

Peran Disiplin Kerja, Komunikasi Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) Di Masa Pandemi Covid-19

The Role of Work Discipline, Communication and Competence on Employee Motivation and Performance at PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) During the Covid-19 Pandemic

Dian Anggrianni Esturohatin
S2-Manajemen STIE-AUB
dian.anggriani25@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menguji dan menganalisis secara empiris peran disiplin kerja, komunikasi dan kompetensi terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) di masa pandemi covid-19. Data dalam penelitian ini data primer dengan mengambil sampel sebanyak 45 karyawan kantor pusat PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Metode analisis digunakan uji validitas dan uji reliabilitas, analisis jalur, uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian secara parsial variabel disiplin kerja, komunikasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi, variabel komunikasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Secara simultan/secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai R² square total sebesar 0,6762 yang artinya variabel kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dijelaskan oleh disiplin kerja, komunikasi, kompetensi dengan motivasi variabel interverning sebesar 67,62% dan sisanya sebesar 32,38% dijelaskan faktor lain diluar model penelitian, misal kepemimpinan, kompensasi dll. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) merupakan jalur yang paling dominan.

Kata kunci : Disiplin Kerja, Komunikasi, Kompetensi, Motivasi, Kinerja Karyawan

Abstract

The purpose of this research is to find out, test and analyze empirically the role of work discipline, communication and competence on employee motivation and performance at PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) during the covid-19 pandemic. The data in this study are primary data by taking a sample of 45 employees of the head office of PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). The analytical method used is validity test and reliability test, path analysis, t test, F test, and coefficient of determination test. The results of the study were partial. The variables of work discipline, communication and competence had no significant effect on motivation, the communication variable of competence and competence had no significant effect on performance, while work discipline had a significant effect on the performance of PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Simultaneously / together the independent variables affect employee performance. The total value of R² square is 0.6762, which means the employee performance variable of PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) explained by work discipline, communication, competence with interverning variable motivation of 67.62% and the remaining 32.38% explained by other factors outside the research model, for example leadership, compensation, etc. The results of the path analysis show that the indirect influence of the competency variable on the performance of PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) employees is the most dominant path.

Keywords: Work Discipline, Communication, Competence, Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Sejak virus corona dikabarkan masuk ke Indonesia di Bulan Maret 2020. Banyak berbagai macam sektor terdampak virus corona (Covid-19), salah satunya adalah sektor perbankan, maka dari itu agar sektor ini dapat tetap bertahan dan eksis ditengah pandemi virus corona, yang harus dilakukan adalah melakukan mitigasi resiko secara cermat dan menggunakan strategi kreatif mungkin untuk menghadapi wabah yang tidak menentu kapan akan berakhirnya. Wabah ini memaksa semua orang baik individu maupun kelompok mau tidak mau untuk mengubah cara dan pola hidup dan perilaku sehari-hari. Kebiasaan dan cara tersebut tanpa terkecuali juga diterapkan dalam dunia perbankan baik dari pimpinan, pegawai maupun nasabah dalam melakukan kegiatan transaksi perbankan. PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) juga ikut terdampak walaupun tidak menerapkan WFH, namun jam operasional kantor menjadi berkurang yang biasanya buka pukul 08.00-16.00, sekarang jam operasional berubah menjadi pukul 08.00-14.00, tidak lupa setiap karyawan dan nasabah yang akan bertransaksi juga menerapkan protocol kesehatan seperti wajib memakai masker, cuci tangan sebelum masuk ke ruangan dan wajib cek suhu, meskipun demikian perusahaan harus tetap menerima dan menghadapi situasi pandemic saat ini sebagai tantangan dan tetap menjaga produktivitas dan kinerja karyawan agar tetap meningkat setiap harinya

Seseorang karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi bergantung pada kerja sama, kepribadian, kemampuan yang beraneka ragam, kedisiplinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan, dan inisiatif Rivai (2014:49) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Tidak jauh berbeda pengertian kerja dan prestasi kerja yang dikemukakan oleh Bernadin dan Russel bahwa prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Sehingga hasil kerja tersebut tidak diperlukan standar, tetapi dinilai seberapa banyak nilai dan sejauh mana seorang pegawai dalam bekerja sesuai dengan fungsinya.

Tujuan dari BPR Bank Boyolali adalah untuk membantu dan mendorong perekonomian serta pembangunan daerah dalam berbagai bidang dan sebagai bagian dari sumber pendapatan asli daerah Boyolali dan bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat daerah Boyolali. Dengan adanya tujuan tersebut diharapkan BPR Bank Boyolali dapat membantu pemerintah Kabupaten Boyolali untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat Boyolali melalui peningkatan perekonomian dan kualitas sumber daya manusia yang lebih baik. BPR Bank Boyolali terus meningkatkan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Staf manajemen BPR Bank Boyolali akan terus melakukan pengembangan kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan selalu menciptakan kedisiplinan karyawan dan menjalin komunikasi yang

baik selain itu juga meningkatkan kompetensi antar karyawan sehingga memotivasi setiap karyawan untuk mencetak prestasi yang baik setiap harinya dan mencapai tujuan untuk mencapai terwujudnya kinerja karyawan yang optimal dan unggul.

Disiplin kerja adalah faktor pertama yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPR Bank Boyolali karena dengan adanya sikap disiplin yang tinggi karyawan akan selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik, hal ini disebabkan karena dengan selalu bersikap disiplin, maka meminimalisir kesalahan dalam bekerja sehingga pekerjaan berjalan sesuai deadline dan tepat waktu. Kedisiplinan pada hakikatnya adalah kemampuan seseorang karyawan dalam menggunakan waktu dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif, Datang dan pulang tepat waktu, selalu aktif dalam rapat/meeting dalam kantor, mematuhi segala peraturan di kantor Berpenampilan sopan, dsb. Apabila karyawan berkomitmen untuk mau mengendalikan diri dan tidak melakukan tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan peraturan yang ditetapkan perusahaan maka karyawan telah menerapkan prinsip disiplin kerja. Kedisiplinan meningkatkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan BPR Bank Boyolali khususnya dalam membentuk pola kerja dan etos kerja para karyawan yang produktif. Kedisiplinan karyawan dipandang penting, hal ini akan terlihat apabila karyawan datang terlambat atau pulang pada waktunya dan menggunakan waktu istirahat sesuai waktu yang telah ditentukan dan bekerja serius sehingga motivasi dan kinerja dapat dicapai secara optimal sehingga kedisiplinan karyawan menjadi perilaku yang penting.

Persentase absensi karyawan pada periode 2018-2020 BPR Bank Boyolali dari data yang didapat peneliti mengalami persentase penurunan 5-10% tiap tahunnya. Dari data tersebut disimpulkan tingkat kedisiplinan karyawan pada tiap periode disebabkan oleh beberapa aktor yang ada apalagi dalam kondisi pandemi pada tahun 2020 silam menyebabkan disiplin kerja karyawan semakin menurun, sebagian karyawan selalu datang dengan terlambat walaupun tidak diberlakukan *Work From Home* namun jam kerja tetap masuk pukul 08.00. Perusahaan dituntut untuk memberikan motivasi, dorongan kepada karyawannya agar bekerja lebih meningkatkan produktivitas dalam melakukan tanggungjawab pekerjaan. Dengan kedisiplinan waktu yang ditetapkan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan.

Pengaruh antara hubungan disiplin kerja dan motivasi menunjukkan hasil yang tidak konsisten antara lain penelitian Siagian (2017), Khasanah (2016) dengan hasil disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi sedangkan penelitian dari Harsono (2017) berbeda hasil karena disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja, hasil penelitian Yenny (2019), Safrina (2017) hasil penelitian disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan penelitian Ariyati (2020) penelitiannya variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja

Dalam kehidupan berorganisasi segala pencapaian tujuan dan juga proses dalam pembentukannya membutuhkan suatu komunikasi yang efisien. Mutlak bagi para karyawan untuk berkomunikasi satu dengan lainnya baik sesama rekan maupun atasan dan juga pelayanan nasabah. Komunikasi salah satu aspek utama dalam pembentukan kinerja yang baik dalam pencapaian visi misi perusahaan. Komunikasi organisasi adalah sistem memproses informasi dan efektifitas kerja organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi menangani informasi dengan menggunakan berbagai macam gaya komunikasi. Arti lain dari komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi adalah proses interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi (Melinda, 2017).

Komunikasi mempunyai tujuan urutan paling atas terkait apa saja yang dihasilkan dan dilakukan untuk membuat karyawan termotivasi, usaha-usaha yang komunikatif sangat berpengaruh terhadap antusiasme kerja karyawan. Lewat komunikasi karyawan bisa memberikan keterangan tentang pekerjaannya yang membuat mereka lebih tanggung jawab pada dirinya sendiri yang pada waktu bersamaan dapat mengembangkan semangat kinerja di dalam diri karyawan, karena komunikasi tersebut berhubungan dengan keeluruhan proses pembentukan perilaku manusia dalam berorganisasi dengan sesama rekan kerja maupun atasan.

Fenomena mengenai komunikasi yang terjadi belakangan dan diamati peneliti pada PT BPR Bank Boyolali dipengaruhi oleh rendahnya kesadaran karyawan dalam penyampaian pendapat maupun ungkapan yang mereka rasakan sehingga pimpinan maupun rekan kerja tidak mengetahui permasalahan bagaimana yang sedang terjadi, pada beberapa divisi karyawan enggan menyampaikan keberatan bila ada suatu tugas maupun ada pekerjaan yang diharuskan untuk lembur, maupun enggan menyampaikan sesuatu yang kurang baik saat pimpinan mengambil suatu keputusan dan masih banyaknya kendala dalam bekerjasama dengan sesama rekan kerja. Hal ini yang menyebabkan penyampaian komunikasi sering tidak tentu arah dan terjadi kesalahpahaman sehingga komunikasi disini dinilai kurang efektif sehingga menyebabkan cenderung terjadinya iklim organisasi yang kurang baik yang membuat penurunan produktivitas kerja.

Tidak banyak karyawan yang mampu mengutarakan pendapat atau keinginan yang mereka rasakan karena masih minimnya komunikasi. Fenomena terkait komunikasi yang terdapat di BPR Bank Boyolali menjadi daya tarik yang penting untuk dilakukan kajian karena komunikasi pada BPR Bank Boyolali juga berkaitan dengan cara karyawan berkomunikasi dengan nasabahnya.

Hasil penelitian mengenai pengaruh komunikasi terhadap motivasi terdapat beberapa perbedaan penelitian dari Khasanah (2016) menyatakan hasil komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi sedangkan

penelitian Harsono (2017) hasilnya menyatakan komunikasi tidak signifikan terhadap motivasi. Sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja, hasil penelitian Safrina (2017) menunjukkan hasil bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan penelitian Siagian (2017) menyatakan variabel komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Permasalahan lain yang dihadapi dan tak kalah penting selain disiplin kerja dan komunikasi adalah kompetensi. Pelaksanaan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan perbankan dipengaruhi kompetensi. Kompetensi dapat dijadikan karakteristik diri seseorang yang memungkinkan karyawan mengeluarkan seluruh kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaannya, bukan untuk bersaing dengan sesama kerja namun juga memotivasi diri sendiri untuk memiliki suatu jabatan dari yang terjamin dimasa akan datang. Kompetensi juga dapat digunakan untuk memprediksi seseorang seberapa besar kinerja yang bisa dilakukan untuk suatu perusahaan.

Fenomena yang diamati berkenaan dengan kompetensi pada Bank BPR Boyolali banyak karyawan yang belum memiliki kompetensi yang memadai, seperti adanya kekurangan kepercayaan diri pada karyawan saat menghadapi nasabah, tidak adanya keyakinan dalam diri karyawan dalam kemampuannya mengejar target untuk mendapatkan nasabah, penempatan divisi karyawan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan terakhir. Dalam hal jenjang pendidikan mengabaikan masalah dalam sumber daya manusia yang masih tergolong rendah dan tidak setara dengan tugas yang diberikan serta dalam hal gaji pun menjadi tidak seimbang. Kurangnya pemahaman terhadap kualifikasi pekerjaan tertentu yang harus dipahami bahkan dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja, kualifikasi pekerjaan yang dimaksud disini adalah standar kompetensi yang disepakati oleh karyawan dan dijalankan secara bersama-sama, hal itu mengindikasikan adanya permasalahan kompetensi kerja karyawan.

Perwujudan kompetensi dalam setiap perusahaan terutama perbankan merupakan suatu buah dari hasil produktivitas kerja yang maksimal. Tingkat produktivitas dan kemampuan bekerja dalam bersaing dengan perusahaan lain dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki, sehingga kompetensi perlu dimiliki agar pekerjaan lebih produktif, menciptakan keunggulan bersaing dalam tiap-tiap pesaing dalam dunia perbankan merupakan prioritas bagi pemimpin untuk dapat memenangkan persaingan usaha yang sangat ketat, maka pemimpin harus terus memantau karyawan dalam setiap kompetensi yang dimiliki karyawan karena menjadi potensi yang baik bagi perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan dengan standar kinerja tinggi yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas dan pengambilan keputusan sesuai dengan divisinya dalam dunia perbankan yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki sehingga kompetensi yang dimiliki karyawan

secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi perusahaan dan mampu memberikan perubahan ke arah yang lebih baik untuk perusahaan. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu akan mendukung sistem kerja yang diberlakukan oleh perusahaan baik dilakukan secara individual maupun timkerja

Hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap motivasi terdapat beberapa perbedaan penelitian dari Suyanto (2018), Siagian (2017) menyatakan hasil kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi sedangkan penelitian Sari (2016) hasilnya menyatakan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja, hasil penelitian Arumwanti (2012), Ariyati (2020) menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedikit berbeda dari penelitian sebelumnya penelitian dari Siagian (2017) menyatakan hasil kompetensi berpengaruh signifikan namun negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Sari (2016) menyatakan variabel kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja

Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melakukan suatu pekerjaan. Diberikannya motivasi sebagai pendorong karyawan dalam mengerahkan kemampuan, keahlian, penampilan tenaga dan waktu dalam melakukan kegiatan yang sudah jadi tanggung jawab dan kewajiban karyawan sehingga tujuan dan sasaran perusahaan mudah dicapai. Motivasi mendorong seseorang untuk melaksanakan kegiatan untuk mendapat hasil terbaik. Karyawan dengan motivasi tinggi akan mempunyai kinerja tinggi pula. Motivasi kekuatan potensial yang ada dalam diri manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang intinya berkisar sekitar materi dan non materi. Yang harus diingat adalah bahwa motivasi karyawan akan saling berbeda, sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi, maka sumber motivasinya pun berbeda, tidak semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi tradisional, seperti otoritas formal dan insentif, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kebutuhan lain.

Motivasi menjadi salah satu faktor pendukung terwujudnya tercapainya kinerja yang maksimal, dikarenakan motivasi keadaan dari dalam diri seseorang/intern yang dapat mengarahkan tingkah laku dan perilaku seseorang pada tujuan atau suatu sasaran tertentu. Selanjutnya menurut Moekijat ada hubungan yang sangat erat antara motivasi kerja yang tinggi dengan disiplin. Apabila suatu karyawan merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan mempunyai sikap disiplin kerja yang tinggi, demikian sebaliknya apabila suatu karyawan memiliki semangat kerja dan etos kerja yang rendah maka mereka memiliki kebiasaan yang tidak baik pula, bahkan juga tidak sopan dengan pimpinan. Dengan kata lain motivasi kerja adalah sesuatu yang bisa digunakan sebagai penggerak seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu sebagai perwujudan seseorang untuk mencapai keberhasilan yang tinggi.

Dan hasil penelitian antara variabel mediasi terhadap variabel dependen yaitu motivasi terhadap kinerja juga menunjukkan hasil yang tidak relevan antara penelitian dari Yenny (2019) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan tidak didukung penelitian Harsono (2017) dengan hasil motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Kesenjangan antara teori hubungan antara intervening motivasi dengan variabel kinerja dengan temuan hasil penelitian (teori gap) dan kesenjangan antara temuan hasil penelitian (riset gap) telah menimbulkan rasa ingin tahu untuk mengkaji lebih mendalam hubungan ke dua variabel yaitu pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai merupakan arah pengaruh yang dikaji dalam penelitian ini.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*, yaitu memberikan penjelasan mengenai hubungan kausal atau sebab-akibat antara variabel bebas yang terdiri atas: disiplin kerja, komunikasi dan kompetensi dengan variabel motivasi (variabel intervening) serta variabel kinerja karyawan (terikat) pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, dokumentasi, dan kuesioner.

Teknik sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *totalsampling* atau sampel jenuh atau juga disebut dengan sampel sensus, adalah teknik sampling yang dilakukan dengan mengambil seluruh populasi yang ada dalam lokasi penelitian. Dalam penelitian ini peneliti mengambil sampel sebanyak 45 karyawan kantor pusat PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) Analisis data menggunakan analisis jalur (*Path Analisis*), uji t, F dan R² total, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Model persamaan menggunakan metode analisis regresi jalur sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon_2 \dots \dots (2)$$

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Validitas

Hasil Uji Validitas diketahui bahwa hasil menunjukkan bahwa didapatkan hasil semua item pernyataan untuk disiplin kerja, komunikasi dan kompetensi terhadap motivasi (intervening) dan kinerja karyawan dinyatakan valid karena mempunyai nilai $r_{item} > \text{nilai } r_{tabel} = 0,287$ sehingga item pertanyaan pada kuesioner penelitian layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian

Hasil Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas diketahui bahwa hasil menunjukkan koefisien (r) alpha hitung seluruh variabel > dibandingkan dengan kriteria yang dipersyaratkan atau nilai kritis (*rule of thumb*) sebesar 0,6 atau *Cronbach's Alpha* > 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pernyataan seluruh variabel dalam keadaan reliable.

Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Tabel 1

Hasil Analisis Jalur (Path Analysis) Persamaan I

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,143	3,321		3,957	,000
	Disiplin Kerja	,292	,172	,303	1,698	,097
	Komunikasi	,016	,313	,016	,051	,960
	Kompetensi	,074	,288	,080	,258	,798

a. Dependent Variable: Motivasi

Tabel 2

Hasil Analisis Jalur (Path Analysis) Persamaan II

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,150	2,959		,727	,472
	Disiplin Kerja	,399	,135	,365	2,960	,005
	Komunikasi	,372	,237	,331	1,566	,125
	Kompetensi	,254	,219	,239	1,161	,252
	Motivasi	-,122	,118	-,107	-1,028	,310

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Persamaan Regresi yang diperoleh :

$$Y_1 = 0,303 X_1 + 0,016 X_2 + 0,080 X_3 + \epsilon_1$$

Sig (0,097) (0,375) (0,798)

$$Y_1 = 0,365 X_1 + 0,331 X_2 + 0,239 X_3 - 0,107 X_4 + \epsilon_1$$

Sig (0,005) ** (0,125) (0,252) (0,310)

Berdasarkan hasil persamaan regresi diatas dapat disampaikan hasil yang diuraikan sebagai berikut :

1. Disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi (H₁ tidak terbukti)
2. Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi (H₂ tidak terbukti)
3. Kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi (H₃ tidak terbukti)

4. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (H₄ terbukti)
5. Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (H₅ tidak terbukti)
6. Kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (H₆ tidak terbukti)
7. Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (H₇ tidak terbukti)

Hasil Uji F

Hasil uji serempak (Uji F) persamaankedua diketahui besarnya nilai F_{hitung} sebesar 16,635 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan secara simultan atau bersamasama variabel disiplin kerja, komunikasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

Hasil Uji Koefisien Determinasi Total (Nilai R² total)

Nilai R² square total sebesar 67,62% yang artinya variabel kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dijelaskan oleh variabel bebas dengan motivasi variabel intervening sebesar 67,62% dan sisanya sebesar 32,38% dijelaskan faktor lain diluar model penelitian.

Hasil Analisis Koefisien Korelasi

Tabel 3

Hasil Analisis Koefisien Korelasi

Correlations						
		Disiplin Kerja	Komunikasi	Kompetensi	Motivasi	Kinerja Karyawan
Disiplin Kerja	Pearson Correlation	1	,576**	,845**	,366*	,647**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,018	,000
	N	45	45	45	45	45
Komunikasi	Pearson Correlation	,576**	1	,881**	,261	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,083	,000
	N	45	45	45	45	45
Kompetensi	Pearson Correlation	,845**	,881**	1	,259	,701**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,085	,000
	N	45	45	45	45	45
Motivasi	Pearson Correlation	,366*	,261	,259	1	,171
	Sig. (2-tailed)	,016	,093	,085		,261
	N	45	45	45	45	45
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,647**	,723**	,701**	,171	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,261	
	N	45	45	45	45	45

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil korelasi antar variabel penelitian sebagai berikut:

- a. Korelasi antara disiplin kerja dengan motivasi adalah 0,356 sehingga hubungan antara kedua variabel rendah dan signifikan
- b. Korelasi antara komunikasi dengan motivasi adalah 0,261 sehingga hubungan antara kedua variabel rendah dan tidak signifikan
- c. Korelasi antara kompetensi dengan motivasi adalah 0,259 sehingga hubungan antara kedua variabel rendah dan tidak signifikan
- d. Korelasi antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan adalah 0,647 sehingga hubungan antara kedua variabel kuat dan signifikan
- e. Korelasi antara komunikasi dengan kinerja karyawan adalah 0,723 sehingga hubungan antara kedua variabel kuat dan signifikan

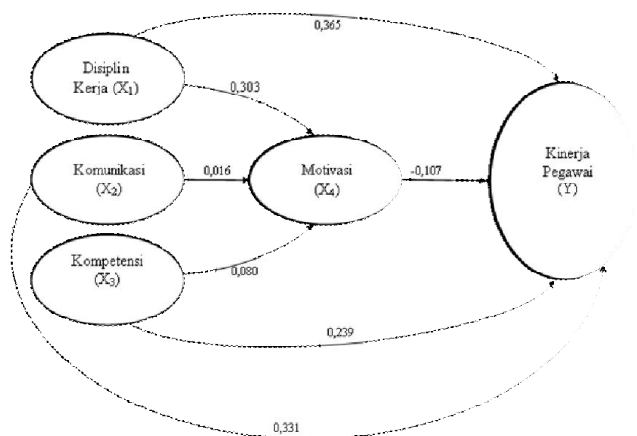
- f. Korelasi antara kompetensi dengan kinerja karyawan adalah 0,701 sehingga hubungan antara kedua variabel kuat dan signifikan
- g. Korelasi antara motivasi dengan kinerja karyawan adalah 0,171 sehingga hubungan antara kedua variabel sangat rendah dan tidak signifikan

ANALISA JALUR

Tabel 4
Hasil Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Dan Pengaruh Total

No	Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
1	Disiplin kerja → Kinerja Karyawan	0,365		
2	Komunikasi → Kinerja Karyawan	0,331		
3	Kompetensi → Kinerja Karyawan	0,239		
4	Motivasi → Kinerja Karyawan	-0,107		
1	Disiplin kerja → Motivasi → Kinerja Karyawan		0,303 x (-0,107) = (-0,032)	0,365 + (-0,032) = 0,333
2	Komunikasi → Motivasi → Kinerja Karyawan		0,016 x (-0,107) = (-0,0017)	0,331 + (-0,0017) = 0,3293
3	Kompetensi → Motivasi → Kinerja Karyawan		0,080 x (-0,107) = (-0,008)	0,239 + (-0,008) = 0,231

Berdasarkan hasil analisis jalur yang sudah dijelaskan bahwa pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan merupakan jalur yang paling efektif dan dominan dibandingkan jalur yang lain, karena memiliki nilai koefisien sebesar = **0,365** dengan nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$. Hubungan hasil akhir antar variabel dapat digambarkan dalam kerangka konseptual akhir sebagai berikut:



Gambar 1.
Hasil Analisis Jalur

PEMBAHASAN

Implikasi dari hasil pengujian-pengujian tersebut direkomendasikan untuk manajemen dalam upaya

perbaikan kinerja karyawan di masa yang akan datang meliputi :

1. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) berpengaruh positif dan signifikan, artinya apabila disiplin kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) juga akan meningkat. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Yenny (2019), Safrina (2017) menunjukkan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Tetapi penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ariyati (2020) menyatakan variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis nilai indikator tertinggi variabel disiplin kerja terletak pada item 4, 1, dan 3. Hal ini menunjukkan bahwa butir atau item tersebut paling berperan membentuk kedisiplinan kerja karyawan, dengan demikian upaya-upaya peningkatan kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) harus mensosialisasikan atau mengkomunikasikan peraturan yang berlaku di perusahaan agar dipahami oleh seluruh karyawan
- b. Karyawan harus mematuhi peraturan yang diberlakukan perusahaan seperti selalu datang tepat waktu, tidak meninggalkan kantor selama jam kerja, dan menggunakan jam istirahat sesuai dengan kebutuhan
- c. Karyawan harus bekerja sesuai dengan standart kerja yang diterapkan perusahaan serta harus memiliki tanggungjawab yang tinggi atas pekerjaan yang dikerjakan.

2. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) berpengaruh positif dan tidak signifikan, artinya apabila komunikasi ditingkatkan maka kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) juga akan meningkat. Temuan penelitian ini mendukung penelitian Siagian (2017) menyatakan variabel komunikasi berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja dan tidak sesuai dengan hasil penelitian Safrina (2017) menunjukkan hasil bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis nilai indikator tertinggi variabel komunikasi terletak pada item 4, 3, dan 1. Hal ini menunjukkan bahwa butir atau item tersebut paling berperan membentuk komunikasi karyawan, dengan demikian upaya-upaya peningkatan kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Diharapkan karyawan membangun komunikasi yang baik dengan rekan kerja untuk membangun koordinasi dan kerjasama untuk menyelesaikan pekerjaannya.
 - b. Pihak PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) sebaiknya rutin mengadakan kelompok kerja agar karyawan dapat saling membantu serta saling belajar dan berbagi ilmu, sehingga komunikasi yang terjalin menjadi lebih akrab dan menimbulkan rasa saling percaya pada diri karyawan dalam melakukan pekerjaan
 - c. Pimpinan selalu menginformasikan dengan jelas mengenai tugas, serta kebijakan-kebijakan terkait organisasi kepada karyawan dengan jelas dan mudah dipahami untuk menghindari adanya *misskomunikasi*
3. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) berpengaruh positif dan tidak signifikan, artinya apabila kompetensi ditingkatkan maka kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) juga akan meningkat. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Sari (2016) menyatakan variabel kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dan tidak didukung oleh hasil penelitian Arumwanti (2012), Ariyati (2020) menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis nilai indikator tertinggi variabel kompetensi terletak pada item 4, 3, dan 1. Hal ini menunjukkan bahwa butir atau item tersebut paling berperan membentuk kompetensi karyawan, dengan demikian upaya-upaya peningkatan kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Karyawan harus memiliki kemampuan dalam bekerja sesuai standart kerja yang telah ditetapkan dan mampu menkontrol diri pada saat bekerja dibawah tekanan
- b. Karyawan harus memiliki kemampuan dan bersedia melakukan pekerja tanpa perintah langsung dari pimpinan, dan selalu siap sedia jika sewaktu-waktu dibutuhkan
- c. Pihak PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) memberikan pelatihan-pelatihan agar karyawan memiliki pengetahuan yang luas tidak hanya pengetahuan pekerjaannya saat ini namun juga hal lain yang berkaitan dengan perusahaan

Berdasarkan uraian BAB IV pada analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian secara parsial variabel disiplin kerja, komunikasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi, variabel komunikasi kompetensi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
2. Hasil uji serempak (Uji F) persamaankedua diketahui besarnya nilai F_{hitung} sebesar 16,635 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan secara simultan atau bersamasama variabel disiplin kerja, komunikasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
3. Hasil Uji Determinasi (R^2)
Nilai R^2 square total sebesar 67,62% yang artinya variabel kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dijelaskan oleh variabel bebas dengan motivasi variabel interverning sebesar 67,62% dan sisanya sebesar 32,38% dijelaskan faktor lain diluar model penelitian.
4. Hasil pengaruh tidak langsung
Pengaruh langsung variabel disiplin kerja, komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya, maka dari itu variabel motivasi tidak efektif menjadi variabel interverning.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Pengambilan sampel penelitian ini difokuskan pada karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Hal ini menjadikan kurangnya karakteristik responden bisa menambahkan sampel pada karyawan Bank BPR lain yang ada di Boyolali
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel disiplin kerja, komunikasi kompetensi, motivasi dan kinerja karyawan. Adanya kemungkinan variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang belum bisa dijabarkan dalam penelitian ini misalnya kepemimpinan, kompensasi dll
3. Pengumpulan data menggunakan kuesioner maka terdapat kelemahan antara lain unsur subjektifitas dalam jawaban sangat besar sehingga pada saat responden menjawab kuesioner (instrumen penelitian) mungkin tidak memberikan jawaban yang benar/sungguh-sungguh sesuai dengan kenyataan yang ada, sehingga apa yang digeneralisasikan kurang tepat

PENUTUP Kesimpulan

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan di atas, dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, penulis mengajukan beberapa saran dalam memilih variabel yang menjadi skala prioritas guna meningkatkan kinerja karyawan dengan urutan sebagai berikut :

1. Disiplin kerja merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Upaya peningkatan disiplin kerja ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) harus mensosialisasikan atau mengkomunikasikan peraturan yang berlaku di perusahaan agar dipahami oleh seluruh karyawan
 - b. Karyawan harus mematuhi peraturan yang diberlakukan perusahaan seperti selalu datang tepat waktu, tidak meninggalkan kantor selama jam kerja, dan menggunakan jam istirahat sesuai dengan kebutuhan
 - c. Karyawan harus bekerja sesuai dengan standart kerja yang diterapkan perusahaan serta harus memiliki tanggungjawab yang tinggi atas pekerjaan yang dikerjakan.
2. Penelitian direkomendasikan untuk dikembangkan pada penelitian dimasa akan datang, sehingga akan mampu mengembangkan penelitian ini menjadi lebih baik, khususnya dalam mengkaji kinerja karyawan.
3. Penelitian dimasa akan datang disarankan dapat menambah jumlah sampel dan variabel penelitian yang lebih variatif

DAFTAR PUSTAKA.

- Ariyati, Yannik. 2020. Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sds An-Nahdiah Kota Batam. *Jurnal Bening Prodi manajemen*. Vol 7 (1). Hal 67-79
- Harsono, Slamet. 2017, Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Pada Tutor Universitas Terbuka (Studi Pada Kelompok Belajar Wonosobo II UPBJJ Yogyakarta Universitas Terbuka) . *Journal Excellent*, Volume 6 no 1, 180-189
- Hidayah, Siti dan Pribadi, Kuku. 2011, Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, Vol 19 No. 31 (2011), Hal:132-156
- Hosnawati. 2016. Pengaruh Motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan etos kerja sebagai variabel Moderasi. Universitas Negeri Yogyakarta
- Kandula R. Srinivas. 2013. Competency Based Human Resource Management: A Complete Text With Case Studies on Competency Mapping, Modelling, Assessing and Applying. Gtae Corporation. Bangalore, Delhi.
- Khasanah, Umi. 2016, Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi Pt. New March Semarang). *Journal of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016
- Mauli Siagian. 2017. Analisis Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lubuk Baja Batam. *Jurnal Akrab Juara* Volume 2 Nomor 3 Edisi Juni 2017, Hal 1-16
- Meutia, Ika Sari dan Tubagus Ismail. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Melalui Motivasi sebagai variabel intervening dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.
- Safrina, Emi. 2017. Pengaruh Disiplin, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) Di Kabupaten Bireuen. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 18 No. 2. Hal.116-127. Aceh. Fakultas Ekonomi Universitas Almuslim, Bireuen.
- Suwati, Yuli. 2013. “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tunas Hijau Samarinda”. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, Volume 1, Nomor 1, 2013: 41-55
- Suyanto. S. 2018. “Competence and Discipline on Work Motivation and the Implication on Working Performance”. *European Research Studies Journal* Volume XXI, Issue 1, pp. 570 – 587
- Walipah & Naim. 2016. Faktor-faktor yang mempengaruhi niat berwirausaha mahasiswa. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 12 (3), 138- 144. DOI: 10.21067/jem.v12i3.1461.
- Wanti Arumwanti dan Ngatemin, 2012, Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel di Kabupaten Karo. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* Vol.12, No.2. Hal. 80-92
- Yenny. 2019. Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Imanuel Palu. *e Jurnal Katalogis*, Volume 6 Nomor 2 Februari 2018 hlm 98-105