

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

Berikut ini diuraikan hasil analisis menggunakan data yang diperoleh dari proses penelitian yang dilakukan terhadap 92 responden DPNP BI dengan kuesioner yang memakai skala likert. Keputusan untuk menggunakan seluruh responden disebabkan analisis ini menggunakan teknik analisis deskriptif, analisis faktor, dan analisis regresi. Metode analisis deskriptif untuk melihat profile dari responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini. Analisis faktor digunakan untuk melakukan reduksi terhadap instrumen yang digunakan, sedangkan analisis regresi digunakan untuk mengetahui faktor mana yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Seluruh analisis tersebut dibantu dengan menggunakan Software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 15.0

B. Statistik Deskriptif

Karakteristik responden pegawai di DPNP sebagai berikut.

1. Usia

Tabel 4.1

Usia

	Usia	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 Tahun	26	28.3	28.3	28.3
	31 – 35 Tahun	12	13.0	13.0	41.3
	36 – 40 Tahun	15	16.3	16.3	57.6
	41 – 45 Tahun	19	20.7	20.7	78.3
	45 – 50 Tahun	12	13.0	13.0	91.3
	> 51 Tahun	8	8.7	8.7	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, diketahui bahwa mayoritas pegawai di DPNP berusia kurang dari 30 tahun yakni 28,3%. Kemudian secara berturut-turut adalah yang berusia 41-45 tahun sebesar dan yang berusia 36-340 tahun dan 45-50 tahun masing-masing sebesar 13,0%, sedangkan yang berusia 51 Tahun hanya 8,7%. (Tabel 4.1). Berdasarkan usia maka sebanyak 78,3% atau 72 orang berada pada usia produktif \leq dari 30 sampai dengan 45 tahun, sehingga masih dapat dikembangkan sebagai SDM yang berkualitas dan berkinerja tinggi untuk mendukung tercapainya misi dan visi DPNP khususnya, serta misi dan visi Bank Indonesia umumnya.

2. Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - Laki	45	48.9	48.9	48.9
	Perempuan	47	51.1	51.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Bank Indonesia memberikan kesempatan yang sama baik kepada pegawai laki-laki maupun perempuan yang memiliki kompetensi untuk berkarya. Hal ini tercermin dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, jumlah pegawai Perempuan dan Laki-Laki relatif berimbang. (Tabel 4.2). Robbins (1996) dalam bukunya "prilaku organisasi", mengemukakan bahwa adanya perubahan kadar partisipasi wanita yang meningkat dalam angkatan kerja tidak menunjukkan adanya perbedaan yang bermakna dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita. Selain itu, tidak ada bukti yang menyatakan jenis kelamin pegawai mempengaruhi kinerja. Bukti secara konsisten menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat absensi yang lebih tinggi daripada pria. Penelitian tersebut dilakukan di tempat yang secara historis menempatkan tanggung jawab rumah tangga dan keluarga pada wanita. Peran historis wanita dalam perawatan anak dan sebagai pencari nafkah sekunder dengan pasti telah

berubah sejak dasawarsa 1970-an. Sebagian besar pria berkepentingan seperti wanita dalam hal yang dikaitkan dengan perawatan anak.

3. Golongan Pegawai

Tabel 4.3
Golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	II	2	2.2	2.2	2.2
	III	34	37.0	37.0	39.1
	IV	26	28.3	28.3	67.4
	V	13	14.1	14.1	81.5
	VI	15	16.3	16.3	97.8
	VII	1	1.1	1.1	98.9
	VIII	1	1.1	1.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Struktur organisasi di Bank Indonesia yang berbentuk piramid, sehingga semakin tinggi golongan, jumlah pegawai semakin sedikit. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, diketahui bahwa mayoritas pegawai adalah Golongan G.III (37,0%), sedangkan Golongan G.VII dan G. VIII yang merupakan golongan pegawai utama di BI hanya masing-masing 1,1% (Tabel 4.3). Hal ini juga mencerminkan struktur organisasi yang berbentuk piramid

4. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4
Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	5	5.4	5.4	5.4
	S1	40	43.5	43.5	48.9
	S2	41	44.6	44.6	93.5
	S3	6	6.5	6.5	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Pendidikan merupakan salah satu persyaratan kompetensi di Bank Indonesia. DPNP yang memiliki fungsi strategis di bidang kebijakan dan pengaturan perbankan membutuhkan kompetensi pegawai yang dapat mendukung tugas-tugas di bidang penelitian, pemantauan sistem keuangan, dan pengaturan perbankan. Oleh karena itu, dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, diketahui bahwa mayoritas pegawai di DPNP memiliki Pendidikan Terakhir S2 sebanyak 44,6%, sedangkan yang paling sedikit adalah yang memiliki Pendidikan Terakhir D3 yaitu hanya 5,4% (Tabel 4.4)

5. Masa Kerja di BI

Tabel 4.5
Masa Kerja di BI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 6 Tahun	31	33.7	33.7	33.7
	6 – 10 Tahun	12	13.0	13.0	46.7
	11 - 15 Tahun	20	21.7	21.7	68.5
	16 - 20 Tahun	12	13.0	13.0	81.5
	21 - 25 Tahun	13	14.1	14.1	95.7
	> 26 Tahun	4	4.3	4.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Sejalan dengan struktur organisasi, golongan dan usia pegawai sebagaimana tersebut di atas, maka dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, cenderung memiliki Masa Kerja di BI Kurang dari 6 Tahun, yakni 33,7%, sedangkan yang paling sedikit adalah yang memiliki Masa Kerja di BI > dari 26 Tahun yaitu hanya 4,3% (Tabel 4.5)

6. Persepsi Pegawai Terhadap Kinerja

Berdasarkan persepsi dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, diketahui bahwa mayoritas pegawai menganggap kinerja mereka Baik (B) yaitu sebanyak 73 orang, dan yang terbanyak adalah pada

golongan G.III dan G.IV, sedangkan Sangat Baik (SB) mencapai 6 orang (Tabel 4.6). Sementara itu berdasarkan Simasdam, maka mayoritas Kinerja pegawai di DPNP adalah tergolong Cukup Baik, (Tabel 4.7).

Tabel 4.6

Persepsi Pegawai Terhadap Kinerja

Predikat Kinerja	Golongan							Total
	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
CB	0	5	2	3	3	0	0	13
B	2	26	23	9	12	1	0	73
SB	0	3	1	1	0	0	1	6
Total	2	34	26	13	15	1	1	92

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Tabel 4.7

Kinerja Pegawai

Predikat Kinerja	Golongan Pegawai							Total
	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
CB	2	22	9	10	4	0		50
B	0	10	14	4	7	2	2	39
SB	0	2	0	2	1	0		5
Total	2	24	23	16	15	2	2	

Sumber : Bank Indonesia, Simasdam

Berdasarkan Tabel 4.6 dan 4.7, maka terdapat kesenjangan yang cukup tinggi antara persepsi pegawai terhadap kinerja dengan kenyataan yang diperoleh, khususnya untuk predikat kinerja Baik dan Sangat Baik, terutama pada pegawai golongan G. III sebanyak dan G. IV. Dengan demikian sistem penilaian pegawai yang menerapkan sistem distribusi paksa belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai. Hal ini sejalan dengan penerapan pola distribusi pegawai dalam sistem penilaian kinerja pegawai, yakni untuk pegawai golongan G. V ke atas dibedakan menurut kinerja satuan kerja, sedangkan golongan G. IV ke bawah yang diatur sebagai berikut

- ≤ CB (minimal) 50%
- B (residual) 45%
- SB (maksimal) 5%.

C. Analisis Faktor

Dari 73 pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini, akan dilakukan proses analisis faktor agar diperoleh faktor – faktor baru yang mewakili seluruh pertanyaan tersebut dengan informasi yang cukup. Seluruh faktor yang baru tersebut pada akhirnya akan diregresikan terhadap Kinerja untuk mengetahui faktor apa yang paling berpengaruh terhadap Kinerja.

a. Uji KMO dan Bartlett's Test

Tabel 4.8

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7429.202
	df	2628
	Sig.	.000

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Hasil Uji KMO yang merupakan bagian dari analisis faktor menunjukkan nilai KMO sebesar 0,708. Nilai ini lebih besar dari batasan minimal yang dipersyaratkan yaitu sebesar 0,700. Hal ini menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam analisis sudah memenuhi persyaratan kecukupan sampel sehingga layak untuk dilanjutkan dengan analisis faktor. Hal ini diperkuat dengan nilai Uji Bartlett's, dimana dari uji tersebut diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf alpha sebesar 0,05.

b. Rotation Method : Varimax Kaiser Normalization

Hasil analisis faktor yang dilengkapi dengan Varimax Rotation memberikan hasil akhir berupa faktor baru sebanyak 15 buah faktor. Di mana kelima belas faktor baru tersebut mewakili 73 pertanyaan instrumen penelitian dengan besaran informasi yang diperoleh sebesar sekitar 80% yang menjadi batasan ideal bagi kecukupan informasi dari analisis faktor.

Kelima belas faktor tersebut ditunjukkan pada tabel – tabel berikut ini beserta nilai – nilai loadingnya sebagai berikut.

(1) Faktor Pertama – Lingkungan Kerja

Tabel 4.9
Faktor Lingkungan Kerja

No	No. Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q44	Rekan Kerja Yang Membantu	0.928
2	Q38	Etos Kerja	0.889
3	Q37	Ketertarikan	0.885
4	Q51	Kesediaan Berkorban	0.881
5	Q57	Perilaku	0.870
6	Q52	Standar Yang Jelas	0.847
7	Q53	Penerapan Teknologi	0.840
8	Q40	Desain Pekerjaan	0.829
9	Q35	Peluang Karir	0.777
10	Q30	Umpan Balik	0.759
11	Q47	Kebutuhan	0.734
12	Q31	Kepuasan Kerja	0.711
13	Q33	Iklm Kerja	0.690
14	Q39	Kehadiran	0.668
15	Q56	Kemampuan Manajerial	0.653
16	Q50	Ketekunan	0.628
17	Q55	Syarat Kerja	0.584
18	Q45	Integritas	0.584
19	Q49	Ketaatan	0.571

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor pertama terdiri atas 19 pertanyaan (Tabel 4.9). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan, yakni maka faktor ini diberi nama Faktor Lingkungan Kerja. Pengaruh faktor lingkungan kerja antara lain dikemukakan oleh Ainsworth, Smith, dan Millership (2002:32) yang

menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari kejelasan peran, dan kompetensi, dan lingkungan, dan preferensi, dan penghargaan plus Umpan Balik. Lingkungan adalah tiga elemen untuk berkinerja, yakni (1) lingkungan fisik seperti alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja; (2) lingkungan manusia seperti kelompok, kekompakan tim, dan kepemimpinan; dan (3) lingkungan organisasi seperti kejelasan struktur, sistem, komunikasi, kultur kerja.

(2) Faktor Kedua – Pendidikan

Tabel 4.10
Faktor Pendidikan

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q20B	Pendidikan	0.824
2	Q17	Persepsi Tugas	0.813
3	Q21	Pelatihan	0.810
4	Q28	Lingkungan Organisasi	0.766
5	Q11	Kompetensi	0.750
6	Q16	Persepsi Keyakinan Diri	0.736
7	Q19	Upaya	0.729
8	Q26	Lingkungan Manusia	0.700
9	Q20A	Sikap	0.676
10	Q15	Persepsi Peran	0.648
11	Q07	Skill Inisiatif	0.610
12	Q01	Motivasi	0.586
13	Q09	Kesempatan	0.585
14	Q60	Penghargaan	0.553
15	Q65	Aspek Ekonomis	0.544
16	Q24	Kejelasan Peran	0.533
17	Q66	Aspek Teknis	0.508
18	Q71	Coaching	0.451

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kedua terdiri atas 18 pertanyaan (Tabel 4.10). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Pendidikan. Welch dalam Schuler dan Jackson (1997 :4) mengemukakan bahwa budaya organisasi dan bagaimana organisasi memotivasi serta memberdayakan dan mendidik karyawan, merupakan hal yang dapat membuahkan hasil yang mengagumkan. Pendidikan juga dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan nilai tambah yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan di masa yang akan datang (Junaidi 2004 : 28). Dengan demikian salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi, kemampuan, dan kinerja pegawai dalam jangka panjang adalah melalui pendidikan pegawai.

(3) Faktor Ketiga – Pengetahuan

Tabel 4.11
Faktor Pengetahuan

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q04	Pengetahuan	0.826
2	Q23	Persepsi Peran	0.826
3	Q18	Keahlian	0.783
4	Q61	Budaya Organisasi	0.629
5	Q62	Cita – Cita	0.611
6	Q22	Pengalaman	0.580
7	Q05	Skill Kooperatif	0.557
8	Q08	Skill Analisis	0.548
9	Q67	Sistem Yang Terintegrasi	0.502

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor ketiga terdiri atas 9 pertanyaan (Tabel 4.11). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Pengetahuan. Campbell (1990) dalam Sutrisno (2007:10), menjelaskan bahwa kinerja mempunyai hubungan fungsional yang erat dengan atribut kinerja yang terdiri atas kombinasi dari tiga faktor, yaitu faktor pengetahuan

(*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan motivasi (*motivation*). Pengetahuan (*Knowledge*) mengacu kepada sekumpulan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai tentang apa-apa yang dapat ia kerjakan (*knowing what to do*), Ketrampilan (*skill*) mengacu pada kemampuan bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik (*the ability to do well*), sedangkan Motivasi (*motivation*) merupakan dorongan atau semangat yang akan menentukan sikap, pola pikir, ucapan, dan tindakan seorang pegawai.

(4) Faktor Keempat – Komunikasi

Tabel 4.12
Faktor Komunikasi

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q32	Komunikasi Efektif	0.861
2	Q70	Organisasi	0.713
3	Q48	Situasi	0.587
4	Q64	Kondisi Fisik Pekerjaan	0.544
5	Q59	Inisiatif	0.535
6	Q69	Sistem Penilaian Kinerja	0.530

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor keempat terdiri atas 6 pertanyaan (Tabel 4.12). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Komunikasi. Mitchel sebagaimana dikutip oleh Sedarmayanti dalam Wiryanto (2004:92), mengungkapkan mengenai aspek-aspek kinerja yang mencakup: (1) kualitas kerja; (2) ketepatan; (3) inisiatif; (4) kapabilitas; dan (5) komunikasi. Pakar manajemen dan organisasi Chester Barnard mengungkapkan pentingnya komunikasi sebagai unsur pokok organisasi, sebab susunan, keluasan, dan cakupan organisasi keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasi (Mangkunegara, 2000:145).

(5) Faktor Kelima – Target

Tabel 4.13

Faktor Target

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q34	Target Kerja Menantang	0.797
2	Q43	Mengetahui Harapan	0.694
3	Q41	Minat	0.550

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kelima terdiri atas 3 pertanyaan (Tabel 4.13). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Target. Target merupakan sasaran yang ditetapkan dengan jelas, spesifik, menantang dan diterima oleh setiap orang. 'Kontrak' kinerja individu harus diklarifikasikan dalam bentuk target dan tujuan pengembangan serta perilaku, sehingga memudahkan bagi individu yang memiliki dorongan prestasi tinggi. Armstrong (1994) mengemukakan bahwa tidak tercapainya kinerja antara lain dipengaruhi oleh kegagalan dalam memahami tugas atau sasaran dan kurang memiliki minat terhadap pekerjaan.

(6) Faktor Keenam – Penilaian Kinerja

Tabel 4.14

Faktor Penilaian Kinerja

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q02	Penilaian Kinerja	0.771
2	Q27	Kepemimpinan	0.669
3	Q12	Komitmen	0.599

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor keenam hanya terdiri atas 3 pertanyaan. Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Penilaian Kinerja. Penilaian kinerja adalah sebuah penentu kinerja yang ampuh. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang

paling umum digunakan. Penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah. Dalam komunikasi ini, atasan dan bawahan berbagi peluang untuk bertukar umpan balik yang konstruktif dan membangun yang akan meningkatkan seluruh kontribusi karyawan. (Timpe, 1992 : ix – x)

(7) Faktor Ketujuh – Nilai

Tabel 4.15
Faktor Nilai

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q68	Nilai	0.853
2	Q63	Tingkat Stress	0.697
3	Q72	Counseling	0.462

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor ketujuh terdiri atas 3 pertanyaan. Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Nilai. Armstrong berdasarkan konsep kinerja yang telah dinyatakan oleh Brumbach (1988) yakni : “Kinerja berarti perilaku dan hasil”. Menjelaskan bahwa kinerja adalah tentang menegakkan nilai-nilai organisasi atau ‘menghidupkan nilai’. Hal ini adalah suatu aspek dari perilaku tetapi memfokuskan pada apa yang individu lakukan untuk merealisasikan nilai-nilai inti seperti perhatian terhadap mutu, perhatian terhadap individu, perhatian terhadap kesempatan yang setara secara etis.

(8) Faktor Kedelapan – Persepsi Imbalan

Tabel 4.16
Faktor Persepsi Imbalan

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q14	Persepsi Imbalan	0.824
2	Q29	Sistem Kerja	0.688

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kedelapan terdiri atas 2 pertanyaan (Tabel 4.16). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Persepsi Imbalan. Dalam model *partner and lawyer* (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh : (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan, dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, (6) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

(9) Faktor Kesembilan – Kemampuan

Tabel 4.17

Faktor Kemampuan

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q03	Kemampuan	0.802
2	Q06	Skill Komunikasi	0.800

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kesembilan terdiri atas 2 pertanyaan (Tabel 4.17). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Kemampuan. Sutermeister (1963) yang dikutip Winardi (2000:134) mengungkapkan kinerja dengan menyeluruh, yang pada dasarnya kinerja dipengaruhi oleh faktor: (1) kemampuan [*ability*] berupa: pengetahuan [*knowledge*] dan ketrampilan [*skill*], (2) motivasi. Pengetahuan dapat dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan minat, sedangkan ketrampilan dipengaruhi oleh bakat dan kepribadian.

(10) Faktor Kesepuluh – Hubungan Harmonis

Tabel 4.18

Faktor Hubungan Harmonis

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q36	Hubungan Kerja Harmonis	0.568

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kesepuluh hanya terdiri atas 1 pertanyaan (Tabel 4.18). Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Hubungan Harmonis. Robbins dalam bukunya Perilaku Organisasi (1996) mendefinisikan hubungan yang harmonis sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dengan saling bergantung dan saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Nawawi (2000:367) menyatakan bahwa terdapat banyak pekerjaan yang perlu dikerjakan oleh tim kerja, pekerjaan itu memerlukan kerja sama antar sejumlah individu sebagai sebuah tim karena saling mempengaruhi satu dengan yang lain, meskipun dilaksanakan secara terpisah. Dengan demikian dibutuhkan adanya hubungan yang harmonis untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

(11) Faktor Kesebelas – Bakat

Tabel 4.19

Faktor Bakat

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q42	Bakat	0.800
2	Q25	Lingkungan Fisik	0.538

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kesebelas hanya terdiri atas 1 pertanyaan (Tabel 4.19). Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Bakat. Bakat merupakan bagian dari kompetensi sebagaimana dikemukakan oleh Agung (2007:123), bahwa karakteristik kompetensi ini terdiri atas lima hal, antara lain: motif, sifat bawaan (*traits*), konsep diri, pengetahuan, dan keahlian. Sifat bawaan (*traits*) menggambarkan tentang karakteristik fisik maupun nonfisik individu dalam pengendalian emosi, kecepatan, dan ketepatan merespon suatu kejadian.

(12) Faktor Kedua Belas – Kualitas Kerja

Tabel 4.20

Faktor Kualitas Kerja

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q58	Kualitas Kerja	0.700

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kedua belas terdiri atas 2 pertanyaan (Tabel 4.20). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Kualitas Kerja. Sutrisno (2007 : 21) yang mengutip hasil penelitiannya terkait dengan indikator penilaian kinerja Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara (LAN) (2001:76-77) merumuskan empat indikator utama dalam penilaian kinerja pegawai pada organisasi publik, antara lain adalah Prestasi kerja (*achievement*), yaitu hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban seorang pegawai berdasarkan kompetensinya, yang terdiri dari dua aspek, yaitu :

- Kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan pada jangka waktu tertentu.
- Kualitas hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai.

(13) Faktor Ketiga Belas – Kepribadian

Tabel 4.21

Faktor Kepribadian

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q10	Kepribadian	0.821

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor ketiga belas hanya terdiri atas 1 pertanyaan. Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Kepribadian. Robbins (1996:56) mendokumentasikan pula sejumlah variabel yang

mempunyai efek pada kinerja dan kepuasan individu, antara lain: sikap, kepribadian, kemampuan, dan norma kelompok.

(14) Faktor Keempat Belas – Kejelasan Sasaran

Tabel 4.22

Faktor Kejelasan Sasaran

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q46	Kejelasan Sasaran	0.693
2	Q13	Harapan Imbalan	0.596

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor keempat belas hanya terdiri atas 2 pertanyaan. Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Kejelasan Sasaran. Amstrong (1994) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan; keterampilan; kejelasan tugas; kejelasan sasaran; kepercayaan diri; usaha; penyesuaian diri; minat; sikap ; kerja sama. Selanjutnya Cushway (2002 : 85) mengemukakan bahwa keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan.

(15) Faktor Kelima Belas – Kondisi Faktor Higiene

Tabel 4.23

Faktor Kondisi Faktor Higiene

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q54	Kondisi Faktor Higiene	0.515

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kelima belas hanya terdiri atas 1 pertanyaan (Tabel 4.23). Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Kondisi Faktor Higiene. Ainsworth et al., (2002:109-110) mengemukakan bahwa aspek K3 termasuk ke dalam variabel lingkungan kerja bagi individu. Hal yang dapat dilakukan seorang manajer dalam mengkaji standar

kesehatan dan keselamatan kerja yang paling tepat dan bagaimana menyampaikannya, maka individu harus mengetahui apa yang diharapkan, dan standar itu terintegrasi dengan program peningkatan mutu, juga dapat berbicara dengan serikat kerja dan kelompok SDM serta lembaga pemerintah mengenai isu kesehatan di tempat kerja. Komentar mereka dapat memberikan ide yang sangat berharga mengenai perbaikan lingkungan.

D. Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kelima belas faktor yang didapat dari hasil analisis faktor terhadap Kinerja. Untuk mengetahui pola hubungan antar variabel tersebut, dilakukan analisis regresi berganda stepwise. Teknik analisis regresi stepwise adalah teknik analisis regresi yang menggunakan beberapa variabel bebas dan hanya satu variabel terikat, dengan keunggulan langsung dapat menentukan variabel – variabel yang signifikan dan mengeluarkan variabel yang tidak signifikan dari model, sehingga secara langsung diperoleh model regresi yang fit dan memenuhi kriteria statistik. Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan software SPSS 15.0 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.24
ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.902	1	25.902	27.998	.000(a)
	Residual	83.262	90	.925		
	Total	109.163	91			
2	Regression	33.075	2	16.538	19.344	.000(b)
	Residual	76.088	89	.855		
	Total	109.163	91			
3	Regression	38.183	3	12.728	15.780	.000(c)
	Residual	70.980	88	.807		
	Total	109.163	91			

a Predictors: (Constant), Pendidikan

b Predictors: (Constant), Pendidikan, Kejelasan Sasaran

c Predictors: (Constant), Pendidikan, Kejelasan Sasaran, Target

d Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Tabel ANOVA di atas menunjukkan signifikansi dari model analisis regresi yang digunakan, apakah model tersebut sudah memenuhi persyaratan statistik atau tidak dapat dilihat dari nilai signifikansi yang diperoleh. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa model yang paling baik adalah model ke tiga dengan nilai statistik F yang diperoleh adalah sebesar 15,780 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang diperoleh ini jauh lebih kecil dari nilai α yang ditentukan yaitu sebesar 0,05 (5%). Karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05; maka diputuskan untuk menyatakan bahwa model yang diperoleh sudah tepat. Model yang tepat tersebut terdiri dari tiga faktor sebagai variabel bebas yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Ketiga faktor tersebut adalah Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target.

Adapun besar hubungan dan pengaruh yang diperoleh, dapat dilihat pada tabel *Model Summary* berikut :

Tabel 4.25
Pengaruh Pendidikan, Kejelasan Sasaran, Target Terhadap Kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
3 *)	.591(c)	.350	.328	.89810

*) Predictors: (Constant), Pendidikan, Kejelasan Sasaran, Target

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target terhadap Kinerja yaitu sebesar 0,591, dengan besar pengaruh dari Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target terhadap Kinerja adalah sebesar 0,328 atau 32,8%. Hal ini menunjukkan bahwa Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target dapat memberikan kontribusi sebesar 32,8% terhadap Kinerja, sedangkan sisanya sebesar 63,2% merupakan pengaruh dari faktor lain. Karena model regresi linier yang digunakan sudah tepat berdasarkan pengujian ANOVA, maka dilanjutkan untuk mendapatkan koefisien regresi dan pengujian signifikansinya.

Tabel 4.26
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja
Pegawai BI - DPNP

No.	Faktor	Standardized Coefficients Beta	Sig. Std. Error
1.	Pendidikan	.310	.002
2.	Kejelasan Sasaran	.236	.011
3.	Target	.244	.014

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Hasil pengolahan data untuk mengetahui besarnya koefisien regresi dan pengujian signifikansinya dengan menggunakan SPSS versi 15.0 sebagaimana dapat dilihat pada tabel 5.26, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Beta Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target terhadap Kinerja adalah masing-masing 0,310, 0,236 dan 0,244, dengan nilai signifikansi yang diperoleh untuk ketiga variabel bebas tersebut jauh lebih kecil dari nilai 0,05 yang ditentukan sebagai kriteria. Berdasarkan hasil ini keputusan yang diambil adalah menyatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan dari Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target terhadap Kinerja. Dengan demikian persamaan regresi linier yang diperoleh adalah :

$$\mathbf{Kinerja = 0,310 Pendidikan + 0,236 Kejelasan Sasaran + 0,244 Target}$$

Persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Variabel Pendidikan memberikan pengaruh positif kepada Kinerja sebesar 0,310.
2. Variabel Kejelasan Sasaran memberikan pengaruh positif kepada Kinerja sebesar 0,236.
3. Variabel Target memberikan memberikan pengaruh positif kepada Kinerja sebesar 0,236.

Berdasarkan hasil perhitungan dan uraian tersebut diatas, maka hipotesa bahwa terdapat faktor-faktor yang mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan dapat diterima melalui penelitian ini. Dalam hal ini faktor-faktor yang berpengaruh positif adalah Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target.

Dengan hasil temuan penelitian, hanya 3 dari 15 faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia DPNP, maka berdasarkan pengamatan terhadap praktek yang berlaku di Bank Indonesia dan wawancara terhadap beberapa *Line Manager* di DPNP serta berdasarkan teori dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pendidikan

- a. Terkait dengan Pendidikan, Junaidi (2004 : 28) menyimpulkan bahwa Pendidikan adalah dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan nilai tambah yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan di masa yang akan datang, dan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi, kemampuan, dan kinerja pegawai dalam jangka panjang.
- b. Salah satu kompetensi inti Bank Indonesia dan faktor penilaian perilaku kinerja pegawai yang utama adalah pengembangan diri (*continuous learning*), yakni secara aktif menemukan area-area baru untuk pembelajaran; secara reguler menciptakan dan mengambil keuntungan dari kesempatan belajar yang ada; menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan dan belajar melalui aplikasinya. Dengan demikian pendidikan adalah faktor penting terkait dengan kompetensi inti Bank Indonesia dan faktor penilaian perilaku kinerja dimaksud.
- c. Pendidikan merupakan salah satu faktor yang mutlak dilaksanakan di Bank Indonesia, sejak saat calon pegawai staf diterima di Bank

Indonesia, dan apabila pegawai mendapat promosi, setiap pegawai diwajibkan mengikuti pendidikan khusus yang diselenggarakan secara rutin di Bank Indonesia. Pendidikan dimulai dengan yang disebut dengan Pendidikan Calon Pegawai Muda (PCPM) bagi penerimaan pegawai baru (golongan G.III), dan selanjutnya bagi pegawai yang mendapatkan promosi dilaksanakan Pendidikan Lanjutan, yaitu untuk peningkatan golongan dari G. III ke G. IV; G.IV ke G.V; GV ke G.VI. Pendidikan dalam rangka promosi yang tertinggi di BI adalah Sekolah Pimpinan Bank Indonesia (Sespibi), yaitu dari golongan G.VI ke G.VII.

- d. Dalam rangka mendukung kompetensi dan perilaku utama tersebut di atasn pegawai Bank Indonesia yang memenuhi persyaratan memperoleh kesempatan untuk menempuh tugas belajar jangka panjang di dalam dan di luar negeri untuk meraih gelar S2 dan S3 atas beban Bank Indonesia.
- e. Untuk mendukung misi DPNP mengembangkan dan meningkatkan kualitas penelitian dan pengaturan perbankan secara konsisten dalam rangka menunjang stabilitas dan pertumbuhan sektor perbankan, serta mendorong stabilitas sistem keuangan dan moneter secara menyeluruh dan berkesinambungan, dan visi DPNP yaitu menjadi satker yang dikenal sebagai penyusun kebijakan dan perumus peraturan perbankan yang dipercaya, kompeten dan berhasil, maka kebutuhan atas pendidikan pegawai yang terus menerus merupakan hal yang mutlak.
- f. Pernyataan Gubernur BI, Burhanuddin Abdullah (2004) bahwa BI terus berusaha mengarahkan bank untuk *me-review* dan membenahi kualitas SDM, dikuatkan oleh pendapat Agus Sugiarto (2005), peneliti senior DPNP yang menekankan pentingnya sertifikasi manajemen risiko sebagai seleksi awal dalam menciptakan bankir yang professional, jujur, dan mempunyai integritas.

- g. Subarjo Joyosumarto, Direktur Utama Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) dalam Nuansa Edisi 16, 2007 mengungkapkan SDM sebagai lapis utama perbankan nasional perlu ditingkatkan kompetensinya supaya memiliki daya saing tinggi dengan menjalani pendidikan minimal tiga bulan, lalu diberi sertifikat. Meningkatkan kompetensi SDM dimaksudkan agar SDM memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan. Kompetensi sebagai nilai strategis yang menjadi dasar BI untuk terus mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi agar dapat melaksanakan fungsinya dengan baik.
- h. Deputy Gubernur Aslim Tadjuddin yang membawahkan masalah SDM dalam Supriyanto (2006 : 238) mengungkapkan, bahwa keberhasilan perubahan di BI akan bergantung dari ketersediaan SDM yang efektif dan memiliki kompetensi tinggi. Untuk mendukung hal itu BI menetapkan salah satu indikator kinerja utama (IKU) organisasi rata-rata kompetensi pegawai minimal angka 3 (dengan indeks yang dipakai 1-5). Dengan demikian pelatihan, pendidikan (*continuous learning*) terus ditingkatkan agar kompetensi meningkat.

2. Kejelasan Sasaran

- a. Armstrong (1994) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan; keterampilan; kejelasan tugas; kejelasan sasaran; kepercayaan diri; usaha; penyesuaian diri; minat; sikap dan kerja sama. Selanjutnya Cushway (2002 : 85) mengemukakan bahwa keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan. Keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan
- b. Kejelasan sasaran di BI - DPNP dapat diketahui dari penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) DPNP yang merupakan indikator

pencapaian kinerja DPNP baik secara finansial maupun non finansial DPNP pada setiap periode penyusunan, yakni bulan Agustus sampai dengan September. Dalam IKU dimaksud berisi sasaran dan target dari pelaksanaan tugas pokok diajukan kepada dan disahkan oleh keputusan Rapat Dewan Gubernur (RDG).

- c. Sebagai arah dari sasaran dan target yang harus dicapai DPNP pada tahun laporan ditetapkan pula arah kebijakan di bidang perbankan yang disampaikan oleh Gubernur Bank Indonesia pada setiap akhir tahun dalam acara Banker's Dinner yang dipublikasikan di intern Bank Indonesia melalui intranet.
- d. Selain itu arah guna merespon kondisi perkembangan yang sangat cepat di bidang sistem keuangan dan industri perbankan yang berdampak stabilitas sistem keuangan dan moneter, maka kondisi perkembangan terkini dimaksud ikut menentukan penyesuaian rekomendasi kebijakan dan peraturan perbankan yang diperlukan.
- e. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka kejelasan sasaran dan target yang harus dicapai oleh DPNP, telah ditetapkan secara tertulis dan didukung oleh proses yang sistematis, bersifat *bottom up* maupun *top down*, sehingga dapat diketahui oleh setiap pegawai yang terkait dan dapat dibuktikan akuntabilitasnya.
- f. Pemantauan dan evaluasi pencapaian Kinerja satuan kerja dilaksanakan secara triwulanan, dan dibahas dalam rapat Deputi Gubernur yang membidangi. Dalam hal ini setiap satuan kerja menunjuk pegawai yang khusus bertugas sebagai Manajer IKU untuk membantu dan memperlancar laporan evaluasi pencapaian kinerja dimaksud.

3. Target

- a. Mangkunegara (2006:13) menyimpulkan faktor-faktor dalam organisasi yang sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Individu yang memiliki integritas yang tinggi akan mampu mendayagunakan potensinya itu secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi, dan memanfaatkan lingkungan kerja sebagai motivasi eksternal bagi dirinya. Sementara target kerja menantang merupakan lingkungan kerja organisasi yang sangat menunjang bagi individu yang memiliki motivasi tinggi dalam mencapai prestasi kerja.
- b. Salah satu kompetensi inti Bank Indonesia adalah *work standard*, yakni penetapan standard kinerja yang tinggi baik untuk diri sendiri dan orang lain, serta memperkirakan tanggung jawab agar berhasil dalam menyelesaikan penugasannya.
- c. Berdasarkan *Job Cluster*, maka DPNP termasuk *Cluster* Pengkajian yang fungsi utamanya meliputi kegiatan analisis, kaji ulang dan/atau penelitian dan pengembangan dengan produk utama yang dihasilkan berupa masukan/usulan/rekomendasi, laporan hasil analisa/penelitian. Dengan tugas pokoknya relatif memiliki tingkat kesulitan dan kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan satuan kerja di sektor perbankan lainnya, maka target kerja di DPNP relatif lebih menantang.
- d. Hasil survei yang dilakukan BI tahun 2001-2004 sebagaimana disampaikan oleh dalam tim penulis budaya kerja BI (2005:177-179), menyatakan bahwa persepsi *stakeholders* baik secara eksternal maupun internal terhadap kinerja BI, menunjukkan peningkatan dalam hal penilaian terhadap tingkat kredibilitas kinerja dan kebijakan, pemahaman terhadap misi, visi dan nilai-nilai strategis. Hal ini adalah sejalan dengan terjadinya perubahan yang mendasar dalam membuat kebijakan sesuai dengan strategi dalam membangun SDM berbasis

kompetensi yang proyek pemetaannya selesai Desember 2003. Dalam hal ini dalam Bank Indonesia dalam melakukan upaya pencapaian target, telah melengkapi dengan *standard operating procedure* (SOP).

- e. Mengenai pengaruh Target terhadap Kinerja menurut Bun Bunan Hutapea, Deputy Gubernur Bidang Anggaran dan SDM (Nuansa, edisi 19, 2008), mengemukakan bahwa sehubungan tentang perubahan dari kultur yang dijalankan BI selaras dengan UU BI yang diamandemen menjadi UU no 3/2004, maka berbagai strategi dan upaya yang dijalankan BI diarahkan agar pegawai mampu mengubah paradigma, tidak lagi hanya menerima perintah atasan, namun seluruh pegawai memiliki inisiatif dalam mengemban tanggung jawab. Seluruh pegawai dituntut mampu mencapai target-target kerja yang sudah ditentukan, jika hal ini gagal tidak hanya pegawai itu sendiri yang merasakan dampaknya, dan perekonomian nasional akan ikut terganggu. Dengan memiliki kemampuan yang mengombinasikan pengetahuan atau *knowledge* dengan spiritual, maka pegawai akan merasakan ketenangan batin dan siap menghadapi segala cobaan. Lebih lanjut Bun Bunan menambahkan, setiap pegawai juga harus memiliki *long term goal* dan *idealism* untuk mencapai tujuan yaitu *vision, obsession, integrity, courage, dan endurance* (VOICE). *Vision* akan terlihat dari *long term goal* , dalam konteks pegawai BI, setiap pegawai diharapkan mampu membawa kesejahteraan hidup bagi anak cucu pada masa mendatang; obsesi dan integritas terkait dengan mencintai lembaga sebagai tempat bekerja sehingga mendorong pegawai untuk melakukan hal terbaik; penanaman sikap *courage* adalah keberanian menempuh berbagai risiko dalam mengemban tanggung jawabnya selama dalam koridor yang benar.

Selanjutnya sebagaimana ditunjukkan oleh Tabel 2.7, diketahui terdapat 12 faktor lainnya memiliki kecenderungan belum berdampak terhadap Kinerja sebagai berikut.

Tabel 4. 27
Faktor-faktor Yang Belum Berdampak Terhadap Kinerja

Model Ke – 3	Beta In	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
				Tolerance
1. Lingkungan Kerja	.125(c)	.267	.119	.587
2. Pengetahuan	-.063(c)	.585	-.059	.559
3. Komunikasi	.050(c)	.652	.049	.601
4. Penilaian Kinerja	-.092(c)	.384	-.093	.679
5. Nilai	-.074(c)	.431	-.085	.854
6. Persepsi Imbalan	-.070(c)	.449	-.081	.884
7. Kemampuan	-.018(c)	.847	-.021	.864
8. Hubungan Harmonis	-.030(c)	.776	-.031	.671
9. Bakat	-.106(c)	.261	-.120	.842
10. Kualitas Kerja	.039(c)	.666	.046	.898
11. Kepribadian	-.061(c)	.507	-.071	.899
12. Kondisi Higiene	.002(c)	.982	.002	.867

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

1. Lingkungan Kerja

- a. Ainsworth, Smith, dan Millership (2002:32) menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari kejelasan peran, dan kompetensi, dan lingkungan, dan preferensi, dan penghargaan plus Umpan Balik. Terkait dengan faktor lingkungan kerja, makadalam lingkungan yang disebut dengan *Environment/E* terdapat tiga elemen yang mempengaruhi kinerja, yakni (1) lingkungan fisik seperti alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja; (2) lingkungan manusia seperti kelompok, kekompakan tim, dan kepemimpinan;(3) lingkungan organisasi seperti kejelasan struktur, sistem, komunikasi, kultur kerja. Dimensi lingkungan manusia menjadi perhatian karena sebagian besar pekerjaan diselesaikan oleh orang yang bekerja dalam suatu kelompok atau tim. Interaksi di antara orang-orang itu sangat penting untuk bekerja di semua jenis organisasi. Demikian pula faktornya yang berpengaruh cukup beragam, diantaranya

adalah isu kesesuaian, struktur informal dalam kelompok, perbedaan status, isu kohesi, kekuasaan, pengaruh, aspek komunikasi dan bahasa, dan masalah tekanan sebaya serta kemapanan norma kelompok. Selanjutnya, terkait dengan dimensi lingkungan organisasi, maka semua akan berinteraksi dalam lingkup yang lebih luas, yakni struktur organisasi bersama sistem dan prosedur yang mempengaruhi lingkungan kerja. Struktur menghasilkan sistem, sistem menghasilkan prosedur, dan keduanya berpengaruh besar terhadap kinerja individu.

- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 26,7% mengindikasikan kecenderungan variabel Lingkungan hanya berpengaruh secara terhadap Kinerja sebesar 0,125, meskipun belum berdampak negatif. Hal ini kemungkinan antara lain dikarenakan jumlah mayoritas pegawai di DPNP adalah yang berusia kurang dari 30 tahun (28.3%) dengan masa kerjanya kurang dari 6 tahun (33,7%), sehingga belum sepenuhnya faktor lingkungan di BI –DPNP telah membentuk kinerja pegawai yang relatif baru dimaksud.

2. Pengetahuan

- a. Pengetahuan merupakan suatu hal terkait dengan faktor pendidikan Drucker (1999) dalam Rees & McBain (2007:103):74 mengemukakan bahwa pegawai yang berpengetahuan akan bertahan lebih lama daripada organisasi, dan mereka akan 'berpindah-pindah'. John Browne, CEO British petroleum dalam Houldsworth (2007:203) mengatakan bahwa pembelajaran adalah kunci agar organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah sedemikian cepat ini, agar bisa mengidentifikasi peluang yang mungkin tidak dapat dilihat orang lain, dan bisa memanfaatkan peluang itu secara cepat dan lengkap, sehingga menghasilkan nilai yang luar biasa bagi para pemegang sahamnya. Organisasi harus belajar lebih baik daripada pesaingnya dan menerapkan pengetahuan itu di seluruh jenjang organisasi. Saran pada rujukan ini adalah perlunya organisasi secara efektif mendukung pembelajaran pada level individu dalam upaya menciptakan

pembelajaran di level organisasi dan penciptaan nilai bagi pemegang saham.

- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 58,5% mengindikasikan variabel Pengetahuan meski dengan besaran yang rendah, berdampak terhadap Kinerja sebesar negatif 0,063. Hal ini dapat dimungkinkan antara lain oleh jumlah mayoritas pegawai di DPNP adalah yang berusia kurang dari 30 tahun (28.3%) dengan masa kerjanya kurang dari 6 tahun (33,7%), sehingga belum sepenuhnya memiliki pengetahuan yang cukup memadai. Selain itu, belum terpenuhinya kompetensi inti dari seluruh pegawai yang ada di BI DPNP sesuai yang dipersyaratkan dalam profil jabatan, sehingga pengetahuan yang dimiliki sebagian pegawai dimaksud belum berpengaruh untuk mendukung kinerjanya.

3. Komunikasi

- a. Kelancaran komunikasi berpengaruh terhadap kinerja individu, seperti diungkapkan Zainun (1994) dalam Bunga Rampai Administrasi Negara (2003:96) bahwa organisasi yang merangsang pegawainya untuk bekerja giat adalah organisasi yang membuka jalur dan yang menjamin lancarnya arus komunikasi ke arah semua penjurur. Dengan jalur komunikasi ini dapat disampaikan penjelasan mengenai hal penting seperti peranan dan tujuan organisasi, kebijakan pimpinan, serta peristiwa yang terjadi dalam organisasi dengan segala akibat dan permasalahannya. Terutama yang erat hubungannya dengan tugas menetapkan dan melaksanakan keputusan yang menyangkut diri, pekerjaan, dan kepentingannya.
- b. Komunikasi yang baik adalah jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dilaksanakan (Nitisemito, 1996:143). Tanpa komunikasi dengan baik maka semua rencana, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran, motivasi dan sebagainya

hanya tinggal di atas kertas. Metode dan pendekatan dalam berkomunikasi yang digunakan untuk berkomunikasi memiliki dampak besar terhadap keberhasilan dalam memengaruhi situasi.

- c. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 65,2% mengindikasikan kecenderungan variabel Komunikasi hanya berpengaruh secara terhadap Kinerja sebesar 0,050, meskipun belum berdampak negatif. Komunikasi berhubungan dengan kemampuan. Dalam hal ini menunjukkan kemampuan komunikasi pegawai BI DPNP kurang memadai sehingga belum dapat mendukung peningkatan kinerja.

4. Penilaian Kinerja

- a. Penilaian kinerja dalam perkembangannya dianggap sebagai sebuah penentu kinerja yang ampuh. (Timpe, 1992 : ix). Penilaian kinerja adalah prosedur apa saja yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar dimaksud, dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi
- b. Kleiman (1977) berpendapat bahwa kinerja adalah penilaian secara akurat mengenai kinerja guna mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan organisasi. Sementara Dessler (1997) mengemukakan dimensi-dimensi prestasi hendaknya didasarkan pada perilaku agar semua penilaian dapat didukung bukti-bukti yang obyektif dan dapat diamati. Bernardin dan Russel (1988) mengemukakan bahwa penilaian kinerja sebagai cara untuk mengukur kontribusi individu karyawan tidak terlepas dari metode bagaimana pengukuran dilaksanakan.
- c. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 38,4% mengindikasikan kecenderungan variabel Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja sebesar negatif 0,092. Hal ini

penggunaan nilai-nilai: memastikan bahwa hal yang retorik menjadi kenyataan.

- c. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 43,1% mengindikasikan kecenderungan variabel Nilai hanya berpengaruh secara terhadap Kinerja negatif sebesar 0,074.

6. Persepsi Imbalan

- a. Robbins (1996:124), mengemukakan terdapat sejumlah faktor bekerja untuk membentuk dan kadang memutar-balik (mendistorsi) persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada pada pihak pelaku persepsi (*perceiver*), dalam target yang dipersepsikan, atau dalam konteks dari situasi persepsi itu dilakukan. Pelaku persepsi (*perceiver*) adalah apabila individu mengamati suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang diinderainya maka dilakukan secara selektif. Tafsiran itu dipengaruhi oleh karakteristik individu seperti sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan [ekspektasi]. Apa yang ditafsirkan satu orang dapat berbeda dengan apa yang dipersepsikan oleh orang lain. Bukti menyarankan bahwa apa yang dipersepsikan oleh individu dari situasi kerjanya akan mempengaruhi produktivitas, apakah suatu pekerjaan menarik atau menantang tidaklah relevan. Karena itu perlu untuk menilai bagaimana individu mempersepsikan pekerjaannya.
- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 44,9% mengindikasikan kecenderungan variabel Persepsi Imbalan berpengaruh terhadap Kinerja sebesar negatif 0,070. Dengan demikian semakin tinggi pegawai menerima imbalan pegawai tidak mengakibatkan peningkatan kinerja

7. Kemampuan

- a. Robbins (1996:82) menjelaskan kemampuan [*ability*] adalah sebagai kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu

pekerjaan. Kemampuan keseluruhan dari individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor : kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

- b. Ainsworth et al. (2002:73) mengemukakan bahwa kemampuan melakukan suatu pekerjaan adalah hasil dari pengetahuan, ketrampilan, dan bakat individu (kemampuan untuk belajar menangani suatu pekerjaan dan karakteristik personal lainnya yang bermanfaat]. Berbeda dengan istilah kompetensi yang mengacu kepada kombinasi pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi merupakan kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan satu standar yang telah ditetapkan. Jika tidak memiliki kompetensi yang tepat maka kinerja tidak dapat tercipta atau tampak.
- c. Kinerja pegawai akan meningkat bila ada kesesuaian pekerjaan dan kemampuan. Kemampuan intelektual maupun fisik yang khusus diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan bergantung pada persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu. Beberapa kondisi yang dapat diprediksikan adalah jika pegawai kekurangan kemampuan yang disyaratkan, kemungkinan besar ia akan gagal dan kinerja akan buruk tak peduli betapa positif sikapnya atau betapa tinggi tingkat motivasinya. Jika kemampuan pegawai jauh melampaui persyaratan dari pekerjaan, maka kemungkinan besar kinerjanya akan memadai, tetapi akan ada ketidakefisienan organisasional dan mungkin kemerosotan dalam kepuasan pegawai apalagi bila pegawai itu sangat berhasrat menggunakan kemampuannya, ia akan frustrasi oleh keterbatasan pekerjaan itu. Jika diandaikan bahwa upah cenderung mencerminkan tingkat ketrampilan tertinggi yang dimiliki para pegawai, jika kemampuan-kemampuan seorang pegawai jauh melampaui yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu, manajemen akan membayar lebih daripada yang diperlukan.

- d. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 84,7% mengindikasikan kecenderungan variabel Kemampuan berpengaruh secara terhadap Kinerja sebesar negatif 0,018. Pegawai menganggap kemampuan yang dimiliki pegawai belum dapat dimanfaatkan secara optimal oleh organisasi.

8. Hubungan Harmonis

- a. Robbins (1996) mendefinisikan hubungan yang harmonis sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dengan saling bergantung dan saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Nawawi (2000:367) menyatakan bahwa terdapat banyak pekerjaan yang perlu dikerjakan oleh tim kerja, pekerjaan itu memerlukan kerja sama antar sejumlah individu sebagai sebuah tim karena saling mempengaruhi satu dengan yang lain, meskipun dilaksanakan secara terpisah. Dengan demikian membutuhkan adanya hubungan yang harmonis.
- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 77,6% mengindikasikan kecenderungan variabel Hubungan Yang Harmonis hanya berpengaruh secara terhadap Kinerja sebesar negatif 0,030. Dengan jenis pekerjaan yang bersifat team work, dapat mengakibatkan kedekatan hubungan yang terjadi mendorong pegawai kurang tertantang untuk meningkatkan kinerjanya.

9. Bakat

- a. Bakat merupakan bagian dari kompetensi sebagaimana dikemukakan oleh Agung (2007:123), bahwa karakteristik kompetensi ini terdiri atas lima hal, antara lain: motif, sifat bawaan (*traits*), konsep diri, pengetahuan, dan keahlian. Motif adalah segala sesuatu yang secara konsisten dan terus menerus dipikirkan untuk terjadi. Motif ini merupakan area yang menggerakkan, mengendalikan, dan mengarahkan perilaku menuju sesuatu yang ingin dicapai. Sifat bawaan (*traits*) menggambarkan tentang karakteristik fisik maupun nonfisik

11. Kepribadian

- a. Robbins (1996) mendefinisikan kepribadian sebagai total jumlah dari cara-cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang-orang lain. Dengan anggapan determinan (penentu) kepribadian adalah faktor keturunan, lingkungan, dan diperlunak (*moderate*) oleh kondisi situasi. Kesimpulannya adalah keturunan menentukan parameter-parameter atau batas-batas luar, tetapi potensial penuh seorang individu akan ditentukan oleh seberapa baik ia dapat beradaptasi pada tuntutan dan persyaratan dari lingkungan; dan kepribadian individu berubah dalam situasi berbeda. Kebanyakan orang tidak mengenal dirinya sendiri. Suatu komponen utama dalam memperoleh pemahaman-diri adalah mencari tahu bagaimana kadar pada karakteristik kepribadian yang utama.
- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 50,7% mengindikasikan kecenderungan variabel Kepribadian hanya berpengaruh terhadap Kinerja sebesar negatif 0,061. Hal ini menunjukkan bahwa Kepribadian yang dicerminkan oleh perilaku belum menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja, yang dipengaruhi budaya yang tidak berani berterus terang.

12. Kondisi Faktor Higiene

- a. Blumberg dan Pringle (1985 : 19) mengemukakan bahwa kondisi faktor higiene adalah dukungan lingkungan kerja, yang meliputi : alat, peralatan bahan, dan suplai yang memadai; kondisi kerja yang menguntungkan; rekan sekerja yang membantu; aturan dan prosedur yang mendukung untuk bekerja; cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan kerja; waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik. Ainsworth et al., 2002:109-110 mengemukakan bahwa aspek K3 termasuk ke dalam variabel lingkungan kerja bagi individu. Hal yang dapat dilakukan seorang manajer dalam mengkaji standar kesehatan dan keselamatan kerja yang

paling tepat dan bagaimana menyampaikannya, maka individu harus mengetahui apa yang diharapkan, dan standar itu terintegrasi dengan program peningkatan mutu, juga dapat berbicara dengan serikat kerja dan kelompok SDM serta lembaga pemerintah mengenai isu kesehatan di tempat kerja. Komentar mereka dapat memberikan ide yang sangat berharga mengenai perbaikan lingkungan.

- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 98,2% mengindikasikan kecenderungan variabel Kondisi Faktor Higien berpengaruh terhadap Kinerja sebesar negatif 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BI kurang memperhatikan kondisi faktor Higiene.

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas, terhadap berbagai faktor yang berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja, hal-hal yang dikemukakan oleh Tim Penulis Buku Budaya Kerja Bank Indonesia (2005 : 32-34) mengenai beberapa kondisi internal yang ikut menentukan terpuruknya citra BI masih relevan. Beberapa kondisi internal dimaksud dapat disimpulkan antara lain sebagai berikut :

- a. Pegawai BI memberi kesan berada di menara gading dan membuat jarak dengan masyarakat. Meski sikap ini dapat dipahami sebagai dampak dari banyak pegawai yang waktunya tersita dengan *deadline* agenda paper, dan rapat – rapat, sehingga tidak hanya dengan pihak luar, bahkan interaksi di antara pegawai dirasakan sangat kurang. Namun demikian, situasi yang ini sekaligus mengakibatkan pegawai BI merasa nyaman di dalam lingkungannya, dalam kehidupan yang serba tersedia di sebuah area yang terbatas, sehingga merasa tidak perlu menengok ke luar. Dengan demikian yang terjadi adalah kebijakan untuk orang luar yang dibuat dengan standar yang dialami pegawai atau yang sesuai dengan buku teks.
- b. Karena kurang melihat keluar, orang-orang pintar yang berada di BI lebih banyak bersaing di antara mereka sendiri, dengan sebagian besar energi dikurahkan hanya untuk sesuatu yang ada di dalam, ibarat pohon beringin

yang tumbuh di pot bunga, sehingga berao pun besarnya potensi untuk menjadi kokoh dan rindang, tidak pernah bisa diraih.

- c. Salah satu ciri bank sentral yang menonjol adalah ketertutupan. Terlebih dengan pihak luar, di kalangan pegawai sendiri budaya transparansi sama sekali tidak ada. Transparansi secara internal, terlebih keterbukaan kepada pemangku kepentingan (*stake holder*) yang tidak pernah terwujud terjadi karena kurangnya keyakinan atas kompetensi yang dimiliki pegawai. Seorang pegawai yang yakin akan kompetensinya tidak perlu khawatir apa yang dikerjakan akan diketahui orang lain. Kenyataan yang demikian, kemungkinan membuat situasi dalam organisasi dipenuhi oleh kegelisahan, ketakutan, dan suasana kerja yang kurang manusiawi.

Sehubungan dengan kondisi tersebut di atas, isu-isu strategis yang berkembang, yang dibagi kedalam isu-isu nasional, BI, Satuan Kerja BI dan Individu, dan relevan dengan terdapatnya indikasi faktor-faktor yang belum berdampak positif terhadap kinerja adalah sebagai berikut.

1. Nasional

- a. Krisis Integritas di level nasional;
- b. Kurangnya Pemimpin berkualitas di berbagai level dan sektor;
- c. Tahap awal demokratisasi politik dan bidang yang lain;
- d. *Social distrust*, yakni saling tidak percaya antar individu institusi.

2. BI

- a. Kurangnya *exercise Moral Intellectual Leadership*;
- b. Kebutuhan "cores values" sebagai bank sentral disamping *strategic values*.

3. Satuan Kerja BI

- a. Pendangkalan praktek kompetensi bidang tugas
- b. Optimasi pencapaian tugas Satuan Kerja dikaitkan dengan misi BI
- c. Kurangnya inisiatif memimpin di bidang tugasnya
- d. Kecenderungan budaya birokratis " *hierarchy clan*" dengan derivasinya.

4. Individu

- a. Menurunnya *culture of discipline* berupa :
 - Freedom & Responsibility
 - Self discipline people.
- b. Belum optimalnya perilaku mementingkan organisasi dalam pencapaian tugas.

Isu-isu tersebut di atas menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mengindikasikan adanya pengaruh negatif terhadap Kinerja menjadi relevan. Berdasarkan kondisi ini BI telah merespons untuk mengatasinya dengan melakukan proses diskusi untuk menemukan values yang akan digunakan baik secara *bottom-up* maupun *top-down*. Masukan yang diperoleh dari pegawai adalah nilai-nilai kompetensi, Integritas, Transparansi, dan Akuntabilitas, yang disingkat dengan KITA, sedangkan dan Dewan Gubernur mengusulkan nilai Kebersamaan. Secara implisit memiliki makna di masa depan kebersamaan adalah sangat penting untuk menjaga keutuhan organisasi. Keseluruhan dari nilai-nilai dimaksud selanjutnya disebut sebagai KITA - K

Pemahaman dari nilai KITA – K adalah sebagai berikut

1. Kompetensi

Kompetensi merupakan nilai strategis yang sangat diperlukan dan menjadi dasar BI untuk terus mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu nilai Kompetensi harus mewarnai pelaksanaan tugas BI.

2. Integritas

Integritas diartikan sebagai sikap selalu konsisten dan patuh terhadap nilai-nilai moral atau peraturan lainnya, terutama nilai kejujuran dan anti korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Bagi BI nilai integritas mempunyai peran sentral dalam melaksanakan tugas dan misinya. Ealau nilai ini adalah nilai internal dan sangat pribadi, namn nilai ini juga sangat dituntut oleh pemangku kepentingan dan

menjadi persyaratan mutlak untuk memperoleh kepercayaan masyarakat. Integritas merupakan syarat untuk menjadi pegawai BI.

3. Transparansi

Sebagaimana kompetensi dan Integritas, Transparansi juga memiliki peran penting. Transparansi dimaknai sebagai kejelasan dan keterbukaan dalam latar belakang dan menghasilkan satu tujuan keputusan, ataupun langkah kerja suatu organisasi maupun individu. Nilai transparansi atau keterbukaan ini diharapkan akan mendasari hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*), antar satuan kerja maupun dengan pemangku kepentingan. Keterbukaan merupakan salah satu nilai strategis yang sangat dituntut oleh para pemangku kepentingan terhadap kebijakan yang telah dikeluarkan BI. Keterbukaan tentunya harus didasari kejujuran, kepatuhan, dan rasa saling menghargai. Nilai ini akan menciptakan pola komunikasi yang efektif di seluruh lini, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas bekerja.

4. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban yang jelas dari masing-masing individu, juga lembaga atas semua tindakan yang diambil beserta konsekuensinya, terutama dalam hal penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan. Akuntabilitas merupakan *value* yang merupakan konsekuensi logis dari status independen. Independensi harus diikuti dengan akuntabilitas, kinerjanya harus terukur dengan tanggung jawabnya yang jelas.

5. Kebersamaan

Kebersamaan dimaksud adalah persatuan dan kekompleksan yang ada di dalam organisasi dan kedekatan dengan sesama individu atau sesama satuan kerja yang mampu mendukung terciptanya komunikasi dan kerjasama yang baik. Nilai kebersamaan sangat berguna untuk menciptakan iklim bekerja saling percaya dan efektif, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Memiliki nilai Kebersamaan akan memudahkan pembentukan *team work* dan koordinasi. Namun demikian bukan berarti nilai ini menghilangkan perbedaan pendapat dan sifat kritis. Justru sebaliknya, akan memberikan masukan yang positif kepada orang lain.

Peran Ikatan Pegawai Bank Indonesia (IPEBI) dalam menanamkan nilai ini cukup tinggi. Dalam berbagai kesempatan, organisasi non kedinasan itu yang mengambil posisi sebagai media pelaksanaan nilai tersebut.

