

Kinerja Dipengaruhi oleh Variabel Anteseden dan Dampaknya pada Kepuasan Kerja (Studi pada Manajer Bank BRI Di Malang)

Gerrit M. Pentury

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pattimura Ambon

ABSTRACT

The aim of this research is to analysis : 1) How far the ability influence to performance. 2) How far the Job Motivation influence to performancet. 3) How far the role perception influence to performance. 4) How far the performance influence to job satisfaction. The analysis unit is the manager of BRI Malang. The data had been collected by using questionnaire with 150 managers as respondents, and the populations about 240 managers. The data collected technique had been done by using interview and also observation technique. There are 48 questions in each questionnaire. To test the influence have to use the instrument of structure equetion modeling by using the analysis of moment structures version 4.01 program. Research result : 1) The ability influence to performance. 2) The job motivation influence to performance. 2) The role perception influence to performance. 4) The performance influence to job satisfaction.

Keywords: *ability, job motivation, job performance, job satisfaction, role perception.*

PENDAHULUAN

Keberhasilan seorang manajer dalam menggerakan anak buahnya terletak pada sejauhmana kemampuannya untuk mengetahui tentang apa yang menjadi motif atau apa yang membuat orang tergerak (Stoner *et al*, 1996; Siagian 1995; Hagemen, 1993; dan Sujak, 1990), disamping itu seorang manajer memiliki tugas untuk menyelesaikan urusan-urusan lewat orang lain (Robbins, 1996) dengan tugas utama bertanggungjawab atas pencapaian tujuan organisasi, kemudian melakukan evaluasi kinerja, serta membantu bawahannya agar lebih efektif dalam menjalankan tugasnya.

Menurut teori harapan motivasi tidak sama dengan kepuasan atau kinerja. Usaha (paksaan atau motivasi) berhubungan dengan kemampuan dan ciri, dan diatur dengan persepsi. Setelah tercapai kinerja, dilihat balas jasanya, apakah ini menyebabkan kepuasan.

Beberapa penelitian sebelumnya yang mencoba untuk dapat melihat hubungan kemampuan (*ability*), motivasi kerja (*work motivation*), dan persepsi (*perception*) dengan variabel yaitu kinerja (*performance*), dan kepuasan kerja (*job satisfaction*), namun sejauh ini kebanyakan penelitian-penelitian tersebut mengambil obyek pada rumah sakit, kantor pemerintah dan perusahaan industri. Anantara lain oleh Timmreck (2001), Mbanga (2001), Ellicson (2002), Poon (2004), Wagar (2004), Severt *et al* (2006), Mursalim (2006), dan Christen *et al* (2006). Sedangkan dalam penelitian ini, obyeknya pada Bank

BRI di Malang dan respondennya adalah pada level manajer.

Beberapa gambaran dalam dunia perbankan di Indonesia. Dalam dunia perbankan, peranan teknologi telekomunikasi dan transformasi sangat memudahkan terjadinya transaksi antar nasabah dengan bank, antar bank dengan bank, baik dalam suatu negara maupun antar negara. Kemudahan-kemudahan seperti ini, di satu sisi memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan dunia usaha perbankan, akan tetapi, di sisi lain, kondisi ini juga dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak tertentu untuk melakukan tindakan di luar ketentuan hukum yang berlaku dalam dunia perbankan.

Beberapa permasalahan yang dihadapi bank antara lain, kredit macet di Bank Mandiri mencapai 1,4 triliun rupiah (Kompas, 3 Januari 2005) atau yang dialami BNI, terjadi pembobolan 1,7 triliul rupiah dan BRI mencapai 600 milyar rupiah (Jawa Pos, 30 Desember 2003). Kasus penyalahgunaan kredit yang mengakibatkan tingkat kemacetan yang tinggi, bahkan berdasarkan laporan statistik perbankan Indonesia (2007) menempatkan Jawa Timur pada posisi nomor dua dari seluruh wilayah di Indonesia sebagai bank dengan tingkat kredit macet sangat besar yaitu :1) modal kerja sebesar 3.309, (tiga triliun tiga ratus sembilan miliar rupiah), 2) investasi sebesar 946 (sembilan ratus empat pulu enam miliar rupuah , dan 3) konsumsi sebesar 631 (enam ratus tiga pulu satu miliar rupiah) dari total kredit yang dikucurkan berdasarkan bank penyalur kredit.

Ada beberapa hal yang dapat diidentifikasi sebagai perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu:

- 1) Menggali temuan bahwa kemampuan kerja, motivasi kerja, dan persepsi peran sebagai variabel anteseden untuk kinerja, bisa mempengaruhi tidak langsung kepuasan kerja
- 2) Membentuk suatu model dari variabel anteseden kinerja dalam mempengaruhi kepuasan kerja pada level manajer bank BRI, khususnya di Malang.

Mengidentifikasi permasalahan harus juga ditunjang dengan literatur dan penelitian terdahulu. Antara lain dikatakan oleh Spector (1997) bahwa "*job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs*". Kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Pada masa lalu, para peneliti melihat kepuasan kerja dari sudut pandang pemenuhan kebutuhan yaitu apakah pekerjaan itu mampu memenuhi kebutuhan baik fisik maupun psikologis seseorang. Akan tetapi seiring dengan perkembangan jaman pendekatan ini telah mengalami pergeseran karena para peneliti lebih memusatkan perhatian pada aspek kognitif daripada sekedar pemenuhan kebutuhan.

As'ad (1998) mengatakan bahwa *job performance* adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja menurut Moenir (1983) adalah sebagai hasil kerja orang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Munasef (1983) mengatakan prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik/lebih menonjol kearah tercapai tujuan organisasi.

Dikatakan oleh Ching & Megginson dalam Gomes (1995) bahwa motivasi kerja sebagai perilaku yang ditunjukkan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan kinerja. Menurut McCormick dalam Mangkunegara (2001) motivasi dirumuskan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Perbedaan dalam hal kemampuan akan berpengaruh terhadap perilaku kerja serta kinerja individu (Gibson *et al*, 1996). Seperti dikemukakan oleh Robbins (1996) bahwa kemampuan mempunyai pengaruh langsung pada tingkat kinerja dan kepuasan seseorang. Meskipun karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, tetapi jika tidak didukung kemampuan kerja yang memadai, maka kinerjanya akan rendah (Gibson *et al*, 1996). Kemampuan dimaksudkan sebagai kesanggupan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan ini mengandung berbagai unsur seperti ketrampilan manual dan intelektual, bahkan sampai kepada sifat-sifat pribadi yang dimiliki. Unsur-unsur ini juga mencerminkan pendidikan, latihan dan pengalaman yang dituntut sesuai rincian kerja (Zainun, 1994). Kemampuan diperoleh melalui latihan-latihan (Klingner & Nanbaldian dalam Gomes, 2005). Kemampuan disini merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins, 1996), yaitu kemampuan merupakan sifat (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melaksanakan suatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisik.

Persepsi memegang peranan penting dalam upaya memahami perilaku kerja karyawan. Hal ini dikarenakan perilaku seseorang lebih banyak didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas itu, bukan mengenai realitas itu sendiri (Robbins 1996). Sehingga dunia yang dipersepsikan adalah dunia yang penting dari segi perilaku.

Pada dasarnya persepsi merupakan suatu proses dengan mana seseorang mengorganisasikan pikirannya, menafsirkan, mengalami, dan mengelolah pertanda atau segala sesuatu yang terjadi di lingkungannya (Hammer dan Organ dalam Indrawijaya, 1988). Pendapat hampir senada dikemukakan oleh Kotler (1995) bahwa persepsi sebagai proses bagaimana seseorang menyeleksi, mengatur dan menginterpretasikan masukan-masukan informasi untuk menciptakan gambaran keseluruhan yang berarti.

Dikatakan oleh Christen *et al* (2006) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Usaha dan kemampuan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Grossman (2000) mengatakan bahwa pengalaman, kemampuan teknik dan kemampuan kemanusiaan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Severt *et al* (2006) dengan hasil penelitian memberikan kejelasan bahwa faktor keuntungan pendidikan dari variabel motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Grossman (2000) mengatakan bahwa ada pengaruh

secara signifikan antara motivasi dalam bekerja dan keahlian manajemen berupa kemampuan dan kapasitas individu.

Hasil penelitian Mbanga-P. M (2001) menunjukkan bahwa persepsi yang dibentuk oleh indikator 1) senang dengan produk, 2) tempat produksi dengan kebutuhan pelanggan, 3) senang dengan kualitas, dan 4) senang dengan harga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja yang dibentuk oleh indikator 1) nomor dari rekrut distributor selama 12 bulan, 2) tiap bulan penggantian tim, dan 3) tenaga penjualan bulanan.

Pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja dilakukan penelitian oleh Mbanga-P. M (2001) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Dwight R. Morris & Robert E. Niebuhr dalam Mursalim (2006) mengatakan bahwa : 1) *locus of control* tidak signifikan untuk memprediksi pengukuran kepuasan kerja, 2) terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara variabel kinerja dengan kepuasan kerja individu yang berorientasi internal. Meskipun demikian tingkat kinerja dan kepuasan kerja antara internal dan eksternal relatif konstan. Namun, hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja secara signifikan adalah berbeda bagi individu yang memiliki orientasi internal yang lebih besar, 3) secara keseluruhan terdapat hubungan antara kinerja, *locus control* dan kepuasan kerja berupa pembayaran dan promosi. Severt *et al* (2006) dan Christen *et al* (2006) juga dalam penelitiannya mengatakan bahwa kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ellicson (2002) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan pemerintah secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan karyawan terhadap kesempatan promosi, gaji dan benefit. Penilaian kinerja secara supervise berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pemerintah. Hasil ini menyebabkan pemerintah local dapat meminimalisir ketidaknyamanan dan ketidakpercayaan pada proses penilaian kinerja. Poon (2004) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan tingkat *turnover* karyawan. Artinya, bila karyawan merasa bahwa penilaian kinerja dilaksanakan secara adil, obyektif, serta ada timbal balik yang sesuai, maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja, dan tingkat *turnover* akan menurun. Sebaliknya bila karyawan merasa bahwa penilaian kinerja dilaksanakan secara tidak adil, obyektif, dan tidak ada timbal balik yang sesuai, maka kepuasan kerja karyawan akan menurun dan tingkat *turnover* akan meningkat.

Hasil penelitian Mbanga-P. M (2001) menunjukkan bahwa persepsi yang dibentuk oleh indikator 1) senang dengan produk, 2) tempat produksi dengan kebutuhan pelanggan, 3) senang dengan kualitas, dan 4) senang dengan harga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Kategori penelitian ini termasuk penelitian eksplanatoris (*explanatory research*), yaitu jenis penelitian yang berupaya menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Effendi, dan Singarimbun, 1989). Disamping berupaya untuk menjelaskan hubungan pengaruh antara variabel melalui pengujian hipotesis, penelitian ini juga akan dilengkapi dengan uraian secara deskriptif, terutama sekali yang berkaitan dengan penyajian data sekunder, khususnya berkenaan dengan pendapat, sikap, motivasi, kepuasan kerja, serta perilaku manusia (Kerlinger, 1990).

Penelitian ini dilakukan pada kantor cabang dan kantor unit Bank BRI di Malang kota dan kabupaten. Metode pengambilan sampel adalah *non probability sampling* atau pemilihan sampel tidak acak yaitu tidak semua unit populasi memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel karena sifat populasi yang heterogen. Sampel penelitian diambil melalui teknik berdasarkan tujuan atau pertimbangan karena ingin mengambil sampel yang sesuai tujuan penelitian. Besarnya sampel pada kantor cabang bank BRI di Malang yang dijadikan responden sebesar 150 responden.

Penelitian ini menggunakan dua macam analisis, yaitu analisis statistik deskriptif dan teknik-teknik kuantitatif atau analisis statistik inferensial yaitu terhadap data yang diperoleh dilapangan. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan secara lebih mendalam terhadap masing-masing variabel dalam penelitian ini. Sedangkan teknik kuantitatif digunakan untuk melihat kuat lemahnya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel tergantung, yaitu dengan cara menganalisis terhadap data yang telah diberi skor sesuai dengan skala pengukuran yang telah ditetapkan, melalui suatu formula-formula statistik. Metode statistik inferensial yang digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM).

HASIL ANALISA

Kemampuan Kerja

Variabel observasi yang diajukan sebagai indikator dari kemampuan kerja yaitu: 1) kemampuan pengetahuan (X1.1) dengan dua item yaitu; konsep,

dan ketentuan, 2) kemampuan ketrampilan (X1.2) dengan dua item yaitu; penggunaan perangkat pendukung, dan membuat perhitungan, 3) diklat (X1.3) dengan dua item yaitu; pendidikan, dan pelatihan, dan 4) pengalaman manajer (X1.4).

Indikator yang memiliki signifikansi terkuat untuk mengukur kemampuan kerja adalah indikator diklat (X1.3) terutama pada item pendidikan dengan loading faktornya sebesar 0.848, diikuti oleh indikator kemampuan ketrampilan (X1.2) terutama item membuat perhitungan dengan loading faktornya sebesar 0.830, indikator pengalaman manajer (X1.47) dengan loading faktornya sebesar 0.814, dan indikator yang pengaruhnya kecil tetapi signifikan dalam mengukur variable kemampuan kerja adalah indikator kemampuan pengetahuan (X1.1) terutama item memahami konsep dengan loading faktornya 0.409.

Motivasi Kerja

Variabel observasi yang diajukan sebagai indikator dari motivasi kerja yaitu: 1) kemauan dan kegairahan kerja (X2.1) dengan dua item yaitu; semangat kerja, dan kurangi tingkat kesalahan, 2) daya usaha (X2.2) dengan tiga item yaitu; tegas ambil keputusan, keberanian, dan berinovasi, 3) daya inisiatif (X2.3) dengan dua item yaitu; tingkat inisiatif, selesaikan persoalan tanpa minta bantuan, 4) keterlibatan kerja (X2.4) dengan dua item yaitu; partisipasi aktif dalam pekerjaan, dan memihak pada pekerjaan), dan 5) keterikatan pada organisasi (X2.5) dengan dua item yaitu; komitmen pada organisasi, dan patuh pada nilai dan budaya organisasi.

Indikator yang memiliki signifikansi terkuat untuk mengukur motivasi kerja adalah indikator keterlibatan kerja (X2.4) terutama item memihak pada pekerjaan dengan loading faktornya sebesar 0.725, diikuti oleh indikator keterikatan pegawai pada organisasi (X2.5) terutama item patuh pada nilai dan budaya organisasi dengan loading faktornya sebesar 0.659, indikator daya usaha (X2.2) terutama item berinovasi dengan loading faktornya sebesar 0.558, sampai dengan indikator yang pengaruhnya kecil tetapi signifikan dalam mengukur variable motivasi kerja adalah indikator kemauan dan kegairahan kerja (X2.1) terutama item semangat kerja dengan loading faktornya 0.290.

Persepsi Peran

Variabel observasi yang diajukan sebagai indikator dari persepsi peran yaitu: 1) pelaku persepsi (X3.1) dengan dua item yaitu; memiliki harapan, dan pekerjaan tepat waktu, 2) Sasaran (X3.2) dengan satu

item yaitu tingkat pemahaman, dan 3) situasi (X3.3) dengan dua item yaitu; tempat kerja, dan keadaan sosial.

Indikator yang memiliki signifikansi terkuat untuk mengukur persepsi peran adalah indicator target/sasaran (X3.2) dengan loading faktornya sebesar 0.727, diikuti oleh indikator situasi (X3.3) terutama item keadaan sosial dengan loading faktornya sebesar 0.606, sampai dengan indikator yang pengaruhnya kecil tetapi signifikan dalam mengukur variabel persepsi peran adalah indicator pelaku persepsi (X3.1) terutama item harapan dengan loading faktornya 0.578.

Kinerja

Variabel observasi yang diajukan sebagai indikator dari kinerja yaitu: 1) pengelolaan transaksi (Y1.1), 2) pengelolaan administrasi (Y1.2) dengan dua item yaitu; pengelolaan administrasi, dan pengawasan internal, 3) orientasi pada bawahan (Y1.3) dengan dua item yaitu; orientasi pada bawahan, dan focus pada pelanggan, 4) orientasi kualitas (Y1.4), dan 5) kerjasama dengan orang lain (Y1.5).

Indikator yang memiliki signifikansi terkuat untuk mengukur kinerja adalah indikator pengelolaan administrasi (Y1.2) terutama item pengelolaan administrasi dengan loading faktornya sebesar 0.696, diikuti oleh indikator orientasi pada bawahan (Y1.3) terutama item orientasi pada bawahan dengan loading faktornya sebesar 0.496, indikator orientasi kualitas (Y1.4) dengan loading faktornya sebesar 0.406, sampai dengan indikator yang pengaruhnya kecil tetapi signifikan dalam mengukur variabel kinerja adalah indikator kerjasama dengan orang lain (Y1.5) dengan loading faktornya 0.212.

Kepuasan Kerja

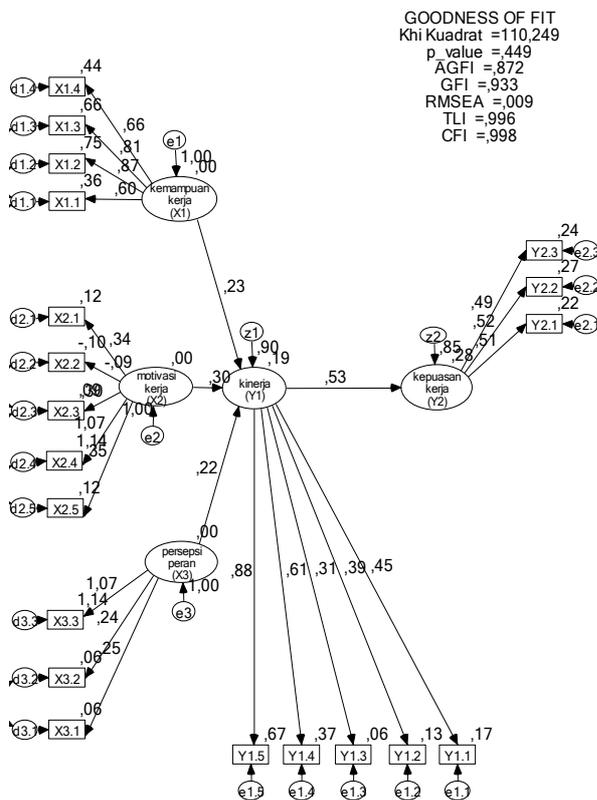
Variabel observasi yang diajukan sebagai indikator dari kepuasan kerja yaitu: 1) kondisi pekerjaan (Y2.1) dengan dua item yaitu; pekerjaan yang menyenangkan, dan pekerjaan penuh tantangan, 2) kondisi kerja yang mendukung (Y2.2) dengan dua item yaitu; keselamatan kerja, dan lingkungan kerja, 3) sikap orang lain dalam organisasi (Y2.3) dengan dua item yaitu; rekan kerja, dan pengawasan atasan, dan 4) sistem penghargaan (Y2.4) dengan empat item yaitu; kesempatan promosi, kesempatan mengikuti pendidikan, imbalan, dan system pemberian gaji.

Indikator yang memiliki signifikansi terkuat untuk mengukur kepuasan kerja adalah indikator sistem penghargaan (Y2.4) terutama item gaji/ imbalan

dengan loading faktornya sebesar 0.592, diikuti oleh indikator kondisi kerja yang mendukung (Y2,2) terutama item keselamatan kerja dengan loading faktor sebesar 0.496, diikuti oleh indicator kondisi pekerjaan (Y2.1) terutama item pekerjaan penuh tantangan dengan loading faktornya sebesar 0.489, sampai dengan indikator yang pengaruhnya kecil tetapi signifikan dalam mengukur variabel kepuasan kerja adalah indicator sikap orang lain dalam organisasi (Y2.3) terutama item dukungan rekan kerja dengan loading faktornya 0.221

Hasil Uji SEM

Hasil uji model tahap akhir keterkaitan antara kemampuan kerja (X1), motivasi kerja X2), persepsi peran (X3), terhadap kinerja (Y1), dan kepuasan kerja (Y2) disajikan pada Gambar 1. berikut.



Gambar 1. Pengukuran Factor dan Hasil Uji Model Keterkaitan antara Kemampuan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Persepsi Peran (X3) terhadap Kinerja (Y1), dan Kepuasan Kerja (Y2) pada Tahap Akhir.

Setelah dilakukan evaluasi kriteria terhadap indeks kesesuaian model dan model itu dikatakan fit, selanjutnya akan dilihat sejauhmana hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada

model tersebut, yang diuji melalui uji t yang ada dalam analisis regresi. Tabel 1. akan menyajikan nilai-nilai koefisien regresi (*regression weight estimate*) dan *critical ratio* (t hitung). Hipotesis akan diterima jika nilai *critical ratio* (t hitung) lebih besar dari nilai t tabel atau nilai p value $\leq 0,05$.

Tabel 1. Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Index Model Secara Keseluruhan

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil dari Model	Evaluasi Model
Chi-square	Kecil	110	Baik
Probability	≥ 0.05	0.449	Baik
GFI	≥ 0.90	0.933	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.872	Marjinal
RMSEA	≤ 0.08	0.009	Baik
TLI	≥ 0.95	0.996	Baik
CFI	≥ 0.95	0.998	Baik

Sumber: Data Primer Diolah (2010)

Tabel 2. Loading Factor (λ) Uji Model Hubungan Variabel Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Persepsi Peran, Penilaian Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada Tahap Akhir.

H	Variabel Independen	Variabel Dependen	Loadng Faktor	(p)	Ket
H1	Kemampuan	Kinerja	0.227	0.021	Sig
H2	Motivasi	Kinerja	0.301	0.013	Sig
H3	Persepsi	Kinerja	0.218	0.048	Sig
H4	Kinerja	Kepuasan	0.530	0.021	Sig

Sumber: Data Primer Diolah (2010)

HASIL PENELITIAN

Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja

Untuk menjawab rumusan masalah yang pertama (H1) secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM pada Tabel 2. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai t hitung (*critical ratio*) 2.303 lebih besar dari nilai t tabel 1.96 atau nilai p = 0.021 lebih kecil dari $\alpha = 0.05$ Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kemampuan kerja dengan kinerja yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut dilihat dari nilai standardized regression weight sebesar 0.227.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa kemampuan kerja yang diwakili oleh indikator kemampuan pengetahuan, kemampuan

terampilan, diklat, dan pengalaman kerja manajer memberi peran langsung terhadap kinerja. Artinya, semakin baik kemampuan kerja seorang manajer semakin baik hasil kerja yang ditunjukkan. Dengan demikian temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa fakta dan data empiris yang menyatakan bahwa kemampuan kerja berupa kemampuan pengetahuan, kemampuan ketrampilan, diklat, dan pengalaman kerja manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Grossman, 2000, Sudarto, 2006, dan Christen *et al.* 2006).

Kemampuan sesungguhnya merupakan suatu unsure pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk memungkinkan para pegawai bekerja dengan cara tertentu. Kemampuan yang ditunjukkan oleh para manajer dalam menyelesaikan suatu pekerjaan berdasarkan hasil penelitian memiliki tingkat ketrampilan dan keahlian yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa sebagian ketrampilan, dan keahlian mungkin saja diperoleh dari pengalaman kerja, namun bagian terutama yang berupa pengetahuan perlu dicari melalui pendidikan dan latihan (Zainun, 1981).

Diketahui bahwa untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai, setiap tahun secara terus menerus, hampir semua bank dalam penelitian ini melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan wawasan yang meliputi tiga dimensi yaitu:

- Dimensi kognitif, meliputi ilmu pengetahuan berupa konsep, aturan, ketentuan, sistem dan prosedur dalam bidang perbankan.
- Dimensi afektif, meliputi perubahan sikap dan perilaku yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai BRI, baik dalam hubungan intern antar pegawai maupun pelayanan kepada nasabah.
- Dimensi psikomotorik, meliputi ketrampilan baik dalam penggunaan perangkat pendukung operasional maupun dalam membuat perhitungan secara sistematis.

Salah satu program yang dapat meningkatkan kinerja dan memiliki hubungan yang positif adalah program pendidikan aplikasi dan refreasing, karena program ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan atau tugas yang sedang diduduki. Pendidikan ini berisi pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dalam bidang bisnis, operasional, pengawasan dan bidang lainnya.

Pengalaman kerja yang dimiliki seorang manajer dalam organisasi berbeda-beda, semakin lama seorang manajer bekerja dalam organisasi akan semakin berpengalaman. Sebab masa kerja dapat

memberikan kemahiran, sehingga makin lama orang bekerja dapat semakin cakap dan terampil di bidang pekerjaan itu.

Pada Umumnya manajer dalam meningkatkan kemampuan bertindak atas tiga segi, pertama manajer ingin menetapkan dengan pasti tingkat kemampuan yang diinginkan oleh suatu jabatan tertentu. Kedua, manajer ingin menilai kemampuan pegawai yang menduduki jabatan itu. Ketiga, akan memperbaiki bila ternyata ada kesalahan terhadap pegawai yang menduduki jabatan itu.

Kemampuan semakin baik seseorang dalam organisasi dapat dikatakan diawali dari penempatan yang tepat pada permulaan karir seseorang, karena dengan demikian akan sangat mempermudah tugas pembinaan dan pengembangan karir yang bersangkutan yang berarti mempermudah usaha penggerakan yang akan dilakukan sehingga pekerja tersebut menghasilkan prestasi kerja yang tinggi (Siagian, 1995).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja memberi peran langsung terhadap kinerja. Kemampuan dalam bentuk umum mengasumsikan bahwa kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan kerja, ini sesuai dengan penelitian sebelumnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1, yang menyatakan bahwa kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terbukti atau didukung dengan fakta.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Untuk menjawab rumusan masalah (H2) secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM pada Tabel 2. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai *t* hitung (*critical ratio*) 2.491 lebih besar dari nilai *t* tabel 1.96 atau nilai *p* = 0.013 lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut dilihat dari nilai standardized regression weight sebesar 0.301.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa motivasi kerja yang diwakili oleh indikator kemauan dan kegairahan kerja, daya usaha, daya inisiatif, keterlibatan kerja, dan keterikatan pada organisasi memberi peran langsung terhadap kinerja. Artinya, seseorang yang ingin bekerja harus memiliki motif tertentu. Motif tersebut merupakan suatu dorongan atau tenaga (*power*) yang bersumber dari dalam diri seseorang dalam hal ini manajer untuk menggerakkan jiwa dan jasmaninya untuk berbuat sesuatu, sehingga motif tersebut merupakan suatu

driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkalaku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Tujuan seseorang sangat bervariasi dan bermacam-macam perilaku untuk mendapatkannya.

Pada diri setiap individu atau pegawai dalam hal ini manajer memiliki beberapa ciri-ciri motif yang tidak selamanya sama dalam setiap waktu. Ciri-ciri motif yang dimaksud adalah:

1. Perbuatan setiap individu tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi ada beberapa tujuan yang berlangsung secara simultan. Misalnya, seorang pegawai yang bekerja secara sungguh-sungguh, tidak hanya ingin berprestasi, tetapi juga ingin diakui, dipuji, dan untuk mendapatkan gaji/upah yang tinggi.
2. Seorang pegawai atau individu mempunyai motif yang selalu berubah-ubah tidak tetap. Hal ini disebabkan karena keinginan manusia setiap saat selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Misalnya, pada waktu tertentu seorang pegawai menginginkan gaji/upah yang tinggi, pada waktu yang lain menginginkan pimpinan yang baik, atau kondisi kerja yang menyenangkan dan sebagainya. Hal ini menggambarkan bahwa motif seseorang sangat dinamis dan gerakannya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.
3. Setiap individu mempunyai motif yang berbeda dalam pekerjaan yang sama pada tempat yang sama. Misalnya, ada menginginkan teman kerja yang baik, sedang yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan dan sebagainya.

Dengan demikian temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa teori yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja (Grossman, 2000, Sudarto, 2004, Severt *et al.* 2006, Christen *et al.* 2006, dan Mursalim, 2006).

Pengaruh Persepsi Peran Terhadap Kinerja

Untuk menjawab rumusan masalah (H3) secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM pada Tabel 2. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa persepsi peran berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai *t* hitung (*critical ratio*) 1.979 lebih besar dari nilai *t* tabel 1.96 atau nilai $p = 0.048$ lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi peran dengan kinerja yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut dilihat dari nilai *standardized regression weight* sebesar 0.218.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa persepsi peran yang diwakili oleh indikator pelaku persepsi, target/sasaran, dan situasi, memberi peran langsung terhadap kinerja. Artinya, dalam kehidupan organisasional, telah umum diterima bahwa seorang manajer yang mempunyai tingkat kemampuan yang tinggi, baik secara manajerial maupun teknis, persepsinya baik dan akan senang melihat para bawahan memiliki kemampuan yang tinggi. Bahkan dapat dikatakan bahwa seorang manajer yang tangguh akan sangat gembira apabila para bawahannya justru lebih mampu dari dirinya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sifat teknis operasional karena dengan demikian tugas-tugas manajerialnya, seperti dalam hal pembinaan dan pengawasan, akan lebih ringan. Kondisi demikian hanya bisa timbul dengan persepsinya apabila kemampuan kerja para bawahannya yang tinggi itu tidak merupakan ancaman bagi kepentingannya. Dengan demikian ada harapan bagi manajer terhadap bawahan dalam membantu menyelesaikan pekerjaannya sekaligus menempatkan bawahan pada pekerjaan sesuai kemampuan

Persepsi tentang sasaran bukanlah sesuatu hal yang dilihat secara terisolasi melainkan dalam kaitan atau hubungannya dengan yang lain. Karena itulah orang cenderung mengelompokkan orang, benda atau peristiwa sejenis dan memisahkannya dengan kelompok orang, benda atau peristiwa lain yang tidak serupa. Tetapi bukan hanya kesamaan ciri-ciri sasaran itu yang dijadikan dasar menentukan persepsi tertentu. Dekatnya sekelompok orang atau benda atau peristiwa tertentu juga sering dipakai sebagai dasar pembentukan persepsi. Dengan demikian akan memberikan pandangan yang baik dan manfaat bagi individu dalam hal ini manajer mempersepsikan perannya terhadap pekerjaan yang dilaksanakan selama ini.

Persepsi berdasarkan situasi harus dilihat secara kontekstual yang berarti dalam situasi mana persepsi itu timbul perlu pula mendapat perhatian. Situasi merupakan factor yang turut berperan dalam penumbuhan persepsi seseorang. Misalnya, dalam suatu kelompok yang memegang teguh disiplin dan produktivitas kerja, persepsi tentang kelompok itu biasanya merupakan persepsi yang positif. Berarti jika ada di antara anggota kelompok yang mencoba menunjukkan perilaku yang menyimpan dari persepsi orang tentang kelompok itu, anggota tersebut dikenakan sanksi. Implikasi dari semua ini, sebagai seorang manajer harus memanfaatkan pengetahuan tentang persepsi bawahannya mengenai berbagai segi kehidupan organisasional karena persepsi orang sangat berpengaruh pada perilakunya dan perilaku

akan sangat berpengaruh pada motivasinya. Disamping itu perilaku seseorang juga dipengaruhi oleh situasi dan kondisi dari lingkungan kerja, misalnya tersedianya fasilitas yang baik dan keadaan kondisi social yang kondusif.

Dengan demikian temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa teori yang menyatakan bahwa persepsi peran berupa pelaku persepsi. Sasaran/target, dan situasi berpengaruh terhadap kinerja (Mbanga, 2001, dan Christen *et al.* 2006).

Pengaruh Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Untuk menjawab rumusan masalah (H4) secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM pada Tabel 2. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai *t* hitung (*critical ratio*) 2.304 lebih besar dari nilai *t* tabel 1.96 atau nilai *p* = 0.021 lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kinerja dengan kepuasan kerja yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut dilihat dari nilai *standardized regression weight* sebesar 0.530.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa kinerja yang diwakili oleh indikator kuantitas kerja, dan kualitas kerja memberi peran langsung terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi kinerja manajer dengan indikator kuantitas kerja, dan kualitas kerja, semakin tinggi kepuasan kerja. Dengan demikian temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa teori yang menyatakan bahwa kinerja berupa kuantitas kerja, dan kualitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Robbins (1996) menyatakan bahwa dampak dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah : 1) produktivitas; 2) kemangkiran; dan 3) tingkat keluaran pegawai.

Ada beberapa penelitian di bawa ini yang mengukur kepuasan kerja dipengaruhi oleh kinerja. Antara lain oleh Dwight R. Morris & Robert E. Niebuhr dalam Mursalim (2006) mengatakan bahwa : 1) *locus of control* tidak signifikan untuk memprediksi pengukuran kepuasan kerja, 2) terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara variabel kinerja dengan kepuasan kerja individu yang berorientasi internal. Meskipun demikian tingkat kinerja dan kepuasan kerja antara internal dan eksternal relatif konstan. Namun, hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja secara signifikan adalah berbeda bagi individu yang memiliki orientasi internal yang lebih besar, 3) secara keseluruhan terdapat hubungan antara kinerja, *locus control* dan kepuasan

kerja berupa pembayaran dan promosi. Hal yang sama juga dikatakan oleh Mursalim (2006) bahwa kinerja mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Severt *et al.* (2006) dan Christen *et al.* (2006) juga dalam penelitiannya mengatakan bahwa kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H4, yang menyatakan bahwa kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, terbukti atau didukung dengan fakta

Untuk membahas mengenai kinerja tidak bisa dilepaskan dari pembahasan mengenai motivasi kerja. Hal ini disebabkan karena motivasi kerja adalah merupakan bagian yang penting dari perilaku kerja tersebut. Untuk memahami pengertian *job performance* berarti memahami kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Atas dasar inilah maka antara motivasi kerja, kinerja, kompensasi, dan kepuasan kerja tidak dapat dartikan secara parsial tetapi harus secara menyeluruh atau terintegrasi. Alasan peneliti adalah bahwa munculnya suatu motivasi dimulai dari adanya motif, motif seseorang bermacam-macam dan bisa berubah-ubah setiap saat tergantung tujuan motif tersebut. Kalau motifnya adalah kedudukan atau jabatan tertentu, maka motivasinya adalah bagaimana meningkatkan suatu prestasi atau kinerja pekerjaan yang berkaitan dengan jabatan dan kedudukan tersebut. Jika para pengambil keputusan memberi penilaian dan memenuhi syarat-syarat tertentu, maka terjadi promosi, penghargaan atas promosi tersebut akan memberikan kepuasan. Gambaran di atas memberi nuansa baru bagi peneliti terutama dalam hal keterkaitan antara masing-masing variabel sebagaimana telah dikemukakan di atas. Apa yang dikemukakan di atas sepenuhnya berlaku pada level manajer.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan interpretasi yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dengan mengacu pada beberapa teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapatlah ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kemampuan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Ini bermakna bahwa kemampuan kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja. Dengan kata lain semakin baik kemampuan kerja semakin baik pula kinerja manajer. Adapun indikator-indikator kemampuan kerja yang memberi kontribusi

terhadap peningkatan kinerja adalah kemampuan pengetahuan, kemampuan ketrampilan, diklat, dan pengalaman kerja.

2. Motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Ini bermakna bahwa motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja. Dengan kata lain semakin baik motivasi kerja semakin baik juga kinerja manajer. Adapun indikator-indikator motivasi kerja yang memberi kontribusi terhadap peningkatan kinerja adalah kemauan dan kegairahan kerja, daya usaha, daya inisiatif, keterlibatan kerja, dan keterikatan pada organisasi.
3. Persepsi peran mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Ini bermakna bahwa persepsi peran berpengaruh nyata terhadap kinerja. Dengan kata lain semakin baik persepsi manajer terhadap lingkungan kerja semakin baik juga kinerja manajer. Adapun indikator-indikator persepsi peran yang memberi kontribusi terhadap peningkatan kinerja adalah pelaku persepsi, target/ sasaran, dan situasi.
4. Kinerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Ini bermakna bahwa kinerja berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain semakin baik kinerja semakin baik pula tingkat kepuasan kerja manajer. Adapun indikator-indikator kinerja yang memberi kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja manajer adalah kuantitas kerja, dan kualitas kerja.

Saran

1. Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel pembentuk perilaku kerja manajer. Manajer yang puas kemungkinan lebih besar berbicara positif tentang organisasi, berkinerja melampaui perkiraan normal, serta patuh terhadap panggilan tugas. Oleh karena itu disarankan bagi pengelola perbankan untuk dapat memperhatikan prosedur dan kebijakan yang berkaitan dengan pemberian imbalan, promosi, dukungan rekan kerja dan atasan, serta pekerjaan itu sendiri. Prosedur dan kebijakan jika dijalankan dengan rasa keadilan akan memberikan tingkat kepuasan.
2. Persaingan yang ketat dan kompetitif dalam dunia perbankan sehingga membuat para pemimpin puncak serta pengelola untuk berusaha meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja yang baik karena dihasilkan atau didukung oleh kinerja yang optimal. Kinerja yang optimal karena para manajer memiliki motivasi yang jelas dalam pekerjaannya.
3. Agar motivasi kerja meningkat disarankan agar perbankan tetap memberikan kesempatan pada

manajer untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik dan memberi kesempatan kepada manajer dalam meningkatkan ketrampilan serta sebaiknya perbankan mengeluarkan kebijakan yang mampu memotivasi kerja dengan dukungan peran dari pekerjaannya.

4. Agar penelitian seperti ini dapat dilaksanakan secara berkesinambungan, maka disarankan agar pimpinan puncak dan pengelola dapat memberikan kesempatan untuk memberi peluang seluas-luasnya bagi peneliti berikutnya untuk mendapatkan akses informasi data actual yang diperlukan, sehingga kegiatan ilmiah seperti ini tidak akan berhenti pada titik tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Christen, M., Ganesh Iyer dan David Soberman. 2006. Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal Of Marketing*, Vol (January 2006), 137-150.
- Dessler, G. 1989. *Human Resource Management*, 9th. Molan B. (penerjemah). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Prenhallindo.
- Ellicson, M.C. 2002. Determinant of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *Public Personel Management*, 31 (9): 343-360.
- Emory, W. 1980. *Bussinees Research Method*, 5th. Sitompul, E. dan Nurmawan Iman. (penerjemah). Metode Penelitian Bisnis. Gelora Aksara Pratama.
- Flippo, B. E. 1987. *Personality Management*, 4th. Masud, M. (penerjemah). Manajemen Personalia. Erlangga, Jakarta.
- Gibson, J.L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly. 1996. *Organisastion*, 8th. Adiarni, N. (penerjemah). Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses. Binarupa Aksara Jakarta.
- Grossman, R.J. 2000. Emotion At Work, *Journal Of Health Forum, Journal (HPF)*, Vol: 43 Iss : 5
- Gujaratai, D. dan Zain. 1991. *Basic Econometric*, Mc.Graw-Hill, Inc, International Editions, New York.
- Igalens, J dan Patrice Roussel. 1999. Study Of The Relationships Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol 20, Iss. 7; pg. 1003.
- Kast, F.E. dan James E. Rosenzweig. 2002. *Management and Organization*, 4th. Hasyim, A. A. (penerjemah). Manajemen dan Organisasi. Bumi Aksara Jakarta.

- Keith, D dan John W. Newstrom. 1989. *Organizational Behavior*, 7th. Dharma, A. (penerjemah). Perilaku dalam Organisasi. Erlangga, Jakarta.
- Kempton, J. 1995. *Human Resources Management and Development*, Macmillan Business.
- Kotler, P. 1995. *Marketing Management*, 1st. Herman, A.A. (penerjemah). Manajemen Pemasaran, Salemba Empat, Jakarta.
- Lopez, E.M. 1982. A Test of the Self-consistency Theory of The Job Performance-Job Satisfaction Relationship, *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Mc. Graww-Hill., Inc.
- Mathis, R.L. dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*, Angelina, D. (penerjemah). Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat.
- Mbanga, P.M. 2001. Modeling Distributor Performance In Network Marketing Organization, *Journal Business Management*, vol 32 (3).
- Poon, M.L. 2004. Effects of Performance Appraisal Pilitics on Job Satisfaction and Turnover Intention, *Personal Review*, 33 (3): 322-334
- Schermerhorn, Jr., John. R. 1998. *Management*, 4th. Putranta, P., Surya Dharma Ginting, Sheelyana Junaedi dan Diah Wudiasuti. (penerjemah). Manajemen. Andi.
- Schermerhorn, H. dan Osbon. 1991. *Managing Organizational Behavior*, Fourth Edition, Jonh Wiley & Sons, Inc.
- Severt, D., Youcheng Wang., Po-Ju Chen, & Deborah Breiter. 2006. Examining the Motivation, Perceived Performance, and Behavioral Intentions of Convention Attendees: Evidence From a Regional Conference, *Journal Tourism Management*, 04.003.
- Spector, P.E. 1997. *Job satisfaction application assessment, cause and consequences*, Sage Publication, California.
- Stoner, J.A.F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. 1996. *Management*, 1th. Sindoro, A. (penerjemah). Manajemen. Prenhallindo.
- Strauss, G. dan Leonard Sayles. 1985. *Manajemen Personalia: Segi Manusia dalam Organisasi*, Jilid I, PY Binawan Pressindo, Jakarta.
- Wagar, T.H and Lynn Langrock. 2004. Performance Appraisal and Compensation in Small Firms, Canadian Human Research, *Article Human Research*.
- Weather, W.B., and Keith Davis. 1996. *Human Resource and Personnel Management*, Fifth Edition.
- Wexley, K.N. dan Gary A. Yukl. 1992. *Personality Psilogic and Orgazational Behavior*, 1st. Shabaruddin, M. (penerjemah). Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia. Rineka Cipta.
- Wood, J. M., Wallace, J., Zeffane, R., Schermerhorn. J.R., Hunt. J.G., & Osborn. R. 1998. *Job Satisfaction and is Implication for Work Redesign: Findings from the Australia Telecommunication*, Australian Edition, Jacaranda Wiley Ltd, Queensland, Australia.
- Yukl, Gary A. 1998. *Leadership in Organizational*. Udaya J. (penerjemah). Kepemimpinan Dalam Organisasi. Prenhallindo, Jakarta.