

## **BAB IV**

# **HUBUNGAN PELAKSANAAN *TEAM BUILDING* DENGAN KINERJA PEGAWAI PELAKSANA BANK MANDIRI KANTOR CABANG IMAM BONJOL**

Hasil penelitian diolah dengan melakukan analisis kuantitatif diantaranya yaitu analisis deskriptif dengan cara mendeskripsikan butir-butir pernyataan yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai variabel yang diteliti, selain itu juga dilakukan pengujian hipotesis dengan melihat ada atau tidaknya hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan kinerja pegawai, serta mengukur kekuatan hubungan kekuatan hubungan antara *team building* sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen.

Sebelum menyebarkan kuesioner kepada 34 responden, maka terlebih dahulu dilakukan tahap uji coba kuesioner yang akan dijadikan sebagai instrumen dalam pengukuran variabel penelitian kepada 10 orang responden. Uji coba dilakukan dengan memberikan 36 pernyataan yang terdiri dari 17 pernyataan yang berhubungan dengan variabel pelaksanaan *team building* dan 19 pernyataan yang berhubungan dengan variabel kinerja pegawai. Pengujian validitas dan realibilitas penelitian ini dilakukan program SPSS 12, validitas menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure Sampling Adequacy* dengan nilai KMO diatas 0.5 dan dinyatakan valid. Realibilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan nilai diatas 0.6 dan dinyatakan reliabel.

## A. ANALISIS DATA RESPONDEN

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner ke 34 orang pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor Cabang Imam Bonjol didapatkan data mengenai karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status perkawinan dan masa bekerja. Berikut ini akan diuraikan masing-masing data tersebut.

**Tabel VI.1**  
**Jenis Kelamin**

	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	15	44.1
Perempuan	19	55.9
Total	34	100.0

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel IV.1 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan jumlah pegawai pelaksana perempuan lebih banyak yaitu sebanyak 19 orang (55.9%) daripada pegawai pelaksana laki-laki yang berjumlah 15 orang (44,1%). Hal ini disebabkan karena posisi *teller* dan *customer service representative (csr)* sebagian besar diisi oleh pegawai perempuan, walaupun terdapat pegawai perempuan di bagian lain seperti *customer service administrative* dan *verifikator*.

**Tabel IV.2**  
**Usia**

	Jumlah	Persentase (%)
<35 Tahun	17	50.0
35-45 Tahun	14	41.2
>45 Tahun	3	8.8
Total	34	100.0

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel IV.2 dapat dilihat komposisi pegawai pelaksana di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol berdasarkan usia. Komposisinya terdiri dari pegawai yang berusia kurang dari 35 tahun sebanyak 17 orang (50%), 35-45 tahun sebanyak 14 orang (41.2%), dan pegawai yang berusia lebih dari 45 tahun

sebanyak 3 orang (8.8%). Berdasarkan wawancara dengan salah satu cso sedikitnya pegawai pelaksana yang berumur lebih dari 45 tahun disebabkan oleh karena pada umumnya pegawai yang berumur lebih dari 45 tahun sudah menduduki jabatan yang lebih tinggi atau dipindahkan ke kantor pusat.

**Tabel IV.3**  
**Tingkat Pendidikan**

	Jumlah	Persentase (%)
SLTA	1	2.9
D3	5	14.7
S1	25	73.5
S2	3	8.8
Total	34	100.0

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel IV.3 dapat diketahui tingkat pendidikan terakhir pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol, yaitu 1 orang (2.9%) berpendidikan SLTA, 5 orang (14.7%) berpendidikan D3, 25 orang (73.5%) berpendidikan S1, dan 3 orang (8.8%) berpendidikan S2. Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh dari pegawai Bank Mandiri, hal ini disebabkan oleh karena petugas keamanan minimal berpendidikan SMA, pegawai *front liner* minimal berpendidikan D3 dan pegawai *back office* minimal berpendidikan S1.

**Tabel IV.4**  
**Status Perkawinan**

	Jumlah	Persentase (%)
Menikah	20	58.8
Belum Menikah	14	41.2
Total	34	100.0

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel IV.4 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan jumlah pegawai pelaksana yang sudah menikah lebih banyak yaitu sebanyak 20 orang (58.8%) daripada pegawai pelaksana belum menikah yang berjumlah 14 orang (41.2%). Banyaknya jumlah pegawai pelaksana yang sudah menikah disebabkan oleh umur mereka yang rata-rata sudah memasuki usia menikah.

**Tabel IV.5**  
**Masa Bekerja**

	Jumlah	Persentase (%)
<5 Tahun	11	32.4
5-10 Tahun	5	14.7
11-15 Tahun	9	26.5
>15 Tahun	9	26.5
Total	34	100.0

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Berdasarkan tabel IV.3 dapat diketahui masa bekerja pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol, yaitu 11 orang (32.4%) <5 tahun, 5 orang (14.7%) 5-10 tahun, 9 orang (26.5%) 11-15 tahun, dan 9 orang (26.5%) >15 tahun. Sedikitnya pegawai yang masa kerjanya >15 tahun disebabkan karena mayoritas pegawai pelaksana berusia muda yaitu kurang dari 40 tahun.<sup>58</sup>

## **B. Analisis Deskriptif**

### **1. Analisis Pelaksanaan *Team Building* Pada Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol**

Analisis deskriptif untuk variabel pelaksanaan *team building* akan dijelaskan berdasarkan dimensi-dimensinya. Dari hasil analisis, maka dapat diketahui apakah pelaksanaan *team building* di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol masuk kedalam kategori baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik.

#### **a. Menentukan Tujuan Tim**

Dimensi menentukan tujuan tim terdiri dari 4 butir pernyataan, dari jawaban responden terhadap 4 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 84.71%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti

---

<sup>58</sup> Berdasarkan informasi dari salah satu officer.

memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses menentukan tujuan tim telah dilakukan dengan baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi menentukan tujuan tim.

**Tabel IV.6**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi Menentukan Tujuan Tim**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Terdapat kegiatan yang mengarahkan anggota untuk dapat merumuskan tujuan tim	11	22	0	1	0	145	170	85.29
2	Kegiatan tim menunjukkan fokus dan pemahaman yang jelas terhadap misi dan tujuan tim	11	23	0	0	0	147	170	86.47
3	Kegiatan tim dan anggota fokus pada pencapaian tujuan	10	23	1	0	0	145	170	85.29
4	Tujuan tim mewakili tujuan sebagian besar anggota tim	6	26	1	1	0	139	170	81.76
Skor keseluruhan									84.71

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
 NH = Jumlah responden x 5  
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi menentukan tujuan tim yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 85.29%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut dapat dikategorikan baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol mengadakan kegiatan yang mengarahkan anggota untuk dapat merumuskan tujuan tim. Akan tetapi terdapat 1 responden yang menyatakan tidak setuju, berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden tersebut hal ini disebabkan responden tersebut baru bekerja selama 2 bulan sehingga ia belum pernah mengikuti kegiatan yang mengarahkan anggota untuk dapat merumuskan tujuan tim.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 86.47 dan indikator ke tiga nilai presentase (skor) sebesar 85.29%. Berdasarkan tabel interpretasi analisis deskriptif keduanya termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan tim kerja di Bank Mandiri kantor cabang Bonjol telah menunjukkan fokus dan pemahaman yang jelas terhadap misi dan tujuan tim dan fokus terhadap pencapaian tujuan tim. Oleh karena itu, target-target tim dan anggotanya selalu tercapai dan pada akhirnya melahirkan prestasi bagi kantor cabang itu sendiri. Beberapa prestasi yang pernah diraih diantaranya adalah kantor cabang dengan tingkat efisiensi terbaik, *key performance* terbaik, dan pelayanan terbaik.<sup>59</sup>

Indikator ke empat memiliki nilai presentase (skor) sebesar 81.76% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa tujuan tim telah mewakili tujuan sebagian besar anggota tim, walaupun masih ada 1 orang responden yang menjawab netral dan 1 orang responden yang menjawab tidak setuju. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan responden tersebut, tujuannya adalah mendapatkan prestasi yang baik agar mendapatkan gaji yang baik dan untuk mewujudkannya ia harus mendukung tercapainya tujuan tim.

#### **b. Meningkatkan Kemampuan Interpersonal Anggota**

Dimensi meningkatkan kemampuan interpersonal anggota terdiri dari 5 butir pernyataan mengenai dampak pelatihan yang diadakan untuk mendukung pelaksanaan *team building*. Dari jawaban responden terhadap 5 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 82.12 %. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk

---

<sup>59</sup> Berdasarkan wawancara dengan Customer Service Officer (CSO) Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses meningkatkan kemampuan intrpersonal anggota secara keseluruhan telah dilakukan dengan baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi meningkatkan kemampuan interpersonal anggota.

**Tabel IV.7**  
**Jawaban Responden**  
**Untuk Dimensi Meningkatkan Kemampuan Interpersonal Anggota**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan komunikasi	13	18	3	0	0	146	170	85.88
2	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan memahami orang lain	6	24	4	0	0	138	170	81.18
3	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan mengendalikan emosi	5	20	9	0	0	132	170	77.65
4	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kepekaan anggota	4	23	7	0	0	133	170	78.24
5	Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerjasama	13	21	0	0	0	149	170	87.65
Skor keseluruhan									82.12

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
 NH = Jumlah responden x 5  
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi meningkatkan kemampuan interpersonal anggota yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 85.88%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut dapat dikategorikan baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini menunjukkan pelatihan yang diadakan untuk mendukung pelaksanaan *team building* telah dapat meningkatkan kemampuan komunikasi pegawai.

Adanya responden yang menjawab netral menunjukkan bahwa responden masih belum yakin apakah pelatihan tersebut telah dapat meningkatkan kemampuan komunikasinya.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 81.18% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan sebagian besar pegawai pelaksana dalam memahami orang lain diantaranya adalah atasan, rekan kerja, dan nasabah. Dengan kemampuan ini pegawai dapat memahami perilaku dan keinginan atasan, rekan kerja dan nasabah dan mengetahui cara untuk meresponnya. Kemampuan ini juga sangat diperlukan oleh pegawai *front liner* yang sering berhadapan dengan berbagai macam nasabah.<sup>60</sup> Adanya responden yang menjawab netral menunjukkan bahwa responden masih belum yakin apakah pelatihan tersebut telah dapat meningkatkan kemampuan memahami orang lain.

Indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 77.65% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan sebagian besar pegawai pelaksana dalam mengendalikan emosi. Berdasarkan wawancara dengan salah satu cso kemampuan ini sangat diperlukan oleh pegawai *front liner* dalam menghadapi nasabah yang marah, banyak maunya, dan tidak sabar dalam menunggu. Adanya responden yang menjawab netral menunjukkan bahwa beberapa responden masih belum yakin apakah pelatihan tersebut telah dapat meningkatkan kemampuan mengendalikan emosi.

---

<sup>60</sup> Berdasarkan wawancara dengan Customer Service Officer (CSO) Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

Indikator ke empat memiliki nilai presentase (skor) sebesar 78.24% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kepekaan anggota tim kerja sehingga mereka akan dengan mudah mengetahui jika ada rekan kerja yang sedang mengalami masalah baik masalah yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi yang dapat mengganggu pekerjaan. Adanya responden yang menjawab netral menunjukkan bahwa beberapa responden masih belum yakin apakah pelatihan tersebut telah dapat meningkatkan kepekaan anggota tim kerja.

Indikator ke lima memiliki nilai presentase (skor) sebesar 87.65% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan seluruh pegawai pelaksana dalam bekerjasama baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja. Contohnya adalah apabila cso bagian pelayanan (*front liner*) sedang kedatangan banyak nasabah prioritas yang masing-masing ingin didahulukan, cso tersebut dapat dibantu oleh csr.<sup>61</sup> Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan ketika melakukan kunjungan ke Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol, pegawai *front liner* dan *back office* juga saling membantu dalam menjalankan kegiatan operasional cabang dan pengadaan kebutuhan masing-masing pihak dari mulai pembuatan laporan sampai dengan pengadaan slip-slip untuk transaksi.

---

<sup>61</sup> Berdasarkan wawancara dengan Customer Service Officer (CSO) Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

**c. Menetapkan Dan Membahas Tanggungjawab Yang Diemban Setiap Anggota**

Dimensi menetapkan dan membahas tanggungjawab yang diemban setiap anggota terdiri dari 2 butir pernyataan, dari jawaban responden terhadap 2 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 80.29%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses menetapkan dan membahas tanggungjawab yang diemban setiap anggota telah dilakukan dengan baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi meningkatkan kemampuan interpersonal anggota.

**Tabel IV.8**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi**  
**Menetapkan Dan Membahas Tanggungjawab Yang Diemban Setiap Anggota**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Terdapat pertemuan untuk menentukan tugas dan tanggungjawab anggota	8	19	7	-	-	137	170	80.59
2	Terdapat pertemuan untuk membahas tugas dan tanggungjawab anggota	5	25	3	1	-	136	170	80.00
Skor keseluruhan									80.29

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
 NH = Jumlah responden x 5  
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi menetapkan dan membahas tanggungjawab yang diemban setiap anggota yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 80.59%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut masuk kedalam kategori baik

karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti setelah pimpinan cabang dan para *officer* menentukan tugas atau target-target yang harus dilakukan oleh masing-masing tim kerja, para *officer* tersebut mendiskusikan atau memberikan arahan kepada para pegawai pelaksana mengenai tugas-tugas yang mereka lakukan. Adanya responden yang menjawab netral menunjukkan bahwa responden masih belum yakin apakah pertemuan tersebut dilakukan untuk menentukan tugas dan tanggungjawab anggota.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 80.00% dan termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan skor tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat pertemuan untuk membahas tugas dan tanggungjawab masing-masing pegawai. Pertemuan ini berbentuk briefing yang diberikan oleh pimpinan cabang maupun para *officer* kepada para pegawai.<sup>62</sup> Adanya responden yang menjawab netral dan tidak setuju menunjukkan bahwa responden masih belum yakin apakah pertemuan tersebut dilakukan untuk menentukan tugas dan tanggungjawab mereka dan pihak *officer* masih belum dapat menyampaikan isi pertemuan tersebut dengan baik kepada seluruh pegawai pelaksana.

#### **d. Mengenal Permasalahan Yang Dapat Mengganggu Pelaksanaan Tugas Dan Kerjasama Tim**

Dimensi mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim terdiri dari 3 butir pernyataan, dari jawaban responden terhadap 3 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 79.61%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses

---

<sup>62</sup> Berdasarkan wawancara dengan Customer Service Officer (CSO) Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol.

mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim telah dilakukan. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim.

**Tabel IV.9**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi Mengenali Permasalahan Yang Dapat Mengganggu Pelaksanaan Tugas Dan Kerjasama Tim**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan mengenai anggota tim	5	22	5	2	0	132	170	77.65
2	Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan tim	7	22	4	1	0	137	170	80.59
3	Terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan yang berkaitan dengan nasabah	7	22	4	1	0	137	170	80.59
Skor keseluruhan									79.61

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
 NH = Jumlah responden x 5  
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 77.65%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut masuk kedalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti terdapat pertemuan untuk membahas permasalahan mengenai anggota tim di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol. Berdasarkan wawancara dengan para *officer* pertemuan ini hanya dilakukan jika terjadi masalah yang berhubungan dengan anggota tim kerja yang merupakan pegawai pelaksana. Apabila yang bermasalah hanya

salah satu pegawai maka hanya perlu dilakukan pertemuan secara 4 mata antara *officer* dan pegawai. Tetapi apabila permasalahan menyangkut kinerja sebagian besar pegawai, *officer* akan mengadakan pertemuan dengan seluruh pegawai yang merupakan anggota bagian atau tim kerja tersebut. Hal ini biasanya dilakukan oleh bagian *front liner*. Adanya responden yang menjawab netral dan tidak setuju dapat berarti responden bukan merupakan pegawai *front liner* dan belum pernah bermasalah sehingga ia belum pernah dipanggil untuk melakukan pertemuan dengan *officer*-nya.

Indikator ke dua dan ke tiga memiliki nilai presentase (skor) yang sama yaitu sebesar 80.59%. Berdasarkan tabel interpretasi analisis deskriptif keduanya termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing bagian di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol telah mengadakan pertemuan secara berkala untuk membahas permasalahan tim dan permasalahan yang berkaitan dengan nasabah Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol. Hal ini tidak didukung oleh responden yang menjawab netral dan tidak setuju. Setelah diselidiki lebih lanjut responden tersebut merupakan responden yang berasal dari bagian keamanan. Berdasarkan wawancara dengan salah satu petugas keamanan, sejauh ini Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol keamanannya baik dan tidak pernah ada tindak kejahatan sehingga bagian keamanan tidak pernah mengalami masalah. Kalaupun terdapat permasalahan mengenai nasabah, yang akan mendiskusikannya adalah bagian-bagian terkait seperti *front liner*.

#### **e. Pelatihan Untuk Meningkatkan Kemampuan Para Anggota**

Dimensi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan para anggota terdiri dari 3 butir pernyataan, dari jawaban responden terhadap 3 pernyataan tersebut

didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 82.55%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol telah memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota yang merupakan pegawai pelaksana. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan para anggota.

**Tabel IV.10**  
**Jawaban Responden**  
**Untuk Dimensi Pelatihan Untuk Meningkatkan Kemampuan Anggota**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis	8	23	2	1	0	140	170	82.35
2	Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal	5	23	6	0	0	135	170	79.41
3	Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan memecahkan masalah	12	20	2	0	0	146	170	85.88
Skor keseluruhan									82.55

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
 NH = Jumlah responden x 5  
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 82.35%. Merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut masuk kedalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol. Adanya responden yang menyatakan netral dan tidak setuju disebabkan oleh adanya responden yang belum yakin bahwa ia

pernah mendapatkan pelatihan teknis dan adanya responden yang merupakan pegawai yang baru diangkat sehingga belum mendapatkan pelatihan tersebut.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 79.41% dan indikator ke tiga nilai presentase (skor) sebesar 85.88%. Berdasarkan tabel interpretasi analisis deskriptif keduanya termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti terdapat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal dan kemampuan memecahkan masalah di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol. Adanya responden yang menyatakan netral dan tidak setuju disebabkan oleh adanya responden yang belum yakin bahwa ia pernah mendapatkan pelatihan tersebut atau belum memahami tujuan dari pelatihan tersebut.

Dari uraian di atas mengenai jawaban responden berdasarkan dimensi-dimensi dalam proses pelaksanaan *team building* dapat diketahui secara keseluruhan hasil analisis variabel pelaksanaan *team building* terhadap 34 responden. Rekapitulasi deskripsi variabel pelaksanaan *team building* dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel IV.11**  
**Rekapitulasi Deskripsi Pelaksanaan *Team Building***

No.	Dimensi	Skor (%)
1	Menentukan tujuan tim	84.71
2	Meningkatkan kemampuan interpersonal anggota	82.12
3	Menetapkan dan membahas tanggungjawab yang diemban setiap anggota	80.29
4	Mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim	79.61
5	Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota	82.55
Skor keseluruhan (%)		81.86

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Merujuk pada pedoman interpretasi analisis deskriptif, maka dapat disimpulkan secara umum gambaran variabel pelaksanaan *team building* di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol adalah baik karena skor presentase keseluruhan adalah 81.86% dimana nilai yang berada pada interval 76-100%

dikategorikan baik. Artinya proses pelaksanaan *team building* yang dilakukan telah dilakukan dengan baik untuk meningkatkan efektifitas tim kerja dan kinerja pegawai.

Kondisi ini juga didukung oleh pernyataan Jhonson & Jhonson mengenai *team building*. Menurut Johnson & Johnson, *team building* merupakan proses menganalisa prosedur dan aktivitas kerja dalam tim untuk meningkatkan produktivitas, kualitas hubungan antar anggota, keterampilan sosial anggota, serta kemampuan tim dalam beradaptasi dengan terhadap perubahan kondisi serta tuntutan yang ada.<sup>63</sup> Proses tersebut terdiri dari kegiatan menentukan tujuan tim, meningkatkan kemampuan interpersonal para anggota, menetapkan dan membahas tanggung jawab yang diemban setiap anggota, mengenali permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan kerjasama tim, memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan anggota.<sup>64</sup>

## **2. Analisis Kinerja Pegawai Pelaksana Bank Mandiri Kantor Cabang Imam Bonjol**

Analisis deskriptif untuk variabel kinerja pegawai akan dijelaskan berdasarkan dimensi-dimensinya. Dari hasil analisis, maka dapat diketahui apakah pelaksanaan *team building* di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol masuk kedalam kategori baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik.

### **a. Kualitas Kerja**

Dimensi kualitas kerja terdiri dari 3 butir pernyataan, dari jawaban responden terhadap 3 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 78.63%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti

---

<sup>63</sup> Jhonson D.W. & Johnson F.P., *Op.Cit*, hal 551.

<sup>64</sup> *Ibid*, hal. 251.

memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pegawai Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki kualitas kerja yang baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi kualitas kerja.

**Tabel IV.12**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi Kualitas Kerja**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai dapat mengerjakan tugas dengan teliti dalam situasi apapun	3	20	11	0	0	128	170	75.29
2	Pegawai selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	7	24	3	0	0	140	170	82.35
3	Pegawai selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapi dalam situasi apapun	4	23	7	0	0	133	170	78.24
Skor keseluruhan									78.63

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
 NH = Jumlah responden x 5  
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi kualitas kerja yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 75.29%, dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, maka nilai presentase (skor) tersebut masuk kedalam kategori cukup baik karena berada pada interval 56 - 75%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai merasa yakin dengan kemampuan mereka dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam situasi apapun. Kondisi ini didukung oleh pernyataan *officer*, menurutnya ketelitian dalam melakukan pekerjaan merupakan keharusan bagi setiap pegawai, terutama teller.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 82.35% dan indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 78.24%. Dengan merujuk pada tabel interpretasi analisis deskriptif, keduanya termasuk kedalam

kategori baik. Hal ini berarti sebagian besar pegawai merasa yakin selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi. Menurut pernyataan dari salah satu pegawai, mereka dituntut untuk menyelesaikan dengan sebaik dan serapi mungkin, karena jika tidak mereka akan mendapatkan teguran dan akan berakibat pada penilaian kerja dan imbalan yang akan diterima.

#### b. Kuantitas Kerja

Dimensi kuantitas kerja terdiri dari 2 butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap 2 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 86.76%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pegawai Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki kuantitas kerja yang baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi kualitas kerja.

**Tabel IV.13**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi Kuantitas Kerja**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan	2	27	5	-	-	133	170	78.24
2	Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	6	27	8	-	-	162	170	95.29
Skor keseluruhan									86.76

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
 NH = Jumlah responden x 5  
 Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi kualitas kerja yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 78.24%, dan termasuk kedalam kategori baik

karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai merasa yakin mereka selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Adanya pegawai yang menjawab netral dapat berarti pegawai tersebut belum yakin bahwa ia selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan atau pegawai tersebut merasa telah menyelesaikan pekerjaan melebihi beban kerja yang diberikan.

Indikator kedua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 95.29% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai merasa yakin mereka selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini didukung oleh *officer* yang menyatakan, pada umumnya tim kerja selalu berhasil menyelesaikan target-targetnya. Keberhasilan tim kerja ini pastinya didukung oleh kinerja pegawai (anggota tim kerja) yang maksimal.

### **c. Pengetahuan Tentang Pekerjaan**

Dimensi pengetahuan tentang pekerjaan terdiri dari satu butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 82.35%. Apabila merujuk pada tabel interpretasi, maka nilai tersebut masuk pada interval 76 – 100 % yang berarti memiliki kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memahami pekerjaan yang harus dilakukan. Hal ini didukung oleh kondisi yang ada, diantaranya adalah sudah adanya *job description* yang mengatur tugas masing-masing pegawai, selain itu para *officer* juga berkewajiban untuk menjelaskan *job description* masing-masing pegawai terutama kepada pegawai yang kurang memahami dan mensosialisasikan tugas-tugas baru yang

berhubungan dengan target yang berbeda setiap bulannya kepada para pegawai. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi pengetahuan tentang pekerjaan.

**Tabel IV.14**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi Pengetahuan Tentang Pekerjaan**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai selalu memahami pekerjaan yang harus dilakukan	4	22	8	-	-	140	170	82.35
Skor keseluruhan									82.35

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
 NH = Jumlah responden x 5  
 Skor =  $(NH/NS) \times 100\%$

#### d. Kualitas Personel

Dimensi kualitas personel terdiri dari 3 butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap 3 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 82.16%. dan termasuk kedalam kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pegawai Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol memiliki pegawai pelaksana yang memiliki kualitas baik. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi kualitas kerja.

**Tabel IV.15**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi Kualitas Personel**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai selalu berpenampilan sopan dalam bekerja	15	19	-	-	-	151	170	88.82
2	Pegawai tidak suka menunda-nunda pekerjaan	6	25	3	-	-	139	170	81.76
3	Pegawai memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain	4	19	11	-	-	129	170	75.88
Skor keseluruhan									82.16

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
NH = Jumlah responden x 5  
Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi kualitas personel, yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 88.82%, dan termasuk kedalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti seluruh pegawai selalu berpenampilan sopan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh *officer* yang menyatakan, pegawai kantor cabang merupakan pegawai yang paling sering berhubungan dengan nasabah dan merupakan cerminan perusahaan sehingga mereka diharuskan berpenampilan sopan dan rapi dalam bekerja. Selain itu pegawai juga diberikan seragam yang harus dipakai dari hari senin sampai dengan kamis. Untuk hari jumat, diperbolehkan memakai baju bebas asalkan sopan.

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 81.76% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai menyatakan mereka tidak suka menunda-nunda pekerjaan. Menurut salah satu pegawai, jika pekerjaan tidak segera diselesaikan maka pekerjaan akan menumpuk dan pada akhirnya akan membuat ia repot dalam menyelesaikannya. Akan tetapi masih ada tiga orang pegawai yang menjawab netral dan menurut salah satu pegawai tersebut, alasan mereka adalah mereka bukannya suka menunda-nunda pekerjaan akan tetapi tergantung dari situasi yang ada dan suasana hati mereka. "*Yang penting kan kerjanya selesai, karena kalau tidak selesai kita juga yang kena marah,*" kata salah satu pegawai pelaksana.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol

Indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 75.88% dan termasuk dalam kategori cukup baik karena berada di atas interval 56-75% dan kurang dari 76%. Hal ini berarti kemampuan yang dimiliki pegawai pelaksana untuk mempengaruhi orang lain masih belum merata. Berdasarkan pernyataan dengan salah satu *officer*, tidak semua pegawai memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, karena rata-rata yang memiliki kemampuan ini adalah pegawai *front liner* yang sering dituntut untuk mempengaruhi nasabah. Contohnya, mempengaruhi nasabah untuk menggunakan produk-produk Bank Mandiri atau mengatasi nasabah yang mengajukan keluhan atas pelayanan.

#### e. Kerjasama

Dimensi kualitas personel terdiri dari 4 butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap 4 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 83.38%. dan termasuk kedalam kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat kerjasama yang baik dalam menjalankan tugas dan kewajiban. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi kualitas kerja.

**Tabel IV.16**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi Kerjasama**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai selalu menciptakan hubungan baik dengan rekan kerja	11	21	2	-	-	145	170	85.29
2	Pegawai dapat bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	8	25	1	-	-	143	170	84.12
3	Pegawai dapat bekerjasama dengan pihak pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan	6	27	1	-	-	141	170	82.94
4	Pegawai yakin akan kemampuan yang dimiliki satu sama lain	5	26	3	-	-	138	170	81.18
Skor keseluruhan									83.38

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
NH = Jumlah responden x 5  
Skor = (NH/NS) X 100%

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi kerja sama, yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 85,29%, dan termasuk kedalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti pegawai selalu berusaha menciptakan hubungan baik dengan rekan kerja. Adanya dua orang pegawai yang menjawab netral berarti pegawai tersebut masih belum yakin ia selalu menciptakan hubungan baik dengan rekan sekerja atau ia merasa ada rekan sekerjanya yang tidak selalu berusaha menjalin hubungan baik dengan dirinya.

Indikator kedua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 84.12% dan indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 82.94. Berdasarkan tabel interpretasi, keduanya termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai menyatakan mereka dapat bekerjasama dengan rekan sekerja dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Adanya responden yang menjawab netral dapat berarti responden tersebut masih belum yakin ia dapat bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan. Akan tetapi secara keseluruhan kerjasama antara pegawai dengan rekan kerja ataupun atasan telah berjalan dengan baik, dan hal ini berarti tujuan *team building* untuk meningkatkan kerjasama telah tercapai.

Indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 81.18% dan termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti, hampir seluruh pegawai yakin akan kemampuan yang dimiliki satu sama lain.

#### **f. Dapat Dipercaya Atau Diandalkan**

Dimensi dapat dipercaya atau diandalkan terdiri dari 2 butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap 2 pernyataan tersebut didapatkan nilai

persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 80.88%. dan termasuk kedalam kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai dapat dipercaya atau diandalkan untuk menyelesaikan tugasnya dan membantu meningkatkan kinerja kantor cabang. Berikut ini adalah tabel analisis jawaban responden untuk dimensi kualitas kerja.

**Tabel IV.17**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi Dapat Dipercaya Atau Diandalkan**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai selalu hadir di tempat kerja tepat waktu	5	27	2	-	-	139	170	81.76
2	Pegawai bersedia kerja lembur jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan	4	26	4	-	-	136	170	80.00
Skor keseluruhan									80.88

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
 NH = Jumlah responden x 5  
 Skor =  $(NH/NS) \times 100\%$

Berdasarkan tabel di atas, maka diuraikan penjelasan dari masing-masing pernyataan dalam dimensi dapat dipercaya atau diandalkan, yaitu pada indikator pertama didapatkan nilai persentase (skor) sebesar 81.76 dan termasuk kedalam kategori baik karena berada pada interval 76 – 100%. Hal ini berarti hampir seluruh pegawai selalu hadir di tempat kerja tepat waktu. Menurut salah satu *officer* kondisi ini didukung oleh peraturan yang ada, yaitu apabila pegawai datang terlambat tiga kali dalam sebulan maka akan diberlakukan potong gaji. Selain itu kondisi ini juga didukung oleh tanggung jawab personal setiap pegawai. Pegawai dituntut untuk melayani nasabah yang datang tanpa mengenal jam istirahat, sehingga untuk istirahat makan siang pegawai melakukannya secara bergantian. Kondisi ini membuat pegawai tidak dapat berlama-lama atau memanfaatkan waktu makan siang untuk kegiatan yang tidak perlu karena nasabah dan rekan kerja menunggunya.

Indikator kedua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 80.00% dan indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 80.00. Berdasarkan tabel interpretasi, keduanya termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai menyatakan mereka bersedia kerja lembur jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan. Akan tetapi masih ada pegawai yang menjawab netral. Setelah diselidiki, pegawai yang menjawab netral adalah pegawai wanita yang telah menikah dan mempunyai anak, sehingga mereka akan berfikir dua kali untuk lembur. Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu responden, "*sekarang saya sudah punya anak jadi hampir engga pernah lembur, kalau bisa paling lama kerja sampai jam lima sore tapi kalau memang terpaksa ya mau ga mau harus lembur itu pun engga pernah sampai larut malam*".

#### **g. Inisiatif**

Dimensi kualitas dapat dipercaya atau diandalkan terdiri dari 4 butir pernyataan dan dari jawaban responden terhadap 4 pernyataan tersebut didapatkan nilai persentase (skor) secara keseluruhan yaitu sebesar 82.94%. dan termasuk kedalam kategori baik. Dari nilai presentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai memiliki inisiatif yang tinggi.

Berdasarkan tabel analisis jawaban responden, indikator pertama memiliki nilai presentase (skor) sebesar 84.71% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti pegawai memiliki rasa tanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Tanggungjawab ini nampak pada hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, karena pada umumnya mereka selalu mencapai target-target personal dengan baik.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu *officer*.

**Tabel IV.18**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi Inisiatif**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					NS	NH	Skor (%)
		SS	S	N	TS	STS			
1	Pegawai memiliki rasa tanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan	9	24	1	0	0	144	170	84.71
2	Pegawai berupaya meningkatkan kualitas kerja	13	20	1	0	0	148	170	87.06
3	Pegawai dapat bekerja secara mandiri	3	29	2	0	0	137	170	80.59
4	Pegawai tidak segan dalam mengungkapkan saran dan kritik kepada atasan	8	18	7	1	0	135	170	79.41
Skor keseluruhan									82.94

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kuesioner

Keterangan: NS = Frekuensi alternatif jawaban x skor  
 NH = Jumlah responden x 5  
 Skor =  $(NH/NS) \times 100\%$

Indikator ke dua memiliki nilai presentase (skor) sebesar 87.06% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti pegawai berupaya meningkatkan kualitas kerja mereka. Berdasarkan informasi yang diperoleh, kualitas kerja pegawai akan berpengaruh pada penilaian kinerja pegawai tersebut dan kompensasi yang diterima sehingga mereka harus selalu meningkatkan kualitas kerja mereka. Contohnya adalah dengan meminimalisir kesalahan dalam bekerja.<sup>67</sup>

Indikator ke tiga memiliki nilai presentase (skor) sebesar 80.59% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai menyatakan mereka dapat bekerja secara mandiri. Karena selain dituntut untuk bekerja dalam tim setiap pegawai harus menyelesaikan target personal.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu *officer* dan pegawai pelaksana.

<sup>68</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu *officer*.

Indikator ke empat memiliki nilai presentase (skor) sebesar 79.41% dan termasuk dalam kategori baik karena berada pada interval 76-100%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai menyatakan tidak segan dalam mengungkapkan saran dan kritik kepada atasan. Adanya pegawai yang menjawab netral berarti mereka masih ragu-ragu dalam mengungkapkan saran dan kritik kepada atasan. Menurut responden tersebut, ” *kalau cuma kasih saran saya masih berani karena kita juga diminta untuk memberikan saran, tapi kalau untuk mengkritik atasan si netral aja deh*”. Adanya responden yang menyatakan tidak setuju disebabkan oleh ketidak-dekatan responden tersebut kepada atasan sehingga mereka merasa takut untuk memberi saran apalagi kritikan.<sup>69</sup>

Dari uraian di atas mengenai jawaban responden berdasarkan dimensi-dimensi dalam kinerja pegawai dapat diketahui secara keseluruhan hasil analisis variabel kinerja pegawai terhadap 34 responden. Rekapitulasi deskripsi variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel IV.19**  
**Rekapitulasi Deskripsi Kinerja Pegawai**

No.	Dimensi	Skor (%)
1	Kualitas kerja	78.63
2	Kuantitas kerja	86.76
3	Pengetahuan tentang pekerjaan	82.35
4	Kualitas personel	82.16
5	Kerjasama	83.38
6	Dapat dipercaya atau diandalkan	80.88
7	Inisiatif	82.94
Skor keseluruhan (%)		82.44

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan kuesioner

Merujuk pada pedoman interpretasi analisis deskriptif, maka dapat disimpulkan secara umum gambaran variabel kinerja pegawai pelaksana di Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol adalah baik karena skor presentase

<sup>69</sup> Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai pelaksana.

keseluruhan adalah 82.33% dimana nilai yang berada pada interval 76-100% dikategorikan baik. Jika dilihat dari skor masing-masing dimensi, yang mendapat skor terendah adalah dimensi kualitas kerja. Menurut salah satu *officer* hal ini mungkin disebabkan oleh adanya pegawai yang merasa tidak dapat menilai dirinya sendiri sehingga ia menjawab netral. Namun secara keseluruhan kualitas kerja pegawai pelaksana Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol sudah baik. Kualitas kerja masing-masing pegawai dapat terlihat dari prestasi cabang. Sejauh ini prestasi yang pernah diraih Bank Mandiri kantor cabang Imam Bonjol diantaranya adalah kantor cabang dengan *marketing research terbaik, key performance terbaik*, dan efisiensi terbaik.

### C. ANALISIS HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PELAKSANAAN *TEAM BUILDING* DENGAN KINERJA PEGAWAI PELAKSANA

Pengujian hubungan atau korelasi antara variabel pelaksanaan *team building* dengan kinerja karyawan dilakukan dengan uji korelasi spearman. Untuk memudahkan peneliti dalam mencari nilai koefisien korelasi, peneliti menggunakan program SPSS 12. Berikut ini adalah tabel korelasi non-parametris variabel pelaksanaan team buiding dengan kinerja pegawai.

**Tabel IV.20**  
**Tabel Korelasi Pelaksanaan Team Buiding Dengan Kinerja Pegawai**

			Pelaksanaan <i>Team Building</i>	Kinerja Pegawai
Spearman's rho	Pelaksanaan <i>Team Building</i>	Correlation Coefficient	1.000	.472(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.005
		N	34	34
	Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	.472(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.005	.
		N	34	34

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 12

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien korelasi atau kekuatan hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dan variabel kinerja pegawai sebesar + 0.472. Angka koefisien korelasi ini menunjukkan bahwa variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai pelaksana memiliki hubungan linier dengan arah positif. Untuk mengetahui kekuatan hubungan peneliti menggunakan tabel interpretasi koefisien korelasi dibawah ini.

**Tabel IV.21**  
**Pedoman Untuk Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Sumber: Suharismi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001) hal.75

Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel pelaksanaan *team building* dengan kinerja pegawai adalah sedang. Hubungan yang sedang berarti hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai pelaksana masih belum cukup kuat. Hal ini disebabkan karena *team buiding* yang merupakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Masih ada faktor-faktor lain seperti teknologi, kualitas material yang digunakan, kualitas lingkungan fisik, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.<sup>70</sup>

Untuk mengetahui tingkat signifikansinya, perlu dilakukan uji signifikansi dengan langkah-langkah sebagai berikut:

---

<sup>70</sup> Achmad S. Ruky, *Op.Cit*, hal. 7

1. Menentukan hipotesis

Ho: Tidak ada hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai.

Ha: Terdapat hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai.

2. Mencari nilai Z tabel (Zt)

Perhitungan Z tabel menggunakan rumus uji Z dua pihak untuk tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan memakai tabel kurva normal, perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$Z_t = 50\% - \alpha/2 = 0.5 - 0.05 / 2 = 0.475$$

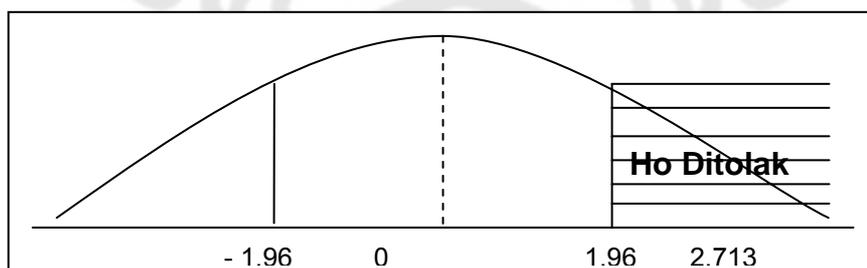
Dengan menggunakan tabel distribusi normal (lihat lampiran 8) didapat nilai  $Z_t = 1.96$

3. Mencari nilai Z hitung (Zh)

$$Z_h = \frac{r_s}{\sqrt{1/(n-1)}} = \frac{0.472}{\sqrt{1/(34-1)}} = \frac{0.472}{0.174} = 2.713$$

4. Membandingkan nilai Z hitung (Zh) dengan Z tabel (Zt)

Karena nilai Z hitung (2.713) > nilai Z tabel (1.96), maka Ho ditolak



Gambar IV.1  
Uji Signifikansi Koefisien Korelasi

Sumber: Diolah penulis

5. Membuat kesimpulan

Karena Ho di tolak, maka dapat disimpulkan terdapat hubungan antara variabel pelaksanaan *team building* dengan variabel kinerja pegawai.