memberikan wewenang bayar tunai dan kliring, o/b (pengecekan dan fiat pengesahan) kepada pekerja KCP.
15. Melaksanakan persetujuan bayar tunai, o/b kliring baik pada bukti pembukuan maupun pada sistem sesuai dengan kewenangannya.
16. Memberikan persetujuan penggunaan biaya-biaya sesuai kewenangannya.
17. Memberikan rekomendasi pendidikan dan latihan pekerja.

2. Penilik

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Melaksanakan waskat sisdur dan operasional unit, antara lain meliputi :
 - a. Kas (maksimal kas, saldo kas fisik, keabsahan bukti pergeseran kas dan lain-lain)
 - b. Kupedes (proses penyelesaian SKPP/Surat Keterangan Permohonan Pinjam, Perhitungan Cadangan Penghapusan dan lain-lain).
 - c. Simpanan (Pengambilan Simpanan, Mutasi OB, Perhitungan Bunga dan lain-lain).
 - d. Jasa Bank lainnya (nota-nota transfer dan kliring, bukti OB, dan lain-lain).
 - e. Operasional/administrasi pembukuan (kerahasiaan password, verifikasi awal/akhir, register-register, penyimpanan bukti-bukti kas, saldo rekening hutang-piutang likuiditas, rekening hubungan Kanca-Unit dan sebagainya).
 - f. Sumber Daya Manusia dan Logistik
 - g. Laporan (MIR 01 s/d 06) serta laporan insidental lainnya.
 - h. Ketertiban pelaksanaan LPI (Laporan Pemeriksaan Individual), LPT (Laporan Pemeriksaan Tim), LTPT (Laporan Temuan Penting Triwulan) serta pengarsipannya.
2. Monitoring pelaksanaan tindak lanjut atas temuan Penilik sebelumnya dan Kanins, oleh Ka. Unit dan AMBM

3. Melakukan koordinasi dengan pihak terkait baik intern maupun extern.
4. Melaporkan hasil pemeriksaan/temuan penting kepada MBM/Pinca dengan tindasan Kanwil dan memberikan petunjuk/solusi penyelesaian kepada Ka. Unit dan MO sehingga permasalahan dapat segera diselesaikan.

b. Wewenang

Dalam rangka peningkatan pelaksanaan waskat kepada Penilik diberikan kewenangan :

1. Mengusulkan/rekomendasi reward dan punishment bagi petugas BRio Unit dibawah supervisinya.
2. Menanda tangani surat-surat keluar bersama AMBM/Pinca atau pejabat yang ditunjuk lainnya sesuai batas kewenangannya.

3. Manajemen Pemasaran

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Melaksanakan tata kerja dan proses kerja pemasaran produk bank sesuai dengan petunjuk Pinca, sehingga tercipta peningkatan pertumbuhan bank, tercipta kepercayaan masyarakat terhadap bank, tercipta popularitas bank yang searah dengan perekonomian dimasyarakat dibawah pengawasan Pinca.

2. Merancang dan melaksanakan kegiatan dan strategi pemasaran seperti melakukan promosi penjualan, periklanan, publisitas dan personel selling yang mengarah mempertahankan kreditur yang disepakati oleh Pinca.
3. Mewakili Pinca dalam tugas-tugas pemasaran dengan surat tugas/kuasa dan tugas lain yang ditentukan oleh Pinca.

b. Wewenang

1. Menyusun program pemasaran yang diperuntukkan bagi kemajuan BRI itu sendiri.
2. Mengusulkan kepada Pinca tentang program-program pemasaran yang dirasakan sudah tidak cocok atau tidak sesuai seiring perkembangan jaman.

4. Manajer Operasional

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Memastikan bahwa tidak terjadi transaksi dalam kurun waktu setelah close system sampai pada hari kerja sebelumnya sampai dengan awal hari.
2. Memastikan bahwa semua pegawai dibawahnya telah siap ditempatnya masing-masing-masing dan melaksanakan flag operasional (mengaktifkan atau menonaktifkan terimal user)

3. Mengelola kas Kanca (Rp dan Falas) sesuai maksimumkas yang ditetapkan, melaksanakan pergeseran kas antar unit kerja dan memelihara kerjakan register 0 sesuai ketentuan
4. Melaksanakan tambahan kas awal hari/selama jam pelayanan kas bagi supervisor/teller (bagi Kanca yang tak ada Supervisor) dan ATM serta menerima setoran kas dari Teller/Supervisor
5. Mengesahkan dalam OLSIB dan menandatangani bukti kas atas transaksi tunai, kliring dan pemindahbukuan yang ada dalam batas wewenangnya.
6. Memelihara kerjakan register dan penyimpanan Surat Berharga, Buku Tabungan (Butab) Britama serta kwitansi Payment Point.
7. Mengaktifkan rekening pinjaman dan simpanan serta rekening peserta Phone Banking/Transaksi antar Cabang (TAC) dan rekening peserta Phone Banking/TAC.
8. Mendistribusikan nomor kupon undian Tabungan Kanca pada OLSIB.
9. Melakukan verity transfer keluar pada PC Artomail sesuai wewenangnya.
10. Melakukan kofirmasi atau transfer masuk ke Kanca lain sesuai ketentuan.
11. Membuat/memcahkan test key untuk transaksi devisa dan Bulog.
12. Memastikan kebenaran pembuatan/penerimaan dokumen/nota yang berkaitan degnan pelayanan dana dan jasa (termasuk devisa).

13. Mengelola Giro BRI di BI bagi Kanca yang ditunjuk.
14. Memastikan kebenaran pembuatan laporan yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Wewenang

1. Memegang salah satu kunci kluis dan brankas.
2. Menyetujui pembayaran transaksi tunai, kliring dan pemindah-bukuan dalam batas wewenangnya, baik pada OLSIB maupun pada bukti pembukuan.
3. Memelihara data nasabah pada OLSIB
4. Mengelola semua surat berharga yang ada di Kanca
5. Mengelola pendistribusian surat berharga ke Kanca lain (dahulu spoke).
6. Mengaktifkan pembukuan rekening pinjaman, TAC dan phone banking.
7. Memberi ijin transaksi dan koreksi dalam batas wewenangnya
8. Melakukan jurnal transaksi gaji pada OLSIB
9. Menandatangani semua nota-nota antar kantor/hubungan BRI Unit, Dokumen dan laporan yang menjadi wewenangnya.
10. Mengelola test key
11. Menyimpan kunci-kunci ATM dalam brankas.

5. Asisten Manajer Bisnis Mikro (AMBM)

a. Bidang Bisnis

1. Perencanaan bisnis

- a. Membuat RKA wilayah kerjanya untuk tahun berikutnya berdasarkan negosiasi dengan MBM (Wapinca Bidang Bisnis Mikro)/Pinca dan para Kaunit, yang harus selesai setiap bulan September tahun berjalan.
- b. Menjabarkan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan oleh MBM (Wapinca Bidang Bisnis Mikro)/Pinca bersama para Kaunit untuk mencapai RKA yang telah ditetapkan.
- c. Melaksanakan analisa pesaing di wilayah kerjanya dalam rangka pengembangan bisnis BRI Unit binaannya.
- d. Membuat perencanaan promosi dan menetapkan alokasi anggarannya serta menetapkan hadiah dalam rangka mobilisasi dana BRI Unit di wilayahnya, termasuk membagi dana promosi yang menjadi BRI Unit.

2. Pelaksanaan bisnis

- a. Mengembangkan bisnis (Kupedes, Simpanan dan Jasa Bank lainnya) secara sehat sesuai potensi wilayah masing-masing dengan cara antara lain :
 - Melakukan pendekatan kepada pejabat/tokoh masyarakat dalam rangka pengembangan bisnis.
 - Mengupayakan promosi produk BRI Unit yang tepat di wilayah kerjanya,

– Mengevaluasi dan meningkatkan pelayanan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar Unit Binaannya.

b. Melakukan kunjungan menjual/cross selling produk BRI dan BRI Unit sesuai dengan kondisi yang mendukungnya.

3. Pembinaan bisnis

a. Untuk mencapai sasaran bisnis sesuai RKA yang telah ditetapkan AMBM.

b. Memastikan bahwa pengembangan bisnis telah sesuai dengan strategi bisnis yang ditetapkan.

6. Supervisor Pelayanan Intern

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Memastikan bahwa tugas-tugas di bidang personalia, logistik (termasuk surat berharga untuk Kanca lain (dahulu spoke) dan keamanan di Kanca telah dilaksanakan secara efektif dan efisien sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Mengadministrasikan semua jenis barang di Kanca dan Kanca lain (dahulu spoke) dan menyiapkan perhitungan dan bukti pembukuannya.
3. Menyiapkan data pembayaran gaji Pejabat/Pegawai Kanca dan Kanca lain (dahulu spoke) dari PC SIM-SDM dan mengirimkan data pegawai Kanca lain (dahulu spoke) ke Kanca lain.

4. Memelihara kerjakan register : aktiva tetap, penyusutan aktiva tetap, biaya-biaya, inventaris Kantor yang dibeli dengan biaya ekplotasi, kas porti dan lain-lain sesuai ketentuan.
5. Menindaklanjuti semua temuan audit, baik dari intern maupun ekstern BRI.
6. Membina dan menilai kinerja semua personil yang menjadi bawahannya.
7. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasan.

b. Wewenang

1. Memeriksa/mengesahkan (cecker/signer) atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang rumah tangga sesuai dengan kewenangannya.

7. Supervisor Administrasi Kredit

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Mengelola proses dan prosedur administrasi kredit di Kantor Cabang.
2. Memantau portofolio kredit retail (non kretap/sun maupun kretap/sun) sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajemen Kanca.
3. Memastikan bahwa ketaatan terhadap KUOP BRI dan KKP untuk setiap permohonan kredit telah dilaksanakan dengan memberikan pendapat/opini bahwa pemberian kredit telah sesuai dengan KUP BRI dan PPK serta kriteria yang ditetapkan telah dipenuhi.

4. Memantau dan mengevaluasi PTK terutama mengenai pemenuhan persyaratan kredit dan dokumentasi kredit.
 5. Menginformasikan kredit-kredit yang akan jatuh tempo 3 bulan yang akan datang kepada Pejabat Pemrakarsa Kredit.
 6. Memastikan bahwa pengelolaan berkas I kredit telah dilaksanakan sesuai ketentuan dan sisdur yang berlaku.
 7. Memastikan bahwa perjanjian kredit di bawah tangan telah dibuat sesuai dengan PTK.
 8. Membantu melaksanakan fungsi, tugas dan tanggungjawab Komite Kebijakan Perkreditan (KKP) di tingkat Kanca.
 9. Memastikan bahwa asuransi kredit, asuransi kerugian dan asuransi jiwa yang berkaitan dengan kredit dikelola/diadministrasikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 10. Mengadministrasikan PDWK Pejabat Kredit lini di Kantor Cabang.
 11. Memastikan bahwa aspek yuridis yang berkaitan dengan kredit telah diselesaikan dan memberikan perlindungan yang memadai bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar.
 12. Menginformasikan kepada Pejabat Kredit Lini tentang dokumen kredit yang telah jatuh tempo (expired) untuk segera diperharui/diperpanjang.
- b. Wewenang
1. Menerbitkan instruksi pencairan kredit (IPK), setelah semua persyaratan kredit terpenuhi.

2. Sebagai signer/cheker atas transaksi OB yang berkaitan dengan pinjaman.
3. Sebagai cheker atas penyiapan Surat Penawaran Putusan Kredit (*Offering Letter*).
4. Melakukan pembatasan pencairan kredit sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam PTK.
5. Menolak permohonan kredit non Kretap/sun yang tidak memiliki KRD dan KND.
6. Menerima bukti asli kepemilikan agunan dari nasabah sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam PTK.

8. Supervisor Pelayanan DJS

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Melakukan pengawasan atas semua kegiatan pelayanan dana, jasa (termasuk rekening kerjasama serta devisa) dan pinjaman yang dilakukan oleh petugas Adm/Dana Jasa.
2. Memastikan input data pemberian cek/BG kepada nasabah telah dilakukan sesuai dengan ketentuan.
3. Mengaktifkan pembukaan rekening simpanan.
4. Meyakinkan kebenaran bukti pembukuan dengan dokumen sumber dan melakukan pengecekan atas semua transaksi pemindahbukuan pada bidang dana dan jasa.

5. Melakukan pengesahan atas transaksi pemindah bukuan dalam bidang pelayanan yang menjadi wewenangnya.
6. Memastikan perhitungan penalty bunga deposito dilakukan dengan benar.
7. Menindaklanjuti keluhan nasabah dalam batas wewenangnya.
8. Memastikan bahwa KCTT nasabah telah dimasukkan dalam SVS/OLSIB
9. Menjamin kelancaran Pengiriman Uang (PU) masuk/keluar sesuai dengan kewenangannya.
10. Memastikan kebenaran input data Cepebri ke PC Cepebri

b. Wewenang

1. Bertindak sebagai cheker atas semua transaksi pemindahbukuan yang ada dalam bidang dana jasa dan sekaligus mengesahkan sesuai wewenangnya.
2. Mengoperasikan PC Transel, Bulog, Cepebri, dan Usaha devisa sesuai kewenangannya.
3. Menandatangani nota 1 A/B dan UD-1A yang berkaitan dengan transaksi di bidang DJS bersama-sama pejabat yang berwenang.

9. Supervisor Administrasi Kredit

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Menerima, meneliti dan mencatat setiap permohonan kredit sesuai dengan pasar sasaran KRD, KND.

2. Mengadministrasikan pasar sasaran, KRd, KND, STP sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Menyiapkan dan mengisi formulir pengawasan kasi/koordinator ADK atas setiap permohonan kredit.
4. Menyiapkan kredit-kredit yang akan jatuh tempo 3 bulan yang akan datang dan melaporkannya kepada kasi/koordinator ADK.

b. Wewenang

1. Mengentry data STTIS pinjaman
2. Mengambil dan menyimpan berkas I pinjaman

10. Logistik

a. Tugas dan tanggung jawab

13. Memenuhi kebutuhan logistik/supplies kepada pegawai sesuai kebutuhan.
14. Memenuhi kebutuhan bensin, pengganti suku cadang kendaraan dinas dan kebutuhan logistik lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
15. Mengadministrasikan semua Aktiva Tetap Kanca dengan tertib dan benar.
16. Melakukan penyusutan aktiva tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

b. Wewenang

Menyiapkan nota-nota pembukuan atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang logistik.

11. Accounting Officer Komersial**a. Tugas dan tanggung jawab**

1. Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa atau penganalisa kredit.
2. Membuat RPT perkreditan atas sektor yang dikelolanya dan bertanggung jawab atas pencapaiannya.
3. Mengelola account yang sesuai batas-batas yang ditetapkan untuk mencapai pendapatan yang optimal bagi kantor cabang.
4. Memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada nasabah.

b. Wewenang

1. Memutus kredit sesuai kewenangannya.
2. Memberikan rekomendasi untuk kredit putusan pimpinan cabang.
3. Melaksanakan judgement yang mandiri sesuai dengan kewenangannya dalam menganalisa, mengevaluasi dan memutuskan kredit.

12. AO Program**a. Tugas dan tanggung jawab**

1. Membantu KUD dalam menyeleksi petani dan pemeriksa kebenaran RDKK baik secara administrasi uji petik lapangan.

2. Memberikan arahan dalam kelengkapan dan kebenaran berkas pengajuan KUT oleh kelompok tani kepada KUD seperti surat kuasa garap bagi petani penggarap, surat kuasa anggota kepada rekan kelompok tani, surat keterangan domisili dari kepala desa dan surat kuasa lain dari KUD.
3. Bersama KUD :
 - Mengawasi pelaksanaan penyaluran KUT ke petani atau kelompok tani.
 - Menyelesaikan masalah yang timbul dalam penyaluran KUT.
 - Mengusahakan kelancaran pengembalian KUT.
 - Menyusun jadwal panen.
 - Perhitungan hutang petani dan membantu penagihan di lapangan.
 - Mengawasi pengembalian kredit kepada petani.
 - Mengadakan evaluasi angka-angka laporan serta uji petik di lapangan.

b. Wewenang

1. Memprakarsai permohonan kredit program
2. Menetapkan skala prioritas dalam pemecahan dan penyelesaian masalah kredit yang timbul melalui koordinasi dengan pimpinan cabang dan instansi terkait.
3. Menginventarisir calon nasabah yang akan dilayani.

13. Pengawas TPSP (Tempat Penerimaan Simpan dan Pinjam).

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Melakukan kerjasama dengan koperasi dalam bidang menyalurkan kredit kecil khusus anggota dan calon anggota koperasi perkotaan.
- b. Melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap administrasi TPSP koperasi kota.
- c. Menindaklanjuti hasil pembinaan dalam pengawasan pada TPSP koperasi kota untuk dilaporkan pada pimpinan cabang.

14. Teller

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Membuat aplikasi tambahan kas awal dan menerima uang dari supervisor.
2. Menerima uang setoran dari nasabah dan mencocokkan dengan tanda setorannya.
3. Membayar uang kepada nasabah yang berhak
4. Meneliti keabsahan bukti kas yang diterima

b. Wewenang

1. Menyetujui pembayaran transaksi tunai dalam batas wewenangnya.
2. Melaksanakan fungsi chekker atas transaksi tunai.

15. Teller Kas Keliling (TKK)

Tugas dan tanggung jawab

1. Melakukan pergeseran kas fisik antara BRI Unit dan Kanca.

2. Menjaga keamanan uang yang dibawa
3. Mengelola Register CII.
4. Sebagai kurir atas surat-surat/nota-nota maupun laporan-laporan yang diserahkan atau yang diterima dari/ke BRI unit yang dikunjungi.
5. Menjamin sampainya surat/nota/laporan tersebut ke pihak yang dituju.

16. Payment Point

Tugas dan tanggung jawab

6. Menerima setoran uang tagihan PLN, PBB, Telkom dari pelanggan.
7. Memeriksa kebenaran dan keabsahan bukti setoran dan dokumen pendukungnya.
8. Melakukan penyeteroran uang ke Teller atau Supervisor (dalam hal bertindak sebagai Teller) atas semua uang yang diterima pada hari yang sama.
9. Menatakerjakan kuitansi tagihan PLN, Telkom, dan PBB yang diterima dari instansi yang bersangkutan serta mengembalikan kuitansi tagihan yang tersisa.
10. Melakukan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasannya.

17. Tugas dan Tanggung Jawab UPN

- a. Memberikan informasi semua produk simpanan, jasa perbankan kepada calon nasabah atau nasabah.
- b. Melayani aplikasi pembukuan rekening.
- c. Meneliti kelengkapan persyaratan pembukuan rekening.

- d. Meneruskan aplikasi pembukuan rekening tertentu kepada pejabat yang berwenang untuk proses lebih lanjut.

18. Petugas Kliring

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Meng-encode warkat kliringkeluar
2. Menyiapkan dokumen kliring penyerahan
3. Membawa warkat ke/dari lembaga kliring
4. Menyiapkan surat penolakan kliring, nota pembukuan tolakan kliring dan nota D/K untuk pembeban biaya tolakan kliring kepada nasabah
5. Menyimpan blanko warkat kliring (CN), buku petunjuk encode dan mesin encode di tempat yang aman.
6. Meneliti kembali hasil kliring/nera kliring dari BI dengan data kliring penyerahan hari sebelumnya.
7. Menyiapkan nota pembukuan/dokumen hasil kalah atau menang kliring.
8. Melakukan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasan

b. Wewenang

1. Menanda tangani DPK/DPK Retur, BSKP/BSKP Retur
2. Mengoperasikan mesin encode dan PC SOKL

19. Sekretaris

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Mengendalikan surat-surat keluar dan surat-surat masuk dengan tertib sesuai ketentuan yang berlaku.
2. Memelihara kerjaan gaji pegawai, biaya pengobatan, cuti pegawai dan hak-hak pegawai lainnya dengan benar sesuai dengan peraturan atau ketentuan kepegawaian yang berlaku.
3. Memenuhi kebutuhan logistik/supplies kepada pegawai sesuai kebutuhan.
4. Mengatur lalu lintas pembicaraan melalui telepon.

b. Wewenang

1. Memberi informasi tentang agenda kerja pinca.
2. Menyiapkan nota-nota pembukuan atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang personalia.
3. Menyiapkan nota-nota pembukuan atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang logistik.

20. Petugas Fungsi PAU (Petugas Administrasi BRI Unit)

a. Tugas dan tanggung jawab

1. Membuat dan mengadministrasikan laporan-laporan untuk menjaga ketertiban, keakuratan laporan yang akan digunakan manajemen yang meliputi :

- * MIR 01 s/d 06
 - * Laporan kekuatan pegawai
 - * Telex keragaan
 - * Data keragaan gabungan wilayah
 - * Sistem Insentif Perkembangan Keragaan (SIPK) seluruh BRI Unit di wilayahnya.
 - * Deklarasi pertanggungans Asuransi
2. Memelihara kerjakan register SKPP (untuk kredit yang diputus MBM/Pinca dab AMBM) untuk menjaga ketertiban administrasi kupedes.
 3. Mengadministrasi nomor undian simpedes dan simaskot serta pengaturan pelaksanaan undiannya dalam rangka mendukung keberrhasilan pelaksanaan undian simpedes/simaskot.
 4. Membuat konsep surat berdasarkan perintah/disposisi MBM/Pinca.
 5. Menagendakan surat masuk dan surat keluar dari dan ke BRI Unit.
 6. Mendistribusikan surat-surat/nota-nota dari dan ke BRI Unit.
 7. Menyiapkan surat perjalanan Dinas (SPJ) pegawai-pegawai di jajaran Mikro di wilayah kerjanya.
 8. Meneliti kelengkapan berkas pengajuan kredit yang akan diputus oleh MBM/Pinca/AMBM.
 9. Megadministrasikan berkas kepegawaian pegawai BRI Unit di wilayah kerjanya.

10. Mengalokasikan persediaan logistik BRI Unit di wilayah kerjanya dalam rangka kewajaran biaya BRI Unit.

21. Tugas dan Tanggung Jawab PRU (Petugas Rekonsiliasi BRI Unit)

- a. Membuat dan memelihara-kerjakan register SKKP (surat keterangan permohonan pinjaman), meneliti kelengkapan berkas pinjaman dan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit yang akan difiat maupun yang akan difiat oleh UDO atau pinca.
- b. Menata, mengerjakan Register Nota Hubungan Kanca-BRI Unit.

22. Tugas dan Tanggung Jawab Pengemudi

- a. Memelihara kendaraan dinas
- b. Mengantar pegawai dalam menjalankan tugas dinas
- c. Mengontrol kendaraan dinas

23. Tugas dan Tanggung Jawab SATPAM

- a. Menjaga ketertiban dan keamanan di lingkungan kantor
- b. Menegur pegawai apabila tidak menggunakan kartu tanda pengenal pegawai.

24. Pramubakti

Tugas dan tanggung jawab :

1. Menyajikan makanan dan minuman bagi para pimpinan dan segala perlengkapannya.

2. Membersihkan ruangan, kamar mandi, mencuci piring/gelas dan segala perabotannya.

25. Pegawai Cadangan

Tugas dan tanggung jawab :

1. Memback-up pegawai BRI Unit atau TKK yang berhalangan sesuai instruksi AMBM/MBM/Pinca dalam rangka kelancaran operasional BRI Unit.
2. Berfungsi sebagai PAU atau PRU pada saat tidak menggantikan/bertugas di BRI Unit.
3. Melakukan tugas lain sesuai dengan instruksi atasannya.

5.1.5. Kegiatan Operasional PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Kegiatan utama dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar adalah menarik atau menghimpun dana dan menyalurkan dana tersebut dari masyarakat dan untuk masyarakat. Penghimpunan dana dari masyarakat ini dilakukan dalam bentuk tabungan dan deposito. Sedangkan dalam menyalurkan dana dilakukan dalam bentuk penyaluran kredit.

Penghimpunan dana dari masyarakat yang dilakukan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar yaitu melalui produk-produk perbankan yang ditawarkan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Giro BRI

Adalah simpanan dalam mata uang rupiah maupun dalam valuta asing dari pihak ketiga kepada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang penarikannya dapat dengan mempergunakan cek, bilyet giro, atau surat perintah pembayaran lainnya.

Sedangkan untuk pemegang rekening giro PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) valas tidak diberikan buku cek atau bilyet giro untuk penarikannya.

2. Tabanas BRI (Tabungan Pembangunan Nasional BRI)

Adalah jenis tabungan yang dilaksanakan baik di kantor cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) maupun PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit dimana penyeteroran dan pengambilannya dapat dilakukan setiap saat di kantor cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) maupun di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit dengan menggunakan tanda setoran atau bukti pengambilan yang telah ditentukan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit sepanjang saldo mencukupi.

3. SIMPEDES (Simpanan Masyarakat Pedesaan)

Adalah simpanan masyarakat pedesaan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit yang termasuk dalam kelompok tabungan, yang pengambilan maupun penyeterorannya tidak dibatasi dalam jumlah maupun frekwensi sepanjang saldo mencukupi.

4. SIMASKOT (Simpanan Masyarakat Kota)

Adalah simpanan masyarakat perkotaan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit pelaksanaan SIMASKOT, KKB atau kantor cabang BRI yang termasuk dalam kelompok tabungan, dimana pengambilan maupun penyetorannya tidak dibatasi dalam jumlah maupun frekwensi sepanjang saldo mencukupi.

5. DEPOBRI (Deposito BRI)

Adalah simpanan pihak ketiga baik dalam rupiah maupun mata uang asing yang hanya dapat diambil setelah jangka waktu tertentu sesuai yang diperjanjikan jangka waktu DEPOBRI adalah 1, 2, 3, 6, 12, 18 dan 24 bulan.

6. DEMUNA (Deposito Multi Guna)

Adalah deposito berjangka dalam nilai rupiah maupun mata uang asing (US\$) yang dilengkapi dengan fasilitas asuransi kecelakaan, jangka waktu 6 dan 12 bulan.

7. BRITAMA (Tabungan Bank Rakyat Indonesia)

Adalah salah satu produk andalan Bank Rakyat Indonesia dengan berbagai inovasi dan fasilitas baru yang memberikan banyak kemudahan dan dilengkapi dengan kartu ATM (Anjungan Tunai Mandiri).

8. Tabungan Haji

Adalah tabungan haji dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) dipersembahkan khusus bagi pemenuhan biaya perjalanan haji sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan.

Jasa-jasa perbankan lainnya yang mendukung usaha pokok dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) menjadi :

1. Transfer

Adalah pengiriman atau penerimaan uang yang dilakukan dalam jenis mata uang rupiah maupun bukan rupiah.

2. CEPEBRI

Adalah cek perjalanan BRI, merupakan surat berharga yang diterbitkan dalam nilai rupiah.

3. Inkaso

Adalah penagihan oleh bank yang bertindak untuk dan atas nama seseorang kepada pihak lain atas dasar suatu hak tagihan dalam bentuk surat berharga.

4. SDB (Safe Defosit Box)

Adalah fasilitas yang disediakan BRI berupa kotak penyimpanan benda berharga untuk disewakan kepada masyarakat, dilengkapi dengan kunci berpengaman ganda dan ditempatkan di ruangan khusus untuk lebih menjamin keamanannya.

5. Penerimaan setoran, yaitu meliputi :

- Pelayanan penerimaan tagihan rekening telepon
- Pelayanan penerimaan tagihan rekening listik
- Pelayanan penerimaan pajak bumi dan bangunan
- Pelayanan penerimaan SIM/denda tilang
- Pelayanan penerimaan uang titipan denda tilang

5.2. Analisis dan Hasil Penelitian

5.2.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap para karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, sebanyak 25 responden diketahui beberapa karakteristik responden yaitu karakteristik responden berdasarkan, umur, status, masa kerja, latar belakang pendidikan dan jenis kelamin

5.2.1.1. Karakteristik responden berdasarkan umur

Adapun karakteristik responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut ini.

TABEL 5.1
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN UMUR
DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
CABANG GIANYAR

No	Umur (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1.	24 – 28	6	24,00%
2.	29 – 33	5	20,00%
3.	34 – 38	5	20,00%
4.	39 – 43	6	24,00%
5.	> 44	3	12,00%
Jumlah		25	100,00%

Sumber : Diolah dari lampiran 1

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar yang berumur

antara 24-28 tahun sebanyak 6 orang atau 24,00%, antara 29-33 tahun sebanyak 5 orang atau 20,00%, antara 34-38 tahun sebanyak 5 orang atau 20,00%, antara 39-43 tahun sebanyak 6 orang atau 24,00% dan lebih dari 44 tahun sebanyak 3 orang atau 12,00%.

5.2.1.2. Karakteristik responden berdasarkan status

Adapun karakteristik responden berdasarkan status dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut ini.

TABEL 5.2
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN STATUS
DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
CABANG GIANYAR

No.	Status	Total	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Kawin	19	76,00%
2.	Tidak Kawin	6	34,00%
Jumlah		25	100,00%

Sumber : Data diolah dari lampiran 1

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar lebih banyak sudah kawin. Pada tabel tersebut terdapat 19 orang atau 76,00% responden yang sudah kawin, sedangkan yang belum kawin sebanyak 6 orang atau 34,00%.

5.2.1.3. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Adapun karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 5.3 berikut ini.

TABEL 5.3
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA
DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
CABANG GIANYAR

No.	Masa Kerja	Total	
	(Tahun)	Jumlah	Prosentase (%)
1.	1 – 5	4	16,00%
2.	6 – 10	6	24,00%
3.	> 10 tahun	15	60,00%
<i>Jumlah</i>		25	100,00%

Sumber : Diolah dari lampiran 1

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 4 orang atau 16,00%, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 6 orang atau 24,00% dan masa kerja lebih dari sepuluh tahun sebanyak 15 orang atau 60,00%.

5.2.1.4. Karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan

Adapun karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut ini.

TABEL 5.4
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN
LATAR BELAKANG PENDIDIKAN
DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
CABANG GIANYAR

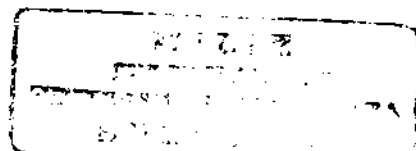
No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	SMA	5	20,00%
2.	Diploma	8	32,00%
3.	S1	12	48,00%
Jumlah		25	100,00%

Sumber : Diolah dari lampiran 1

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar yang berpendidikan SMA sebanyak 20,00%, diploma sebanyak 32,00% dan sarjana (S1) sebanyak 48,00%.

5.2.1.5. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut ini.



TABEL 5.5
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN
DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
CABANG GIANYAR

No.	Jenis Kelamin	Total	
		Jumlah	Prosentase (%)
1.	Laki-laki	14	56,00%
2.	Perempuan	11	44,00%
Jumlah		25	100,00%

Sumber : Data diolah dari lampiran 1

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar lebih banyak berjenis kelamin laki-laki. Pada tabel tersebut terdapat 14 orang atau 56,00% responden berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebesar 11 orang atau 44,00%.

5.2.2. Hasil Penelitian Tentang Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Situasi Kerja dan Kinerja Karyawan

5.2.2.1. Karakteristik Individu

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 3 pertanyaan tentang karakteristik individu pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar yang diwakili oleh 25 orang karyawan, yang bobotnya disajikan pada lampiran 4, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada tabel 5.6 berikut ini.

Tabel 5.6
Hasil Tabulasi Data Jawaban Responden
Tentang Karakteristik Individu

Kategori	Tipe Jawaban	Jumlah Jawaban	Bobot	Jumlah	Persentase
a	Sangat baik	13	5	65	23,81
b	Baik	31	4	124	45,42
c	Cukup baik	22	3	66	24,18
d	Tidak baik	9	2	18	6,59
e	Sangat tidak baik	0	1	0	0,00
Jumlah		75		273	100,00

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar (data diolah dari Lampiran 3)

Berdasarkan jumlah jawaban untuk masing-masing kategori pada tabel 5.6 diatas, maka responden yang menyatakan bahwa karakteristik individu pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, tergolong sangat baik sebanyak 23,81%, yang memberikan pernyataan baik sebanyak 45,42%, yang memberikan pernyataan cukup baik sebanyak 24,18%, yang memberikan pernyataan tidak baik sebanyak 6,59% dan sangat tidak baik sebanyak 0,00%. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa karakteristik individu pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar tergolong baik.

5.2.2.2. Karakteristik Pekerjaan

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 3 pertanyaan tentang karakteristik pekerjaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar yang diwakili oleh 25 orang karyawan, yang bobotnya disajikan pada lampiran 6,

maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada tabel 5.7 berikut ini.

Tabel 5.7
Hasil Tabulasi Data Jawaban Responden
Tentang Karakteristik Pekerjaan

Jawaban	Kategori Jawaban	Jumlah Jawaban	Bobot Jawaban	Total Bobot	Prosentase Bobot
1	2	3	4	5=4x3	6=5/25x100%
a	Sangat baik	35	5	175	54,52
b	Baik	26	4	104	32,40
c	Cukup baik	14	3	42	13,08
d	Tidak baik	0	2	0	0,00
e	Sangat tidak baik	0	1	0	0,00
Jumlah		75		321	100,00

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar (data diolah dari Lampiran 5)

Berdasarkan jumlah jawaban untuk masing-masing kategori pada tabel 5.7 diatas, maka responden yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, tergolong sangat baik sebanyak 54,52%, yang memberikan pernyataan baik sebanyak 32,40%, yang memberikan pernyataan cukup baik sebanyak 13,08%, yang memberikan pernyataan tidak baik dan sangat tidak baik sebanyak 0,00%. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar tergolong sangat baik.

5.2.2.3. Karakteristik Situasi Kerja

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 2 pertanyaan tentang karakteristik situasi kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar yang diwakili oleh 25 orang karyawan, yang bobotnya disajikan pada lampiran 8, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada tabel 5.8 berikut ini.

Tabel 5.8
Hasil Tabulasi Data Jawaban Responden
Tentang Karakteristik Situasi Kerja

Jawaban	Kategori Jawaban	Jumlah Jawaban	Bobot Jawaban	Total Bobot	Persentase Bobot
1	2	3	4	5	6-5/5.100%
a	Sangat baik	15	5	75	37,13
b	Baik	22	4	88	43,56
c	Cukup baik	13	3	39	19,31
d	Tidak baik	0	2	0	0,00
e	Sangat tidak baik	0	1	0	0,00
Jumlah		50		202	100,00

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar (data diolah dari Lampiran 7)

Berdasarkan jumlah jawaban untuk masing-masing kategori pada tabel 5.8 diatas, maka responden yang menyatakan bahwa karakteristik situasi kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, tergolong sangat baik sebanyak 37,13%, yang memberikan pernyataan baik sebanyak 43,56%, yang memberikan pernyataan cukup baik sebanyak 19,31%, yang memberikan pernyataan tidak baik

dan sangat tidak baik sebanyak 0,00%. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa karakteristik situasi kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar tergolong baik.

5.2.2.4. Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 7 pertanyaan tentang kinerja karyawan, yang dinilai oleh atasan dari masing-masing karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar yang diwakili oleh 25 orang karyawan, yang bobotnya disajikan pada lampiran 10, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada tabel 5.9 berikut ini.

Tabel 5.9
Hasil Tabulasi Data Jawaban Responden
Tentang Karakteristik Kinerja Karyawan

Jawaban	Kategori Jawaban	Jumlah Jawaban	Bobot Jawaban	Total Bobot	Prosentase Bobot
1	2	3	4	5	6
a	Sangat baik	33	5	165	24,63
b	Baik	85	4	340	50,75
c	Cukup baik	51	3	153	22,83
d	Tidak baik	6	2	12	1,79
e	Sangat tidak baik	0	1	0	0,00
Jumlah		175		670	100,00

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar (data diolah dari Lampiran 9)

Berdasarkan jumlah jawaban untuk masing-masing kategori pada tabel 5.9 diatas, maka responden yang menyatakan bahwa kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, tergolong sangat baik sebanyak 24,63%, yang memberikan pernyataan baik sebanyak 50,75%, yang memberikan pernyataan cukup baik sebanyak 22,83%, yang memberikan pernyataan tidak baik 1,79%, dan yang memberikan pernyataan sangat tidak baik sebanyak 0,00%. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar tergolong baik.

BAB VI

PEMBAHASAN

Pada bab sebelumnya telah diuraikan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar. Selain itu juga untuk mengetahui faktor manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar.

Untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini digunakan metode kuantitatif dengan menggunakan teknik Regresi Linier Berganda. Kemudian untuk melakukan pembuktian tingkat signifikansi digunakan teknik pengujian dengan menggunakan Uji F dan t.

Pada bagian terdahulu telah dijelaskan secara teoritis bahwa secara simultan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar. Namun demikian kesimpulan tersebut baru ditinjau secara teoritis, karena itu perlu didukung dan dibuktikan secara empiris.

Pada proses pengolahan data, perhitungan-perhitungan yang ada dilakukan oleh komputer dengan menggunakan program *Statistical Package Social Science (SPSS) version 11.0 for windows*. Hasil perhitungan dari data-data tersebut dapat dilihat pada tabel 6.1 berikut ini.

TABEL 6.1
REKAPITULASI HASIL REGRESI LINIER BERGANDA

Nama Variabel	Koefisien Regresi	t-test	Sig. T	Partial r^2	r
Karakteristik Individu (X_1)	0,743	2,462	0,023	0,224	0,473
Karakteristik Pekerjaan (X_2)	0,503	2,175	0,045	0,144	0,379
Karakteristik Situasi Kerja (X_3)	0,860	2,215	0,037	0,162	0,403
Konstanta	5,396				
R^2	0,709				
Multiple R	0,842				
F Ratio	17,031				
Sig. F	0,000				
Regresi linier berganda	$Y = 5,396 + 0,743X_1 + 0,503X_2 + 0,860X_3$				
n	25				
F-tabel (5%; 21)	3,07				
t-tabel (5% ; 21)	1,721				

Sumber : Lampiran 11

6.1. Analisis Parsial

6.1.1. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar

Dari hasil perhitungan statistik terlihat bahwa variabel bebas karakteristik individu bertanda positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,743. Tanda positif ini mempunyai arti, jika karakteristik individu ditingkatkan, sedangkan yang lainnya tetap (konstan), maka kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar akan meningkat sebesar 0,743 satuan.

Lebih jauh dapat dijelaskan disini tentang tingkat signifikansi dari koefisien regresi untuk variabel karakteristik individu. Untuk keperluan ini diperlukan uji t pada taraf kesalahan $\alpha = 5\% = 0,05$. Hasil perhitungan menunjukkan t-hitung 2,462.

Sedangkan t -tabel = 1,721, hal ini berarti t -hitung lebih besar dari t -tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar. Secara parsial juga dapat diketahui koefisien determinasi parsialnya r^2 sebesar 0,224. Bila variabel lainnya tetap (konstan), hal ini berarti X_1 mampu mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar sebesar 22,4%. Sedangkan koefisien korelasi (r) antara variabel bebas karakteristik individu (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,473. Ini menggambarkan ada hubungan karakteristik individu dengan kinerja karyawan.

6.1.2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar

Dari hasil perhitungan statistik terlihat bahwa variabel bebas karakteristik pekerjaan bertanda positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,503. Tanda positif ini mempunyai arti, jika karakteristik pekerjaan ditingkatkan, sedangkan yang lainnya tetap (konstan), maka kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar akan meningkat sebesar 0,503 satuan.

Lebih jauh dapat dijelaskan disini tentang tingkat signifikansi dari koefisien regresi untuk variabel karakteristik pekerjaan. Untuk keperluan ini diperlukan uji t pada taraf kesalahan $\alpha = 5\% = 0,05$. Hasil perhitungan menunjukkan t -hitung 2,175. Sedangkan t -tabel = 1,721, hal ini berarti t -hitung lebih besar dari t -tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar. Secara parsial juga dapat diketahui koefisien determinasi parsialnya r^2 sebesar 0,144. Bila variabel lainnya tetap (konstan), hal ini berarti X_2 mampu mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar sebesar 14,4%. Sedangkan koefisien korelasi (r) antara variabel bebas karakteristik pekerjaan (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,379. Ini menggambarkan ada hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan.

6.1.3. Pengaruh Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar

Dari hasil perhitungan statistik terlihat bahwa variabel bebas karakteristik situasi pekerjaan bertanda positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 0,860. Tanda positif ini mempunyai arti, jika karakteristik situasi pekerjaan ditingkatkan, sedangkan yang lainnya tetap (konstan), maka kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar akan meningkat sebesar 0,860 satuan.

Lebih jauh dapat dijelaskan disini tentang tingkat signifikansi dari koefisien regresi untuk variabel karakteristik situasi kerja. Untuk keperluan ini diperlukan uji t pada taraf kesalahan $\alpha = 5\% = 0,05$. Hasil perhitungan menunjukkan t -hitung 2,215. Sedangkan t -tabel = 1,721, hal ini berarti t -hitung lebih besar dari t -tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik situasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Cabang Gianyar. Secara parsial juga dapat diketahui koefisien determinasi parsialnya r^2 sebesar 0,162. Bila variabel lainnya tetap (konstan), hal ini berarti X_3 mampu mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar sebesar 16,2%. Sedangkan koefisien korelasi (r) antara variabel bebas karakteristik situasi kerja (X_3) dengan kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,403. Ini menggambarkan ada hubungan antara karakteristik situasi kerja dengan kinerja karyawan.

Dari ketiga analisis parsial tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan, dimana karakteristik individu mampu mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar sebesar 22,4%, sedangkan karakteristik pekerjaan sebesar 14,4% dan karakteristik situasi kerja sebesar 16,2%. Hal ini didasari dari penelitian yang dilaksanakan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar menunjukkan karakteristik individu memegang peranan penting terhadap kinerja karyawan, jika dibandingkan dengan karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja. Contohnya adalah karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar sangat meminati (menikmati) pekerjaan yang digelutinya sekarang ini.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa faktor karakteristik individu mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar dapat diterima.

6.2. Analisis Serentak

Untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa secara simultan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, dilakukan pengujian dengan menggunakan uji F. Uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel pada taraf kesalahan (α) = 0,05. Dari perhitungan dengan program SPSS Version 11.0 for windows, hasil F hitung menunjukkan = 17,031 dan F tabel = 3,07. Hal ini berarti F hitung lebih besar dari F tabel. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut yang menunjukkan F hitung > F tabel maka hipotesis pertama yang menyatakan : “Secara simultan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar” telah terbukti kebenarannya dengan taraf kesalahan 5%.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel tergantung dapat dilihat dari besarnya R^2 . Nilai R^2 adalah 0,709, yang berarti bahwa variasi variabel bebasnya secara simultan dapat mempengaruhi variasi variabel tergantung sebesar 70,9%, sedangkan sisanya sebesar 29,1% variabel bebas lainnya tidak diamati dalam penelitian ini. Sedangkan besarnya korelasi atau keeratan hubungan antara seluruh variabel bebas yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja terhadap variabel tergantung

kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar, ditunjukkan oleh angka R sebesar 0,842 atau sebesar 84,2%. Angka ini menunjukkan demikian keeratan hubungan antara seluruh variabel bebas terhadap variabel tergantung karena hampir mendekati satu.

6.3. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan regresi linier berganda harus didasari oleh pemenuhan asumsi klasik yaitu multikolinieritas, heteroskedastisitas, normalitas dan autokorelasi.

6.3.1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Menurut Singgih Santoso, (2000 : 203) menyatakan : “model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel *independent*”.

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat diketahui dari :

a. Besaran VIF (*variance inflation factor*) dan *tolerance*.

Dimana suatu metode regresi yang bebas multikolinieritas adalah :

1. Mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1
2. Mempunyai angka *Tolerance* mendekati 1

b. Besaran korelasi antar variabel independen

Koefisien korelasi antara variabel *independent* haruslah lemah (di bawah 0,5). Jika korelasi kuat, maka terjadi problem multikolinieritas.

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS Vertion 11.0 for windows diperoleh diperoleh koefisien multikolinieritas seperti terlihat pada tabel 6.2 dan tabel 6.3 berikut ini.

TABEL 6.2.
TABEL MULTIKOLINIERITAS (VIF DAN TOLERANCE)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Karakteristik individu	0,502	1,442
Karakteristik Pekerjaan	0,563	1,376
Karakteristik Situasi Kerja	0,666	1,401

Sumber : Lampiran 11

TABEL 6.3.
TABEL MULTIKOLINIERITAS (COEFFICIENT CORRELATIONS)

Model	Karakteristik Individu	Karakteristik Pekerjaan	Karakteristik Situasi Kerja
K. Situasi Kerja	1,000	-0,184	-0,372
K. Pekerjaan	-0,184	1,000	-0,521
K. Situasi Kerja	-0,372	-0,521	1,000

Sumber : Lampiran 11

Berdasarkan tabel 6.2. diperoleh nilai tolerance dari karakteristik individu sebesar 0,502, karakteristik pekerjaan 0,563 dan karakteristik situasi kerja sebesar

0,666, dimana ketiga angka tersebut mendekati 1. Sedangkan nilai VIF dari masing-masing variabel bebas adalah karakteristik individu sebesar 1,442, karakteristik pekerjaan sebesar 1,376 dan karakteristik situasi kerja sebesar 1,401, dimana ketiga angka tersebut berkisar pada angka 1.

Berdasarkan tabel 6.3. diperoleh nilai koefisien korelasi untuk masing-masing variabel independent secara berturut-turut adalah $-0,184$, $-0,372$, dan $-0,521$, dimana ketiga angka tersebut bertanda negatif (-) yang kurang dari 0,05.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model analisis regresi linier berganda tidak mengandung multikolinieritas, yang berarti antar variabel bebas (independent) tidak saling mempengaruhi.

6.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Menurut Singgih Santoso, (2000 : 208) menyatakan : “model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas”.

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik dari sumbu X dan sumbu Y. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan grafik heteroskedastisitas pada lampiran 11 terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta

tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan dari variabel karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja.

6.3.3. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependent, variabel independent atau keduanya mempunyai distribusi normal apakah tidak. Menurut Singgih Santoso, (2000 : 212) menyatakan : “model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal”.

Untuk mendeteksi adanya normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan grafik normalitas pada lampiran 11 terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan dari variabel karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja.

6.3.4. Uji Autokorelasi

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Menurut Singgih Santoso, (2000 : 216) menyatakan : “model regresi yang baik adalah yang bebas dari autokorelasi”.

Untuk mendeteksi adanya outokorelasi dapat diketahui dari besaran Durbin Watson (DW), yang secara umum bisa diambil patokan :

- * Angka D-W dibawah -2 , berarti ada autokorelasi positif
- * Angka D-W diantara -2 sampai $+2$, berarti tidak ada autokorelasi
- * Angka D-W dibawah $+2$, berarti ada autokorelasi negatif.

Berdasarkan lampiran 11 diperoleh angka Durbin Watson (DW) sebesar 1,434. Angka D-W sebesar 1,434 tersebut terletak diantara -2 sampai $+2$, sehingga dapat dikatakan tidak mengandung autokorelasi. Dengan demikian model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan dari variabel karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja.

BAB VII

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat ditarik berkaitan dengan pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama telah terbukti kebenarannya, yaitu bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja mempengaruhi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar.
2. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa faktor karakteristik individu mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar adalah telah terbukti. Dimana karakteristik individu mampu mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar sebesar 22,4%, sedangkan karakteristik pekerjaan sebesar 14,4% dan karakteristik situasi kerja sebesar 16,2%.

7.2. Saran-saran

Berdasarkan uraian kesimpulan tersebut diatas, maka saran-saran yang dapat penulis sampaikan berkaitan dengan pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar adalah sebagai berikut :

1. Mengingat secara simultan pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah kuat, maka sebaiknya pihak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar sudah selayaknya mempertahankannya dan bila memungkinkan untuk ditingkatkan lagi, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan.
2. Oleh karena karakteristik individu mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan, maka sebaiknya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar lebih memfokuskan kepada karakteristik individu.
2. Oleh karena masih ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja, maka sebaiknya pihak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar memperhatikan faktor lain terutama yang berhubungan dengan kinerja karyawan seperti misalnya : faktor efisiensi karyawan, faktor sumber daya manusia, faktor lingkungan kerja, faktor kepemimpinan, faktor komunikasi dan lain-lain. Sehingga dengan demikian kinerja karyawan yang ada selama ini akan dapat ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh., 1995, *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty, Yogyakarta. ✓
- Bernardin, H. John and Joyce, E.A. Russel, 1993, *Human Resource Management*, Alih Bahasa Diana Hertati, Mc. Graw Hill, Inc. Singapura.
- Dharma Agus, 1991, *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Manajer*, Sinar Baru, Bandung. ✓
- Gorda, IGN, 1994, *Pengertian Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Widya Kriya Gematama, Denpasar.
- Gibson, James L, John N Invancevich dan James Donnely, 1996, *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Ir. Nunuk Adiani, MM, Binarupa Aksara, Jakarta. ✓
- Hadipurwono, 1995, *Tata Personalia (Personnel Management)*, Bandung Djambatan.
- Handoko T. Hani, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta. ✓
- Hasibuan Malayu, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Haji Masagung, Jakarta. ✓
- Martoyo Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Nawawi Hadari, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Penerbit Gajah Mada University Press, UGM, Yogyakarta. ✓
- Ranupandoyo Hejirahman dan Suad Husnan, 1990, *Manajemen Personalia*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, UGM, Yogyakarta. ✓
- Santoso Singgih, *Latihan SPSS, Statistik Parametrik*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju. ✓
- Sinungan, Muchdarsyah, 1997, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Edisi Kedua, Penerbit Bina Aksara, Jakarta.

- Soepeno Bambang, *Statistik Terapan Dalam Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial dan Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sujak Abi, 1990, *Kepemimpinan Manajer*, Rajawali, Jakarta.
- Sugiyono, 1997, *Statistik Untuk Penelitian*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung. ✓
- Sugiyono, 1999, *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Stoner, James A.F dan R. Edward Freeman, 1989, *Management : edisi Ke-4 (International Edition)*. Englewood Cliffs, New York : Prentice Hall International Edition..✓
- Swasto Bambang, 1996, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang. ✓
- Tohardi Ahmad, 2002, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mandar Maju, Bandung✓
- Umar Husein, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1994, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Wursanto I.G, 1999, *Manajemen Kepegawaian I*, Penerbit Kanisius, Yogyakarta. ✓

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian Untuk Karyawan

Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar

PENGANTAR

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar. Demi tercapainya tujuan penelitian ini, maka peneliti mohon kesediaan Bapak/Tbu/Saudara untuk membantu mengisi daftar pertanyaan yang telah disediakan dan sudilah kiranya mengisi daftar pertanyaan tersebut dan akhir kata peneliti mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada pertanyaan yang tidak berkenan di hati Bapak/Tbu/Saudara sekalian.

Hormat Kami
Peneliti,

Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Mohon kesediaan Bapak/Tbu/Saudara/I untuk dapat mengisi kuisisioner yang penulis bagikan.
2. Hasil dari pengisian kuisisioner ini akan dijamin kerahasiaannya.
3. Beri tanda "X" (silang) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai.
4. Dimohon untuk menjawab semua pertanyaan dengan benar.

Data Identitas Responden

- Nama Responden : (boleh tidak diisi)
- Umur Responden :
- Status :
- Lama Masa Kerja :
- Latar Belakang Pendidikan :
- Jenis Kelamin :

A. Karakteristik Individu

1. Apakah bapak/ibu/saudara meminati pekerjaan yang sedang digeluti saat ini ?
 - a. Sangat berminat 5
 - b. Berminat 4
 - c. Biasa-biasa 3
 - d. Tidak berminat 2
 - e. Sangat Tidak berminat 1
2. Bagaimanakah cara Bapak/Tbu/Saudara memperbaiki diri jika melakukan kesalahan ?
 - a. Langsung memperbaiki kesalahan tersebut 5
 - b. Segera memperbaiki kesalahan tersebut 4
 - c. Akan memperbaiki kesalahan tersebut 3
 - d. Tidak akan memperbaiki kesalahan tersebut 2
 - e. Tidak ingin memperbaiki kesalahan tersebut sama sekali 1

3. Apakah kebutuhan hidup Bapak/Ibu/Saudara selama bekerja sudah terpenuhi ?

- a. Sangat terpenuhi 5
- b. Terpenuhi 4
- c. Cukup terpenuhi 3
- d. Tidak terpenuhi 2
- e. Sangat tidak terpenuhi 1

B. Karakteristik Pekerjaan

1. Apakah selama bekerja Bapak/Ibu/Saudara selalu siap setiap saat terhadap tugas yang dibebankan oleh atasan ?

- a. Sangat siap 5
- b. Siap 4
- c. Cukup siap 3
- d. Tidak siap 2
- e. Sangat tidak siap 1

2. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara mengenai variasi tugas yang diberikan oleh atasan ?

- a. Sangat variatif 5
- b. Variatif 4
- c. Cukup variatif 3
- d. Tidak variatif 2
- e. Sangat tidak variatif 1

3. Apakah Bapak/Ibu/Saudara puas menjadi pegawai/karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar

- a. Sangat puas 5
- b. Puas 4
- c. Biasa-biasa 3

- d. Kurang puas
- e. Tidak puas

C. Karakteristik Situasi Kerja

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara tentang lingkungan kerja terdekat di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar ?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
 - e. Sangat tidak baik
2. Bagaimanakah sistem penghargaan dari organisasi yang diberikan kepada Bapak/Ibu/Saudara ?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
 - e. Sangat tidak baik

Lampiran 2. Kuisioner Untuk Atasan

PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KARAKTERISTIK SITUASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANYAK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) CABANG GIANYAR

Pengantar

Pimpinan yang saya hormati, berkenaan dengan penelitian tentang “Pengaruh karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Banyak Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Gianyar”. Kami mohon kesediaan Anda mengisi daftar pernyataan yang telah disediakan untuk penilaian kinerja bawahan.

Jawaban Anda akan dirahasiakan karena informasi yang diberikan hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah/penelitian semata.

Gianyar, Pebruari 2004

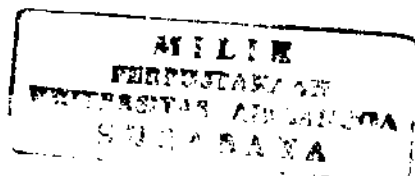
Peneliti

Penilaian Kinerja Karyawan

Sub Bidang :

Kepala Sub Bidang :

Nama Pegawai Yang Dinilai :



1. Bagaimana pendapat Anda tentang kesetiaan atau loyalitas karyawan yang bersangkutan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gianyar dan atasan ?
- a. Sangat tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Netral
 - d. Rendah
 - e. Sangat rendah
2. Bagaimana pendapat Anda tentang tanggungjawab karyawan yang bersangkutan dalam menyelesaikan segala pekerjaan ?
- a. Sangat tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Netral
 - d. Rendah
 - e. Sangat rendah
3. Bagaimana pendapat Anda tentang ketaatan yang karyawan bersangkutan kepada aturan dan atasan dalam bekerja ?
- a. Sangat tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Netral
 - d. Rendah
 - e. Sangat rendah
4. Bagaimana pendapat Anda tentang kejujuran karyawan yang bersangkutan di saat bekerja ?
- a. Sangat tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Netral
 - d. Rendah
 - e. Sangat rendah

5. Bagaimana pendapat Anda tentang kerjasama karyawan yang bersangkutan dengan rekan sekerja ?
- a. Sangat tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Netral
 - d. Rendah
 - e. Sangat rendah
6. Bagaimana pendapat Anda tentang inovasi karyawan yang bersangkutan dalam melakukan pekerjaan ?
- a. Sangat tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Netral
 - d. Rendah
 - e. Sangat rendah
7. Apakah dalam bekerja karyawan bapak/ibu/saudara/i sudah sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya ?
- a. Sangat sesuai
 - b. Cukup sesuai
 - c. Kadang-kadang
 - d. Kurang sesuai
 - e. Tidak sesuai

Lampiran 3. Rekapitulasi Data Karakteristik Individu (X₁)

No.	Pertanyaan Karakteristik Individu (X ₁)			Jumlah Jawaban				
	1	2	3	A	B	C	D	E
1	B	A	B	1	2	0	0	0
2	B	B	A	1	2	0	0	0
3	C	D	C	0	0	2	1	0
4	A	C	B	1	1	1	0	0
5	C	D	A	1	0	1	1	0
6	B	B	B	0	3	0	0	0
7	B	C	A	1	1	1	0	0
8	C	D	D	0	0	1	2	0
9	A	C	A	2	0	1	0	0
10	C	B	C	0	1	2	0	0
11	B	D	B	0	2	0	1	0
12	A	B	B	1	2	0	0	0
13	C	C	A	1	0	2	0	0
14	B	C	C	0	1	2	0	0
15	B	C	B	0	2	1	0	0
16	A	C	B	1	1	1	0	0
17	C	B	D	0	1	1	1	0
18	C	C	D	0	0	2	1	0
19	A	B	B	1	2	0	0	0
20	B	D	B	0	2	0	1	0
21	A	C	D	1	0	1	1	0
22	B	B	C	0	2	1	0	0
23	B	C	B	0	2	1	0	0
24	A	B	C	1	1	1	0	0
25	B	B	B	0	3	0	0	0
Jumlah				13	31	22	9	0

Lampiran 4. Rekapitulasi Skor Karakteristik Individu (X₁)

No	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
1	4	5	4	13
2	4	4	5	13
3	3	2	3	8
4	5	3	4	12
5	3	2	5	10
6	4	4	4	12
7	4	3	5	12
8	3	2	2	7
9	5	3	5	13
10	3	4	3	10
11	4	2	4	10
12	5	4	4	13
13	3	3	5	11
14	4	3	3	10
15	4	3	4	11
16	5	3	4	12
17	3	4	2	9
18	3	3	2	8
19	5	4	4	13
20	4	2	4	10
21	5	3	2	10
22	4	4	3	11
23	4	3	4	11
24	5	2	3	10
25	4	2	4	10

Tabel 5. Rekapitulasi Data Karakteristik Pekerjaan (X₂)

No. Rsp	Pertanyaan Karakteristik Pekerjaan (X ₂)			Jumlah Jawaban				
	1	2	3	A	B	C	D	E
1	A	B	A	2	1	0	0	0
2	A	B	A	2	1	0	0	0
3	B	C	C	0	1	2	0	0
4	A	A	A	3	0	0	0	0
5	B	A	B	1	2	0	0	0
6	A	A	A	3	0	0	0	0
7	A	A	A	3	0	0	0	0
8	C	B	C	0	1	2	0	0
9	C	A	B	1	1	1	0	0
10	B	B	A	1	2	0	0	0
11	B	A	B	1	2	0	0	0
12	A	A	A	3	0	0	0	0
13	A	B	A	2	1	0	0	0
14	B	B	A	1	2	0	0	0
15	A	A	B	2	1	0	0	0
16	A	A	A	3	0	0	0	0
17	B	C	B	0	2	1	0	0
18	B	C	B	0	2	1	0	0
19	A	C	A	2	0	1	0	0
20	A	A	A	3	0	0	0	0
21	A	C	C	1	2	0	0	0
22	A	B	C	1	1	1	0	0
23	B	C	B	0	2	1	0	0
24	B	A	B	0	1	2	0	0
25	C	C	B	0	1	2	0	0
Jumlah				35	26	14	0	0

Lampiran 6. Rekapitulasi Skor Karakteristik Pekerjaan (X₂)

R	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
1	5	4	5	14
2	5	4	5	14
3	4	3	3	10
4	5	5	5	15
5	4	5	4	13
6	5	5	5	15
7	5	5	5	15
8	3	4	3	10
9	3	5	4	12
10	4	4	5	13
11	4	5	4	13
12	5	5	5	15
13	5	4	5	14
14	4	4	5	13
15	5	5	4	14
16	5	5	5	15
17	4	3	4	11
18	4	3	4	11
19	5	3	5	13
20	5	5	5	15
21	5	3	3	11
22	5	4	3	12
23	4	2	4	10
24	4	5	4	13
25	3	3	4	10

Lampiran 7. Rekapitulasi Data Situasi Kerja (X3)

No.	Pertanyaan Situasi Kerja (X3)		Jumlah Jawaban				
	1	2	A	B	C	D	E
1	C	A	1	0	1	0	0
2	A	C	1	0	1	0	0
3	C	C	0	0	2	0	0
4	A	B	1	1	0	0	0
5	B	B	0	2	0	0	0
6	B	A	1	1	0	0	0
7	A	B	1	1	0	0	0
8	C	A	1	0	1	0	0
9	B	B	0	2	0	0	0
10	C	B	0	1	1	0	0
11	B	A	1	1	0	0	0
12	A	A	2	0	0	0	0
13	B	B	0	2	0	0	0
14	C	B	0	1	1	0	0
15	C	B	0	1	1	0	0
16	B	B	0	2	0	0	0
17	C	C	0	0	2	0	0
18	B	C	0	1	1	0	0
19	A	A	2	0	0	0	0
20	A	B	1	1	0	0	0
21	B	A	1	1	0	0	0
22	B	B	0	2	0	0	0
23	B	B	0	2	0	0	0
24	A	C	1	0	1	0	0
25	A	C	1	0	1	0	0
Jumlah			15	22	13	0	0

Lampiran 8. Rekapitulasi Data Karakteristik Situasi Kerja (X₃)

Pen	X₁	X₂	X₃
1	3	5	8
2	5	3	8
3	3	3	6
4	5	4	9
5	4	4	8
6	4	5	9
7	5	4	9
8	3	5	8
9	4	4	8
10	3	4	7
11	4	5	9
12	5	5	10
13	4	4	8
14	3	4	7
15	3	4	7
16	4	4	8
17	3	3	6
18	4	3	7
19	5	5	10
20	5	4	9
21	4	5	9
22	4	4	8
23	4	4	8
24	5	3	8
25	5	3	8

Lampiran 9. Rekapitulasi Data Kinerja Karyawan (Y)

No.	Penilaian Kinerja Karyawan (Y)							Jumlah Jawaban				
	A	B	C	D	E	F	G	A	B	C	D	E
1	B	C	B	A	B	B	B	1	5	1	0	0
2	B	C	B	A	A	A	B	3	3	1	0	0
3	B	D	D	C	C	C	C	0	1	4	2	0
4	B	B	B	B	C	A	A	2	4	1	0	0
5	B	A	C	B	B	C	A	2	3	2	0	0
6	C	C	B	A	B	A	A	3	2	2	0	0
7	C	A	B	B	B	B	A	2	4	1	0	0
8	C	D	B	D	D	C	C	0	1	3	3	0
9	C	B	C	B	B	B	C	0	4	3	0	0
10	C	C	B	B	A	C	C	1	2	4	0	0
11	B	B	B	C	B	B	B	0	6	1	0	0
12	A	A	B	B	B	B	B	2	5	0	0	0
13	B	B	B	B	B	B	B	0	7	0	0	0
14	A	B	C	B	B	B	B	1	5	1	0	0
15	C	B	A	A	A	C	C	3	1	3	0	0
16	B	B	A	B	B	B	C	1	5	1	0	0
17	D	C	C	C	C	C	C	0	0	6	1	0
18	C	B	C	B	C	B	B	0	4	3	0	0
19	B	A	C	A	A	B	B	3	3	1	0	0
20	B	B	B	C	A	C	A	2	3	2	0	0
21	B	C	C	B	B	A	A	2	3	2	0	0
22	A	B	A	C	C	B	B	2	3	2	0	0
23	B	C	B	A	B	B	B	1	5	1	0	0
24	C	B	A	B	B	C	B	1	4	2	0	0
25	C	C	C	B	C	A	B	1	2	4	0	0
Jumlah								33	85	51	6	0

Lampiran 10. Rekapitulasi Skor Kinerja Karyawan (Y)

1	4	3	4	5	4	4	4	28
2	4	3	4	5	5	5	4	30
3	4	2	2	3	3	3	3	20
4	4	4	4	4	3	5	5	29
5	4	5	3	4	4	3	5	28
6	3	3	4	5	4	5	5	29
7	3	5	4	4	4	4	5	29
8	3	2	4	2	2	3	3	19
9	3	4	3	4	4	4	3	25
10	3	3	4	4	5	3	3	25
11	4	4	4	3	4	4	4	27
12	5	5	4	4	4	4	4	30
13	4	4	4	4	4	4	4	28
14	5	4	3	4	4	4	4	28
15	3	4	5	5	5	3	3	28
16	4	4	5	4	4	4	3	28
17	2	3	3	3	3	3	3	20
18	3	4	3	4	3	4	4	25
19	4	5	3	5	5	4	4	30
20	4	4	4	3	5	3	5	28
21	4	3	3	4	4	5	5	28
22	5	4	5	3	3	4	4	28
23	4	3	4	5	4	4	4	28
24	3	4	5	4	4	3	4	27
25	3	3	3	4	3	5	4	25

mpiran 11

Statistical Package Social Science (SPSS) Version 11.0 For Windows

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja karyawan (Y)	26.8000	3.06866	25
K. Individu (X1)	10.7600	1.69017	25
K. Pekerjaan (X2)	12.8400	1.79536	25
K. Situasi Kerja (X3)	8.0800	1.03763	25

Correlations

		Kinerja Karyawan	K. Individu	K. Pekerjaan	K. Situasi Kerja
Pearson Correlation	Kinerja karyawan	1.000	.762	.697	.660
	K. Individu	.762	1.000	.646	.558
	K. Pekerjaan	.697	.646	1.000	.577
	K. Situasi Kerja	.660	.558	.577	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan	.	.000	.000	.000
	K. Individu	.000	.	.000	.002
	K. Pekerjaan	.000	.000	.	.008
	K. Situasi Kerja	.000	.002	.008	.
N	Kinerja karyawan	25	25	25	25
	K. Individu	25	25	25	25
	K. Pekerjaan	25	25	25	25
	K. Situasi Kerja	25	25	25	25

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	K. Situasi Kerja, K. Pekerjaan, K. Individu	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.709	.667	1.77053

Model Summary^b

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.709	17.031	3	21	.000	1.434

a. Predictors: (Constant), K. Situasi Kerja, K. Pekerjaan, K. Individu

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160.169	3	53.390	17.031	.000 ^a
	Residual	65.831	21	3.135		
	Total	226.000	24			

a. Predictors: (Constant), K. Situasi Kerja, K. Pekerjaan, K. Individu

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.396	3.174		1.700	.104
	K. Individu	.743	.302	.409	2.462	.023
	K. Pekerjaan	.503	.268	.294	2.175	.045
	K. Situasi Kerja	.860	.427	.291	2.215	.037

Coefficients^a

Model	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	-1.204	11.996					
K. Individu	.115	1.371	.762	.473	.290	.502	1.442
K. Pekerjaan	-.055	1.061	.697	.379	.221	.563	1.376
K. Situasi Kerja	-.028	1.748	.660	.403	.237	.666	1.401

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficient Correlations^a

Model		K. Situasi Kerja	K. Pekerjaan	K. Individu
Correlations	K. Situasi Kerja	1.000	-.184	-.372
	K. Pekerjaan	-.184	1.000	-.521
	K. Individu	-.372	-.521	1.000
Covariances	K. Situasi Kerja	.182	-2.107E-02	-4.798E-02
	K. Pekerjaan	-2.107E-02	7.196E-02	-4.216E-02
	K. Individu	-4.798E-02	-4.216E-02	9.108E-02

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics^a

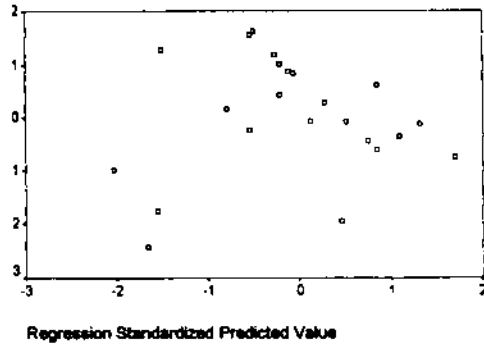
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	21.5314	31.2026	26.8000	2.58335	25
Residual	-3.5091	2.6134	.0000	1.65618	25
Std. Predicted Value	-2.039	1.704	.000	1.000	25
Std. Residual	-1.982	1.476	.000	.935	25

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot

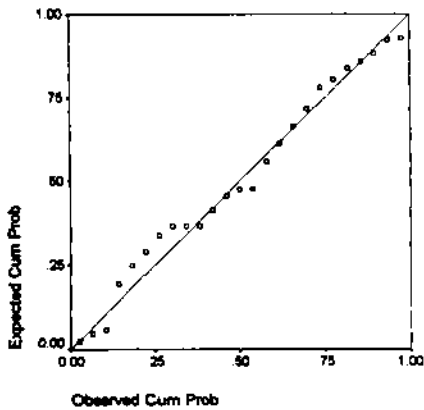
Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variabel : Kinerja Karyawan



Lampiran 12

Data Untuk Uji Validitas dan Reliabilitas

1	4	5	4	13	5	4	5	14	3	5	8	4	3	4	5	4	4	28
2	4	4	5	13	5	4	5	14	5	3	8	4	3	4	5	5	4	30
3	3	2	3	8	4	3	3	10	3	3	6	4	2	2	3	3	3	20
4	5	3	4	12	5	5	5	15	5	4	9	4	4	4	3	5	5	29
5	3	2	5	10	4	5	4	13	4	4	8	4	5	3	4	3	5	28
6	4	4	4	12	5	5	5	15	4	5	9	3	3	4	4	5	5	29
7	4	3	5	12	5	5	5	15	5	4	9	3	5	4	4	4	5	29
8	3	2	2	7	3	4	3	10	3	5	8	3	2	2	2	3	3	19
9	5	3	5	13	3	5	4	12	4	4	8	3	4	4	4	4	3	25
10	3	4	3	10	4	4	5	13	3	4	7	3	3	4	5	3	3	25
11	4	2	4	10	4	5	4	13	4	5	9	4	4	4	4	4	4	27
12	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	10	5	5	4	4	4	4	30
13	3	3	5	11	5	4	5	14	4	4	8	4	4	4	4	4	4	28
14	4	3	3	10	4	4	5	13	3	4	7	5	4	4	4	4	4	28
15	4	3	4	11	5	5	4	14	3	4	7	3	4	5	5	3	3	28
16	5	3	4	12	5	5	5	15	4	4	8	4	4	4	4	4	4	28
17	3	4	2	9	4	3	4	11	3	3	6	2	3	3	3	3	3	20
18	3	3	2	8	4	3	4	11	4	3	7	3	4	3	4	4	4	25
19	5	4	4	13	5	3	5	13	5	5	10	4	5	3	5	4	4	30
20	4	2	4	10	5	5	5	15	5	4	9	4	4	3	5	5	5	28
21	5	3	2	10	5	3	3	11	4	5	9	4	3	3	4	5	5	28
22	4	4	3	11	5	4	3	12	4	4	8	5	4	3	3	4	4	28
23	4	3	4	11	4	2	4	10	4	4	8	4	3	4	4	4	4	28
24	5	2	3	10	4	5	4	13	5	3	8	3	4	4	4	3	4	27
25	4	2	4	10	3	3	4	10	5	3	8	3	3	3	3	5	4	25

Lampiran 13**Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk Karakteristik Individu**

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

Item-total Statistics

X1.1 = Minat
 X1.2 = Sikap
 X1.3 = Kebutuhan

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	17.5200	8.6767	.4815	.7088
X1.2	18.4400	8.7567	.3776	.7434
X1.3	17.8400	7.7233	.4964	.6875

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .7312 Standardized item alpha = .7147

Lampiran 14**Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk Karakteristik Pekerjaan**

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

Item-total Statistics

X2.1 = Besarnya tanggung jawab
 X2.2 = Variasi tugas
 X2.3 = Besarnya kepuasan

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	21.2800	9.7933	.5875	.7888
X2.2	21.5600	8.6733	.6151	.7592
X2.3	21.3600	9.2400	.6799	.7560

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .8014 Standardized item alpha = .8318



Lampiran 15**Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk Karakteristik Situasi Kerja**

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

Item-total Statistics

X3.1 = Lingkungan kerja terdekat
X3.2 = Tindakan organisasi

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	12.1200	2.6100	.4208	.7612
X3.2	12.1200	2.8600	.3648	.8112

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = .7198 Standardized item alpha = .6920

Lampiran 16**Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk Kinerja Karyawan**

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

Item-total Statistics

Y1 = Kesetiaan
 Y2 = Tanggung jawab
 Y3 = Ketaatan
 Y4 = Kejujuran
 Y5 = Kerjasama
 Y6 = Prakarsa
 Y7 = Daerah organisasi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1	49.9200	33.4933	.4172	.7121
Y2	49.9200	31.6600	.5504	.6919
Y3	49.8400	34.4733	.3828	.7266
Y4	49.6400	31.8233	.5860	.6906
Y5	49.7200	32.2100	.5467	.6958
Y6	49.7200	33.7933	.3966	.7150
Y7	49.6400	32.7400	.5216	.7009

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .7299 Standardized item alpha = .7709

Lampiran 17

Table Distribution of F

Untuk 5%

dfd \ dfn	Derajat Bebas Pembilang									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	161.40	190.50	215.70	224.60	230.20	234.00	238.90	243.90	249.00	254.30
2	19.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.37	19.41	19.45	19.50
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.84	8.74	8.64	8.53
4	7.71	6.94	6.59	6.30	6.26	6.16	6.04	5.91	5.77	5.63
5	6.61	6.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.82	4.68	4.53	4.36
6	5.90	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.15	4.00	3.81	3.67
7	5.50	4.74	4.35	4.12	3.87	3.87	3.73	3.57	3.41	3.23
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.44	3.28	3.12	2.88
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.23	3.07	2.90	2.71
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.07	2.91	2.74	2.54
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	2.95	2.79	2.61	2.40
12	4.75	3.88	3.49	3.26	3.11	3.00	2.85	2.69	2.50	2.30
13	4.67	3.80	3.41	3.18	3.02	2.92	2.77	2.60	2.42	2.21
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.70	2.53	2.35	2.13
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.64	2.48	2.29	2.07
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.59	2.42	2.24	2.01
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.55	2.38	2.19	1.96
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.68	2.51	2.34	2.15	1.92
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.48	2.31	2.11	1.88
20	4.35	3.40	3.10	2.87	2.71	2.60	2.45	2.28	2.08	1.84
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.42	2.25	2.05	1.84
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.65	2.55	2.40	2.23	2.03	1.78
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.38	2.20	2.00	1.76
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.36	2.18	1.98	1.73
25	4.24	3.38	2.99	2.76	2.60	2.49	2.34	2.16	1.96	1.71
26	4.22	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.32	2.15	1.95	1.69
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.30	2.13	1.93	1.67
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.66	2.44	2.29	2.12	1.91	1.65
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.54	2.43	2.28	2.10	1.90	1.64
30	4.17	3.32	<u>2.92</u>	2.69	2.53	2.42	2.27	2.09	1.89	1.62
32	4.15	3.30	2.90	2.67	2.51	2.40	2.32	2.25	2.19	2.14
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.30	2.23	2.17	2.12
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.18	2.00	1.79	1.51
60	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.10	1.92	1.70	1.39
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.02	1.83	1.61	1.25
~	3.84	2.99	2.60	2.37	2.21	2.09	1.94	1.75	1.52	1.00

Sumber : Sugiyono, (1999 : 150)

Lampiran 18

DISTRIBUSI T

Dk=dt	α	α Untuk Uji Satu Pihak (One Tail Test)					
		.10	.05	.025	.01	.005	.0005
		α Untuk Uji Dua Pihak (Two Tail Test)					
		.20	.10	.05	.02	.01	.001
1		3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.610
2		1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.698
3		1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.941
4		1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5		1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.850
6		1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7		1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
8		1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	3.611
9		1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10		1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11		1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12		1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13		1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14		1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15		1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16		1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17		1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18		1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19		1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20		1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21		1.323	<u>1.721</u>	2.080	2.518	2.831	3.819
22		1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23		1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24		1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25		1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26		1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27		1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28		1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29		1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30		1.310	1.697	2.042	2.457	2.570	3.646
40		1.303	1.684	2.021	2.423	2.701	3.551
60		1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
~		1.282	1.645	1.960	2.326	2.676	3.291

Sumber : Sugiyono, (1999 : 139)