

**PENGARUH KEMAMPUAN BERKOMUNIKASI,  
PENGALAMAN KERJA, PENDIDIKAN FORMAL DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(STUDI KASUS DI PT. BANK JATIM KANTOR CABANG PASURUAN)**

**Oleh**

**Rida Marlita Cesar Mandasari\*)**

e-mail : ridamar.apk1@gmail.com

**Agus Widarko\*\*)**

**Mohammad Rizal\*\*\*)**

e-mail : mohammadrizal@unisma.ac.id

**Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of communication skills, work experience, formal education and work discipline on employee performance. Knowing the effect of communication skills on employee performance. Knowing the effect of work experience on employee performance. Knowing the effect of formal education on employee performance. Knowing the effect of work discipline on employee performance at PT Bank Jatim Pasuruan Branch Office.*

*The population in this study were 92 employees of PT Bank Jatim Pasuruan Branch Office. While the sample in this study were 75 employees of PT Bank Jatim Pasuruan Branch Office as respondents. Data analysis methods in this study are validity and reliability test, normality test, classic assumption test consisting of multicollinearity and heteroscedasticity test, multiple linear regression test, hypothesis test and coefficient of determination test.*

*The results of this study concluded that (1) communication skills has effect on employee performance (2) work experience has effect on employee performance (3) formal education has effect on employee performance (4) work discipline has effect on employee performance and (5) jointly shows that the variables of communication skills, work experience, formal education and work discipline has effect on employees performance of PT Bank Jatim Pasuruan Branch Office.*

**Keywords : communication skills, work experience, formal education, work discipline, employee performance**

**Pendahuluan**

**Latar Belakang Masalah**

Menurut UU No. 10 Tahun 1998 tujuan dari perbankan ialah dipergunakan untuk penunjang didalam terlaksananya pembangunan nasional guna peningkatan

pemerataan, pertumbuhan perekonomian dan kestabilan nasional yang menuju pada meningkatnya kesejahteraan dari rakyat. Adapun untuk fungsinya dari bank ialah ikut serta didalam mendorong pertumbuhan perekonomian pada daerah-daerah lewat peran serta didalam pengembangan sektor UKM dan menengah. Untuk kegiatan utama yang dilakukan ialah melakukan penghimpunan dana dan kemudian menyalurkannya serta memberi jasa perbankan lain-lain.

Melihat kondisi perbankan yang makin mengalami perkembangan saat ini, persaingan di bidang perbankan semakin ketat. Tantangan yang dihadapi perbankan juga lebih besar, sama halnya dengan Bank Jatim yang harus selalu melakukan berbagai usaha untuk mempertahankan *stake holder* dan akan terus menambah *expansi* supaya masyarakat luas mengenal dan menaruh kepercayaan kepada Bank Jatim. Dengan adanya hal tersebut dibutuhkan suatu bentuk kinerja pegawai yang cukup cakap dan dapat diandalkan dalam bekerja sehingga tantangan dapat dengan mudah terselesaikan dan target yang telah ditetapkan perusahaan bisa tercapai.

Pada Bank Jatim, kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kemampuan berkomunikasi setiap pegawai menjadi faktor pertama yang menjadikan seorang pegawai dapat berinteraksi dengan lingkungannya. Didalam suatu perusahaan, setiap pegawai juga membangun kepercayaan dan bergaul secara baik dengan sesama pegawai lainnya, hubungan yang dibentukpun juga harus bisa menghasilkan sesuatu yang saling menguntungkan. Manajemen yang terbentuk didalam ruang lingkup Bank Jatim membuat adanya suatu perbedaan antara lain, perbedaan keputusan, perbedaan pandangan dan perbedaan pendapat. Maka dari itu, diperlukan komunikasi yang baik antara pegawai dengan pimpinan.

Wardhani, Hasiolan, Minarsih (2016) menjelaskan dalam hasil penelitiannya bahwa kemampuan berkomunikasi memberi akibat baik serta signifikan pada kinerja pegawai. Oleh karenanya apabila komunikasi antar pegawai dan pegawai dengan atasan berjalan dengan baik maka kinerja akan meningkat pula. Komunikasi diperlukan guna menginterpretasikan suatu ide, gagasan, penyampaian informasi, penyampaian suatu pemahaman melalui sebuah bentuk ucapan. Namun, dalam praktiknya komunikasi tidak hanya dalam bentuk ucapan saja, melainkan juga dapat dalam bentuk bahasa tubuh yang akan memberikan suatu isyarat kepada orang lain seperti ekspresi wajah, menggelengkan kepala, gerakan tangan, dan lain sebagainya. Dengan adanya suatu komunikasi diharapkan semua pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan apabila ada kendala supaya dapat segera ditindaklanjuti dan diselesaikan.

Pegawai yang diterima di Bank Jatim adalah pegawai yang sudah melalui tahapan-tahapan khusus yang diselenggarakan oleh Bank Jatim Kantor Pusat berdasarkan syarat yang telah ditentukan. Banyak diantara mereka adalah pegawai yang sebelumnya sudah bekerja di Bank lain dengan membawa banyak pengalaman kerja. Kemudian untuk pengalaman dalam pekerjaan juga merupakan faktor penting lainnya yang bisa memberikan pengaruhnya pada kinerja pegawai. Profesionalisme didalam pekerjaan dapat dilihat berdasarkan lamanya pegawai bergabung didalam sebuah perusahaan dan juga terhadap keterlibatan pegawai

dalam pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan juga menjadi salah satu faktor penilaian dari tingkat pengalaman kerja yang dimiliki seorang pegawai.

Zainal (2016) didalam hasil penelitiannya menjelaskan bahwa pengalaman bekerja memiliki pengaruh yang baik dan signifikan pada kinerja pegawai. Hal tersebut memberikan gambaran bahwasannya pengalaman bekerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai sebab pengalaman kerja ini ialah satu diantara banyak upaya yang dapat digunakan untuk mengukur penguasaan terhadap pekerjaan didalam melaksanakan tugasnya hingga bisa membuat tujuan perusahaan tercapai yaitu menghasilkan kinerja pegawai yang diharapkan. Selain itu, dengan pengalaman kerja yang memadai jelas kinerja seorang pegawai dan prestasi kerja seorang pegawai mengalami peningkatan.

Aspek selanjutnya bisa memberikan pengaruhnya pada kinerja pegawai ialah pendidikan formal. Pakpahan, Siswidiyanto, Sukanto (2014) menjelaskan didalam penelitiannya bahwasannya pendidikan mempunyai dampak baik dan signifikan pada kinerja pegawai. Sebab pendidikan sendiri ialah sebuah bagian yang dapat menggambarkan keahlian yang dimiliki oleh seseorang ketika melakukan penyelesaian terhadap tugas yang menjadi bagian dari pekerjaannya. Apabila seorang pegawai tersebut memiliki pendidikan maka pegawai tersebut sudah pasti memiliki pengetahuan sehingga dapat melakukan dan cekatan didalam melaksanakan tugas yang diberikan. Oleh sebab itulah pendidikan menjadi faktor yang dapat memberikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Keberhasilan suatu perusahaan juga dapat dilihat dari seberapa disiplin seorang pegawai bekerja. Disiplin kerja juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai sekaligus kinerja keuangan perusahaan. Terciptanya tingkat kedisiplinan yang tinggi diantara pegawai, para pegawai ini juga akan memiliki kesadaran terhadap kewajiban yang haruslah mereka kerjakan. Tingkat kedisiplinan seorang pegawai dapat diukur dari absensi, memecahkan suatu permasalahan, penyelesaian laporan, dan patuh terhadap aturan atasan/pimpinan.

Khaliq dan Marnis (2015) melalui penelitiannya menjelaskan bahwasannya disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja. Dalam hal ini dapat diartikan apabila disiplin dari bekerja mengalami peningkatan maka kinerja dari pegawai meningkat pula dengan diimbangi pegawai melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan sikap taat dan tertib serta konsisten. Memahami peraturan dan norma dengan baik sehingga disiplin dapat menciptakan nilai-nilai yang positif juga perlu diterapkan guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

Selain itu, Zainal (2016) melalui hasil penelitiannya juga mengungkapkan bahwasannya disiplin bekerja mempunyai dampak baik serta signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasar hal tersebut disiplin kerja yang diterapkan secara benar dan tepat mampu meningkatkan kinerja pegawai guna mewujudkan suatu prestasi perusahaan yang maksimal. Untuk menerapkan disiplin kerja dengan benar dan tepat ialah dengan cara memprioritaskan pengalaman pekerjaan dengan motto *“the right man in the right place”* yaitu menempatkan pegawai yang tepat di

posisi yang tepat pula. Dengan adanya hal tersebut diharapkan kinerja pegawai bisa menjadi lebih meningkat dan target yang telah ditetapkan juga dapat tercapai.

Berdasarkan data yang diperoleh, menyebutkan bahwa kinerja Bank Jatim akan meningkat ketika awal bulan pada saat gaji PNS (Pegawai Negeri Sipil) dibagikan, menjelang hari raya, dan pada saat akhir tahun ketika dana dari Pemerintah Daerah cair yang akan digunakan untuk keperluan pembangunan daerah. Ketika pada saat situasi tersebut, pasti terjadi ada banyak nasabah yang mengantri dan sering sekali sampai berdesakan untuk mengambil nomor urut antrian. Kalau sudah terjadi hal demikian, biasanya para petugas sedikit lebih tegas dalam menghadapi nasabah-nasabah tersebut. Namun, para nasabah menganggap apa yang dilakukan petugas baik satpam, *teller*, maupun *service assistant* yang berlaku tegas tersebut dianggap jahat dan tidak menyenangkan sehingga dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap kinerja Bank Jatim.

Selain hal tersebut diatas, sesuai surat dari Divisi *Service Quality Assurance* Bank Jatim Kantor Pusat pada tanggal 20 Desember 2019 yang mewajibkan seluruh kantor cabangnya untuk menyediakan kotak *feedback* nasabah untuk kinerja *frontliner* guna mengetahui penilaian nasabah terhadap kinerja *frontliner*, maka setiap hari nasabah yang datang ke Bank Jatim Cabang Pasuruan pada khususnya untuk melakukan transaksi perbankan selalu diberi koin untuk nantinya dimasukkan kedalam kotak penilaian kinerja pegawai *frontliner* Bank Jatim Cabang Pasuruan (baik satpam, *teller*, maupun *service assistant*).

**Tabel 1** Rekapitulasi *Feedback* Kinerja *Frontliner* PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan Tahun 2020

| KRITERIA PENILAIAN | TELLER (KOIN) | SERVICE ASSISTANT (KOIN) | SATPAM (KOIN) | PERIODE       |
|--------------------|---------------|--------------------------|---------------|---------------|
| TIDAK PUAS         | 2             | 1                        | 3             | JANUARI 2020  |
| KURANG PUAS        | 10            | 2                        | 3             |               |
| PUAS               | 253           | 116                      | 200           |               |
| SANGAT PUAS        | 443           | 266                      | 278           |               |
| TIDAK PUAS         | 12            | 5                        | 12            | FEBRUARI 2020 |
| KURANG PUAS        | 59            | 33                       | 34            |               |
| PUAS               | 800           | 371                      | 691           |               |
| SANGAT PUAS        | 1469          | 696                      | 838           |               |

Sumber : Hasil Rekapitulasi Kotak *Feedback* Kinerja *Frontliner* PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan Tahun 2020

Berdasarkan tabel 1 diatas, diketahui ada peningkatan jumlah nasabah cukup banyak yang menimbulkan peningkatan ketidakpuasan nasabah pula terhadap kinerja pegawai *frontliner* PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan. Hal yang menjadi penyebab nasabah memberikan penilaian tidak puas dan kurang puas terhadap kinerja pegawai yaitu petugas kurang ramah, petugas berlaku tegas

sehingga membuat nasabah kurang nyaman dan nasabah menunggu antrian sedikit lama. Dengan adanya fenomena tersebut, menurut peneliti penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut atas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Pasuruan.

### **Rumusan Masalah**

Berdasar pada penguraian terhadap latar belakang yang telah dilakukan, maka peneliti merumuskan permasalahan yakni :

1. Apakah ada pengaruh kemampuan berkomunikasi pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan?
2. Apakah ada pengaruh pengalaman kerja pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan?
3. Apakah ada pengaruh pendidikan formal pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan?
4. Apakah ada pengaruh disiplin kerja pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan?
5. Apakah ada pengaruh secara bersama-sama kemampuan berkomunikasi, pengalaman kerja, pendidikan formal dan disiplin kerja pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan?

### **Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui kemampuan berkomunikasi berpengaruh pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.
2. Mengetahui pengalaman kerja berpengaruh pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.
3. Mengetahui pendidikan formal berpengaruh pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.
4. Mengetahui disiplin kerja berpengaruh pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.
5. Mengetahui kemampuan berkomunikasi, pengalaman kerja, pendidikan formal dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.

### **Manfaat Penelitian**

#### **1) Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan bisa memberi tambahan pengetahuan kepada para pembaca mengenai manajemen SDM terkhusus pada kinerja dari pegawai mana terpengaruh karena kemampuan berkomunikasi, pengalaman bekerja, latar belakang pendidikan formal dan disiplin kerja di perbankan konvensional.

## 2) Manfaat praktis

### a. Bagi praktisi

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai masukan maupun sumbangsih pemikiran untuk PT. Bank Jatim didalam melakukan penentuan langkah lanjutan terhadap permasalahan kinerja pegawai khususnya yang terdapat di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.

### b. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan bisa menambah kajian keilmuan khususnya mengenai faktor yang dapat memberikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dalam pelayanan prima (*service excellent*) kepada nasabah.

### c. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan topik penelitian sejenis. Penelitian ini juga merupakan bahan informasi tentang pengaruh kemampuan berkomunikasi, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan secara formal serta kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai dalam pelayanan prima (*service excellent*) kepada nasabah.

## Tinjauan Teori

### Kemampuan Berkomunikasi

Kemampuan atau abilities adalah bakat yang dimiliki seseorang guna melakukan suatu aktivitas secara phisik atau mental dan ia memperolehnya sejak lahir, dari belajar, dan dari pengalaman (Soehardi, 2003:24).

Definisi komunikasi adalah suatu aktivitas penciptaan makna diantara dua orang atau lebih (Tubbs dan Moss, 2004:59).

Unsur dari komunikasi menurut Haryati (2006:5) antara lain : unsur sumber, unsur pesan, unsur penerima, unsur saluran dan unsur efek.

Komunikasi sendiri memiliki 4 fungsi didalam organisasi antara lain (Robbins, 2006 : 310-311) : fungsi kontrol, fungsi dukungan, fungsi pengungkapan emosi dan fungsi berita.

### Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja menurut Syukur (2001:74), adalah lamanya seseorang melakukan suatu jenis tugas dan pekerjaan berdasarkan kemampuannya.

Terdapat beberapa faktor yang dapat menjadi penentu pengalaman yang dimiliki oleh pegawai dan juga dapat dijadikan sebagai indikator (Foster, 2001:43) yakni : lama kerja, pengetahuan dan keterampilan serta kecakapan pada pekerjaan maupun dalam peralatan.

---

### **Pendidikan Formal**

Mudyaharjo (2008:18) dalam bukunya menuliskan pengertian dari pendidikan yang merupakan upaya yang mendasari individu dalam melaksanakan aktivitas bimbingan, pengajaran maupun pelatihan yang dapat dilangsungkan pada sekolah maupun luar sekolah dan dilaksanakan seumur hidup guna memberikan persiapan pada siswanya sehingga bisa memainkan peranannya didalam segala lingkungan di masa depan.

Dalam UU SISDIKNAS No. 20 tahun 2003 menyebutkan bahwasannya indikator dari tingkat pendidikan tersusun atas jenjang pendidikan yang telah disesuaikan dengan jurusannya. Pengertian jenjang pendidikan ialah tahap pendidikan yang telah diatur dan disesuaikan dengan tingkatan perkembangan siswa, tujuan dan kemampuan yang akan dikembangkan yang antara lain ialah :

1. Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan paling awal yang didapatkan oleh individu dan dilakukan selama 9 tahun yang akan menjadi dasar bagi jenjang selanjutnya, yaitu SD dan SMP.
2. Pendidikan menengah merupakan pendidikan yang merupakan kelanjutan dari pendidikan sebelumnya yaitu SMA/SMK.
3. Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan yang ditempuh setelah menyelesaikan pendidikan menengah. Untuk pendidikan tinggi disini meliputi program sarjana, magister, doctor dan spesialis.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah suatu sikap taat, patuh, menghargai dan menghormati terhadap segala peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan bersedia menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan kewajibannya (Sastrohadiwiryo, 2005:291).

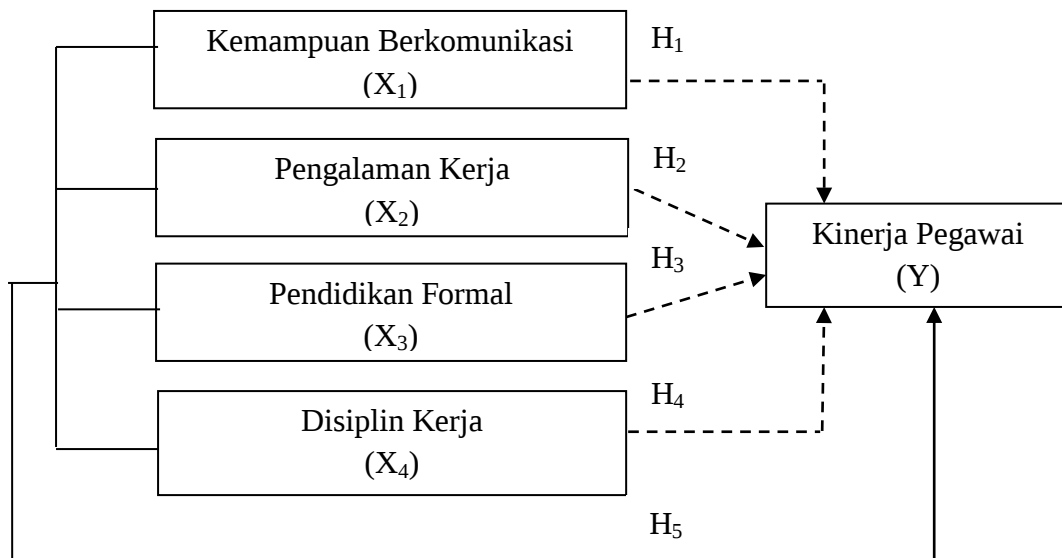
Amriany *dkk* (2004:182) menyebutkan terdapat beberapa dimensi dari disiplin kerja yakni : kehadiran, waktu kerja, patuh pada perintah, patuh pada aturan, daya produksi kerja dan penggunaan seragam.

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2005:9), Kinerja pegawai atau bisa disebut sebagai prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas didalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun aspek-aspek kinerja menurut T.R Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2011:51) adalah sebagai berikut : *capability* (kemampuan), *initiative* (inisiatif), *quality of work* (kualitas kerja baik), *comunication* (komunikasi) dan *promptness* (ketepatan waktu dalam bekerja).

## Kerangka Konseptual



Keterangan :

-----> : Pengaruh secara parsial

—————> : Pengaruh secara simultan

**Gambar 1** Kerangka Konseptual

### Hipotesis Penelitian

H<sub>1</sub> : Kemampuan berkomunikasi berpengaruh pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.

H<sub>2</sub> : Pengalaman kerja berpengaruh pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.

H<sub>3</sub> : Pendidikan formal berpengaruh pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.

H<sub>4</sub> : Disiplin kerja berpengaruh pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.

H<sub>5</sub> : Kemampuan berkomunikasi, pengalaman kerja, pendidikan formal dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.

### Metode Penelitian

Penelitian ini ialah penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanasi, *Explanatory Research* merupakan salah satu desain penelitian yang mempergunakan penjelasan mengenai hubungan 2 variabel yang akan diteliti yakni variabel bebas dan terikat beserta pengaruh yang dimiliki diantara 2 variabel tersebut.

Penelitian dilaksanakan pada Pegawai di PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan dengan lokasi Jalan Pahlawan No.18, Kelurahan Pekuncen, Kecamatan Panggungrejo, Kota Pasuruan, Jawa Timur. Adapun waktu penelitian dimulai dari bulan Maret sampai dengan bulan Juni 2020.

Populasi yang dipergunakan ialah seluruh pegawai PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan sebanyak 92 orang. Sedangkan sampel yang akan diambil, penelitian ini menggunakan persamaan yang dirumus oleh Slovin, dimana rumus Slovin memiliki asumsi bahwasannya sampel yang dipergunakan didalam penelitian mempergunakan tingkatan kesalahan yang dikehendaki yakni 5% sehingga diperoleh hasil sampel sebanyak 75 orang pegawai PT. Bank Jatim Kantor Cabang Pasuruan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini mempergunakan instrumen berupa kuesioner yang dibagikan langsung kepada responden dan dikumpulkan serta diolah oleh peneliti. Data yang diperoleh dari kuesioner menggunakan pengukuran skala *likert* dengan pemberian skor angka 5 (sangat setuju), angka 4 (setuju), angka 3 (ragu-ragu), angka 2 (tidak setuju) dan angka 1 (sangat tidak setuju).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari kemampuan berkomunikasi, pengalaman kerja, pendidikan formal dan disiplin kerja sebagai variabel bebas serta kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Adapun konsep variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Kemampuan atau abilities adalah bakat yang dimiliki seseorang guna melakukan suatu aktivitas secara fisik atau mental dan ia memperolehnya sejak lahir, dari belajar, dan dari pengalaman (Soehardi, 2003:24). Definisi komunikasi adalah suatu aktivitas penciptaan makna diantara dua orang atau lebih (Tubbs dan Moss, 2004:59).
2. Pengalaman kerja menurut Syukur (2001:74), adalah lamanya seseorang melakukan suatu jenis tugas dan pekerjaan berdasarkan kemampuannya.
3. Mudyaharjo (2008:18) dalam bukunya menuliskan pengertian dari pendidikan yang merupakan upaya yang mendasari individu dalam melaksanakan aktivitas bimbingan, pengajaran maupun pelatihan yang dapat dilangsungkan pada sekolah maupun luar sekolah dan dilaksanakan seumur hidup guna memberikan persiapan pada siswanya sehingga bisa memainkan peranannya didalam segala lingkungan di masa depan.
4. Disiplin kerja adalah suatu sikap taat, patuh, menghargai dan menghormati terhadap segala peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan bersedia menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan kewajibannya (Sastrohadiwiryo, 2005:291).
5. Menurut Mangkunegara (2005:9), Kinerja pegawai atau bisa disebut sebagai prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas didalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Operasional variabel untuk menentukan jenis dan indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan berkomunikasi. Indikator-indikator yang mempengaruhi kemampuan berkomunikasi antara lain : percaya terhadap rekan kerja, komunikasi dengan sesama pegawai baik, kerjasama dengan rekan kerja mudah terbentuk, perbedaan pendapat didalam perusahaan tidak menjadi penghalang dalam memperoleh informasi serta hubungan pegawai dengan atasan baik.
2. Pengalaman kerja. Indikator-indikator yang mempengaruhi pengalaman kerja antara lain : masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.
3. Pendidikan formal. Indikator-indikator yang mempengaruhi pendidikan formal antara lain : jenjang pendidikan yang terdiri dari SD-SMP untuk pendidikan dasar, pendidikan menengah yakni SMA atau SMK, pendidikan tinggi (D1, D2, D3, D4, S1, S2, S3 dan spesialis) serta kesesuaian jurusan.
4. Disiplin kerja. Indikator-indikator yang dapat mempengaruhi disiplin kerja antara lain : datang dan masuk kerja secara tepat waktu, mengerjakan tugas secara baik dan tepat waktu, tanggung jawab tinggi serta memahami tata tertib perusahaan dan menjalankan aturan dengan benar.
5. Kinerja pegawai. Indikator-indikator yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain : memahami tugas yang diberikan, melaksanakan pekerjaan secara maksimal demi mencapai target, berusaha meningkatkan kualitas kerja, dapat bekerjasama dengan rekan kerja serta bekerja sesuai jam kerja yang ditetapkan.

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan statistik kuantitatif dengan bantuan program *Software* SPSS versi 23. Penelitian ini sudah melalui pengujian data sebagai berikut :

1. Uji Instrumen Data
  - A. Uji Validitas *product moment*, menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang dipergunakan didalam kuesioner hasilnya valid.
  - B. Uji Reliabilitas, menunjukkan bahwa instrumen pernyataan baik dari variabel bebas maupun variabel terikat setelah dilakukan transformasi data adalah reliabel.
2. Uji Normalitas, menunjukkan data yang diuji terdistribusi secara normal.
3. Uji Asumsi Klasik
  - A. Uji Multikolinieritas, menunjukkan bahwa variabel bebas terbebas dari asumsi klasik multikolinieritas.
  - B. Uji Heteroskedastisitas, menunjukkan bahwa penelitian ini terbebas dari asumsi heteroskedastisitas.
4. Analisis Regresi Linier Berganda, menunjukkan hasil *output* SPSS dengan susunan persamaan yang terbentuk adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,905 + 0,265X_1 + 0,360X_2 + 0,300X_3 + 0,450X_4$$

Berikut interpretasi dari persamaan regresi tersebut :

- A. Konstanta sebesar 0,905 menunjukkan nilai kinerja pegawai sebelum dipengaruhi oleh variabel kemampuan berkomunikasi, pengalaman kerja, pendidikan formal dan disiplin kerja adalah positif.
  - B. Koefisien  $b_1 = 0,265$  bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja pegawai.
  - C. Koefisien  $b_2 = 0,360$  bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai.
  - D. Koefisien  $b_3 = 0,300$  bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara pendidikan formal terhadap kinerja pegawai.
  - E. Koefisien  $b_4 = 0,450$  bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Uji Hipotesis
- A. Uji Hipotesis F (uji simultan) menunjukkan hasil *output* SPSS dengan nilai  $F_{hitung} 37,625 > F_{tabel} 2,50$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa variabel bebas antara lain kemampuan berkomunikasi ( $X_1$ ), pengalaman kerja ( $X_2$ ), pendidikan formal ( $X_3$ ) dan disiplin kerja ( $X_4$ ) secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ).
  - B. Uji Hipotesis t (uji parsial) menunjukkan hasil *output* SPSS sebagai berikut :
    - 1. Hipotesis pertama yang diambil didalam penelitian ini yakni kemampuan berkomunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasar hasil uji regresi berganda dapat diketahui bahwasannya koefisien  $\beta$  kemampuan berkomunikasi sebesar 0,265 dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $2,215 > 1,99394$  serta untuk signifikan  $0,030 < 0,05$ . Dalam hal ini dapat diartikan bahwasannya kemampuan berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga untuk hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima.
    - 2. Hipotesis kedua yang diambil didalam penelitian ini yakni pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasar hasil uji regresi berganda dapat diketahui bahwasannya koefisien  $\beta$  pengalaman kerja sebesar 0,360 kemudian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $2,343 > 1,99394$  serta signifikansi  $0,022 < 0,05$ . Dalam hal ini dapat diartikan bahwasannya pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga untuk hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima.
    - 3. Hipotesis ketiga yang diambil didalam penelitian ini yakni pendidikan formal berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji regresi berganda diatas dapat diketahui bahwasannya koefisien  $\beta$  pendidikan formal sebesar 0,300 kemudian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $2,722 > 1,99394$  dan untuk signifikansi sebesar  $0,008 < 0,05$ . Dalam hal ini dapat diartikan bahwasannya pendidikan

formal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga untuk hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima.

4. Hipotesis keempat yang diambil didalam penelitian ini yakni disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasar hasil uji secara regresi berganda dapat diketahui bahwasannya koefisien  $\beta$  disiplin kerja sebesar 0,450 kemudian nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $4,338 > 1,99394$ . Untuk nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dalam hal ini dapat diartikan bahwasannya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga untuk hipotesis keempat ( $H_4$ ) diterima.
6. Analisis Koefisien Determinasi, menunjukkan hasil *output* SPSS dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,664 atau 66,4% artinya presentase sumbangan pengaruh variabel bebas kemampuan berkomunikasi, pengalaman kerja, pendidikan formal dan disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 66,4%. Kemudian sebesar 33,6% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang memang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### **Implikasi Hasil Penelitian**

1. Pengaruh Kemampuan Berkomunikasi, Pengalaman Kerja, Pendidikan Formal dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel bebas yang dipergunakan antara lain ialah kemampuan berkomunikasi, pengalaman bekerja, pendidikan formal dan disiplin kerja. Berdasar hasil penelitian maka dapat diketahui bahwasannya keempat variabel bebas yang dipergunakan berpengaruh secara bersamaan terhadap kinerja pegawai. Dapat diartikan bahwasannya variabel bebas yang dipergunakan dapat memberikan penjelasan terhadap besaran variabel terikat yakni kinerja pegawai. Kemudian berdasar pada hasil penelitian yang telah dilaksanakan dapat diketahui bahwa besaran pengaruh dari keempat variabel bebas terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat sebesar 66,4%.

2. Pengaruh Kemampuan Berkomunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan memberikan bukti bahwasannya kemampuan berkomunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji  $t$  parsial yakni nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $2,215 > 1,99394$ , kemudian untuk signifikansi sebesar  $0,030 < 0,05$ . Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Wardhani, Hasiolan, Minarsih (2016) yang didalam penelitiannya disimpulkan bahwa kemampuan berkomunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dari pegawai.

Hal ini berarti apabila komunikasi antar pegawai dan pegawai dengan atasan berjalan dengan baik maka kinerja akan meningkat pula. Komunikasi diperlukan guna menginterpretasikan suatu ide, gagasan, penyampaian informasi, penyampaian suatu pemahaman melalui sebuah

bentuk ucapan. Namun, dalam praktiknya komunikasi tidak hanya dalam bentuk ucapan saja, melainkan juga dapat dalam bentuk bahasa tubuh yang akan memberikan suatu isyarat kepada orang lain seperti ekspresi wajah, menggelengkan kepala, gerakan tangan, dan lain sebagainya. Dengan adanya suatu komunikasi diharapkan semua pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan apabila ada kendala supaya dapat segera ditindaklanjuti dan diselesaikan.

Berdasar pemaparan yang telah dilakukan peneliti terhadap pegawai pada PT Bank Jatim Cabang Pasuruan bahwasannya telah bersesuaian dengan teori yang ada. Yang mana dalam hal ini perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kemampuan berkomunikasi yang baik, karena kemampuan berkomunikasi yang baik dapat memberikan pengaruhnya pada kinerja pegawai dan hal ini secara langsung akan memberikan pengaruhnya terhadap eksistensi dari perusahaan.

### 3. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasar dari uji hipotesis dapat dibuktikan bahwasannya pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dari nilai uji t parsial yakni  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $2,343 > 1,99394$ , kemudian tingkatan signifikannya  $0,022 < 0,05$ . Hasil ini sejalan dengan penelitian Zainal (2016) yang mana mendapatkan hasil bahwasannya pengalaman kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja dari pegawai.

Hal tersebut memberikan gambaran bahwasannya pengalaman kerja sangatlah memberikan pengaruhnya terhadap kinerja dari pegawai, hal ini dikarenakan kinerja pegawai ialah salah satu ukuran didalam melihat penguasaan pekerjaan ketika melaksanakan tugasnya yang bisa membantu pencapaian tujuan perusahaan yaitu menghasilkan kinerja pegawai yang diharapkan. Selain itu, dengan pengalaman kerja yang memadai jelas kinerja seorang pegawai dan prestasi kerja seorang pegawai akan meningkat pula.

Selaras dengan teori dari Bill Foster yang menyatakan bahwasannya pengalaman bekerja ialah sebuah ukuran mengenai lama waktu yang dipergunakan oleh individu dalam pemahaman mengenai pekerjaannya serta pelaksanaan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya. Hal tersebut tentulah membuktikan bahwasannya penelitian yang telah peneliti lakukan ini memiliki kesesuaian dengan teori yang ada. Hal ini dapat diartikan bahwa pengalaman bekerja dari pegawai sangatlah berharga dan mempunyai nilai terhadap karir dari pegawai pada masa mendatang. Terlebih lagi apabila pegawai memiliki pengalaman bekerja membuat perusahaan tidaklah perlu untuk memberikan pelatihan kemampuan dasar kepada para pegawainya hingga waktu dan biaya dapat dialokasikan ke lainnya. Kemudian jika pegawai mempunyai pengalaman bekerja bisa lebih cepat didalam pemahaman dan dapat bekerja dengan

kehati-hatian jika dibanding dengan pegawai yang belum pernah bekerja. Sehingga variabel pengalaman bekerja pasti memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan dari perusahaan di masa mendatang, hal ini dikarenakan kinerja pegawai akan mengalami peningkatan merupakan salah satu penunjang keberlangsungan perusahaan.

#### 4. Pengaruh Pendidikan Formal terhadap Kinerja Pegawai

Berdasar pada uji hipotesis yang telah dilaksanakan dapat dibuktikan bahwasannya pendidikan formal memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat berdasar perolehan uji t parsial yakni  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang nilainya sebesar  $2,722 > 1,99394$ , kemudian untuk signifikansinya  $0,008 < 0,05$ . Hasil ini telah sejalan dengan penelitian Pakpahan, Siswidiyanto, Sukanto (2014) menjelaskan didalam penelitiannya bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini dikarenakan pendidikan ialah salah satu faktor yang bisa dipergunakan sebagai cerminan dari kemampuan individu dalam penyelesaian pekerjaan. Ketika pendidikan ditempuh pegawai maka pegawai tersebut mempunyai pengetahuan lebih dalam hingga sanggup dan mahir didalam menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Walaupun keterampilan seorang pegawai tidaklah melulu dipandang dari tingkat pendidikan formal akan tetapi pegawai yang berpendidikan mempunyai tingkatan kesadaran yang tinggi pula pada pekerjaan sehingga bisa memberikan dorongan dalam peningkatan kinerja pegawai tersebut. Dengan demikian pendidikan sangatlah mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

Sesuai teori dari W. Edwards Deming dengan metode *Total Quality Management* (TQM) yaitu didalam peningkatan kualitas yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan penerapan peningkatan SDM lewat pendidikan ataupun pelatihan. Seorang ahli manajemen SDM yakni Hariandja menegaskan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai tentunya bisa membuat daya saing perusahaan mengalami peningkatan serta dapat membuat perbaikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasar pemaparan tersebut maka penelitian yang dilaksanakan di PT Bank Jatim Cabang Pasuruan telah bersesuaian dengan teori yang ada. Dalam hal ini perusahaan tentu akan diuntungkan karena dengan adanya tingkat pendidikan yang dimiliki setiap pegawai akan berpengaruh pada kinerja dari pegawai tersebut. Makin tinggi pendidikan formal pegawainya hal tersebut akan membuat pengetahuan yang dimiliki makin luas sehingga mampu dan cakap melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, hal ini akan meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut.

#### 5. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasar uji hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwasannya disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja dari pegawai. Hal ini dibuktikan dengan perolehan uji  $t$  parsial yaitu  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $4,338 > 1,99394$  dan untuk nilai signifikannya  $0,000 < 0,05$ . Hasil yang didapatkan ini selaras dengan penelitian terdahulu yang telah dilaksanakan Ilham Khaliq dan Marnis (2015) serta Zainal (2016) menjelaskan didalam hasil penelitiannya bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini berarti penerapan disiplin kerja apabila dilakukan secara benar dan tepat, maka mampu meningkatkan kinerja pegawai guna mewujudkan suatu prestasi perusahaan yang maksimal. Diterapkannya disiplin bekerja secara tepat dan benar ialah apabila penerapannya tersebut mendahulukan profesionalitas dalam bekerja yang motto nya adalah “*the right man in the right place*” yaitu menempatkan pegawai yang tepat di posisi yang tepat pula. Dengan adanya hal tersebut diharapkan kinerja pegawai bisa menjadi lebih meningkat dan target yang telah ditetapkan juga dapat tercapai.

Selain itu, ketika kinerja pegawai meningkat harus diimbangi dengan pegawai melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan sikap taat dan tertib serta konsisten. Memahami peraturan dan norma dengan baik sehingga disiplin dapat menciptakan nilai-nilai yang positif juga perlu diterapkan guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif pula.

Berdasar pemaparan tersebut didapatkan bahwasannya penelitian yang dilaksanakan peneliti di PT Bank Jatim Cabang Pasuruan telah memiliki kesesuaian terhadap teori yang ada. Dalam hal ini perusahaan tersebut akan merasakan keuntungannya karena pegawai yang terdapat diperusahaan menjadi disiplin bekerja dan kedisiplinan tersebut dapat mempengaruhi kinerjanya. Makin tinggi tingkatan disiplin bekerja dari pegawai maka dapat meningkatkan kinerja dari pegawai serta kinerja keuangan yang dimiliki perusahaan akan meningkat pula. Hal tersebut tentu secara langsung dapat memberikan pengaruhnya terhadap keberhasilan serta keberlangsungan dari perusahaan.

#### Simpulan

Berdasar dari hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dilaksanakan, peneliti bisa mengambil kesimpulan yakni :

1. Kemampuan berkomunikasi berpengaruh pada kinerja pegawai PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.
2. Pengalaman kerja berpengaruh pada kinerja pegawai PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.
3. Pendidikan formal berpengaruh pada kinerja pegawai PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.

4. Disiplin kerja berpengaruh pada kinerja pegawai PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.
5. Kemampuan berkomunikasi, pengalaman kerja, pendidikan formal dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja pegawai PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan dan kekurangan, diantaranya sebagai berikut :

1. Masih terdapat jawaban responden yang tidak konsisten menurut pengamatan peneliti. Karena responden yang cenderung kurang teliti terhadap pernyataan yang diberikan sehingga tidak konsisten terhadap jawaban kuesioner. Hal ini bisa diantisipasi peneliti dengan cara mendampingi dan mengawasi responden dalam memilih jawaban agar responden fokus dalam menjawab pernyataan kuesioner.
2. Penelitian ini hanya mengambil sampel sebanyak 75 responden.
3. Sedikitnya jumlah sampel yang diambil karena keterbatasan waktu dan tenaga peneliti.

### **Saran**

1. Bagi praktisi

Bagi perusahaan khususnya PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan harus terus meningkatkan kualitas SDM yang baik serta disiplin kerja yang tinggi supaya dapat mempertahankan eksistensinya didunia perbankan dan dapat membawa perusahaan ke pintu gerbang kesuksesan serta mencapai visi dari PT Bank Jatim yaitu menjadi “Bank Pembangunan Daerah No.1” di Indonesia.

2. Bagi akademik

Penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dan dokumentasi bagi pihak kampus Universitas Islam Malang (UNISMA) sebagai bahan acuan penelitian yang akan datang selain jurnal dan buku yang sudah ada. Selain itu, pihak kampus harus selalu meningkatkan kualitas karya hasil penelitian bagi semua mahasiswanya.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dilakukan tidak terbatas pada pegawai PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan, akan tetapi dapat diperluas lagi. Selain itu juga dapat menggunakan variabel-variabel bebas lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta diharapkan untuk menambah jumlah sampel penelitiannya dan menggunakan alat analisis data yang berbeda.

### **Daftar Pustaka**

Amriany, dkk. 2004. *Iklim Organisasi yang Kondusif Meningkatkan Kedisiplinan Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Pegawai*. PPM. Jakarta.

- Khaliq, I., & Marnis. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. *Vol VII No 1 Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*.
- Pakpahan, S. E., & Siswidiyanto, S, 2014. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 2, No. 1, 116-121.
- Robbins, Stephen. 2006. Perilaku Organisasi. Prentice Hall, edisi kesepuluh.
- Sabardini, 2006. Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional. *Telaah Bisnis*. Vol.7, No.1.
- Sastrohadiwiryo , Siswanto. 2005. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung.
- Soehardi, 2003. Esensi Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi Sarjana wiyata Tamansiswa.
- Syukur, 2001. Metode Penelitian dan Penyajian data Pendidikan, Semarang: Medya Wiyata.
- Tubbs. Stewart (2004) Human Communicatin : konteks-konteks komunikasi . Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wardani, P. A., Hasiolan, B. L., & Minarsih, M. M. (Maret 2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang). *Journal Of Management, Volume 2 No. 2*.
- Zainal. 2016. Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Kecamatan Bahodopi Kabupaten Morowai. *e - Jurnal Katalogis, Volume 4 Nomor 6*, 83 - 90.

\*) Rida Marlita Cesar Mandasari Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma

\*\*) Agus Widarko Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma

\*\*\*) Mohammad Rizal Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma