

MOTTO

50 % Hard Work

50 % Positive Thinking

“Selalu menjalani jadi murid kehidupan / sesama hidup,
kehidupan itulah sang Guru, karena kehidupan itu juga
mengajarkan kepada kita”. (Drs. R. M. P. Sosrokartono)

“ALLAH IS EVERYTHING”



Kupersembahkan KaryaKu Kepada Alm Ayahku Edy Priyanto,

Kedua Orang Tuaku Ibu Sugiyantiningsih dan Bapak Muji

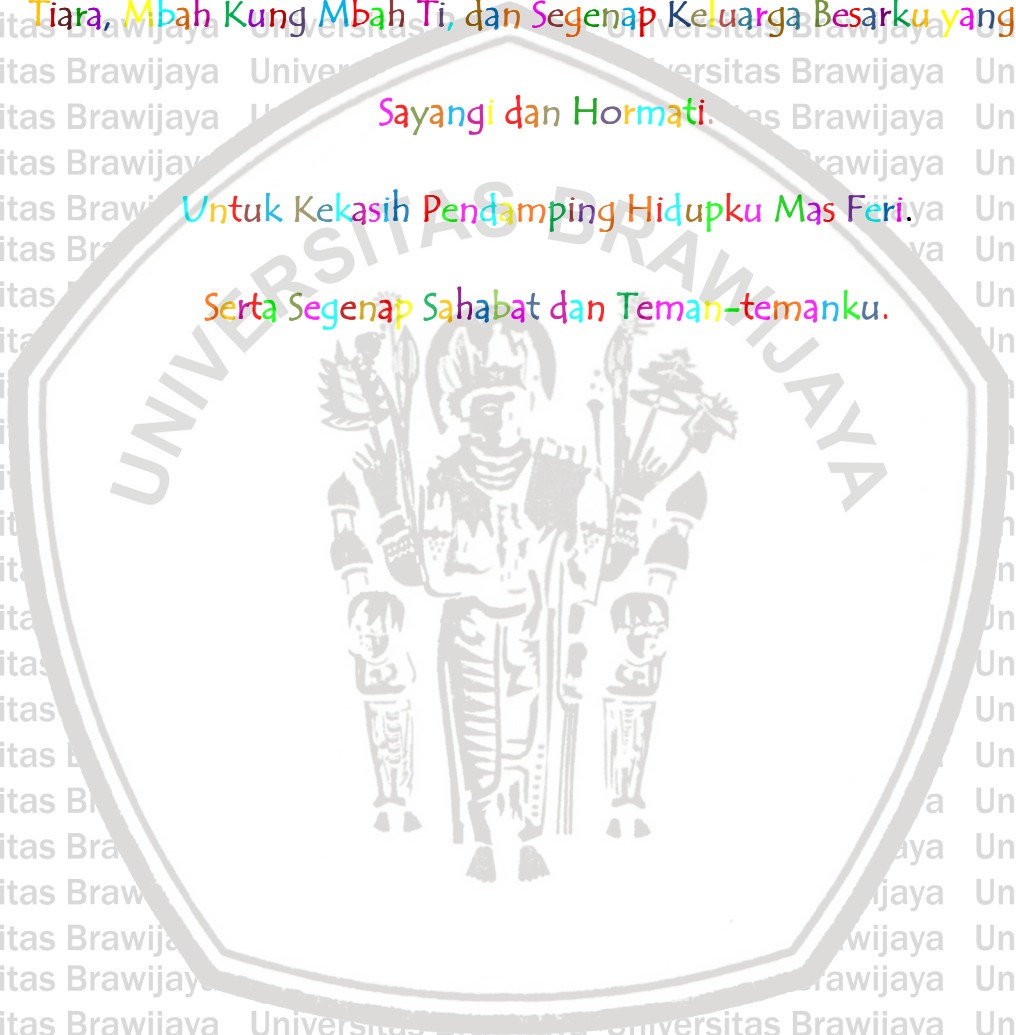
Wiyono, Kakakku Novi, Yayan, Novi Sumiasih, Adekkku Dian dan

Tiara, Mbah Kung Mbah Ti, dan Segenap Keluarga Besarku yang ku

Sayangi dan Hormati.

Untuk Kekasih Pendamping Hidupku Mas Feri.

Serta Segenap Sahabat dan Teman-temanku.



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas

Brawijaya, pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 15 Mei 2013

Jam : 09.00 – 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Prisky Amalia Merike Cendera Kasih

Judul : Pengaruh Karakteristik Biografis dan Karakteristik Pekerjaan terhadap

Kinerja (Studi pada Pegawai bagian *Back Office* PT. Bank Mandiri (Persero)

Tbk Kantor Area Jember).

dan dinyatakan lulus.

Majelis Penguji

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Bambang Swasto S, ME

Dr. Kusdi Rahardjo, DEA

NIP. 19450408 197302 1 002

NIP. 19570127 1984031 001

Anggota

Anggota

Dr. Hamidah Nayati U, S.Sos, M.Si

Drs. M. Soe' oed Hakam, M.Si

NIP. 19721117 199802 2 001

NIP. 19490717 197903 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 3 Mei 2013



Nama : Prisky Amalia

NIM : 0910320115

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pada pegawai bagian *Back Office* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk uji parsial, semua variabel bebas mempunyai nilai Sig dibawah α 0,05 dimana hal tersebut membuktikan bahwa adanya pengaruh karakteristik biografis pegawai (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y), dan adanya pengaruh karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Sedangkan untuk uji simultan terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F_{Hitung} sebesar 29,633 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai F_{Tabel} 3,219 sehingga menghasilkan keputusan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara karakteristik biografis pegawai (X_1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

Kata kunci: pengaruh karakteristik biografis, pengaruh karakteristik pekerjaan, terhadap kinerja pegawai.

SUMMARY

This study aim to figure out the impact of biographical characteristics and job characteristics to performance of Back Office employees PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Office Jember, whether it is partially or simultaneously. The type of this research is explanatory research. From this study, the researcher concludes for the partial test, variable independent have sig. under alpha 0,05 which mean there are some effects of biographical characteristics (X_1) to performance of the empolyees (Y), and there are some effects of job characteristics (X_2) to performance of the staffs (Y). Whereas that there are no significant effects showed up simultaneously to performance of the empolyees with the result of F_{hitung} is in the amount of 29,633 which the result is bigger than F_{Tabel} 3,219. It shows that there are some positive effects which is significant biographical characteristics (X_1) and job characteristics (X_2) to performance of the empolyees (Y).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil ‘alamin. Puji syukur penulis haturkan atas kehadiran Allah SWT karena berkat Rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir/skripsi dengan judul “Pengaruh Karakteristik Biografis dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai bagian *Back Office* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember)”

Selama proses penyusunan tugas akhir/skripsi ini penyusun banyak mendapat arahan, bimbingan, bantuan, dukungan dan semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Sumartono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Dr. Srikandi Kumadji, MS, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Devi Farah Azizah, S. Sos, MAB, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan berbagai bimbingan, saran, serta ilmu dan pengetahuan kepada penulis.
5. Dr. Kusdi Rahardjo, DEA selaku dosen pembimbing kedua dalam membantu penulisan skripsi ini yang telah memberikan bimbingan, masukan positif dan pembelajaran kepada penulis.
6. Seluruh dosen dan segenap staff Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan.

7. Bapak Herman Latif Hetami selaku Operation Manager Bank Mandiri

Kantor Area Jember yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian.

8. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Area Jember yang menjadi tempat penelitian skripsi, serta seluruh pegawai PT. Bank Mandiri

(Persero) Tbk. Kantor Area Jember yang telah membantu dan ikut serta menjadi bagian dari skripsi ini.

9. Orang tuaku tercinta Bapak Edy Priyanto (Alm), Ayahku Bapak Drs.

Mujib Wiyono, dan Ibuku Sugiyantiningsih. Terimakasih atas kasih atas kasih sayang, segala doa dan motivasinya.

10. Mbah Kung dan Mbah Uti yang sangat saya hormati dan sayangi,

Kakakku Novi, Mas Yayan, dan Mbak Novi Sumiasih, serta adikku Dian, terimakasih atas doa dan bimbingan yang selalu engkau berikan.

11. Mas Feri Dwi Hartanto yang selalu menemani saya dalam menyusun

skripsi, memberikan arahan yang begitu bijaksana, membantu menangani berbagai masalah, serta doa yang selalu engkau berikan.

12. Bapak Mudjiono beserta Ibu, terima kasih atas doa, ilmu dan bimbingan

yang selalu engkau berikan.

13. Sahabat-sahabatku, Anggi, Anggun, Ni Made, Ayu, Anggita, dan Ica,

kenangan bersama kalian akan menjadi kenangan manis di masa kuliah, serta teman-teman FIA Bisnis angkatan 2009, dan utamanya

teman-teman mahasiswa 1 konsentrasi (MSDM) terima kasih atas semua waktu yang pernah kita lalui bersama.

14. Teman-teman kosku Andong Raya 14, terima kasih atas doa dan dukungannya, serta waktu yang banyak kita lalui di kos tercinta kita.

15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, dan dukungannya. Semoga kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan namun penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 3 Mei 2013

Prisky Amalia

DAFTAR ISI

MOTTO	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris	10
B. Tinjauan Teoritis	13
1. Karakteristik Biografis	13
a. Usia	13
b. Masa Kerja	15
2. Karakteristik Pekerjaan	15
a. Keragaman Keterampilan	16
b. Identitas Tugas	17
c. Signifikasi Tugas	17
d. Otonomi	17

c. Umpan Balik	18
3. Kinerja	21
a. Pengertian Kinerja	21
b. Ukuran Kinerja Perusahaan	21
c. Karakteristik Ukuran Kinerja	22
d. Penilaian Kinerja	22
d. Kriteria Kinerja	24
C. Model Konsep dan Hipotesis	24
1. Model Konsep	24
2. Hipotesis	25

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	27
B. Lokasi Penelitian	27
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	28
1. Konsep	28
2. Variabel	29
3. Definisi Operasional	30
4. Skala Pengukuran	33
D. Populasi dan Sampel	35
1. Populasi	35
2. Sampel	36
E. Teknik Pengumpulan Data	37
1. Sumber Data	37
a. Data Primer	37
b. Data Sekunder	38
2. Metode Pengumpulan Data	38
a. Kuesioner	39
b. Dokumentasi	39
3. Instrumen Penelitian	39
a. Kuesioner	40

b. Dokumentasi	40
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	40
1. Uji Validitas	40
2. Uji Reliabilitas	41
G. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	41
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	41
H. Analisis Data	44
1. Analisis Deskriptif	44
2. Analisis Regresi Linier Berganda	44
3. Uji Asumsi Klasik	45
a. Uji Multikolinieritas	45
b. Uji Heteroskedastisitas	46
c. Uji Normalitas	47
I. Uji Hipotesis	48
1. Uji Simultan (Uji F)	48
2. Uji Parsial (Uji t)	49

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	51
1. Sejarah Umum Bank Mandiri	51
2. Visi dan Misi Bank Mandiri	53
3. Struktur Organisasi	54
4. Ringkasan Pekerjaan / Job Summary	55
B. Gambaran Umum Responden	62
1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia	63
2. Gambaran Responden Berdasarkan Gender	64
3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja	65
4. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
5. Gambaran Responden Berdasarkan Ras	68
C. Analisis Data	72
1. Analisis Deskriptif	72

a. Usia Pegawai	73
b. Masa Kerja Pegawai	74
2. Hasil Uji Asumsi Klasik Regresi	85
a. Hasil Uji Asumsi Normalitas	85
b. Hasil Uji Asumsi Heterokedastisitas	85
c. Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas	86
3. Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda	87
D. Pengujian Hipotesis	89
a. Uji Hipotesis 1	89
b. Uji Hipotesis 2	89
c. Uji Hipotesis 3	90
E. Pembahasan	91

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	97
B. Saran	98

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel

Halaman

1. Konsep, Variabel, Indikator, dan Item	33
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Biografis Pegawai	41
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Pekerjaan Pegawai	42
4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pegawai	43
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	63
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Gender	65
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	66
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Ras	68
10. Tabulasi Silang Antara Usia, Masa Jabatan, dan Tingkat Pendidikan	70
11. Karakteristik Biografis Pegawai Berdasarkan Usia	73
12. Karakteristik Biografis Pegawai Berdasarkan Masa Kerja	74
13. Gambaran Jawaban Variabel Karakteristik Pekerjaan Pegawai	76
14. Gambaran Jawaban Variabel Kinerja Pegawai	82

15. Hasil Uji Asumsi Normalitas

85

16. Hasil Uji Asumsi Heteroskedastisitas

86

17. Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas

86

18. Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda

87



DAFTAR GAMBAR

Gambar

Halaman

1. Model Karakteristik Pekerjaan	20
2. Model Konsep	24
3. Model Hipotesis	25
4. Struktur Organisasi Bank Mandiri Area Jember	54



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Rekapitulasi Hasil Data Kuesioner
3. Lampiran Frekuensi Jawaban Responden
4. Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas
5. Lampiran Asumsi Klasik Regresi
6. Lampiran Analisis Regresi



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai penopang perumusan strategi bagi suatu perusahaan merupakan salah satu potensi yang harus dipikirkan dan kemudian dikembangkan utamanya pada era persaingan global yang semakin ketat dan penuh dengan ketidakpastian saat ini. SDM perlu mendapatkan perhatian dan pengkajian lebih tajam dan diberi bobot yang lebih besar, karena manusialah pemegang kunci dalam kegiatan perusahaan, yang memprediksikan dan menentukan kesuksesan serta kemunduran perusahaan. Sebagai aset penting bagi perusahaan, SDM memegang peranan utama dalam mencapai hasil agar sesuai dengan tujuan perusahaan, tanpa adanya SDM maka perusahaan tidak dapat melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan dapat dicapai melalui berbagai kegiatan, dengan mengerahkan semua sumber daya yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan yang diharapkan tersebut merupakan titik awal dalam perencanaan kinerja perusahaan.

“Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dimasa kerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2011:2).” Pelaksanaan kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh pihak pegawai maupun pihak perusahaan.

Pegawai dan perusahaan tentu memiliki karakteristik tersendiri. Secara bahasa pengertian karakteristik adalah sifat yang khas, yang mana karakteristik pada

pegawai akan membedakannya dengan pegawai lain, demikian juga dengan perusahaan, yang akan menjadikannya berbeda dengan perusahaan lain.

Setiap orang tentu mempunyai pandangan, kebutuhan, dan kemampuan yang berbeda. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, sehingga hasil kerja yang dihasilkan akan berbeda meskipun bekerja pada tempat yang sama.

“Karakteristik biografis adalah karakteristik perseorangan seperti usia, *gender*, ras, dan masa kerja, yang mudah diperoleh secara mudah dan obyektif dari arsip pribadi seseorang (Robbins dan Coulter, 2010:63)”. Karakteristik biografis ini melekat pada tiap individu dan menjadi identitas atas dirinya. Individu pada suatu perusahaan akan menetapkan kebijakan strategi maupun langkah-langkah kegiatan operasional, sehingga apa yang dikerjakan individu pada akhirnya akan mempengaruhi optimalisasi keberhasilan perusahaan.

Karakteristik pekerjaan juga dapat mempengaruhi kinerja, seperti keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik (Robbins dan Coulter, 2010:119-120).

“Karakteristik pekerjaan atau *job characteristic* adalah atribut dari tugas pegawai dan meliputi besarnya tanggungjawab, variasi tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan. Kiranya, pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi banyak orang daripada pekerjaan yang tidak seperti itu.” (Stoner, 1986:87)

Karakteristik pekerjaan dapat dipergunakan pegawai untuk memahami secara mendalam mengenai besarnya tanggung jawab yang berbeda dari suatu pekerjaan serta pengetahuan akan hasil masa kerjanya. Karakteristik pekerjaan penting guna memberikan motivasi terhadap pegawai berdasar pada kebutuhan yang ada dalam diri seseorang untuk dituangkan dalam bentuk isi dari pekerjaan.

Menurut Robbins dan Coulter (2010:119), “Bagian tersulit dari memotivasi pegawai adalah manajer tidak dapat membuat seorang pegawai menjadi termotivasi, manajer hanya dapat menciptakan lingkungan yang mendukung hal itu. Pegawailah yang akan menentukan apakah ia akan termotivasi”. “Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja (Kreitner dan Kinicki, 2011:205)”. Dengan mempelajari dan menganalisis secara mendalam mengenai karakteristik pekerjaan, maka akan memudahkan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, karena kinerja tidak hanya menyangkut prestasi masa kerja, melainkan juga proses atau kegiatan kerja perusahaan. Pada akhirnya jika kinerja pegawai meningkat, bukan hanya perusahaan yang diuntungkan, melainkan juga pegawai.

Berdasarkan pemikiran dan teori tersebut, peneliti akan menggunakan perbankan sebagai kajian penelitian. Dunia perbankan semakin berkembang dari tahun ke tahun. Persaingan antar bank pun semakin sengit dengan tawaran berbagai produk dan layanan. Hal demikian menjadi sangat menarik untuk dilakukan penelitian karena tantangan terbesar bagi bank adalah membangun sebuah bank dengan layanan terbaik, dan itu dimulai dari SDM. Perananan SDM memang menjadi sangat penting. Survei Bank 2011 yang dilakukan *Price Waterhouse Coopers* yang dimuat dalam majalah tahunan Bank Mandiri tahun 2012 menyimpulkan, salah satu dari tiga kendala utama yang dihadapi industri perbankan Indonesia adalah pencarian pegawai-pegawai berbakat disamping masalah peraturan dan situasi politik. Sinyalemen Bank Indonesia pada 2011 juga menegaskan, untuk menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN pada 2020,

kalangan perbankan harus menghadapi kompetisi perbankan negara lain, terutama sumber daya manusianya. SDM yang handal, bankir berkualitas dunia yang kompeten, asertif, komunikatif, *openmind*, serta mampu menciptakan produk-produk yang inovatif sangat dibutuhkan untuk menunjang kegiatan perbankan.

Peneliti menggunakan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai salah satu BUMN yang bergerak dibidang perbankan sebagai obyek penelitian. Kegiatan penelitian ini akan dilaksanakan di Bank Mandiri Kantor Area Jember yang beralamat di jalan Ahmad Yani No.3 Jember. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan salah satu Bank Nasional terbesar di Indonesia. Dengan alamat Kantor Pusat Bank Mandiri Jalan Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta Indonesia. Alasan pemilihan tempat penelitian ini didasarkan pada capaian hasil kinerja Bank Mandiri yang sangat baik, terbukti dengan adanya survei *Marketing Research* Indonesia (MRI) bertajuk *Bank Service Excellence Monitor* (BSME) 2001/2002, Bank Mandiri berhasil mempertahankan posisinya sebagai bank dengan skor tertinggi selama lima tahun berturut-turut menjadi legenda pelayanan prima (*service excellence*). Penghargaan ini menjadikan Bank Mandiri sebagai bank yang berhasil menjadikan *service excellence* sebagai bagian dari budaya perusahaan yang diterapkan secara konsisten dan berkelanjutan. Dengan prestasi Bank Mandiri sebagai bank terbaik di Indonesia maka peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Diharapkan dengan melakukan penelitian pada Bank

Mandiri akan memberikan banyak masukan yang bermanfaat bagi peneliti serta dapat memberikan informasi positif kepada masyarakat mengenai prestasi dan kinerja Bank Mandiri yang sangat membanggakan.

Peneliti memilih Bank Mandiri juga didasarkan pada terdapatnya karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan sesuai dengan tema penelitian.

Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan peneliti bersama *Operational Manajer* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember, bahwa terdapat keragaman karakteristik biografis, contohnya usia, ras, dan masa kerja pegawai yang tentu berbeda antar tiap pegawai. Karakteristik pekerjaan juga terdapat di Bank Mandiri, seperti keragaman bakat dan keterampilan, umpan balik dari pegawai terhadap atasan, serta jenis kegiatan pekerjaan yang beragam. Alasan terakhir pemilihan tempat adalah karena peneliti pernah melaksanakan magang selama satu setengah bulan di Bank Mandiri, sehingga peneliti telah memperoleh pengalaman kerja, beragam informasi dan pengetahuan mengenai Bank Mandiri yang dapat memudahkan peneliti dalam mengolah dan menyelesaikan penelitian dilaksanakan.

Karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan menjadi masalah yang sangat menarik untuk dikaji, baik untuk kepentingan individu dan perusahaan, maupun masyarakat. Bagi individu, penelitian mengenai karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan akan memudahkan menempatkan dirinya pada pekerjaan sesuai dengan karakteristiknya, serta memudahkan dirinya dalam mengembangkan karir. Bagi perusahaan, penelitian tentang karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan dilakukan guna mengefektifkan kegiatan perusahaan,

karena dengan memahami karakteristik biografis pegawai dan karakteristik pekerjaan, perusahaan dapat menempatkan pegawai sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang tepat. “Bagi masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia dalam memandang pekerjaan mereka (Handoko, 1997).”

Berdasarkan uraian latar belakang, peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul “PENGARUH KARAKTERISTIK BIOGRAFIS DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA”. (Studi pada pegawai bagian *back office* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember).

B. Perumusan Masalah

1. Apakah karakteristik biografis berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian *back office* PT. Bank Mandiri Persero (Tbk) Kantor Area Jember?
2. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian *back office* PT. Bank Mandiri Persero (Tbk) Kantor Area Jember?
3. Apakah secara simultan karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian *back office* PT. Bank Mandiri Persero (Tbk) Kantor Area Jember?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik biografis terhadap kinerja pegawai bagian *back office* PT. Bank Mandiri Persero (Tbk) Kantor Area Jember.
2. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai bagian *back office* PT. Bank Mandiri Persero (Tbk) Kantor Area Jember.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai bagian *back office* PT. Bank Mandiri Persero (Tbk) Kantor Area Jember.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Praktis
 - a. Sebagai masukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan dan penentuan arah kebijakan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja.
 - b. Masyarakat dapat melihat penelitian ini sebagai bagian dari perusahaan yang membedakan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dengan perusahaan lain, sehingga PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki nilai tambah dimata masyarakat.
2. Kontribusi Akademis
 - a. Sebagai tambahan informasi dan pengetahuan ilmu administrasi bisnis, khususnya manajemen sumber daya manusia.
 - b. Sebagai acuan akademis serta sebagai inovasi mahasiswa dalam mengembangkan ilmu didunia pekerjaan.

c. Sebagai persyaratan tugas akhir dan pengaplikasian teori dalam kenyataan serta sebagai pembelajaran dan pelatihan dalam menghadapi dan menangani permasalahan juga mencari solusinya.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilaksanakan, maka penulisan skripsi dibagi menjadi beberapa bab. Sistematika Penulisan Skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah yang merupakan landasan pemikiran secara garis besar yang menimbulkan minat melakukan penelitian. Dalam bab ini juga dibahas mengenai tujuan , kontribusi penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas landasan teori yang mengemukakan berbagai teori, konsep dan argumentasi untuk membantu memecahkan masalah penelitian yang telah dirumuskan.

BAB III METODE PENELITIAN

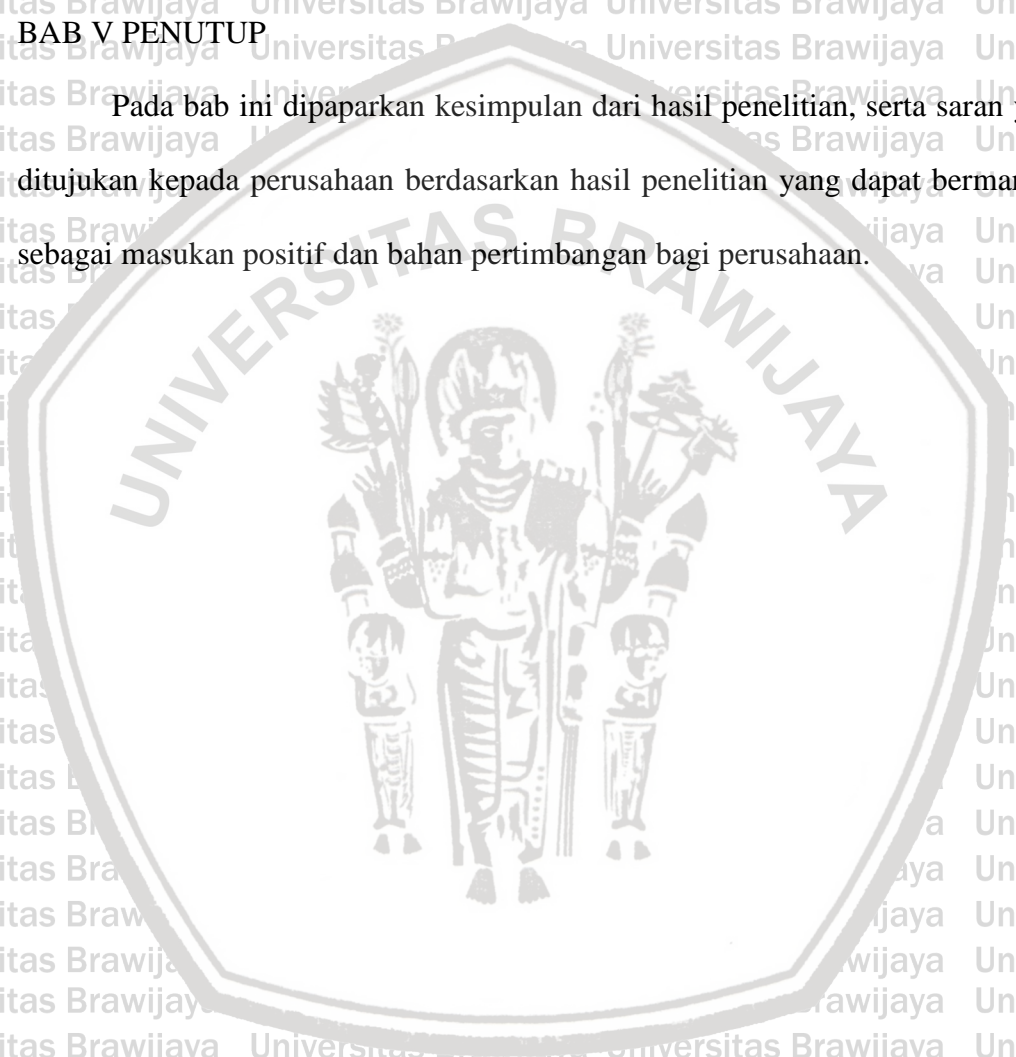
Bab ini mengemukakan metode penelitian yang digunakan oleh peneliti, lokasi penelitian, jumlah populasi dan sampel, serta membahas mengenai jenis dan tata cara perolehan data yang digunakan dalam menunjang penyelesaian penelitian, serta mengungkapkan teknik penelitian yang dipergunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai hasil penelitian, dimulai dari gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, selanjutnya diuraikan mengenai hasil penelitian serta dilanjutkan dengan pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini dipaparkan kesimpulan dari hasil penelitian, serta saran yang ditujukan kepada perusahaan berdasarkan hasil penelitian yang dapat bermanfaat sebagai masukan positif dan bahan pertimbangan bagi perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Berdasarkan latar belakang pada penelitian ini, dapat disusun tinjauan empiris dari hasil penelitian terdahulu sebagai berikut :

1. Yoshita Febri A (2012)

Penelitian terdahulu yang pertama dengan judul pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap motivasi masa kerja (Studi tentang persepsi pegawai PT. Bank Jatim (Persero) Area Malang). Penelitian tersebut melibatkan seluruh pegawai PT. Bank Jatim Area Malang yang berjumlah 94 orang sebagai populasi. Selanjutnya dalam teknik pengambilan sampel peneliti menggunakan *Proportional random sampling*. Pada skripsi tersebut terdapat dua variabel bebas, yaitu X_1 adalah karakteristik individu dan X_2 adalah karakteristik pekerjaan. Sedangkan variabel terikat berjumlah satu, yaitu motivasi pegawai.

Hasil penelitian secara simultan variabel bebas karakteristik individu (X_1) dan karakteristik pekerjaan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu motivasi masa kerja (Y) yang dapat dilihat dari nilai uji F dengan nilai (sig)

$F < \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$ serta nilai *R Square* menunjukkan angka 0,568 yang berarti bahwa variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 56,8% terhadap motivasi masa kerja. Secara parsial dapat dilihat dari hasil uji t bahwa variabel karakteristik individu (X_1) memiliki tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

Variabel karakteristik pekerjaan (X_2) juga memiliki pengaruh signifikansi sebesar

0,001 < 0,05. Variabel karakteristik individu (X_1) lebih dominan dibanding variabel karakteristik pekerjaan (X_2), hal ini dibuktikan dengan nilai *Standardized Coeficients* (β) dari variabel karakteristik individu sebesar 0,451 lebih besar daripada daripada *Standardized Coeficients* (β) variabel karakteristik pekerjaan sebesar (0,399).

2. Wiwin (2009)

Skripsi tersebut berjudul pengaruh antara karakteristik pekerjaan dan motivasi masa kerja terhadap prestasi masa kerja pegawai. Tempat penelitian yang digunakan adalah J'rot *Gallery Furniture* di Trucuk Klaten, dengan melibatkan seluruh karyawan J'rot *Gallery Furniture* di Trucuk Klaten sebagai populasinya.

Peneliti pada skripsi tersebut menggunakan seluruh populasi sebagai sampel, sehingga penelitian yang dilaksanakannya disebut sebagai penelitian populasi.

Skripsi tersebut terdiri dari dua variabel bebas yaitu Karakteristik pekerjaan karyawan (X_1) dan Motivasi masa kerja karyawan (X_2), serta satu variabel terikat yaitu Prestasi masa kerja karyawan (Y).

Hasil penelitian tersebut yang pertama adalah Karakteristik pekerjaan karyawan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi masa kerja karyawan (Y)

J'rot *Gallery Furnitu*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi X_1 sebesar $0,000 < 0,05$. Variabel Motivasi masa kerja karyawan (X_2) juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi masa kerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi X_2 sebesar $0,000 < 0,05$.

Hasil penelitian secara simultan variabel Karakteristik pekerjaan karyawan (X_1) dan Motivasi masa kerja karyawan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap

Prestasi masa kerja karyawan (Y), yang dapat dilihat dari nilai uji F dengan nilai (sig F) $< \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$, serta nilai R square menunjukkan angka 0,467 yang berarti bahwa variabel karakteristik pekerjaan karyawan dan motivasi masa kerja karyawan tersebut memberikan kontribusi sebesar 46,7% terhadap prestasi masa kerja karyawan.

3. Khairunnisa (2010)

Jurnal penelitian tersebut berjudul Analisis Pengaruh Faktor-faktor Karakteristik Biografis terhadap Produktivitas Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Banjarmasin. Penelitian ini terdiri atas 4 variabel bebas yaitu karakteristik biografis pada faktor umur (X_1), karakteristik biografis pada faktor jenis kelamin (X_2), karakteristik biografis pada faktor status perkawinan (X_3), dan karakteristik biografis pada faktor masa kerja (X_4), serta 1 variabel terikat (Y) adalah produktivitas pegawai negeri sipil. Penelitian ini menggunakan seluruh sampel yang ada sebagai populasi, yaitu seluruh PNS yang berada pada Dinas Koperasi dan UKM kota Banjarmasin yang berjumlah 35 orang.

Hasil penelitian membuktikan bahwa umur (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas PNS (Y) pada Dinas Koperasi dan UKM Banjarmasin, dibuktikan dengan membandingkan nilai Sig sebesar $0,885 > 0,05$.

Hasil selanjutnya bahwa jenis kelamin (X_2) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas PNS pada Dinas Koperasi dan UKM Banjarmasin. Hasil tersebut dibuktikan dengan membandingkan nilai Sig sebesar $0,026 < 0,05$. Hasil ketiga bahwa variabel status perkawinan (X_3) memiliki nilai Sig sebesar $0,356 > 0,05$, kesimpulannya adalah status perkawinan (X_3) tidak berpengaruh signifikan

terhadap produktivitas PNS pada Dinas Koperasi dan UKM Banjarmasin. Hasil keempat adalah pada variabel masa kerja (X_4) memiliki nilai Sig sebesar $0,017 < 0,05$, kesimpulannya adalah masa kerja (X_4) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas PNS pada Dinas Koperasi dan UKM Banjarmasin.

Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa variabel bebas umur (X_1), jenis kelamin (X_2), status perkawinan (X_3), dan masa kerja (X_4) memiliki nilai Sig f sebesar $0,019 < 0,05$, kesimpulannya adalah bahwa umur (X_1), jenis kelamin (X_2), status perkawinan (X_3), dan masa kerja (X_4) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas PNS pada Dinas Koperasi dan UKM Banjarmasin.

B. Tinjauan Teoritis

1. Karakteristik Biografis

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, biografis berasal dari kata biografi, yang artinya riwayat hidup (seseorang) yang ditulis oleh orang lain.

“Karakteristik biografis adalah karakteristik perseorangan seperti usia, *gender*, ras, dan masa kerja, yang mudah diperoleh secara mudah dan obyektif dari arsip pribadi seseorang (Robbins dan Coulter, 2010:63).” Karakteristik biografis yaitu sifat pribadi tiap individu yang obyektif dan mudah diperoleh dari catatan pribadi individu (<http://wulandariong.blogspot.com/>).

a. Usia

Usia atau dalam kamus bahasa Indonesia disebut dengan umur adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan).

Menurut Robbins (2008), “Hubungan antara usia dan kinerja pekerjaan kemungkinan akan menjadi masalah yang lebih penting selama dekade mendatang alasannya, pertama, terdapat kepercayaan yang luas bahwa kinerja pekerjaan menurun seiring pertambahan usia. Kedua, kenyataan bahwa angkatan kerja menua”.

“Pekerja yang berusia lanjut memiliki sejumlah kualitas positif yang dibawa dalam pekerjaan, khususnya pengalaman, penilaian, etika masa kerja yang kuat, dan komitmen terhadap kualitas, namun para pekerja kerja yang lebih tua dipandang kurang memiliki fleksibilitas dan sering menolak teknologi baru. Selain itu, para pekerja kerja yang lebih tua memiliki tingkat ketidakhadiran lebih tinggi yang tidak dapat dihindari, mungkin karena kondisi kesehatan yang lebih buruk terkait usia, dan periode pemulihan lebih lama yang dibutuhkan oleh para pekerja yang lebih tua bila sakit (Robbins:2008)”.

Usia juga mempengaruhi siklus karir seseorang, seperti dinyatakan oleh Dessler bahwa:

“Terdapat lima tahapan utama dalam siklus karir seseorang, yaitu tahap pertumbuhan, tahap penjelajahan, tahap penetapan, tahap pemeliharaan, dan tahap kemerosotan. Pada tahap kemerosotan banyak orang menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab serta belajar untuk menerima dan mengembangkan peran baru sebagai mentor dan mempercayakan tugas-tugas sebelumnya kepada orang yang lebih muda (Dessler, 1997:48)”.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa pegawai yang mengalami pertambahan usia atau masuk dalam tahap kemerosotan, dan pada tahap tersebut pegawai akan memiliki berbagai pengalaman masa kerja, etika serta komitmen yang baik, namun juga terdapat kelemahan diantaranya penolakan terhadap teknologi baru. Berdasar hal tersebut usia dapat dijadikan satu indikator yang patut diteliti sebagai salah satu hal yang mempengaruhi kinerja. Usia dapat dimungkinkan mempengaruhi kinerja karena umumnya pegawai yang telah memiliki usia tinggi memiliki kemampuan dalam mengerjakan pekerjaannya

karena memiliki intensitas waktu yang tinggi, sehingga bisa dianggap lebih terbiasa dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b. Masa kerja

“Masa kerja adalah sebuah variabel yang kuat dalam menjelaskan perputaran pegawai. Semakin lama seseorang berada dalam satu pekerjaan, lebih kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri (Robbins, 2010:68)”. Masa kerja mencerminkan lamanya pegawai menjabat atau menduduki suatu pekerjaan. Semakin lama masa kerja, maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai. Selain itu pegawai juga lebih memiliki banyak rekan kerja serta pengetahuan akan pekerjaan yang ditekuni. Dengan demikian masa kerja dapat dijadikan satu indikator untuk menilai kinerja seseorang.

2. Karakteristik Pekerjaan

Robert Kreitner memaparkan bahwa “Model karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan yang lebih mutakhir dari merancang pekerjaan.”

“Karakteristik pekerjaan merupakan “adalah atribut dari tugas pegawai dan meliputi besarnya tanggungjawab, variasi tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan. Kiranya, pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi banyak orang daripada pekerjaan yang tidak seperti itu (Stoner, 1986:87).”

“Model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi lima dimensi pekerjaan inti, keterkaitannya, dan dampaknya terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan pegawai. Kelima dimensi tersebut adalah keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik (Robbins, 2010:119).”

“Menurut teori karakteristik pekerjaan ini, sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang pegawai yakni mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan

mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja, ketidakhadiran dan perputaran pegawai. Keadaan psikologis kritis ini dipengaruhi oleh dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang terdiri dari keragaman keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik (Munandar, 2001:359)".

Berdasarkan pemaparan dari para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan terdiri dari keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

a. Keragaman Keterampilan

Definisi keragaman keterampilan disampaikan Robbins (2010) adalah "Tingkat dimana sebuah pekerjaan memerlukan keragaman aktivitas sehingga seorang pegawai dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda". Dengan adanya keragaman keterampilan, maka pekerja akan dengan mudah menuangkan ide, kreativitas, dan inovasinya, yang pada akhirnya dapat mengoptimalkan capaian output yang dikeluarkan sehingga secara langsung berdampak pada motivasi kerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan salah satu teori motivasi, yaitu teori X dan Y Mcgregor, teori Y yang berasumsi bahwa "Karyawan kreatif, menikmati pekerjaan, mencari tanggung jawab, dan berlatih mengarahkan diri, dan teori Y merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan" (Robbins, 2010:111).

b. Identitas Tugas

"Identitas tugas merupakan tingkat dimana sebuah pekerjaan memerlukan penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dan identifikasi bagian-bagian

pekerjaan” (Robbins, 2010:119). Identitas tugas bermanfaat untuk menjelaskan dan memaparkan detail-detail pekerjaan yang akan dijalani oleh pegawai, sehingga akan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, dengan demikian pegawai akan lebih memaknai pekerjaannya yang pada akhirnya dapat memotivasi serta menghasilkan kinerja dengan kualitas yang tinggi.

c. Signifikasi Tugas

Signifikasi tugas merupakan tingkat dimana sebuah pekerjaan mempunyai dampak yang besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain (Robbins, 2010:119). Signifikasi tugas dapat digunakan karyawan untuk memaknai pekerjaan yang dikerjaannya serta mengetahui interaksi yang dilakukannya terhadap pegawai lain, sehingga implikasi kinerja dapat terlihat berupa kepuasan kerja yang kemudian memperkuat komitmen terhadap perusahaan.

d. Otonomi

“Otonomi adalah tingkat dimana sebuah pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, dan kebijaksanaan yang substansial kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan untuk melaksanakannya” (Robbins, 2010:120). “Otonomi akan memperkuat komitmen dari suatu organisasi karena dengan otonomi akan diketahui sejauh mana karyawan dapat memberikan pendapatnya dalam pekerjaan mereka, sehingga karyawan merasa dilibatkan” (Steers:1985).

“Dengan melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan meningkatkan otonomi dan pengawasan atas pekerjaan mereka, pekerja kerja menjadi lebih termotivasi, lebih mempunyai komitmen pada organisasi, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaannya” (Wibowo, 2011:402-403).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa otonomi merupakan tingkat dimana sebuah pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, dan kebijaksanaan kepada individu yang dapat memperkuat komitmen dari suatu organisasi lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaannya.

e. Umpan Balik

“Umpan balik adalah tingkat dimana dalam melakukan aktivitas kerja yang diperlukan untuk mencapai hasil pekerjaan individu, diperlukan informasi yang langsung dan jelas mengenai efektivitas kerjanya” (Robbins, 2010:120).

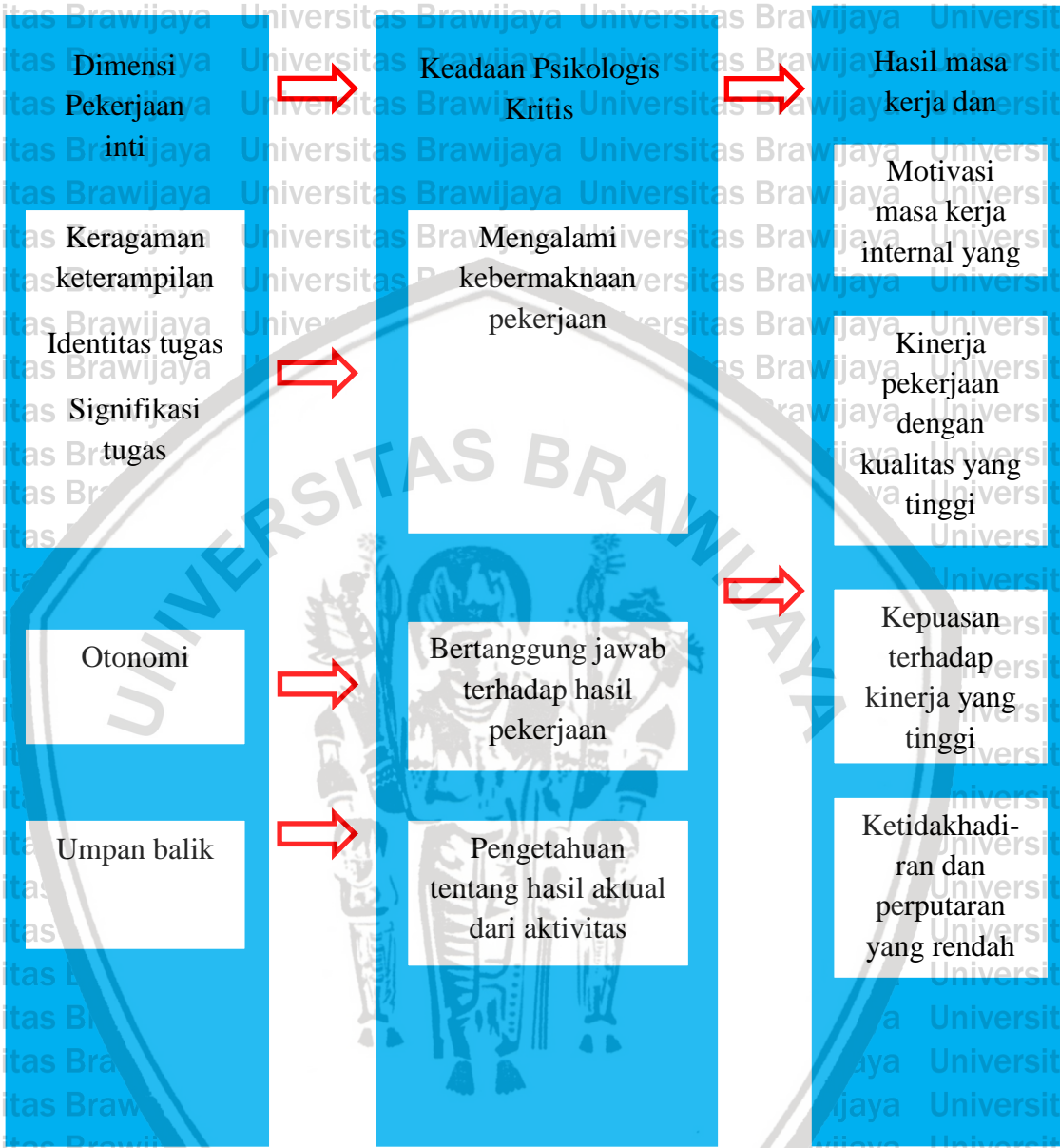
“Pandangan lain mengemukakan bahwa umpan balik merupakan informasi objektif tentang kinerja individual atau kolektif. Kinerja setiap orang dimonitor, didata, dan dilaporkan kepada atasan sebagai umpan balik (Kreitner dan Kinicki, 2001:273)”. “Pada dasarnya, umpan balik adalah informasi tentang proses pelaksanaan kinerja individu, kelompok, atau organisasi dalam rangka pencapaian tujuan” (Wibowo, 2011:166).

“Fungsi umpan balik adalah fungsi instruksional dan motivasional. Umpan balik bersifat instruksional apabila mengklarifikasi atau memperjelas peran atau mengajarkan perilaku baru. Misalnya manajer memberikan petunjuk

kepada bawahan tentang bagaimana memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya, umpan balik bersifat memotivasi apabila digunakan sebagai alat untuk memberikan *reward* atau menjadikan *reward*” (Riniwati:2011).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa umpan balik merupakan informasi objektif tentang kinerja individu, kelompok, atau organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang memiliki fungsi instruksional dan motivasional.





Gambar 1

Model Karakteristik Pekerjaan

Sumber: Stephen P Robbins dan Coulter Mary. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

“Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas (Robbins, 2010:188)”.

“Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi (Riniwati, 2011:50)”. “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong dan Baron, 1998:15 dalam Wibowo)”. “Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2011:2)”. Berdasarkan definisi yang dipaparkan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja adalah cara dan hasil dari aktivitas yang dikerjakan dalam melaksanakan tujuan strategis organisasi.

b. Ukuran Kinerja Perusahaan

Tiga pengukuran kinerja perusahaan yang umum digunakan adalah produktivitas, efektivitas, dan peringkat industri (Robbins, 2010:189) :

- a. Produktivitas, adalah output barang atau jasa yang diproduksi dibagian *input* yang dibutuhkan untuk menghasilkan output.
- b. Efektivitas, yaitu pengukuran kesesuaian tujuan perusahaan dan apakah tujuan telah dicapai.
- c. Peringkat industri dan perusahaan yang disusun dari berbagai publikasi bisnis. Peringkat-peringkat tersebut memberikan indikator bagi manajer dalam menilai kinerja perusahaan dan perbandingannya terhadap perusahaan lain.

Thor mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Armstrong dan Baron, 1998:270 dalam Wibowo), yaitu sebagai berikut :

- a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
- b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.

- c. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.

c. Karakteristik Ukuran Kinerja

Menurut (Wibowo, 2011:233-234) “Karakteristik ukuran kinerja antara lain adalah secara akurat mengukur variabel kunci kinerja, termasuk basis komparasi untuk membantu pemahaman yang lebih baik yang ditunjukkan tingkat kinerja, dikumpulkan dan didistribusikan berdasar waktu, dapat dianalisis secara makro dan mikro, dan tidak mudah dimanipulasi untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Dengan demikian, sebagai pedoman untuk mendefinisikan ukuran kinerja adalah sebagai berikut, (Armstrong dan Baron, 1998:28 dalam Wibowo) :

- a. Ukuran harus berhubungan dengan hasil dan perilaku yang dapat diamati.
- b. Hasilnya harus dalam jangkauan pengawasan tim atau individu, dan berdasarkan target yang disepakati.
- c. Kompetensi yang merupakan persyaratan perilaku harus didefinisikan dan disepakati.
- d. Data harus tersedia untuk pengukuran.
- e. Ukuran harus obyektif.

d. Penilaian Kinerja

“Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi (Riniwati, 2011:52)”. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

“Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat (Sulistiyani dan Rosidah, 2003 dalam Wibowo)”.

Sedangkan menurut Mondy (2008), “Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu atau tim.”

Menurut George and Jones (2002) dalam Wibowo bahwa “Kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kualitas kerja yang dihasilkan dari SDM dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan”.

e. Kriteria Kinerja

“Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, suatu tim, suatu unit masa kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi (Riniwati, 2011:54)”.

“Menurut Schuler and Jackson (2004) dalam Wibowo bahwa ada tiga dasar kriteria kinerja, yaitu:

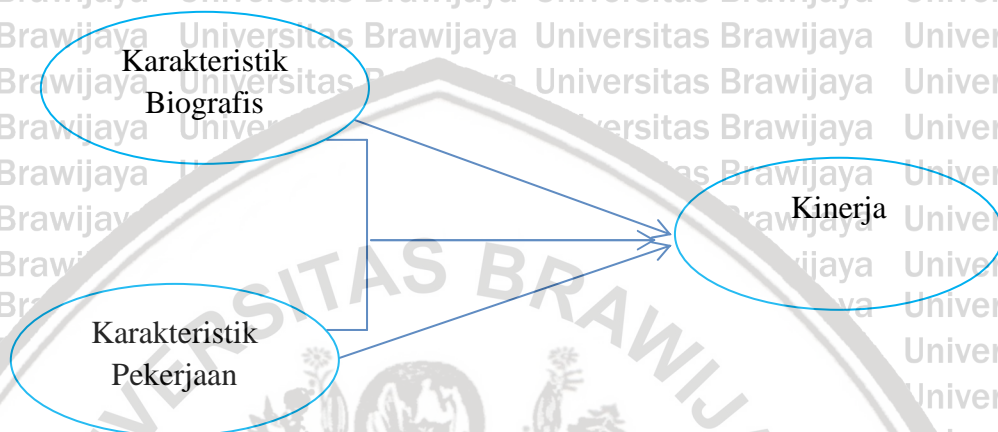
- a. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang pegawai. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Sebagai contoh, apakah SDM nya ramah atau menyenangkan.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

C. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), konsep merupakan gambaran mental dari objek, proses, atau apapun yang ada diluar bahasa yang digunakan oleh akal budi untuk memahami hal-hal lain (2007:588). Sedangkan menurut Nazir (2005), “konsep adalah abstraksi yang perlu diukur”;

Konsep yang digunakan pada penelitian ini adalah konsep karakteristik biografis, karakteristik pekerjaan, dan kinerja pegawai. Model konsep pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



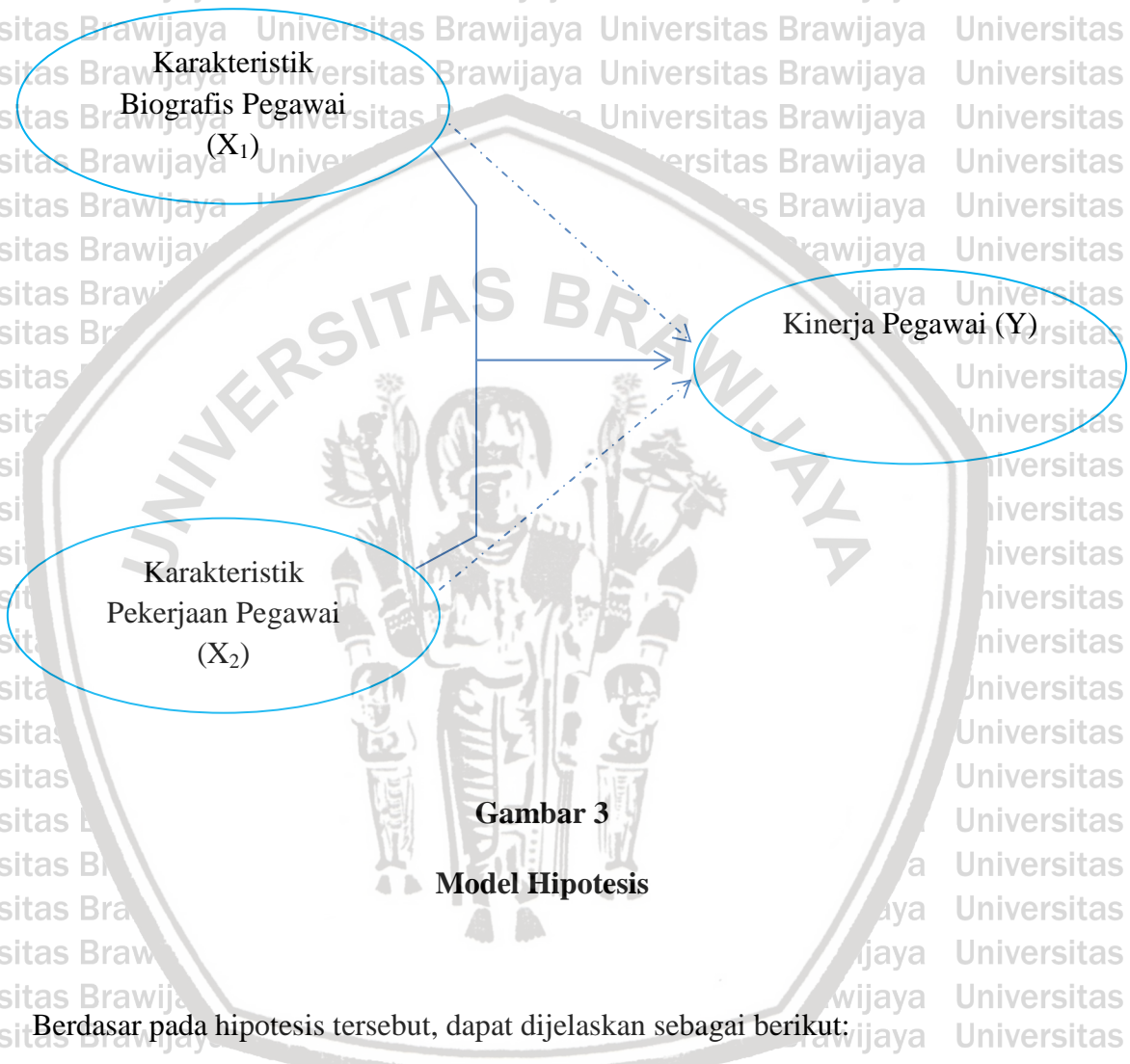
Gambar 2
Model Konsep

2. Hipotesis

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik (Sugiyono, 2010:64)”.

Maka pada suatu hipotesis masih perlu dibuktikan dalam suatu proses penelitian. Dengan cara mencocokkan dengan suatu keadaan ataupun kondisi

yang nyata seperti maksud dari kata-kata yang dinyatakan sebagai hipotesis tersebut. Pada penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:



Gambar 3
Model Hipotesis

Berdasar pada hipotesis tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis I: diduga terdapat pengaruh yang signifikan karakteristik biografis pegawai (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y).
2. Hipotesis II: diduga terdapat pengaruh yang signifikan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

3. Hipotesis III: diduga terdapat pengaruh yang signifikan karakteristik biografis pegawai (X_1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian *eksplanatori research* atau penelitian penjelasan. Penelitian penjelasan menyoroiti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, oleh karenanya penelitian ini juga dinamakan penelitian pengujian hipotesis atau *testing research*. Alasan utama penggunaan jenis penelitian *eksplanatori* ini karena peneliti akan melakukan suatu pengujian terhadap hipotesis yang telah dirumuskan, sehingga akan mendapatkan gambaran mengenai hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilaksanakan yang juga merupakan tempat dimana terdapat sumber data. Pada penelitian ini yang menjadi tempat penelitian adalah PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember dengan alamat Jalan Ahmad Yani No. 3 Jember. Bank Mandiri sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia memiliki capaian prestasi yang sudah tidak diragukan lagi didunia perbankan. Hal tersebut terbukti bahwa Bank Mandiri menempati posisi teratas sebagai Bank dengan *service excellence* selama lima tahun berturut-turut. Capaian prestasi yang diraih Bank Mandiri tentu tidak terlepas dari keberhasilan manajemen Bank Mandiri yang mampu mengelola dan meningkatkan kualitas dan prestasi SDM yang dimilikinya. Selain itu, Bank

Mandiri memiliki kegiatan perbankan yang sangat beragam, sehingga tepat untuk dipilih sebagai tempat penelitian, karena dengan adanya keragaman kegiatan perbankan berarti terdapat banyak keragaman keterampilan dan pekerjaan. Contoh kegiatan perbankan di Bank Mandiri adalah operasional keuangan seperti penarikan, transfer dan pencairan uang, selain itu juga terdapat kegiatan asuransi, kredit serta sekuritas. Hal tersebut selaras dengan topik penelitian ini yaitu pengaruh karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Konsep merupakan dasar bagi pemikiran dan komunikasi. Penelitian yang dilakukan harus dapat menyampaikan informasi mengenai obyek-obyek, sehingga diperlukan dasar yang umum untuk itu. “Suatu konsep merupakan sejumlah pengertian atau ciri yang berkaitan dengan berbagai peristiwa, objek, kondisi, situasi, dan hal lain yang sejenis (Cooper dan Emory:1997)”. Pendapat lain menyatakan bahwa “Konsep menunjuk pada istilah definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak: kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial (Martono, 2011:41)”. “Konsep mempengaruhi keberhasilan penelitian, yang pertama konsep harus dirumuskan secara jelas, kedua adalah sejauh mana orang lain mengerti konsep-konsep yang kita ajukan (Cooper dan Emory, 1997:53)”. Pada penelitian ini konsep yang diteliti adalah :

a. **Karakteristik Biografis**

Karakteristik biografis adalah karakteristik perseorangan seperti usia, *gender*, ras, dan masa kerja, yang mudah diperoleh secara mudah dan obyektif dari arsip pribadi seseorang.

b. **Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan adalah atribut dari tugas pegawai dan meliputi besarnya tanggungjawab, variasi tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan.

c. **Kinerja**

Kinerja adalah cara dan hasil dari aktivitas yang dikerjakan dalam melaksanakan tujuan strategis organisasi.

2. Variabel

“Variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2002:96)”. Sedangkan menurut Cooper dan Emory (1997), “Variabel merupakan simbol yang diberi angka atau nilai”. Berdasarkan pengertian variabel tersebut, maka variabel pada penelitian ini adalah :

a. Variabel bebas adalah karakteristik biografis pegawai (X_1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2).

b. Variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y).

3. Definisi operasional

Definisi operasional adalah definisi yang dinyatakan dalam istilah-istilah dengan kriteria spesifik untuk pengujian atau pengukuran. Sehingga definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah:

a. Variabel X_1 adalah karakteristik biografis pegawai.

Karakteristik biografis pegawai adalah karakteristik perseorangan yang diperoleh secara mudah dan obyektif dari arsip pribadi seseorang.

- Indikator yang digunakan dalam variabel karakteristik biografis pegawai

(X_1) adalah usia dan masa kerja.

- Indikator usia terdiri dari satu item, yaitu usia pegawai.

- Indikator masa kerja adalah lama masa kerja pegawai.

b. Variabel X_2 adalah karakteristik pekerjaan pegawai.

Karakteristik pekerjaan pegawai adalah atribut dari tugas pegawai dan meliputi besarnya tanggungjawab, variasi tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan.

- Indikator yang digunakan dalam karakteristik pekerjaan pegawai (X_2)

adalah keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

- Indikator dari keragaman keterampilan terdiri dari tiga item yaitu sejumlah

keterampilan dan bakat yang digunakan pegawai dalam mengerjakan

pekerjaan, keragaman aktivitas dalam pekerjaan, dan inovasi dalam

aktivitas kerja.

- Indikator identitas tugas terdiri dari tiga item, yaitu ketelitian dalam menyelesaikan tugas, pemahaman pegawai dalam melaksanakan tugas, dan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan hingga akhir.

- Indikator signifikansi tugas terdiri dari tiga item, yaitu manfaat suatu pekerjaan terhadap pekerjaan lain, manfaat suatu pekerjaan terhadap pegawai lain, dan manfaat suatu pekerjaan bagi perusahaan.

- Indikator otonomi terdiri dari tiga item, yaitu kebijakan yang dapat ditetapkan secara pribadi oleh pegawai untuk menentukan pelaksanaan pekerjaan, tingkat kebebasan untuk menetapkan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tingkat pemberian tambahan kewenangan pada pekerjaan baru yang lebih sulit.

- Indikator umpan balik terdiri dari tiga item, yaitu informasi tentang proses pelaksanaan kinerja, masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, dan memberi respon kepada atasan.

c. Variabel Y adalah kinerja pegawai.

Kinerja pegawai adalah cara dan hasil dari aktivitas yang dikerjakan dalam melaksanakan tujuan strategis organisasi.

- Indikator pada variabel kinerja pegawai (Y) adalah ketepatan waktu, kuantitas, dan kualitas.

- Indikator ketepatan waktu terdiri dari dua item, yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan ketepatan waktu hasil kerja dibanding dengan rekan kerja.

- Indikator kuantitas terdiri dari dua item, yaitu jumlah pekerjaan yang terselesaikan sesuai dengan standart perusahaan, dan kenaikan hasil kerja.

- Indikator kualitas masa kerja terdiri dari dua item, yaitu kualitas kerja pegawai sesuai dengan standart yang ditetapkan perusahaan, dan rendahnya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.



Tabel 1
Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Karakteristik biografis	Karakteristik biografis pegawai (X_1)	Usia	Usia Pegawai
		Masa kerja	Lama masa kerja pegawai.
Karakteristik pekerjaan	Karakteristik pekerjaan pegawai (X_2)	Keragaman keterampilan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sejumlah keterampilan dan bakat yang digunakan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan. 2. Keragaman aktivitas dalam pekerjaan. 3. Inovasi dalam aktivitas kerja.
		Identitas tugas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketelitian dalam menyelesaikan tugas. 2. Pemahaman pegawai dalam melaksanakan tugas. 3. Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan hingga akhir.
		Signifikansi tugas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manfaat suatu pekerjaan terhadap pekerjaan lain. 2. Manfaat suatu pekerjaan terhadap pegawai lain. 3. Manfaat suatu pekerjaan bagi perusahaan.
		Otonomi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan yang dapat ditetapkan secara pribadi oleh pegawai untuk menentukan pelaksanaan pekerjaan. 2. Tingkat kebebasan untuk menetapkan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan. 3. Tingkat pemberian tambahan kewenangan pada pekerjaan baru yang lebih sulit.

		Umpan balik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi tentang proses pelaksanaan kinerja. 2. Masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja. 3. Memberi respon kepada atasan.
Kinerja	Kinerja pegawai (Y)	Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. 2. Ketepatan waktu hasil kerja dibanding dengan rekan kerja.
		Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah pekerjaan yang terselesaikan sesuai standart perusahaan. 2. Kenaikan hasil kerja.
		Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja pegawai sesuai dengan standart yang ditetapkan perusahaan. 2. Rendahnya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Skala Pengukuran

Pada penelitian ini peneliti menggunakan dua skala pengukuran, yaitu skala interval untuk karakteristik biografis, dan skala likert (*likert scale*) untuk karakteristik pekerjaan dan kinerja. Skala interval dipergunakan untuk mengukur 2 item dari variabel karakteristik biografis pegawai, yaitu usia dan masa kerja.

“Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2003:107)”. Menurut Sekaran (2006:32) Skala likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subyek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala lima titik dengan susunan :

1 = sangat tidak setuju,

2 = tidak setuju,

3 = ragu-ragu,

4 = setuju,

5 = sangat setuju

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

“Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006:121)”. Sedangkan menurut Martono (2011:74), “Populasi merupakan keseluruhan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian, atau keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang akan diteliti”.

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai bagian *Back Office* Bank Mandiri Kantor Area Jember yang berdomisili di jalan Ahmad Yani No. 3 Jember yang berjumlah 45 orang. Pemilihan populasi didasarkan pada terdapatnya dua bidang/bagian utama pada Bank Mandiri, yaitu bagian *Front Liner*, dan *Back Office*. *Front Liner* memiliki karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan yang berbeda dengan *Back Office*, hal tersebut menjadi dasar bagi peneliti untuk tidak menggunakan semua pegawai pada Bank Mandiri Kantor Area Jember yang berdomisili di jalan Ahmad Yani No. 3 Jember sebagai populasi. Perbedaan karakteristik akan mempengaruhi hasil penelitian, sehingga untuk mendapatkan

hasil penelitian yang benar peneliti hanya menggunakan satu bagian yaitu *Back Office*.

Pegawai pada bagian *Back Office* dipilih oleh peneliti dengan dua alasan, yang pertama pada bagian ini memiliki keragaman pekerjaan yang lebih beragam dibandingkan dengan bagian *Front Liner*. Pegawai *Back Office* memiliki otonomi pekerjaan yang lebih tinggi dalam arti pegawai diberi kebijaksanaan untuk menjadwalkan pekerjaannya, sehingga sesuai dengan topik penelitian yang membahas mengenai karakteristik pekerjaan yang diantaranya berkaitan dengan keragaman keterampilan, dan otonomi. Alasan kedua adalah efisiensi waktu.

Bagian *Front Liner* memiliki tugas dan tanggung jawab yang langsung berhubungan dengan nasabah, sehingga memiliki konsentrasi dan waktu pekerjaan yang sangat tinggi, sehingga pegawai belum tentu memiliki waktu untuk mendukung penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti, yaitu mengisi mengisi kuesioner.

2. Sampel

“Sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2010:174)”. Sampel dapat didefinisikan “Sebagian anggota populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasi (Martono, 2011:74)”. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik sampling jenuh, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi. Hal ini didasarkan pada pendapat Arikunto (2002:108) yang menyatakan bahwa “Dalam suatu penelitian bilamana populasinya kurang dari

100 maka sebaiknya diambil seluruhnya, dan bilamana lebih dari 100 maka dapat diambil sebagian dari populasi yang ada”. Pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah seluruh pegawai bagian *back office* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember yang berdomisili di Jl. Ahmad Yani No.3 Jember yang berjumlah 45 orang.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

“Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh (Arikunto, 1996:114)”. Penelitian ini terdiri dari dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hasan (2004:82) “Berdasarkan sumber pengambilannya, sumber data dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder”. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada (Sekaran, 2006:60).

a. Data Primer

“Contoh sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, dan panel yang secara khusus ditentukan oleh peneliti dan dimana pendapat bisa terkait persoalan tertentu dari waktu ke waktu, atau sumber umum seperti majalah atau buku (Sekaran, 2006:61)”.

Data primer pada penelitian ini adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung oleh peneliti melalui penyebaran kuesioner pada populasi penelitian yaitu pegawai bagian *back office* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember yang berdomisili di Jl. Ahmad Yani No. 3 Jember.

b. Data Sekunder

“Data sekunder dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal dapat diperoleh dari laporan departemen, laporan keuangan, maupun sumber yang berasal dari database dan perpustakaan perusahaan. Sedangkan sumber eksternal dapat diperoleh dari luar organisasi misalnya dari media masa (Cooper dan Emory, 1997:258)”.

Data sekunder pada penelitian ini adalah data yang diperoleh oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada, seperti penelitian terdahulu, dokumentasi dari pihak Bank, serta dokumentasi dari pihak luar misalnya media masa atau majalah.

2. Metode Pengumpulan Data

“Metode pengumpulan data merupakan bagian integral dari desain penelitian.

Masalah yang diteliti dengan penggunaan metode yang tepat sangat meningkatkan nilai penelitian (Sekaran, 2006:65-66)”. Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu kuesioner dan dokumentasi.

Peneliti menggunakan dua metode pengumpulan data karena ingin mendapatkan data yang lengkap, akurat, dan konsisten.

a. Kuesioner

“Metode kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan sesuatu masalah atau bidang yang akan diteliti (Narbuko dan Achmadi, 1997:76)”. Sedangkan menurut Sugiyono (2010), “Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Jadi metode pengumpulan data kuesioner dilaksanakan oleh peneliti dengan menyediakan daftar pertanyaan dan pernyataan tertulis yang disajikan secara jelas dan ditujukan kepada responden yaitu pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember yang berdomisili di jalan Ahmad Yani No. 3 Jember yang berjumlah 45 orang.

b. Dokumentasi

“Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2010:274)”.

Metode pengumpulan data dengan dokumentasi dilakukan dengan melaksanakan pencatatan dan pengumpulan dokumen-dokumen yang dibutuhkan pada pelaksanaan penelitian ini.

3. Instrumen Penelitian

“Instrumen penelitian adalah suatu alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya

baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga mudah diolah”

(Arikunto, 2002:160). Pada penelitian ini peneliti menggunakan tiga instrumen

penelitian yang disesuaikan dengan metode pengumpulan data, yaitu:

a. Kuesioner

Berupa daftar pertanyaan dan pernyataan yang diajukan kepada responden untuk ditanggapi kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya.

b. Dokumentasi

Pencatatan dokumen dan informasi penting yang diperoleh dari perusahaan yang berhubungan dengan topik penelitian.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

“Validitas merujuk kepada sejauh mana suatu uji dapat mengukur apa yang sebenarnya ingin kita ukur (Sekaran, 1997:160)”. Arikunto (2002:144)

menyatakan bahwa “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen”. Hasil uji dikatakan reliabel

jika nilai *p-value* atau sig dibawah 0.05.

“Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil penelitian dikatakan valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti (Sugiyono, 2010:121)”

2. Uji Reliabilitas

“Reliabilitas berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu pengukuran bebas dari kesalahan acak atau tidak stabil (Sekaran, 1997:164)”. Menurut Arikunto (2006), “Reliabilitas adalah suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah cukup baik”. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian menggunakan model konsistensi internal dengan teknik *Alpha Cronbach*, yang mana jika hasil uji diatas 0.6 maka dikatakan reliabel.

G. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel penelitian dalam suatu set atribut dapat mewakili apa yang ingin diukurnya. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap tiga variabel, yaitu variabel karakteristik biografis pegawai, karakteristik pekerjaan pegawai dan variabel kinerja pegawai. Variabel karakteristik biografis pegawai terdiri dari 2 item pertanyaan yang diuji, variabel karakteristik pekerjaan pegawai terdiri dari 15 item pernyataan, dan terdapat 6 item pernyataan pada variabel kinerja pegawai.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Biografis Pegawai (X₁)

Item	Koefisien Regresi	p-value	Keterangan
X _{1.1}	0.930	0,000	Valid
X _{1.2}	0.847	0,000	Valid
Koefisien Reliabilitas (Alpha Cronbach) = 0,713			Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan data yang tertera pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa semua item pernyataan dengan total jawaban untuk variabel karakteristik biografis pegawai mendapatkan hasil yang signifikan yaitu *p-value* kurang dari alpha 0,05.

Item dinyatakan valid yang berarti dapat digunakan untuk mengukur variabel karakteristik biografis pegawai secara akurat. Hasil uji reliabilitas *Alpha Cronbach* adalah 0,713 sehingga dapat dinyatakan bahwa instrument penelitian untuk mengukur karakteristik biografis pegawai adalah reliabel.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Pekerjaan Pegawai
(X₂)

Item	Koefisien Regresi	<i>p-value</i>	Keterangan
X _{2,1}	0,719	0,000	Valid
X _{2,2}	0,539	0,000	Valid
X _{2,3}	0,531	0,000	Valid
X _{2,4}	0,733	0,000	Valid
X _{2,5}	0,553	0,000	Valid
X _{2,6}	0,489	0,001	Valid
X _{2,7}	0,319	0,000	Valid
X _{2,8}	0,622	0,000	Valid
X _{2,9}	0,515	0,000	Valid
X _{2,10}	0,402	0,000	Valid
X _{2,11}	0,625	0,000	Valid
X _{2,12}	0,327	0,029	Valid
X _{2,13}	0,646	0,001	Valid
X _{2,14}	0,599	0,000	Valid
X _{2,15}	0,546	0,001	Valid
Koefisien Reliabilitas (<i>Alpha Cronbach</i>) = 0,829			Reliabel

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan data yang tertera pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa semua item pernyataan dengan total jawaban untuk variabel karakteristik pekerjaan pegawai mendapatkan hasil yang signifikan yaitu *p-value* kurang dari alpha 0,05.

Item dinyatakan valid yang berarti dapat digunakan untuk mengukur variabel karakteristik pekerjaan pegawai secara akurat. Hasil uji reliabilitas *Alpha Cronbach* adalah 0,829 sehingga dapat dinyatakan bahwa instrument penelitian untuk mengukur karakteristik pekerjaan pegawai adalah reliabel.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pegawai (Y)

Item	Koefisien Korelasi	<i>p-value</i>	Keterangan
Y ₁	0,622	0,000	Valid
Y ₂	0,856	0,000	Valid
Y ₃	0,725	0,000	Valid
Y ₄	0,644	0,000	Valid
Y ₅	0,574	0,000	Valid
Y ₆	0,574	0,000	Valid
Koefisien Reliabilitas (Alpha Cronbach) = 0,717			Reliabel

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan data yang tertera pada Tabel 4 dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan dengan total jawaban untuk variabel kinerja pegawai mendapatkan hasil yang signifikan yaitu *p-value* kurang dari alpha 0,05. Item dinyatakan valid yang berarti dapat digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai secara akurat. Hasil uji reliabilitas *Alpha Cronbach* adalah 0,717 sehingga dapat dinyatakan bahwa instrument penelitian untuk mengukur kinerja pegawai adalah reliabel.

H. Analisis Data

Data-data yang telah diperoleh selama penelitian ini berlangsung sebelum disajikan akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan program SPSS.

Analisis data yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

1. Analisis Deskriptif

“Analisis deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel diambil (Sugiyono, 2010:147)”. Jadi pada penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang telah diperoleh oleh peneliti dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa membuat kesimpulan yang berlaku secara umum.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

“Analisis regresi linier berganda digunakan oleh penelitian, bila penelitian bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependenn (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunan nilainya) (Sugiyono, 2002:210)”.

Pada penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas/independen, maka digunakanlah analisis regresi linier berganda. Dengan tujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat.

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat (Kinerja pegawai)

X₁ = Karakteristik biografis pegawai

X₂ = Karakteristik pekerjaan pegawai

α = Konstanta

b₁, b₂ = Koefisien regresi parsial

Hasil analisis regresi berganda akan diperoleh nilai koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien regresi merupakan koefisien yang digunakan untuk mengetahui dan mengukur variabel-variabel mana yang berpengaruh paling tinggi dan paling rendah terhadap variabel terikat (Y). Besarnya α yang digunakan pada penelitian ini adalah sebesar 0,05%.

3. Uji Asumsi Klasik

Variabel-variabel yang dipergunakan untuk menganalisa lebih lanjut akan dilakukan pengujian terlebih dahulu dengan tujuan untuk mengetahui penyimpangan asumsi-asumsi dalam variabel-variabel dengan menggunakan uji asumsi klasik, meliputi :

a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik

seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2005:91).

Multikolinieritas dideteksi menggunakan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF=1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF dibawah 10 (Ghozali, 2005:92).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara mendeteksi heteroskedastisitas bias menggunakan grafik dan uji statistik. Cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas dengan grafik adalah melalui scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

Jika ada titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada

sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005:105).

Cara deteksi heteroskedastisitas dengan menggunakan uji statistik salah satunya adalah menggunakan uji Glejser. Prosedur uji Glejser adalah meregresikan nilai absolute residual hasil regresi dengan variabel bebasnya yaitu dengan persamaan:

$$[U_i] = \alpha + \beta X_i + V_i$$

Jika terdapat 1 variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai mutlak dari residual maka terindikasi terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005:43).

c. Uji Normalitas

Berujuan untuk menguji apakah data sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Cara pendeteksian asumsi normalitas adalah berdasarkan grafik dan uji statistik.

Pendeteksian normalitas melalui grafik adalah dengan menggunakan grafik regresi. Suatu data dikatakan mengikuti distribusi normal dilihat dari penyebaran data pada sumbu diagonal dari grafik (Ghozali, 2005:110).

Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka regresi memenuhi normalitas.

- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi normalitas.

Pendeteksian normalitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik adalah melalui uji Kolmogorov Smirnov (KS-test). Menurut metode ini jika suatu variabel memiliki nilai statistik KS signifikan ($p > 0,05$) maka variabel tersebut memiliki distribusi normal (Ghozali, 2005:113).

I. Uji Hipotesis

1. Uji simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk melakukan pengujian pengaruh dari variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

Kriteria pengujian yang ditetapkan dari uji F adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai probabilitas F hitung $<$ nilai $\alpha = 5\%$, berarti variabel-variabel bebas berupa Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan pegawai (X_2) secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang bermakna dengan variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember.
- b. Jika nilai probabilitas F hitung $>$ nilai $\alpha = 5\%$, berarti variabel-variabel bebas berupa Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) secara bersama-sama (simultan) tidak mempunyai pengaruh yang bermakna dengan variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember.

Hipotesis penelitian yang dapat dirumuskan dari uji F adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis diterima berarti: secara simultan, variabel-variabel bebas yaitu Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan pegawai (X_2) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember.
- b. Hipotesis ditolak berarti: secara simultan, variabel-variabel bebas yaitu Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember.

2. Uji parsial (Uji t)

Menurut Sudjana (2002:111) Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

Kriteria penilaian dari hasil uji t adalah :

- a. Apabila nilai probabilitas t hitung $<$ nilai $\alpha = 5\%$ berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel bebas berupa Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) secara parsial terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember.
- b. Apabila nilai probabilitas t hitung $>$ nilai $\alpha = 5\%$ berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel bebas berupa Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) secara

parsial terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember.

Hipotesis penelitian yang dapat dirumuskan dari uji t adalah:

- a. Hipotesis ditolak berarti: secara parsial, variabel-variabel bebas yaitu Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember.
- b. Hipotesis diterima berarti: secara parsial, variabel-variabel bebas yaitu Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Umum Bank Mandiri

Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia yaitu restrukturisasi perbankan. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik Pemerintah yaitu, Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia, bergabung menjadi Bank Mandiri. Bank Dagang Negara merupakan salah satu Bank tertua di Indonesia. Sebelumnya Bank Dagang Negara dikenal sebagai *Nederlandsch Indische Escompto Maatschappij* yang didirikan di Batavia (Jakarta) pada tahun 1857. Pada tahun 1949 namanya berubah menjadi *Escomptobank NV*. Pada tahun 1960 *Escomptobank* dinasionalisasi dan berubah nama menjadi Bank Dagang Negara, sebuah Bank pemerintah yang membiayai sektor industri dan pertambangan.

Bank Bumi Daya didirikan melalui suatu proses panjang yang bermula dari nasionalisasi sebuah perusahaan Belanda *De Nationale Handelsbank NV*, menjadi Bank Umum Negara pada tahun 1959. Pada tahun 1964, *Chartered Bank* (sebelumnya adalah Bank milik Inggris) juga dinasionalisasi, dan Bank Umum Negara diberi hak untuk melanjutkan operasi Bank tersebut. Pada tahun 1965, bank umum negara digabungkan ke dalam Bank Negara Indonesia dan berganti nama menjadi Bank Negara Indonesia Unit IV beralih menjadi Bank Bumi Daya.

Sejarah Bank Ekspor Indonesia (Bank Exim) berawal dari perusahaan dagang Belanda *N.V.Nederlandsche Handels Maatschappij* yang didirikan pada tahun 1842 dan mengembangkan kegiatannya di sektor perbankan pada tahun 1870. Pemerintah Indonesia menasionalisasi perusahaan ini pada tahun 1960, dan selanjutnya pada tahun 1965 perusahaan ini digabung dengan Bank Negara Indonesia menjadi Bank Negara Indonesia Unit II. Pada tahun 1968 Bank Negara Indonesia Unit II dipecah menjadi dua unit, salah satunya adalah Bank Negara Indonesia Unit II Divisi Ekspor – Impor, yang akhirnya menjadi Bank Exim, bank Pemerintah yang membiayai kegiatan ekspor dan impor. Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) berawal dari Bank Industri Negara (BIN), sebuah Bank Industri yang didirikan pada tahun 1951. Misi Bank Industri Negara adalah mendukung pengembangan sektor-sektor ekonomi tertentu, khususnya perkebunan, industri, dan pertambangan. Bapindo dibentuk sebagai bank milik negara pada tahun 1960 dan BIN kemudian digabung dengan Bank Bapindo. Pada tahun 1970, Bapindo ditugaskan untuk membantu pembangunan nasional melalui pembiayaan jangka menengah dan jangka panjang pada sektor manufaktur, transportasi dan pariwisata.

Bank Mandiri menjadi penerus suatu tradisi layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman selama lebih dari 140 tahun. Masing-masing dari empat Bank bergabung memainkan peranan yang penting dalam pembangunan Ekonomi. Setelah merger, Bank Mandiri melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu, 194 kantor cabang yang saling berdekatan telah ditutup dan rasionalisasi jumlah pegawai dari jumlah gabungan

26.600 menjadi 17.620. *Brand* Bank Mandiri diimplementasikan ke semua jaringan dan seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya.

2. Visi dan Misi Bank Mandiri

Perusahaan dalam mewujudkan pencapaian tujuan yang maksimal membutuhkan konsep yang dituangkan dalam visi dan misi, begitupula dengan Bank Mandiri yang memiliki visi dan misi untuk mencapai kesuksesan tujuannya.

Visi dan misi Bank Mandiri adalah sebagai berikut :

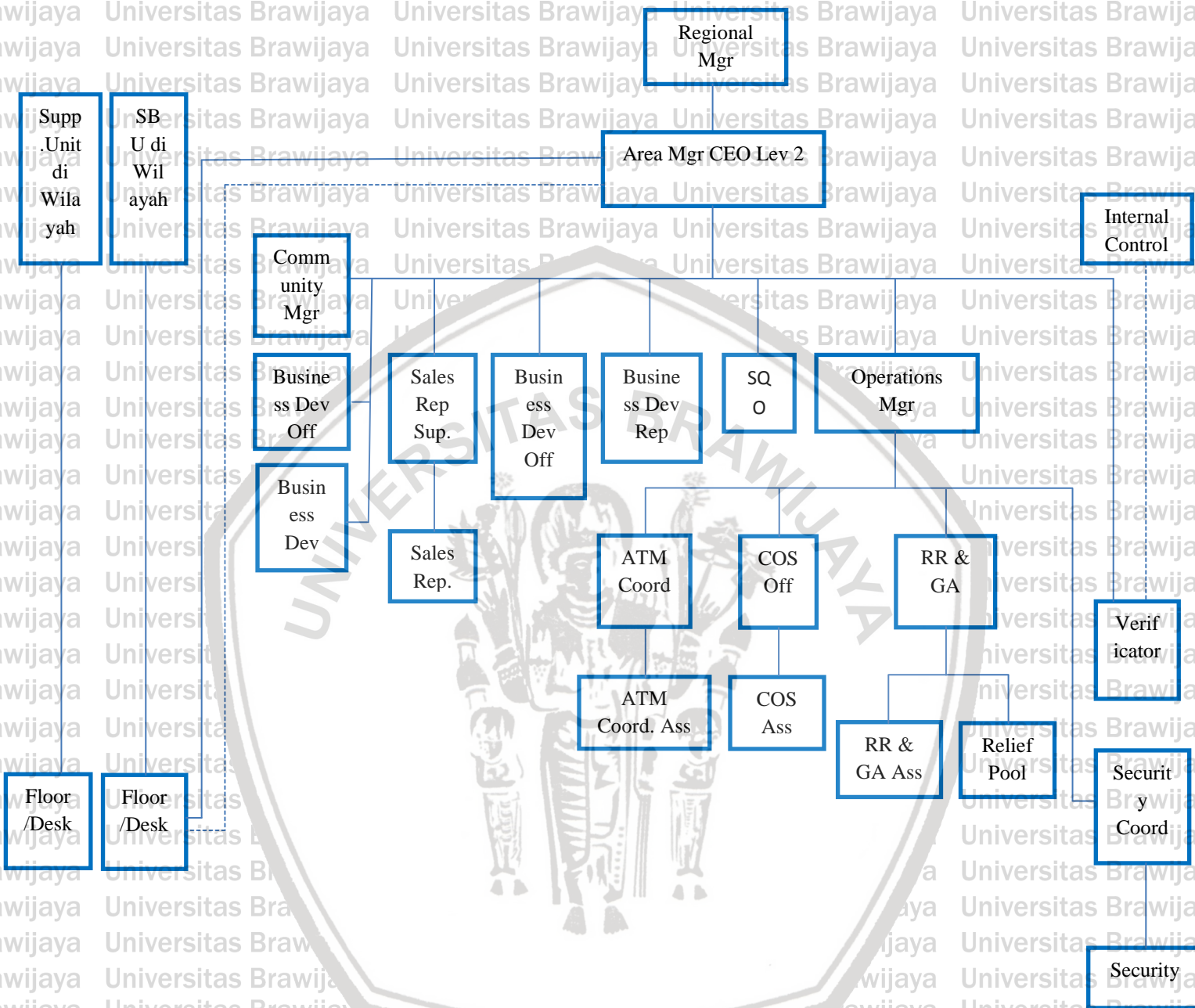
a. Visi Bank Mandiri

Bank terpercaya pilihan anda

b. Misi Bank Mandiri

- 1) Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar.
- 2) Mengembangkan sumber daya manusia professional.
- 3) Memberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*.
- 4) Melaksanakan manajemen terbuka.
- 5) Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

3. Struktur Organisasi



Gambar 4
Struktur Organisasi

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember

Sumber : Bank Mandiri Area Jember 2013

Ringkasan Pekerjaan / *Job Summary* :

1. Area Manager CEO Level 2

A. Tanggung Jawab Utama / *Key Responsibility*

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memelihara dan meningkatkan citra perusahaan (*corporate image*)
- b. Memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasikan seluruh SBU, *Supporting* Unit, Cabang serta Unit Masa kerja lain yang berada di wilayah koordinasinya untuk memastikan pencapaian target.
- c. Memimpin, menyusun, melaksanakan dan memonitor *business plan* seluruh unit kerja dalam rangka upaya peningkatan kinerja area.
- d. Mengoptimalkan jaringan distribusi Cabang dan *e-Channel* berkoordinasi dengan unit kerja Kantor Wilayah dan Kantor Pusat guna mendukung strategi pengembangan bisnis.
- e. Menjalin hubungan baik dengan *stake holder* di Area kerjanya.
- f. Memastikan terelokasinya anggaran tahunan (RKAP) seluruh jaringan kantor di Area kerjanya.
- g. Melakukan *review* atas *performance* unit masa kerja dan Business Unit di Area kerjanya secara periodik.

2. Kegiatan Operasional

- a. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan ketentuan dan Standar Prosedur kerja (SOP) dan *Service Level Agreement* (SLA) yang telah ditetapkan.

- b. Memastikan bahwa operasional seluruh unit kerja dibawah koordinasinya berjalan dengan baik.
- c. Memastikan fungsi internal *control* telah dijalankan diseluruh unit kerja dibawah koordinasinya berdasarkan hasil pemeriksaan secara rutin dan periodik yang dilaksanakan oleh *Regional Internal Control* atau Direktorat *Internal Audit*.
- d. Menindaklanjuti hasil audit dari auditor *intern/ekstern*.
- e. Melaksanakan tugas khusus yang diberikan oleh Direksi, Kepala Kanwil, maupun Kantor Pusat.

3. Sumber Daya Manusia

- a. Memastikan penegembangan pegawai dan peningkatan produktivitas pegawai di Area kerjanya.
- b. Memberikan rekomendasi pengelolaan SDM di Areanya (meliputi mutasi, rotasi, promosi dan pengembangan) kepada Regional Manager.
- c. Melakukan *coaching* kepada *Business Unit*, *Supporting Unit* dan seluruh cabang di bawah koordinasinya.
- d. Mengkoordinir pelaksanaan budaya perusahaan seluruh unit kerja di Areanya.

B. Wewenang/Authority/Limits

1. Pengembangan Bisnis

- a. Menyelenggarakan dan memimpin *performance review* seluruh SBU di Areanya.
- b. Menetapkan pembentukan *Business* dan *Supporting Unit* di Area bersama-sama dengan *Regional Manager* dan *Group Head* terkait.
- c. Kewenangan dalam proses bisnis tertentu untuk Area/pejabat yang ditetapkan secara khusus oleh Direksi.

2. Aliansi dan Koordinasi

- a. Mempercepat penyelesaian permasalahan pengelolaan nasabah yang terjadi di Areanya dengan melakukan eskalasi ke Kantor Wilayah.
- b. Melaksanakan *Performance Review*, melakukan koordinasi dengan *Manager Business Unit* dan *Supporting Unit* di Areanya.

3. SDM dan Supporting Business

- a. Mewakili Bank Mandiri di Areanya untuk berhubungan dengan *stakeholder* (Pemerintah Daerah), Otoritas dan Asosiasi Perbankan Daerah, Serikat Pekerja kerja (SPBM), Anak Perusahaan dan Dana Pensiun, dll).
- b. Memberikan penilaian kinerja pertama (*Performance Appraisal I*) pegawai *Business Unit* dan *Supporting Unit* di Areanya bersama *Manager Business/Supporting Unit*.

- c. Memberikan rekomendasi pengelolaan seluruh SDM di Area koordinasinya (meliputi mutasi, rotasi, promosi dan pengembangan).
- d. Mengusulkan pembebanan biaya seluruh SBU terkait, biaya pengelolaan relationship nasabah SBU dan biaya pengelolaan asset/aktiva di Areanya.
- e. Mengkoordinir pelaksanaan budaya perusahaan seluruh unit kerja di wilayahnya.

2. Operation Manager

A. Tanggung Jawab Utama / Key Responsibility

1. Kebijakan dan Strategi

- a. Memelihara dan meningkatkan citra perusahaan (*corporate image*)
- b. Memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasikan seluruh SBU, Supporting Unit, Cabang serta Unit Masa kerja lain yang berada di wilayah koordinasinya untuk memastikan pencapaian target.
- c. Memimpin, menyusun, melaksanakan dan memonitor *business plan* seluruh unit kerja dalam rangka upaya peningkatan kinerja area.
- c. Mengoptimalkan jaringan distribusi Cabang dan *e-Channel* berkoordinasi dengan unit masa kerja Kantor Wilayah dan Kantor Pusat guna mendukung strategi pengembangan bisnis.
- d. Menjalin hubungan baik dengan *stake holder* di Area kerjanya.
- e. Memastikan terelokasinya anggaran tahunan (RKAP) seluruh jaringan kantor di Area kerjanya.

- f. Melakukan *review* atas *performance* unit kerja dan *Business Unit* di Area kerjanya secara periodik.

2. Kegiatan Operasional

- a. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan ketentuan dan Standar Prosedur Kerja (SOP) dan *Service Level Agreement* (SLA) yang telah ditetapkan.
- b. Memastikan bahwa operasional seluruh unit kerja dibawah koordinasinya berjalan dengan baik.
- c. Memastikan fungsi *internal control* telah dijalankan diseluruh unit kerja dibawah koordinasinya berdasarkan hasil pemeriksaan secara rutin dan periodik yang dilaksanakan oleh *Regional Internal Control* atau Direktorat Internal Audit.
- d. Menindaklanjuti hasil audit dari auditor *intern/ekstern*.
- e. Melaksanakan tugas khusus yang diberikan oleh Direksi, Kepala Kanwil, maupun Kantor Pusat.

3. Sumber Daya Manusia

- a. Memastikan penegembangan pegawai dan peningkatan produktivitas pegawai di Area kerjanya.
- b. Memberikan rekomendasi pengelolaan SDM di Areanya (meliputi mutasi, rotasi, promosi dan pengembangan) kepada Regional Manager.
- c. Melakukan *coaching* kepada *Business Unit*, *Supporting Unit* dan seluruh cabang di bawah koordinasinya.

- d. Mengkoordinir pelaksanaan budaya perusahaan seluruh unit kerja di Areanya.

B. Wewenang/Authority/Limits

1. Pengembangan Bisnis

- a. Mengusulkan penambahan jaringan untuk pengembangan bisnis di Areanya.
- b. Kewenangan dalam proses bisnis tertentu untuk Area/pejabat yang ditetapkan secara khusus oleh Direksi.

2. Aliansi dan Koordinasi

- a. Mempercepat penyelesaian permasalahan pengelolaan nasabah yang terjadi di Areanya dengan melakukan eskalasi ke Kantor Wilayah.
- b. Melaksanakan *Performance Review*, melakukan koordinasi dengan Manager *Business Unit* dan *Supporting Unit* di Areanya.

3. SDM dan *Supporting Business*

- a. Mewakili Bank Mandiri di Areanya untuk berhubungan dengan *stakeholder* di Areanya.
- b. Memberikan penilaian kinerja kepada seluruh pegawai di Areanya.
- c. Memberikan rekomendasi pengelolaan seluruh SDM di Area koordinasinya (meliputi mutasi, rotasi, promosi dan pengembangan).
- d. Mengusulkan pembebanan biaya seluruh SBU terkait, biaya pengelolaan *relationship* nasabah SBU dan biaya pengelolaan asset/aktiva di Areanya.

- e. Mengkoordinir pelaksanaan budaya perusahaan seluruh unit kerja di wilayahnya.

3. **Branch Manager**

A. **Tanggung Jawab Utama/Key Responsibility**

- a. Memelihara dan meningkatkan citra perusahaan (*corporate image*)
- b. Mengupayakan agar cabang yang dikelola menjadi *market leader* di daerah.
- c. Memacu percepatan penjualan dan pencapaian target bisnis dan *market share*.
- d. Memastikan tingkat pelayanan di Cabang telah sesuai standart pelayanan yang ditentukan Bank Mandiri.
- e. Memastikan pemenuhan *Service Level Agreement* (SLA).
- f. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan ketentuan dan Standart Prosedur Operasional (SPO) yang telah ditetapkan dan mengefektifkan fungsi *internal control* di Cabang.
- g. Meningkatkan *product holding* dalam rangkan *customer retention*.
- h. Meningkatkan produktivitas pegawai, dengan Menegakkan disiplin dan meningkatkan dedikasi pegawai dengan memberikan contoh yang baik disegala bidang (*role model*).
- i. Mengelola dan mengembangkan personel cabang secara optimal dengan melakukan penilaian kerja, pembinaan pegawainya.

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan peneliti pada Bank Mandiri Area Jember dengan menyebarkan kuesioner kepada 45 responden pada pegawai bagian *Back Office* Bank Mandiri Area Jember, maka dapat dijelaskan gambaran umum responden yang meliputi usia, *gender*, masa kerja, tingkat pendidikan, dan ras. Dari hasil penyebaran kuesioner dibuatkan tabel distribusi frekuensinya. Sebelum membuat tabel perlu diketahui lebih dahulu kelas yang perlu dibuat dan panjang interval setiap kelasnya.

a. Jumlah kelas

$$k = 1 + 3,3 \log n$$

Dimana : k = banyaknya kelas

n = banyaknya nilai observasi

$$k = 1 + 3,3 \log 45$$

$$k = 1 + 3,3 (1,65)$$

$$k = 1 + 5,455$$

$$k = 6,4 = 6$$

jadi banyaknya kelas yang harus dibuat adalah 6

b. Interval kelas (c) untuk usia

$$c = (X_n - X_1) : k$$

Dimana c = perkiraan besarnya

K = banyaknya kelas

X_n = nilai observasi terbesar

X_1 = nilai observasi terkecil

$$c = (52-23) : 6$$

$$c = 29 : 6$$

$$c = 4,83 = 5$$

jadi banyaknya interval kelas adalah 5.

c. Interval kelas (c) untuk masa kerja

$$c = (29-0) : 6$$

$$c = 29 : 6$$

$$c = 4,83 = 5$$

jadi banyaknya interval kelas adalah 5.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden yang merupakan pegawai bagian *Back Office* Bank

Mandiri Kantor Area Jember berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5 sebagai

berikut:

Tabel 5
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Nomor	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1.	23-27	4	8,89
2.	28-32	16	35,56
3.	33-37	6	13,33
4.	38-42	4	8,89
5.	43-47	3	6,67
6.	48-52	12	26,67
Total		45	100

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Karakteristik responden berdasarkan usia yang dipaparkan pada tabel 5 dapat dijelaskan sebagai berikut, terdapat 4 responden atau 8,89% berusia antara 23-27 tahun, selanjutnya terdapat 16 responden atau 35,56% berusia antara 28-32 tahun, sebanyak 13,33% atau 6 responden berusia antara 33-37 tahun, sebanyak 8,89% atau 4 responden antara 38-42 tahun, selanjutnya sebanyak 3 responden berada pada usia 43-47 (6,67%), dan yang terakhir adalah pada usia 48-52 tahun terdapat 12 responden 26,67%. Berdasarkan perhitungan tersebut diketahui bahwa yang mendominasi usia responden adalah usia 28-32 tahun, usia ini tergolong muda sehingga menunjukkan bahwa tempat penelitian yaitu Bank Mandiri Kantor Area Jember pegawai bagian *Back Office* didominasi oleh usia muda, hal tersebut menunjukkan bahwa di perusahaan tersebut sering dilakukan rekrutmen pegawai baru untuk menduduki posisi di bagian *Back Office*. Perusahaan sering melakukan rekrutmen pegawai baru karena usia muda dinilai lebih produktif utamanya untuk mengerjakan berbagai kegiatan masa kerja di bagian *Back Office*.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Gender

Gambaran responden yang merupakan pegawai bagian *Back Office* Bank Mandiri Area Jember berdasarkan *gender* dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6
Karakteristik Responden Berdasarkan Gender/Jenis Kelamin

Nomor	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki-laki	35	77.78
2.	Perempuan	10	22.22
Total		45	100

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Data pada tabel 6 menunjukkan bahwa untuk responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 35 responden (77.78%). Sedangkan untuk responden dengan jenis kelamin perempuan diketahui sebanyak 10 responden (22.22%).

Dengan demikian dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak dari pada perempuan, hal ini terkait dengan pengaruh *gender* terhadap kehidupan masa kerja yang mana laki-laki dianggap lebih tangguh untuk hal-hal *support* utamanya pada kinerja pada bagian *Back Office* yang hanya merupakan *support*, bukan melayani nasabah secara langsung. Perempuan lebih diutamakan berada pada bagian *Front Linner* atau jika ada pada bagian *Back Office* maka hanya mengurus bagian administrasi kepegawaian saja, oleh karena itu pada Bank Mandiri Kantor Area Jember memiliki jumlah pegawai yang lebih banyak laki-laki untuk bagian *Back Office*.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa kerja

Gambaran responden yang merupakan pegawai bagian *Back Office* Bank Mandiri Area Jember berdasarkan masa kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 7
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja

Nomor	Masa kerja	Jumlah Responden	Persentase
1.	0-4 tahun	21	46,67
2.	5-9 tahun	7	15,56
3.	10-14 tahun	2	4,44
4.	15-19 tahun	6	13,33
5.	20-24 tahun	8	17,78
6.	25-29 tahun	1	2,22
Total		45	100

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Data pada tabel 7 menunjukkan bahwa jumlah pegawai terbanyak dengan persentase 46,67% atau 21 responden berada masa kerja 0-4 tahun. Persentase selanjutnya sebesar 15,56% atau 7 responden berada pada masa kerja 5-9 tahun.

Masa kerja 10-14 tahun terdiri atas 2 responden (4,44%). Untuk masa kerja 15-19 tahun terdiri atas 6 responden (13,33%). Sebanyak 17,78% (8 responden) berada pada masa kerja 20-24 tahun. Dan untuk masa kerja 25-29 tahun terdapat 1 responden yang berada pada masa kerja tersebut (2,22%). Berdasarkan keterangan tersebut dapat dijelaskan bahwa responden yang paling mendominasi adalah responden yang memiliki masa kerja antara 0-4 tahun yaitu sebanyak 46,67%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai pada bagian *Back Office* Bank Mandiri Kantor Area Jember memiliki masa kerja yang relatif masih rendah, hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai bagian *Back Office* pada perusahaan tersebut didominasi oleh pegawai baru. Pegawai baru pada perusahaan tersebut merupakan pegawai yang baru saja direkrut, perekrutan dilakukan oleh perusahaan guna menjaring tenaga kerja baru yang tentu dipilih karena memiliki

kemampuan dan motivasi kerja tinggi untuk menduduki jabatan pada posisi *Back Office*, perekrutan tenaga kerja baru dilaksanakan oleh perusahaan guna melakukan penyegaran pegawai yang mana untuk menduduki posisi yang telah kosong karena telah pensiun ataupun dipindah tugaskan ke Kantor Bank Mandiri yang lain.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 8
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Nomor	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
1.	D3	7	15,56
2.	S1	33	73,33
3.	S2	5	11,11
Total		45	100

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan data yang tercantum pada tabel 8, dapat diketahui tidak ada responden dengan tingkat pendidikan SMA, untuk responden dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 7 responden atau 15,56%, S1 sebanyak 33 responden atau 73,33%, dan tingkat pendidikan S2 terdiri atas 5 responden atau 11,11%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu pegawai bagian *Back Office* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember mempunyai pendidikan yang tinggi yaitu S1. Pada bagian ini pegawai diharuskan memiliki jenjang pendidikan minimal Diploma/Sarjana. Hal ini sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh pihak perusahaan bahwa diharuskan pegawai memiliki pendidikan minimal D3. Selain itu pada bagian *Back Office* pekerjaan yang ditanganinya tidak

berhubungan langsung dengan nasabah melainkan membantu bagian *Front Liner*.

Bagian *Front Liner* adalah bagian yang langsung berhubungan dengan nasabah, yang tugas utamanya adalah melayani kebutuhan nasabah. Sedangkan untuk bagian *Back Office* tugas utamanya adalah melakukan administrasi, evaluasi, verifikasi, pemasaran, dan mengelola kegiatan perbankan dengan penuh ketelitian dan tanggung jawab, sehingga pada bagian ini memiliki tugas, risiko, dan tanggung jawab yang lebih berat dibandingkan dengan bagian *Front Liner*, sehingga sangat tepat jika mayoritas responden berada pada jenjang pendidikan

Sl.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Ras

Tabel 9
Karakteristik Responden Berdasarkan Ras

Nomor	Ras	Jumlah Responden	Persentase
1.	Sunda	1	2.22
2.	Batak	2	4.44
3.	Madura	5	11.11
4.	Jawa	37	82.22
Total		45	100

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan data yang tertera pada tabel 9 dapat diketahui bahwa sebanyak 1 responden (2.22%) adalah ras Sunda, 2 responden (4.44%) adalah ras Batak, sebanyak 5 responden (11.11%) adalah ras Madura, dan sebanyak 37 pegawai (82.22%) adalah ras Jawa. Ras Jawa mendominasi dengan persentase sebesar 82.22%, hal tersebut dikarenakan Bank Mandiri Area Jember bertempat di

provinsi Jawa Timur (Jawa), sehingga responden yang mendominasi adalah
ras Jawa.



Tabel 10

Tabulasi Silang Antara Usia, Masa kerja, Tingkat Pendidikan

Masa kerja	Tingkat Pendidikan	Usia						Total
		23-27	28-32	33-37	38-42	43-47	48-52	
0-4 th	D3	4	2	0				7
	S1	0	12	1				12
	S2	0	2	0				2
	Total	4	16	1				21
5-9 th	D3			0	0			0
	S1			4	2			6
	S2			1	0			1
	Total			5	2			7
10-14 th	D3				0			0
	S1				2			2
	S2				0			0
	Total				2			2
15-19 th	D3					0	0	0
	S1					3	3	6
	S2					0	0	0
	Total					3	3	6
20-24 th	D3						0	0
	S1						6	6
	S2						2	2
	Total						8	8
25-29 th	D3						1	1
	S1						0	0
	S2						0	0
	Total						1	1

Sumber: Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan tabel tabulasi silang antara usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja maka dapat diketahui bahwa sebanyak 4 pegawai berada pada usia 23-27 tahun dengan tingkat pendidikan D3, dan masa kerja antara 0-4 tahun.

Selanjutnya, sebanyak 2 pegawai berada pada usia 28-32 tahun dengan tingkat pendidikan D3, dan masa kerja antara 0-4 tahun. Sebanyak 12 pegawai berada pada usia 28-32 tahun dengan tingkat pendidikan S1, dan masa kerja antara 0-4 tahun. Dua pegawai berada pada usia 28-32 tahun dengan tingkat pendidikan S2, dan masa kerja antara 0-4 tahun. 1 pegawai berada pada usia 33-37 tahun dengan tingkat pendidikan S1, dan masa kerja antara 0-4 tahun.

Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa pada rentang usia 33-37, dengan masa kerja 5-9 tahun, serta tingkat pendidikan S1, terdapat 4 pegawai. Dan terdapat 1 pegawai pada rentang usia 33-37, dengan tingkat pendidikan S2, dan masa kerja 5-9 tahun. 2 pegawai diketahui memiliki usia 38-42 tahun, dengan masa kerja 5-9 tahun, dengan pendidikan S1.

Berikutnya diketahui sebanyak 2 pegawai dengan tingkat pendidikan S1, usia 38-42, dengan jenjang pendidikan S1, dan masa kerja 10-14 tahun. Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa terdapat 3 pegawai yang memiliki jenjang pendidikan S1, dengan masa kerja 15-19 tahun, berada pada usia 43-47 tahun.

Terdapat 3 pegawai yang memiliki jenjang pendidikan S1, dengan masa kerja 15-19 tahun, berada pada usia 48-52 tahun. Selanjutnya terdapat 6 pegawai pada masa kerja 20-24 tahun, berada pada usia 48-52, yang memiliki jenjang pendidikan S1. Dan terdapat 2 pegawai yang berada pada masa kerja 20-24 tahun, dengan jenjang pendidikan S2, serta usia 48-52. Hasil terakhir menunjukkan

bahwa terdapat 1 pegawai dengan tingkat pendidikan D3, dengan usia 48-52, serta memiliki masa kerja 25-29 tahun.

Berdasarkan tabel tabulasi silang tersebut maka dapat diketahui bahwa mayoritas responden (pegawai bagian *Back Office* Bank Mandiri Kantor Area Jember) yang paling banyak berada pada usia 28-32 tahun, dengan jenjang pendidikan S1, dan masa jabatan 0-4 tahun adalah sebanyak 12 pegawai.

C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan membuat gambaran mengenai situasi dan kejadian dan data yang telah terkumpul dibuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan ditabulasi kedalam tabel dan pemberian angka-angka serta peresentase. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik variabel yaitu karakteristik biografis pegawai, karakteristik pekerjaan pegawai, dan kinerja pegawai. Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan peneliti kepada populasi penelitian yaitu pegawai bagian *Back Office* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember yang berjumlah 45 orang, dapat dideskripsikan tentang variabel penelitian yaitu karakteristik biografis pegawai (X_1), karakteristik pekerjaan pegawai (X_2), dan kinerja pegawai (Y). Variabel karakteristik biografis pegawai diukur menggunakan skala interval, yang mana tiap responden mengisikan jawaban pertanyaan sesuai dengan realita. Hasil kuesioner berdasarkan variabel karakteristik biografis pegawai adalah sebagai berikut :

a. Usia Pegawai

Tabel 11
Karakteristik Biografis Pegawai Berdasarkan Usia

Nomor	Usia	Jumlah Pegawai	Persentase
1.	23-27	4	8,89
2.	28-32	16	35,56
3.	33-37	6	13,33
4.	38-42	4	8,89
5.	43-47	3	6,67
6.	48-52	12	26,67
Total		45	100

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Karakteristik biografis berdasarkan usia yang dipaparkan pada tabel 11 dapat dijelaskan sebagai berikut, terdapat 4 responden atau 8,89% berusia antara 23-27 tahun, selanjutnya terdapat 16 responden atau 35,56% berusia antara 28-32 tahun, sebanyak 13,33% atau 6 responden berusia antara 33-37 tahun, sebanyak 8,89% atau 4 responden antara 38-42 tahun, selanjutnya sebanyak 3 responden berada pada usia 43-47 (6,67%), dan yang terakhir adalah pada usia 48-52 tahun terdapat 12 responden 26,67%. Berdasarkan perhitungan tersebut diketahui bahwa yang mendominasi usia responden adalah usia 28-32 tahun, usia ini tergolong muda sehingga menunjukkan bahwa tempat penelitian yaitu Bank Mandiri Kantor Area Jember pegawai bagian *Back Office* didominasi oleh usia muda, hal tersebut menunjukkan bahwa di perusahaan tersebut sering dilakukan rekrutmen pegawai baru untuk menduduki posisi di bagian *Back Office*. Perusahaan sering melakukan rekrutmen pegawai baru karena usia muda dinilai lebih produktif utamanya untuk mengerjakan berbagai kegiatan kerja di bagian *Back Office*.

b. Masa kerja Pegawai

Hasil karakteristik responden yang merupakan pegawai bagian *Back Office* Bank Mandiri Kantor Area Jember berdasarkan masa kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 12
Karakteristik Biografis Pegawai Berdasarkan Masa kerja

Nomor	Masa kerja	Jumlah Pegawai	Persentase
1.	0-4 tahun	21	46,67
2.	5-9 tahun	7	15,56
3.	10-14 tahun	2	4,44
4.	15-19 tahun	6	13,33
5.	20-24 tahun	8	17,78
6.	25-29 tahun	1	2,22
Total		45	100

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Data pada tabel 12 menunjukkan bahwa jumlah pegawai terbanyak dengan persentase 46,67% atau 21 responden berada masa kerja 0-4 tahun. Persentase selanjutnya sebesar 15,56% atau 7 pegawai berada pada masa kerja 5-9 tahun.

Masa kerja 10-14 tahun terdiri atas 2 pegawai (4,44%). Untuk masa kerja 15-19 tahun terdiri atas 6 responden (13,33%). Sebanyak 17,78% (8 pegawai) berada pada masa kerja 20-24 tahun. Dan untuk masa kerja 25-29 tahun terdapat 1 pegawai yang berada pada masa kerja tersebut (2,22%). Berdasarkan keterangan tersebut dapat dijelaskan bahwa pegawai yang paling mendominasi adalah pegawai yang memiliki masa kerja antara 0-4 tahun yaitu sebanyak 46,67%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai pada bagian *Back Office* Bank Mandiri Kantor Area Jember memiliki masa kerja yang relatif masih rendah, hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai bagian *Back Office* pada perusahaan tersebut

didominasi oleh pegawai baru. Pegawai baru pada perusahaan tersebut merupakan pegawai yang baru saja direkrut, perekrutan dilakukan oleh perusahaan guna menjangking tenaga kerja baru yang tentu dipilih karena memiliki kemampuan dan motivasi kerja tinggi untuk menduduki jabatan pada posisi *Back Office*, perekrutan tenaga masa kerja baru dilaksanakan oleh perusahaan guna melakukan penyegaran pegawai yang mana untuk menduduki posisi yang telah kosong karena telah pensiun ataupun dipindah tugaskan ke Kantor Bank Mandiri yang lain.

Variabel selanjutnya adalah variabel yang diukur menggunakan skala *likert*, yaitu karakteristik pekerjaan pegawai dan kinerja pegawai. Variabel karakteristik pekerjaan pegawai diukur menggunakan 15 pernyataan, sedangkan variabel kinerja pegawai diukur menggunakan 6 pernyataan.

Berikut ini gambaran jawaban pegawai untuk variabel karakteristik pekerjaan pegawai :

Tabel 13
Gambaran Jawaban Variabel Karakteristik Pekerjaan Pegawai

Item	Jawaban Responden										Mean
	SS		S		Ragu-ragu		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{2.1}	13	28.89	27	60.00	5	11.11	0	0.00	0	0.00	4.18
X _{2.2}	12	26.67	28	62.22	4	8.89	1	2.22	0	0.00	4.13
X _{2.3}	11	24.44	32	71.11	1	2.22	1	2.22	0	0.00	4.18
X _{2.4}	13	28.89	24	53.33	5	11.11	2	4.44	1	2.22	4.02
X _{2.5}	8	17.78	33	73.33	4	8.89	0	0.00	0	0.00	4.09
X _{2.6}	9	20.00	30	66.67	6	13.33	0	0.00	0	0.00	4.07
X _{2.7}	9	20.00	28	62.22	8	17.78	0	0.00	0	0.00	4.02
X _{2.8}	3	6.67	33	73.33	9	20.00	0	0.00	0	0.00	3.87
X _{2.9}	3	6.67	38	84.44	2	4.44	2	4.44	0	0.00	3.93
X _{2.10}	5	11.11	35	77.78	4	8.89	1	2.22	0	0.00	3.98
X _{2.11}	5	11.11	35	77.78	5	11.11	0	0.00	0	0.00	4.00
X _{2.12}	5	11.11	37	82.22	2	4.44	1	2.22	0	0.00	4.02
X _{2.13}	9	20.00	27	60.00	6	13.33	2	4.44	1	2.22	3.91
X _{2.14}	3	6.67	29	64.44	11	24.44	2	4.44	0	0.00	3.73
X _{2.15}	6	13.33	21	46.67	14	31.11	4	8.89	0	0.00	3.64
Rerata Mean											3.99

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Keterangan :

- X_{2.1} : Sejumlah keterampilan dan bakat yang digunakan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan.
- X_{2.2} : Keragaman aktivitas dalam pekerjaan.
- X_{2.3} : Inovasi dalam aktivitas kerja.
- X_{2.4} : Ketelitian dalam menyelesaikan tugas.
- X_{2.5} : Pemahaman pegawai dalam melaksanakan tugas.
- X_{2.6} : Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan hingga akhir.
- X_{2.7} : Manfaat suatu pekerjaan terhadap pekerjaan lain.
- X_{2.8} : Manfaat suatu pekerjaan terhadap pegawai lain.
- X_{2.9} : Manfaat suatu pekerjaan bagi perusahaan.
- X_{2.10} : Kebijakan yang dapat ditetapkan secara pribadi oleh pegawai untuk menentukan pelaksanaan pekerjaan.
- X_{2.11} : Tingkat kebebasan untuk menetapkan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan.
- X_{2.12} : Tingkat pemberian tambahan kewenangan pada pekerjaan baru yang lebih sulit.
- X_{2.13} : Informasi tentang proses pelaksanaan kinerja.
- X_{2.14} : Masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja.

- X_{2.15} : Memberi respon kepada atasan.
F : Distribusi Frekuensi
F% : Distribusi Frekuensi dalam Presentase

Tabel 13 diketahui bahwa dari 45 responden, terdapat 13 responden atau 28,89% yang menyatakan sangat setuju tentang sejumlah keterampilan dan bakat yang digunakan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 60,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %.

Untuk item kedua yaitu keragaman aktivitas dalam pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 26.67%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 62,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 8,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%.

Untuk item ketiga yaitu inovasi dalam aktivitas kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 24,44%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 71,11%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 1 responden atau 2,22%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,22%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu ketelitian dalam menyelesaikan tugas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 28,89%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau

53,33%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 4,44%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,22%.

Untuk item kelima yaitu pemahaman pegawai dalam melaksanakan tugas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 17,78%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 73,33%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 8,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keenam yaitu kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan hingga akhir dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 20,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 66,67%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 13,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketujuh yaitu manfaat suatu pekerjaan terhadap pekerjaan lain dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 20,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 62,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 17,78%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedelapan yaitu manfaat suatu pekerjaan terhadap pegawai lain dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3

responden atau 6,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 73,33%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 20,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kesembilan yaitu manfaat suatu pekerjaan bagi perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden atau 6,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 84,44%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 4,44%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 4,44%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kesepuluh yaitu kebijakan yang dapat ditetapkan secara pribadi oleh pegawai untuk menentukan pelaksanaan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 11,11%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 77,78%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 8,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,22%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%.

Untuk item kesebelas yaitu tingkat kebebasan untuk menetapkan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 11,11%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 77,78%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0

responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua belas yaitu ikut tingkat pemberian tambahan kewenangan pada pekerjaan baru yang lebih sulit dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 11,11%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 82,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 4,44%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,22%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga belas yaitu informasi tentang proses pelaksanaan kinerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 20,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 60,0%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 13,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 4,44%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,22%.

Untuk item keempat belas yaitu masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden atau 6,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 64,44%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 11 responden atau 24,44%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 4,44%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kelima belas yaitu memberi respon kepada atasan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden

atau 13,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 46,67%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 14 responden atau 31,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 8,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Berdasarkan tabel 13 dapat diketahui bahwa dari 15 item pernyataan pada variabel karakteristik pekerjaan pegawai sebagian besar jawaban pegawai adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan pegawai dalam kategori baik, artinya pegawai telah mengetahui dan memahami karakteristik pekerjaan yang dijalankannya., yaitu karakteristik pekerjaan di bagian *back office* dibidang perbankan.

Berikutnya adalah gambaran jawaban pegawai untuk variabel kinerja pegawai :



Tabel 14
Gambaran Jawaban Variabel Kinerja Pegawai

Item	Jawaban Responden										Mean
	SS		S		Ragu-ragu		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y ₁	14	31.11	23	51.11	8	17.78	0	0.00	0	0.00	4.13
Y ₂	1	2.22	37	82.22	7	15.56	0	0.00	0	0.00	3.87
Y ₃	12	26.67	24	53.33	6	13.33	3	6.67	0	0.00	4.00
Y ₄	25	55.56	20	44.44	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.56
Y ₅	24	53.33	21	46.67	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.53
Y ₆	24	53.33	21	46.67	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.53
Rerata Mean											4.27

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Keterangan :

- Y₁ : Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Y₂ : Ketepatan waktu hasil kerja dibanding dengan rekan kerja.
- Y₃ : Jumlah pekerjaan yang terselesaikan sesuai dengan standart perusahaan.
- Y₄ : Kenaikan hasil kerja.
- Y₅ : Kualitas kerja pegawai sesuai dengan standart yang ditetapkan perusahaan.
- Y₆ : Rendahnya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- F : Distribusi Frekuensi
- F% : Distribusi Frekuensi dalam Presentase

Pada Tabel 14 dapat diketahui bahwa dari 45 responden, terdapat 14 responden atau 31,11% yang menyatakan sangat setuju tentang ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 51,11%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 17,78%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,9%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu ketepatan waktu hasil kerja dibanding dengan rekan kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju

sebanyak 1 responden atau 2,22%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 82,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 15,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu jumlah pekerjaan yang terselesaikan sesuai dengan standart perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 26,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 53,33%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 13,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 6,67%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu kenaikan hasil kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 55,56%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 44,44%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kelima yaitu kualitas kerja pegawai sesuai dengan standart yang ditetapkan perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 53,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 46,67%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keenam yaitu rendahnya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 53,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 46,67%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Berdasarkan Tabel 14 dapat diketahui bahwa dari 6 item pernyataan pada variabel kinerja pegawai sebagian besar jawaban pegawai adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai termasuk dalam kategori baik, karena dengan mengetahui dan memahami karakteristik pekerjaan pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik Regresi

Uji asumsi klasik regresi meliputi uji normalitas, heterokedastisitas, dan multikolinieritas. Asumsi normalitas menggunakan statistik uji Kolmogorov Smirnov. Asumsi heterokedastisitas menggunakan statistik uji Glejser. Uji multikolinieritas menggunakan kriteria VIF.

a. Hasil Uji Asumsi Normalitas

Tabel 15

Hasil Uji Asumsi Normalitas

Kolmogorov-Smirnov Z	<i>p-value</i>	Keterangan
0,593	0,874	Uji normalitas terpenuhi

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Uji asumsi normalitas menggunakan statistik uji Kolmogorov di atas mendapatkan hasil *p-value* sebesar 0,874. *P-value* ini lebih besar dari alpha 0,05 yang berarti asumsi normalitas residual terpenuhi. Uji selanjutnya yang harus terpenuhi adalah uji heterokedastisitas.

b. Hasil Uji Heterokedastisitas

Prosedur uji Glejser adalah meregresikan nilai mutlak dari residual hasil regresi dengan variabel independent dan jika didapatkan terdapat minimal satu variabel independent yang berpengaruh signifikan terhadap nilai mutlak dari residual maka terindikasi adanya heterokedastisitas. Hasil uji Glejser adalah sebagai berikut :

Tabel 16
Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel	t hitung	p-value
Karakteristik Biografis Pegawai	-1,727	0,091
Karakteristik Pekerjaan Pegawai	-1,130	0,265

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan tabel 16 didapatkan bahwa setiap variabel independent tidak berpengaruh secara parsial terhadap nilai mutlak dari residual hasil regresi sehingga dikatakan bahwa tidak terjadi pelanggaran pada asumsi heterokedastisitas.

c. Hasil Uji Multikolinieritas

Pengujian asumsi multikolinieritas menggunakan kriteria *Variance Inflation Factor* (VIF) dimana jika VIF pada salah satu variabel penjelas lebih dari 10 maka terindikasi terdapat multikolinieritas. Hasil uji asumsi multikolinieritas adalah sebagai berikut :

Tabel 17
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	VIF
Karakteristik Biografis Pegawai	1,158
Karakteristik Pekerjaan Pegawai	1,158

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan tabel tersebut maka pengujian multikolinieritas tidak terindikasi terjadi multikolinieritas karena hasil hitungan VIF menghasilkan nilai kurang dari 10.

3. Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda

Pada penelitian ini variabel *independent* adalah karakteristik biografis pegawai dan karakteristik pekerjaan pegawai. Karakteristik biografis pegawai diukur menggunakan item usia dan masa kerja, sedangkan karakteristik pekerjaan pegawai diukur menggunakan 15 item pernyataan. Berdasarkan perhitungan regresi dengan program SPSS 16 diperoleh hasil seperti tabel 18 :

Tabel 18
Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda Antara X_1 dan X_2
Terhadap Y

Variabel	Koefisien b	Standardized Beta	t hitung	p-value
Konstanta	10,768		4,000	0,000
Karakteristik Biografis Pegawai	0,274	0,420	3,929	0,000
Karakteristik Pekerjaan Pegawai	0,221	0,503	4,703	0,000
t tabel	2,018			
R	0,765			
R Square	0,585			
Adjusted R Square	0,565			
F _{Hitung}	29,633			
Sig F	0,000			
F tabel	3,219			
n	45			
Alpha	0,05			

Sumber: Lampiran output SPSS

Berdasarkan tabel 18 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 10,768 + 0,274 X_1 + 0,221 X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X_1 = Karakteristik Biografis Pegawai

X_2 = Karakteristik Pekerjaan Pegawai

Penjelasan dari persamaan tersebut adalah:

a. Konstanta (α) sebesar 10,768 menunjukkan besarnya Kinerja Pegawai (Y) jika tidak ada Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2), maka besarnya besarnya Kinerja Pegawai (Y) adalah 10,768.

b. Koefisien regresi Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) sebesar 0,274 (b_1), menunjukkan besarnya pengaruh Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y), koefisien regresi bertanda positif menunjukkan Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) berpengaruh searah terhadap Kinerja Pegawai (Y).

c. Koefisien regresi Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) sebesar 0,221 (b_2), menunjukkan besarnya pengaruh Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y), koefisien regresi bertanda positif menunjukkan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) berpengaruh searah terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,765 menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan yang kuat dan searah antara Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 76,5%.

Dari hasil analisis regresi linier berganda di atas, dapat diketahui nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,585. Angka ini menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi

terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 58,5%, sedangkan sisanya sebesar 41,5% disebabkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

D. Pengujian Hipotesis

a. Uji Hipotesis 1

Untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember menggunakan uji t.

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung = 3,929 sedangkan nilai t tabel 2,018 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga variabel Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian hipotesis pertama secara statistik dapat diterima.

b. Uji Hipotesis 2

Untuk menguji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember menggunakan uji t.

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung = 4,703 sedangkan nilai t tabel 2,018 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga variabel Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2)

berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian hipotesis kedua secara statistik dapat diterima.

c. Uji Hipotesis 3

Untuk menguji hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT.

Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember menggunakan uji F. Uji F dipergunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas

Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Apabila besarnya F hitung $>$ F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dari hasil perhitungan analisa regresi berganda dengan SPSS Versi 15.0 for Windows diperoleh F hitung sebesar 29,633, sedangkan F tabel pada $\alpha = 5\%$, $df = 2$, dan $df_2 = 42$, adalah sebesar 3,219, hal ini berarti F hitung $>$ F tabel ($29,633 > 3,219$).

Sedangkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$), mang H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa variabel bebas Karakteristik Biografis

Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan demikian hipotesis

ketiga secara statistik dapat diterima atau teruji.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Karakteristik Biografis Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil penelitian ini terbukti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel karakteristik biografis pegawai terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai bagian *back office* Bank Mandiri Kantor Area Jember didasarkan pada karakteristik biografis. Karakteristik yang mendasarinya berdasarkan penghitungan penelitian adalah usia dan masa kerja. Karakteristik biografis usia menunjukkan bahwa usia pegawai memengaruhi kinerja pegawai. Baik usia muda maupun usia tua sama-sama memiliki pengaruh. Usia muda cenderung mudah menerima teknologi baru, lebih memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi, dan beban kerja yang rendah hal tersebut dikarenakan usia muda masih memiliki beban tanggung jawab pada keluarga yang rendah, utamanya bagi pegawai yang belum menikah, selain itu, usia muda yang baru menyelesaikan masa studinya memiliki keterampilan dan kreativitas yang tinggi utamanya dalam melakukan inovasi pekerjaan. Sedangkan bagi pegawai yang sudah tua meskipun terkadang sulit menerima teknologi baru namun mereka memiliki pengalaman kerja yang tinggi, sehingga dengan adanya pengalaman kerja tinggi maka pegawai akan lebih menguasai dan mampu mengerjakan pekerjaan dengan cepat. Selain itu, karena tingginya usia pegawai akan memiliki banyak rekan kerja, pegawai juga akan memiliki berbagai pengalaman masa kerja, etika serta komitmen yang baik.

Karakteristik biografis masa kerja menunjukkan bahwa masa kerja pegawai memengaruhi kinerja pegawai. Semakin lama masa kerja maka akan

memiliki dampak yang baik bagi pegawai, karena masa kerja berhubungan dengan pengalaman kerja, semakin tinggi pengalaman kerja maka semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki pegawai. Terutama pada pekerjaan yang menuntut adanya rutinitas rutin. Selain itu masa kerja juga mempengaruhi kinerja karena pegawai yang memiliki masa kerja yang lama memiliki intensitas berada pada tempatnya kerjanya dalam waktu yang lama (bertahun-tahun), hal demikian akan membangkitkan motivasi kerja pegawai karena rasa loyalitas terhadap perusahaan, dengan demikian pegawai akan meningkatkan kinerjanya, karena jika kinerjanya meningkat bukan hanya perusahaan yang diuntungkan, melainkan juga dirinya.

2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan karakteristik pekerjaan pegawai terhadap kinerja pegawai. Dengan mengetahui karakteristik pekerjaan secara jelas dan memberikan pengarahan serta pegawai ditempatkan sesuai dengan tempat yang sesuai dengan bidangnya, dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dimungkinkan karena dengan mengetahui dan memahami secara jelas mengenai karakteristik pekerjaannya maka pegawai akan mudah beradaptasi dalam mengerjakan pekerjaan yang ditanganinya. Begitu juga penempatan *the right man in the right job* akan memaksimalkan kinerja pegawai karena pegawai ditempatkan sesuai dengan bidangnya, sehingga kemampuannya tertuju dengan maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Pengaruh Karakteristik Biografis Pegawai dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini terbukti bahwa karakteristik biografis pegawai dan karakteristik pekerjaan pegawai berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai dengan *R Square* sebesar 58,5%. Hal ini berarti jika karakteristik biografis pegawai dan karakteristik pekerjaan pegawai disatukan maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila karakteristik biografis pegawai tinggi maka kinerja pegawai juga meningkat. Begitu juga dengan karakteristik pekerjaan pegawai, apabila karakteristik pekerjaan pegawai tinggi maka kinerja pegawai juga meningkat. Sisa pengaruh sebesar 41,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian dan pembahasan pada bab empat, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian “Pengaruh Karakteristik Biografis Pegawai dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai” adalah sebagai berikut:

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa secara parsial variabel Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).
2. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa secara parsial variabel Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).
3. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa secara simultan Karakteristik Biografis Pegawai (X_1) dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai masukan positif serta bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dan penentuan arah kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Beberapa saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Pegawai sebagai asset penting bagi perusahaan harus selalu dijaga dengan memberikan masukan serta pengarahan yang bermanfaat guna menunjang kegiatan kerja pegawai, pengarahan dapat dilaksanakan secara *continue* dengan memberikan informasi, bimbingan dan masukan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang mendapatkan perhatian nyata dari perusahaan tentu akan memiliki semangat kerja tinggi serta rasa memiliki terhadap perusahaan, dengan demikian pegawai akan senantiasa termotivasi untuk bekerja secara maksimal.
2. Pegawai dan perusahaan harus lebih memahami adanya karakteristik pekerjaan. Karena setiap pekerjaan memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda dengan pekerjaan lain. Dengan memahami karakteristik pekerjaan pegawai akan lebih memaknai pekerjaannya sehingga dapat mengerjakan pekerjaan secara optimal, selain itu masalah yang timbul dalam pekerjaan dapat diminimalisir dan dikelola dengan baik.
3. Hasil penelitian memberikan bukti bahwa secara bersama-sama karakteristik biografis pegawai dan karakteristik pekerjaan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan perhatian terhadap karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan, sehingga

karakteristik biografis yang dimiliki pegawai dapat ditempatkan sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang tepat sehingga dapat lebih mengoptimalkan kinerja pegawai. Bentuk perhatian terhadap pegawai diwujudkan dalam bentuk menempatkan pegawai pada bidang yang sesuai dengan tingkat usia dan masa kerja, sehingga pegawai dapat memaknai pekerjaan sesuai karakteristik pekerjaan, dan dapat beradaptasi dan mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik biografisnya.

