

**PENGARUH HUBUNGAN KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK CENTRAL ASIA (BCA)  
CABANG BOROBUDUR, MALANG**

*Effects of Working Relationship, Working Experience and Working Motivation Toward the  
Employees' Performance in Bank Central Asia (BCA) Branch of Borobudur Malang*

**Laniwidyanti**

**Mahasiswa Program Magister Manajemen, PPSUB**

**Noermijati dan Armanu Thoyib**

Dosen Jurusan Manajemen, FEUB

**ABSTRACT**

This study analyzed effects of working relationship, working experience and working motivation toward the employees' performance in Bank Central Asia (BCA) Branch of Borobudur Malang, either simultaneously or partially, as well as the dominant effect toward performance of the employees.

This study was conducted in Bank Central Asia (BCA) Branch of Borobudur Malang, including : KCP Lawang, KCP Singosari, KCP Blimbing, KCP Tumpang, with the number of sample 109 persons comprising of 17 managers and 92 employees to identify the effect of working relationship, working experience and working motivation toward the employees' performance, therefore multiple regression analysis was applied.

Results of the study concluded that : (1) The result of the study simultaneously indicated that the variables of the study, working relationship, working experience, and working motivation have significant effect toward the employees' performance in Bank Central Asia (BCA) Branch of Borobudur Malang, (2) The result of the study partially indicated that the respective variables including working relationship, working experience, and working motivation has significant effect toward the employees' performance in Bank Central Asia (BCA) Branch of Borobudur Malang. Among the variables, the dominant one is the variable of working motivation.

Keywords: working relationship, working experience, motivation

**PENDAHULUAN**

Era globalisasi yang ditandai dengan pasar bebas ASEAN pada 2003, Asia Pasifik (APEC) tahun 2010, dan pasar bebas global tahun 2020 akan membuka peluang sekaligus tantangan bagi bangsa Indonesia. Percaturan antar bangsa dalam segala aspek kehidupan akan membuka peluang kerja dan menuntut tersedianya sumberdaya manusia yang mampu menjawab tantangan zaman dan mampu bersaing. Ketersediaan sumberdaya manusia yang terampil dan profesional sangat dibutuhkan. Untuk itu sektor

perbankan harus dapat menciptakan dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam perusahaan untuk menciptakan dan memiliki suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

Melihat besarnya peran sumber daya manusia atau karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi maka hadirnya karyawan yang memiliki kecakapan dan ketrampilan serta motivasi dalam diri masing-masing individu sangat dibutuhkan. Perhatian dan pembinaan terhadap karyawan sangatlah penting demi kelangsungan dan kemajuan

organisasi agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan. Untuk itu keadaan lingkungan kerja dari suatu organisasi tempat seseorang bekerja dapat berpengaruh terhadap pandangan maupun sikap dari orang tersebut baik terhadap atasan, teman sekerja maupun pekerjaannya.

Seorang atasan (pimpinan) diharapkan mempunyai kemampuan memimpin yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai. Adapun yang dimaksud dengan kemampuan memimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya. Disamping itu seorang atasan harus bersifat fleksibel, dalam arti dapat beradaptasi dengan bawahannya (karyawan) dan lingkungan kerjanya. Untuk itu dibutuhkan hubungan kerja yang baik antara atasan dengan bawahan, dan antara teman sekerja sehingga mendorong melakukan kerjasama guna mencapai tujuan organisasi.

Variabel usia dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemauan dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Pengalaman kerja, seperti keandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja lainnya memperbincangkan dan mengutarakan perasaan mereka mengenai organisasi mempengaruhi diri pribadi karyawan maupun pekerjaan yang ditangani. Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama karyawan dapat bekerja dengan baik. Pengalaman kerja yang telah didapat seorang karyawan akan dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja

Kinerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran yang positif dimiliki seseorang. Dengan demikian kinerja merupakan fungsi motivasi, keahlian dan persepsi. Dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi penting dalam memahami konsep kinerja yaitu dimensi motivasi dan dimensi kemampuan (keahlian dan persepsi). Dengan kata lain seorang karyawan akan mencapai kinerja yang tinggi, jika memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya

dan ditunjang oleh pengalaman kerja yang dimiliki. Disamping itu kondisi lingkungan kerja juga turut berpengaruh dalam mengukur kinerja suatu organisasi.

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang berkaitan erat dengan ini dapat dirumuskan sebagai: (1) Apakah variabel hubungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial di Bank Central Asia ( BCA ) Cabang Borobudur Malang ?; (2) Variabel manakah diantara variabel hubungan kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja karyawan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di Bank Central Asia ( BCA ) Cabang Borobudur Malang ?

Berdasarkan pada latar belakang dan perumusan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh hubungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan di Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang; (2) menganalisis variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang.

## **KERANGKA KONSEP DAN LANDASAN TEORI**

### **Hubungan Kerja**

Hubungan kerja dalam arti sempit adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam situasi kerja dan dalam arti luas adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain menuju pada satu situasi kerja yang memotivasikan mereka untuk bekerjasama secara produktif dengan perasaan puas, baik ekonomi, psikologi dan sosial di dalam mencapai tujuan organisasi (Siagian, 2000),

### **Hubungan Manusiawi (Human Relations)**

Menurut Efendi (1992) pada hakekatnya manusia sebagai makhluk sosial akan selalu mengadakan hubungan dengan manusia lainnya. Hubungan manusia atau hubungan antar manusia merupakan terjemahan dari human relations yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku dan lain-lain aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia. Karena itu, terjemahan yang paling mendekati makna dan maksud human relations adalah hubungan manusiawi dan hubungan insani. Sedangkan Wursanto, (1990) mengartikan "hubungan manusiawi (human relations) adalah suatu proses interaksi yang terjadi antara seseorang dengan orang lain untuk mendapatkan saling pengertian, kesadaran dan kepuasan psikologis, dan hubungan ini dapat berlangsung dalam segala bidang dan situasi."

#### **Hubungan seorang Atasan (Pimpinan) dengan Bawahan**

Siagian (2000) memberikan pengertian bahwa setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama secara formal terikat aturan tertentu dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Sedangkan yang mendapat sorotan dalam hubungan dengan perilaku pimpinan terhadap perhatian kepada bawahan menurut Siagian (2000) adalah: (a) Iklim saling percaya mempercayai; (b) Penghargaan terhadap ide bawahan; (c) Memperhitungkan perasaan para bawahan; (d) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para karyawan; (e) Perhatian pada kesejahteraan bawahan; (f) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional; (g) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diper-cayakan kepadanya.

#### **Hubungan Teman-Sekerja**

Menurut Efendi (1992) dalam kenyataannya individu-individu tidak

bekerja sendirian tetapi berada dalam kelompok. Seluruh pekerjaan dalam organisasi tidak dapat dikerjakan secara sendirian, melainkan dikerjakan secara bersama-sama oleh anggota organisasi. Kerjasama dapat tercipta dengan memahami tingkah laku orang lain yaitu menerima orang lain sebagai anggota kelompok dan mengerti kegiatan-kegiatannya masing-masing sehingga tumbuh berkembang saling membantu dalam memikirkan dan memecahkan sesuatu masalah dalam melakukan kegiatan bersama. Untuk itu hubungan teman sekerja yang merupakan lingkungan kerja terdekat sangat mempengaruhi situasi kerja dan juga akan mempengaruhi dalam pencapaian tujuan organisasi.

#### **Pengalaman Kerja**

Faktor lain yang dapat mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya yaitu pengalaman kerja, yang meliputi berbagai jenis pekerjaan lain atau jabatan yang pernah diduduki oleh seorang karyawan dan juga tentang lamanya karyawan tersebut bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tertentu.

Menurut Cahyono (1995) macam pekerjaan yang pernah diduduki menunjukkan: (a) Jenis dan jumlah pekerjaan yang pernah dilaksanakan oleh karyawan mengakibatkan karyawan memiliki pengetahuan yang lebih di dalam melaksanakan pekerjaannya; (b) Karyawan yang lebih banyak menduduki suatu pekerjaan / jabatan, karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki pengalaman yang cukup mendukung bagi upaya pencapaian tujuan organisasi; (c) Karyawan dapat lebih mengetahui sifat, seluk-beluk atau latar belakang pekerjaan yang pernah diduduki; (d) Karyawan lebih dapat menunjukkan keterampilan dibandingkan dengan karyawan lain dalam organisasi.

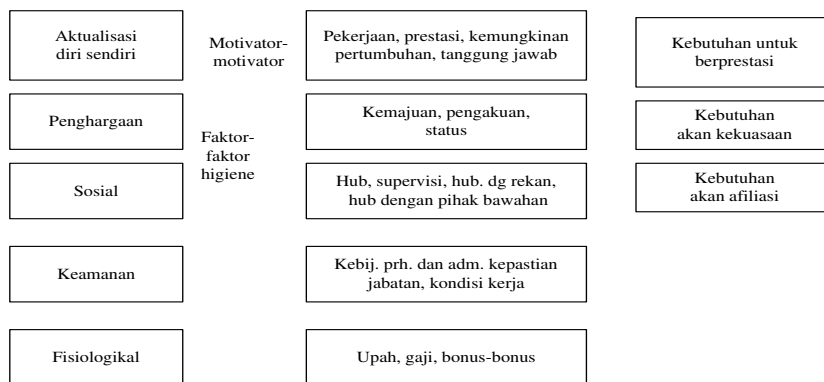
Masa kerja menunjukkan bahwa: (a) Karyawan telah bekerja dalam kurun waktu tertentu pada organisasi dan dipandang lebih profesional di bidang pekerjaannya jika dibandingkan dengan karyawan baru dalam pekerjaan yang

sama; (b) Kontribusi pada organisasi cukup banyak dan berpengaruh pada standar penerimaan apapun; © Mudah untuk memecahkan masalah

**Motivasi Kerja**

Menurut Handoko (1998) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut

Robbins (1996) motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikoordinasikan oleh kemampuan itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Teori – teori motivasi yang banyak diacu secara luas adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow, Herzberg dan McClelland



Gambar 1. Perbandingan teori-teori Motivasi dari Maslow, Herzberg dan McClelland

**Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil yang dicapai atau sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, dengan demikian kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu individu maupun organisasi (Dharma, 1992).

**Pengukuran Kinerja**

Terdapat beberapa kriteria yang umum digunakan sebagai kriteria ukuran kinerja yaitu: (1) kualitas; (2) kuantitas; (3) waktu yang dipakai (As'at, 1982 dalam Hardianto, 2001). Sedangkan menurut pendapat Lopez, 1982 dalam Padli, (2001) pengukuran kinerja dapat meliputi: (1) kuantitas dan kualitas hasil; (2) daerah kerja organisasi; (3) perencanaan organisasi; (4) pengetahuan karyawan; (5) ketepatan waktu.

Bernandian dan Russel (1995) dalam Padli (2001) mengajukan enam kriteria

primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

1. Quality, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Quantity, merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, jumlah unit.
3. Timeliness, adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Cost effectiveness, adalah tingkat sejauhmana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai harga tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. Need for supervision, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Interpersonal impect, merupakan tingkat sejauhmana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

**Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan manajemen kinerja tidak hanya terfokus pada tujuan yang bersifat administratif tetapi juga terfokus pada tujuan strategik dan pengembangan. Selain dapat digunakan untuk tujuan yang bersifat administratif, strategik, dan pengembangan, penilaian kinerja juga dilakukan dengan tujuan sebagai:

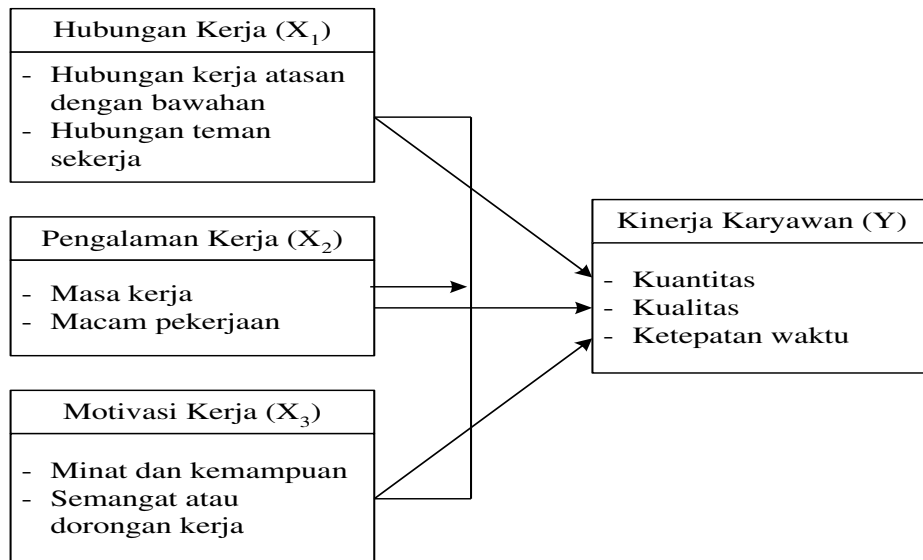
- (1) Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengem-

- bangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan;
- (2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada para karyawan dalam perusahaan;
- (3) Alat untuk memberikan umpan balik (feed back) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki /meningkatkan kualitas kerja bagi para karyawan;
- (4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan;
- (5) Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya (Sastrohadiwiryo, 2002).

**Kerangka Konsep Penelitian**

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang ada, maka kerangka model penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Kerangka Konsep Penelitian**



Kerangka fikir yang dipergunakan sebagai landasan penelitian ini adalah kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel

hubungan kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

### Hipotesis

Subino dalam Zulkarnaen (2003), menjelaskan hipotesis adalah suatu jawaban sementara atas masalah yang sedang diteliti yang masih perlu diuji lebih lanjut melalui penelitian yang bersangkutan. Dalam penelitian ini penulis mencoba mengajukan hipotesis sebagai: (1) Diduga bahwa variabel-variabel hubungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial pada Bank Central Asia ( BCA ) Cabang Borobudur Malang; (2) Motivasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan pada Bank Central Asia ( BCA ) cabang Borobudur Malang.

### Definisi Operasional Variabel

a. Variabel bebas / independent variable (X) dalam penelitian meliputi 3 (tiga) variabel yaitu hubungan kerja ( X1 ), pengalaman kerja (X2), motivasi kerja (X3).

b. Variabel terikat / dependent variable ( Y ) dalam penelitian ini adalah variabel Y yaitu variabel kinerja karyawan

Untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini dijabarkan berdasarkan indikator-indikator variabel yang merupakan rincian dari komponen-komponen yang membentuk variabel tersebut. Secara umum indikator untuk masing-masing variabel penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

#### Variabel Bebas Meliputi :

a. Hubungan Kerja merupakan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan dan hubungan antara teman sekerja di BCA Cabang Borobudur Malang.

- Indikator hubungan kerja atasan dengan bawahan, itemnya adalah komunikasi, kerjasama, keakraban dan kehangatan
- Indikator hubungan teman – sekerja itemnya adalah sikap bersahabat dan mendukung

b. Pengalaman kerja merupakan pengalaman kerja karyawan di BCA Cabang Borobudur Malang yang meliputi : lamanya karyawan bekerja dan macam pekerjaan yang pernah dilakukan karyawan.

c Motivasi kerja merupakan motivasi karyawan di BCA Cabang Borobudur Malang untuk bekerja atau melaksanakan pekerjaannya yang meliputi minat dan kemampuan, semangat atau dorongan kerja karyawan.

#### Variabel Terikat meliputi :

Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan ditinjau dari kuantitas dan kualitas pekerjaan serta ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan.

- Indikator kuantitas pekerjaan, itemnya meliputi jumlah pekerjaan sesuai standart dan optimasi penggunaan sumber daya.
- Indikator kualitas, itemnya meliputi ketelitian dan kerapian serta harus sesuai dengan petunjuk.

Indikator ketepatan waktu, itemnya meliputi pekerjaan yang dilaksanakan harus sesuai perintah atasan dan tepat waktu.

#### Pengukuran :

Pengukuran indikator tersebut berdasarkan skala Likert yang didasarkan pada tanggapan atau jawaban yang dinyatakan sebagai berikut :

Tanggapan	Skor
- Sangat Setuju(SS)	5
- Setuju (S)	4
- Ragu-ragu (RR)	3
- Tidak Setuju (TS)	2
- Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Pengukuran*
Hubungan Kerja (X <sub>1</sub> )	Hubungan kerja atasan dan bawahan	1. Komunikasi	1...2...3...4...5..
		2. Kerjasama	..
		3. Keakraban	
		4. Kehangatan	
	Hubungan teman sekerja	1. Sikap bersahabat	
		2. Sikap mendukung	
Pengalaman Kerja (X <sub>2</sub> )	Lamanya bekerja Macam pekerjaan yang pernah dilakukan	Kurun waktu dalam bekerja	1...2...3...4...5..
		Jabatan yang pernah diduduki	.
Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )	Minat dan kemampuan Semangat atau dorongan kerja	Pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya	1...2...3...4...5..
		Gaji, bonus Asuransi kesehatan Penghargaan	..
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	Mutu bagus Ketelitian Kerapian	1...2...3...4...5.. . .

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif analitis dengan metode survey yang menggunakan kuisioner dan daftar pertanyaan kepada responden.

Objek pengamatan penelitian ini adalah Bank Central Asia ( BCA ) Cabang Borobudur Malang yang meliputi : KCP Lawang, KCP Singosari, KCP Blimbing, KCP Tumpang .

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian yang dapat digunakan sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2002). Populasi target dalam penelitian ini adalah manajer dan karyawan Bank Central Asia Cabang Borobudur Malang.. Adapun jumlah manajer dan karyawan Bank Central Asia ( BCA ) Cabang Borobudur Malang yang dapat dilihat pada Table 2.

Sampel dalam penelitian ini adalah manajer dan karyawan operasional Bank

Central Asia Cabang Borobudur Malang sebanyak 109 orang.

Motode yang digunakan dalam menganalisa pengaruh koefisien parameter variable independent terhadap variable dependent adalah menggunakan regresi berganda. Rumus yang digunakan ( Sugiyono, 2002 )

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

dimana : Y = Kinerja Karyawan; a = Konstanta ; b<sub>1</sub>-b<sub>2</sub>-b<sub>3</sub> = Koefisien regresi ; X<sub>1</sub> = Hubungan Kerja; X<sub>2</sub> = Pengalaman Kerja ; X<sub>3</sub> = Motivasi Kerja ; e = Error .

Variabel terikat ( dependent ) adalah kinerja karyawan ( Y ), sedangkan variabel bebas ( independent ) terdiri dari hubungan kerja ( X<sub>1</sub> ), pengalaman kerja ( X<sub>2</sub> ) dan motivasi kerja ( X<sub>3</sub> ). Pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent diuji dengan tingkat signifikansi. Bila koefisien beta masing-masing variabel hubungan kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja karyawan menunjukkan

signifikan berarti ada pengaruh independent variable terhadap dependent variable.

Untuk membuktikan hipotesis dengan menggunakan Regresi Berganda, maka

diperlukan Uji t (individual test) dan Uji F ( F test ).

Tabel 2. Jumlah Responden Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang

No.	Kantor Cabang / Kantor Cab. Pembantu (KCP)	Bagian		Resp
		Manajer	Karyawan	
1.	Cabang Borobudur	6	52	58
2.	KCP Lawang	3	9	12
3.	KCP Singosari	3	10	13
4.	KCP Blimbing	3	12	15
5.	KCP Tumpang	2	9	11
Jumlah		17	92	109

Sumber : BCA Borobudur Malang

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Responden

Deskripsi responden dalam penelitian ini merupakan gambaran dari identitas individu yaitu manajer 17 orang dan karyawan 92 orang dengan jumlah 109 responden pada Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang. Identitas individu meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan, masa kerja dan besar gaji.

### Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin, dimaksudkan untuk mengetahui komposisi gender dari manajer dan karyawan dari Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang. Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan 46.8% responden berjenis kelamin perempuan dan 53.2 responden berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai (manajer dan karyawan) pada Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang

jumlah pegawai berjenis kelamin laki-laki dan perempuan relatif sama.

### Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan, dimaksudkan untuk mengetahui komposisi manajer dan karyawan dari Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang berdasarkan tingkat pendidikannya. Komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan 23.9% responden mempunyai tingkat pendidikan SMU, 8.3% responden berpendidikan Diploma, 64.2% responden berpendidikan S1 dan 3.7% responden berpendidikan S2. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai (manajer dan karyawan) pada Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang sebagian besar berpendidikan Sarjana.

### Identitas Responden Berdasarkan Jabatan

Identitas responden berdasarkan jabatan, dimaksudkan untuk mengetahui komposisi jabatan manajer dan karyawan dari Bank Central Asia (BCA) Cabang



Borobudur Malang. Komposisi responden berdasarkan jabatan menunjukkan 8.3% responden mempunyai jabatan Kabid, 17.4% responden mempunyai jabatan Kabag, 56% responden mempunyai jabatan Staff dan 17.3% responden mempunyai jabatan Pramukarya. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai (manajer dan karyawan) pada Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang sebagian besar mempunyai jabatan sebagai staff.

#### **Identitas Responden Berdasarkan Masa Bekerja**

Identitas responden berdasarkan lama dia bekerja, dimaksudkan untuk mengetahui komposisi manajer dan karyawan dari Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang berdasarkan masa kerja. Komposisi responden berdasarkan masa kerja menunjukkan 14.7% responden mempunyai masa 1-5 tahun, 34.9% responden mempunyai masa kerja 6-10 tahun, 37.6% responden mempunyai masa kerja 11-15 tahun, 10.1% responden mempunyai masa kerja 16-20 tahun, 1.8% responden mempunyai masa kerja 21-25 tahun dan 0.9% responden mempunyai masa kerja di atas 25 tahun.

#### **Identitas Responden Berdasarkan Besar Gaji**

Identitas responden berdasarkan gaji yang diperoleh tiap bulan, dimaksudkan untuk mengetahui besar gaji manajer dan karyawan dari Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang. Besar gaji responden menunjukkan 64.2% responden mempunyai gaji perbulan antara 1-3 juta rupiah, 21.1% responden mempunyai besar gaji antara 3-4 juta rupiah dan 14.7% responden mempunyai besar gaji lebih besar dari 5 juta rupiah. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai (manajer dan karyawan) pada Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang sebagian besar mempunyai gaji antara 1 sampai 3 juta rupiah.

#### **Hubungan Kerja**

Hubungan antara atasan dan bawahan berada pada jawaban setuju sebesar 35% dan sangat setuju sebesar 39%. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 74% responden merasa bahwa faktor hubungan antara atasan dan bawahan dianggap penting sebagai indikator untuk memperbaiki kinerja karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang, dimana faktor hubungan antara atasan dan bawahan tersebut dipenuhi dalam bentuk komunikasi, kerjasama, keakraban dan kehangatan. Selebihnya sebesar 26% responden masih menjawab ragu-ragu tentang pentingnya pengaruh hubungan antara atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan.

Dalam hubungan antara teman sekerja, untuk mengetahui tanggapan karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang dilakukan dengan memberikan 2 item pertanyaan. Sebesar 77% responden merasa bahwa faktor hubungan antar teman sekerja dianggap penting sebagai indikator untuk memperbaiki kinerja karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang, dimana faktor hubungan antar teman sekerja tersebut dipenuhi dalam bentuk kehangatan dan sikap bersahabat. Selebihnya sebesar 18% responden masih menjawab ragu-ragu dan 5% responden menjawab tidak setuju tentang pentingnya pengaruh hubungan teman sekerja terhadap kinerja karyawan.

Sebesar 49% responden merasa bahwa faktor lamanya bekerja dikatakan penting sebagai indikator untuk memperbaiki kinerja karyawan di Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang, dimana faktor lamanya bekerja dipenuhi dalam bentuk kurun waktu dalam bekerja. Selebihnya sebesar 48% responden masih menjawab ragu-ragu, dan 3% responden menjawab tidak setuju tentang pentingnya pengaruh lamanya bekerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam hubungan macam pekerjaan yang pernah dilakukan, untuk mengetahui tanggapan karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang

dilakukan dengan memberikan 2 item pertanyaan. Sebesar 91% responden merasa bahwa faktor macam pekerjaan yang pernah dilakukan dianggap penting sebagai indikator untuk memperbaiki kinerja karyawan di Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang, dimana faktor tersebut dipenuhi dalam jabatan dan pengalaman pekerjaan. Selebihnya sebesar 9% responden masih menjawab ragu-ragu tentang pentingnya pengaruh macam pekerjaan yang pernah dilakukan terhadap kinerja karyawan.

#### **Deskripsi Motivasi Kerja**

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini terdiri minat dan kemampuan dan semangat atau dorongan kerja. Pada bagian ini akan dijelaskan deskripsi tanggapan responden tentang masing-masing item pada variabel tersebut.

Dalam hubungan minat dan kemampuan, untuk mengetahui tanggapan karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang dilakukan dengan memberikan 1 item pertanyaan. Sebesar 94% responden merasa bahwa faktor minat dan kemampuan dianggap penting sebagai indikator yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang, dimana faktor lamanya bekerja dipenuhi dalam bentuk pekerjaan yang sesuai. Selebihnya sebesar 5% responden masih menjawab ragu-ragu dan 1% responden menjawab tidak setuju tentang pentingnya pengaruh hubungan minat dan kemampuan terhadap kinerja karyawan.

Dalam hubungan semangat atau dorongan kerja, untuk mengetahui tanggapan karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang dilakukan dengan memberikan 3 item pertanyaan. Sebesar 89% responden merasa bahwa faktor semangat atau dorongan kerja dianggap penting sebagai indikator untuk memperbaiki kinerja karyawan di Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang, dimana faktor

tersebut dipenuhi dalam gaji dan bonus, asuransi kesehatan dan penghargaan. Selebihnya sebesar 8% responden masih menjawab ragu-ragu dan 3% responden menjawab tidak setuju tentang pentingnya pengaruh hubungan semangat atau dorongan kerja terhadap kinerja karyawan. Sebesar 84% responden merasa setuju bahwa prestasi dan kinerja telah diperoleh. Selebihnya sebesar 15% responden masih menjawab ragu-ragu dan 1% responden menjawab tidak setuju tentang kualitas terhadap kinerja karyawan pada Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang.

#### **Analisis Korelasi**

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan variabel bebas dengan variabel tidak bebas, dalam hal ini hubungan antara hubungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang. Analisis korelasi disajikan pada Tabel 3.

#### **Analisis Regresi Linier Berganda (Multiple Linear Regression)**

##### **a. Persamaan Regresi**

Analisis regresi berganda ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas yang terdiri dari hubungan kerja (X1), pengalaman kerja (X2) dan motivasi kerja (X3) terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan.

Dari hasil analisis regresi berganda diatas dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas (hubungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja) berpengaruh positif terhadap variabel terikat. Dengan kata lain, apabila faktor-faktor yang terdiri dari hubungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja dilaksanakan dengan baik dan secara obyektif maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan perusahaan.

Tabel 3. Hasil Analisis Korelasi

Variabel	Keterangan	Kinerja Karyawan
Hubungan Kerja	Korelasi Pearson	.421
	Signifikansi	.000
	N	109
Pengalaman Kerja	Korelasi Pearson	.414
	Signifikansi	.000
	N	109
Motivasi Kerja	Korelasi Pearson	.615
	Signifikansi	.000
	N	109

## b. Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk menghitung besarnya prosentase variabel terikat yang ditentukan oleh variabel bebas. Dari analisa perhitungan computer diperoleh hasil  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,567. Artinya bahwa 56,7% variabel kinerja karyawan akan dijelaskan oleh variabel bebasnya, yaitu hubungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja yang dapat dilihat pada Lampiran 9. Sedangkan sisanya 43,3% variabel kinerja karyawan akan dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh dari ketiga sub variabel bebas yaitu hubungan kerja,

pengalaman kerja dan motivasi kerja adalah sudah cukup tinggi, akan tetapi untuk penelitian selanjutnya sebaiknya disertakan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## c. Uji F (Uji Simultan)

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi berganda signifikan atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka tolak  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

$H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$   
 $H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$

Tabel 4. Analisis Ragam Regresi (F test)

Sumber Keragaman	Jumlah Kuadrat	db	Kuadrat Tengah	F hitung	F tabel	Sig.
Regression	243.042	3	81.014	45.855	2.6911	0.000
Residual	185.508	105	1.767			
Total	428.550	108				

Dari hasil analisis diperoleh F hitung sebesar 45,855. Sedangkan F tabel ( $\alpha = 0,05$  ; db regresi = 3 : db residual = 105) adalah sebesar 2,6911. Karena F hitung > F tabel yaitu 45,855 > 2,6911 maka analisis regresi berganda adalah signifikan. Hal ini

berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh faktor-faktor yang terdiri dari 3 sub total variabel yaitu hubungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh hubungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel hubungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan. Secara umum penelitian ini memberikan kesimpulan sebagai berikut.

1. Hasil penelitian menyatakan secara simultan variabel-variabel penelitian Hubungan Kerja, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang.

2. Hasil penelitian secara parsial masing-masing variabel meliputi Hubungan Kerja, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja secara terpisah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang. Dan diantara variabel-variabel tersebut yang dominan adalah variabel motivasi kerja.

### Saran – saran

Sesuai kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

- a. Kerjasama dan sikap mendukung sebagai alat untuk mencapai organisasi sebaiknya dipertahankan dan dikembangkan hal ini dapat terwujud apabila semua elemen pada Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang dapat menjalankan fungsinya dengan sebaik mungkin.
- b. Pihak Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang perlu memperhatikan faktor-faktor hubung-

an kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Terutama motivasi kerja karena mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Sehingga faktor-faktor tersebut dapat memberikan nilai tambah khususnya bagi kinerja pimpinan dan karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur Malang serta bagi Bank Central Asia (BCA) secara keseluruhan .

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, Oeni. 1993. Human Relation untuk Manajemen. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif. BPFE. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. Prosedur Penelitian. Rineka Cipta Jakarta
- Cahyono, Bambang T. 1995. Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia. IPWI. Jakarta.
- Hardianto. 2001. Pengaruh Penggunaan Strategi Generik terhadap Kinerja Rumah Sakit Dikota Dan Kab. Malang. Tesis Universitas brawijaya Malang.
- Harijanto, Bambang Swasto, Al Musadiq, M, 2003, Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Keterampilan dan Kinerja Karyawan Koperasi Usaha Karya: Studi pada Koperasi Tenaga Kerja Bongkar Muat (TKBM) Tanjung Perak Suarabaya, Jurnal aplikasi manajemen, vol 1 no 2, Universitas Brawijaya Malang.
- Muh, Ilham 1998, Motivasi Kerja Pendidikan dan Pelatihan Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Tesis Universitas Brawijaya. Malang.

- Mukzam. 2000. Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang. Tesis Universitas Brawijaya. Malang.
- Padli. 2001. Analisis Hubungan Penggunaan Strategi Bersaing dan Kinerja Organisasi Pada PTS di Kota Makasar. Tesis Universitas Brawijaya. Malang.
- Rejeki. 1998. Pola Hubungan motivasi, Kemampuan, Usaha dan Masa Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Surabaya Selatan. Tesis Universitas Airlangga. Surabaya.
- Robbins, Stephen P. 1996. Prilaku Organisasi : Konsep Kontroversi Aplikasi. Alih bahasa Puja Atmaka dan Hadyana. Prehallindo. Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2000. SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2002. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Cetakan Pertama. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Schermerhorn, Jhon R. 2000. Manajemen. Buku II. Terjemahan. Edisi ketiga. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Siagian, S.P . 2000. Manajemen SDM. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soenadji, Moeljadi. P, Noermijati. 2003. Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja, Journal Aplikasi Manajemen. vol 1 no 2. Universitas Brawijaya Malang.
- Sunardi 2001. Analisis Orientasi Pasar Kearah Keunggulan Kinerja Rumah Sakit Di Kota Dan Kab. Malang. Tesis universitas Brawijaya Malang.
- Sunarto, Achmad, Sumartono, Tjahjanulin Domai. 2003. Pengaruh Susunan Tugas, Kekuasaan Pemimpin dan Hubungan Pemimpin-Anggota Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal aplikasi manajemen. vol 1 no 2. Universitas Brawijaya Malang.
- Winardi. 2001. Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen. Rajawali. Jakarta.
- Zulkanaen, Teuku. 2003. Analisis Implementasi Strategi Peningkatan Kualitas Sumber daya Tenaga Edukatif, pada Universitas Negeri di Nanggoroe Aceh Darussalam. Tesis Universitas Brawijaya Malang.