

PENGARUH MOTIVASI, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN *OUTSOURCING* PADA PT BRI, Tbk KANTOR WILAYAH JAKARTA I

Siti Nurjanah¹⁾
Eny Ariyanto²⁾

¹⁾Alumnus Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana,
dan Staf PT BRI Tbk Wilayah Jakarta I

²⁾Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana
e-mail: eny_ariyanto@yahoo.com

Abstract

The research aims to identify the influence of motivation, training and the work environment on the performance of outsourced employees of PT BRI, Tbk Regional Office Jakarta I. The sample of this research were employees of outsource PT BRI, Tbk Regional Office Jakarta I. The research sample is consisted of 312 respondents which are determined by a census. Data of this research are obtained through questionnaire. The research methodology is descriptive and verificative methods using regression and correlation analysis of data. The result suggested variables of motivation, training and work environment either partially or simultaneously have influence positive significant toward the increasing employee performance. The finding shows that there is simultaneously 70.6% influence level of motivation, training and work environment on employee's performance.

Keywords: motivation, training, work environment, employee outsource performance

PENDAHULUAN

Istilah *outsourcing* belakangan ini memang sering diperbincangkan oleh berbagai kalangan baik pihak yang menganjurkan sistem kerja ini dipraktekkan dalam perusahaan, ataupun mereka yang menolaknya yaitu dengan anggapan bahwa *outsourcing* merupakan wujud dari pengingkaran serta penghilangan hak-hak dasar pekerja. Aksi dalam penolakan ini wajar karena dalam kenyataan pemberdayaannya pengguna pekerja kontrak banyak menyimpang dari peraturan ketenagakerjaan. Contohnya dalam UU No 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, telah membatasi jenis pekerjaan yang dapat menggunakan karyawan kontrak (*outsourcing*) yaitu pekerjaan yang terukur (*predictable*) penyelesaiannya, seperti pekerjaan musiman maupun tugas-tugas lain yang bukan merupakan pekerjaan utama perusahaan tersebut. Namun dalam prakteknya pada jenis pekerjaan utama yang bersifat terus menerus pun juga menggunakan tenaga *outsourcing*. Bukti lain penyimpangan, perjanjian kerja yang semestinya berlaku paling lama dua tahun, dan hanya dapat diperpanjang untuk satu kali selama satu tahun, dalam kenyataannya ada kontrak yang dibuat lebih dari tiga tahun.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia dalam meraih keunggulan kompetitifnya banyak mengalihkan (*outsource*) pekerjaan-pekerjaan yang bersifat penunjang operasional kepada pihak lain, diantaranya ke anak perusahaan PT BRI yaitu PT PKSS yang menempatkan karyawan *outsourcing* untuk pelayanan nasabah (*Frontliner*), administratif (ADK, Sekretaris), pelayanan dana dan jasa service (DJS, Devisa), pelayanan pemasaran (Funding Officer) dan Satpam. Data karyawan PT

Bank Rakyat Indonesia Tbk untuk Kantor Wilayah Jakarta I, seperti terlihat dalam Tabel 1, bahwa mayoritas karyawan PT BRI adalah berstatus karyawan *outsourcing*.

Tabel 1. Data Karyawan PT BRI, Tbk Kantor Wilayah Jakarta I Tahun 2008-2010

Jenis Karyawan	2008	2009	2010
Karyawan Tetap/Organik	1055	937	963
Karyawan Kontrak	55	80	289
Karyawan <i>Outsourcing</i>	1807	2473	3703

Sumber : Data Devisi SDM Kantor Wilayah Jakarta 1, Tahun 2010.

Dari data di atas nampak perbandingan karyawan tetap dengan karyawan *outsourcing* adalah 1 : 2. Hal ini dikarenakan penerimaan karyawan *outsourcing* meningkat dari tahun ke tahun, terbukti pada tahun 2008 penerimaan karyawan *outsourcing* sebesar 740 karyawan, tahun 2009 sebesar 1347 dan pada tahun 2010 sebesar 1307. Secara administratif terdapat perbedaan hak antara karyawan *outsourcing* dengan karyawan tetap PT BRI Tbk. Meskipun perlakuan tenaga kerja kontrak/*outsourcing* sebagai waga kelas dua (berbeda hak), dan sadar akan posisi status mereka, namun sebagian besar karyawan kontrak tersebut tidak keberatan. Meskipun hak-hak dasar mereka dibedakan, tetapi mereka tetap diberi beban dan tanggung jawab yang sama dengan karyawan tetap/karyawan organik dalam perusahaan. Apabila *security* dan *esteem needs* belum terpenuhi (misal: rasa aman status kepegawaiannya, terhindar dari perlakuan sewenang-wenang, dan kebutuhan pengakuan atau penghargaan eksistensi kerja) maka hal ini dapat menyebabkan *demotivasi* dan tidak maksimalnya dalam bekerja. Beberapa fakta yang ada di antaranya: (1) dalam hal status atau pengangkatan karyawan, dimana untuk tahun 2008 jumlah karyawan *outsourcing* yang diangkat menjadi karyawan kontrak sebesar 55 orang dan tahun 2009 sebesar 25 orang, sedangkan pada tahun 2010 sebesar 209 orang. Dari data tersebut menunjukkan persentase kejelasan pengangkatan berstatus sebagai karyawan tetap relatif kecil bila dibandingkan jumlah karyawan *outsourcing* yang ada. (2) Peningkatan data resign karyawan *outsourcing* dari tahun 2008–2010, dimana untuk tahun 2008 jumlah karyawan *outsourcing* yang resign sebesar 74 karyawan dan tahun 2009 sebesar 77 karyawan, sedangkan pada tahun 2010 sebesar 204 karyawan. (3) Selama penerimaan karyawan *outsourcing* angkatan pertama sampai tahun 2009 belum pernah diberikan insentif finansial, dan baru mulai tahun 2010 karyawan *outsourcing* diberikan insentif sebesar satu bulan gaji per tahun. Hal ini sangat ironis dan berbeda sekali jika dibandingkan dengan hak-hak karyawan tetap, dimana karyawan tetap selain mendapatkan insentif juga mendapatkan bonus, tunjangan hari raya (THR), uang bagi hasil perusahaan dan uang penghargaan. Kondisi lingkungan kerja yang diskriminatif seperti ini pada akhirnya bisa berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja karyawan.

Hasil pengukuran kinerja karyawan *outsourcing* terbaru di BRI, yaitu survai yang dilakukan oleh Marketing Research Indonesia, dengan subyek penilaian meliputi petugas satuan pengaman, operator telepon, *customer service* dan *teller*, dengan aspek variabel kinerja yang dievaluasi antara lain: sikap (*attentiveness, responsiveness courtesy, empathy*, dan *willingness to help*), *skill* (kemampuan menjelaskan produk dan layanan e-banking, *cross selling* layanan e-banking dan produk, *time delivery*), dan penampilan karyawan

(dandanan, pakaian, *name tag* dan kondisi kebersihan meja kerja) menggambarkan hasil belum memuaskan. Dari temuan data hasil survai terlihat bahwa kinerja karyawan *outsourcing* belum stabil.

Pada bagian lain, yaitu dari aspek variabel kemampuan, karena karyawan *outsourcing* lebih banyak terlibat langsung dengan persoalan-persoalan nyata di lapangan maka mau tidak mau harus selalu meningkatkan kapabilitas diri untuk bisa mengikuti perkembangan teknologi terbaru, informasi perbankan terbaru, permasalahan perbankan maupun target perusahaan. Proses aktivitas ini menjadikan kemampuan teknik karyawan *outsourcing* bisa lebih tinggi dibandingkan karyawan tetap. Begitu pula dalam hal mempersepsikan perannya, karyawan *outsourcing* lebih memahami fungsi dan perannya sebagai karyawan. Prestasi tersebut juga didukung oleh program pelatihan yang diberikan kepada karyawan *outsourcing*, seperti pelatihan *service excellent*, devisa, administratif data kredit (ADK), aplikasi perbankan, sosialisasi produk-produk terbaru BRI (Britama Junio, E-channel BRI, BRIPENS) maupun training motivasi karyawan. Sehingga dengan program pelatihan yang diberikan institusi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja *overall* karyawan PT BRI (Tbk) Kantor Wilayah Jakarta I, yaitu performa kinerja mengalami kenaikan nilai dari 82,19 menjadi 86,39. Meskipun demikian besaran kenaikan nilai tersebut masih relatif kecil (yaitu 4,2) apabila dibandingkan dengan besaran kinerja karyawan di lingkungan Kantor Wilayah BRI daerah lain.

Berdasarkan uraian fakta masalah seperti telah dijelaskan di atas maka yang menjadi pertanyaan adalah: (1) seberapa kuat motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT BRI Tbk, (2) seberapa kuat pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT BRI Tbk, (3) seberapa kuat lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT BRI Tbk, (4) seberapa kuat motivasi kerja, pelatihan kerja dan lingkungan kerja bersama sama mempengaruhi kinerja karyawan *outsourcing* PT BRI Tbk.

KAJIAN TEORI

Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah motivasi kerja. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental adalah merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Motivasi kerja memiliki peranan yang penting dalam mencapai kinerja yang baik untuk pribadi maupun organisasinya. Sedangkan kinerja karyawan sebagai bagian dari sikap dan prestasi kerja merupakan tolok ukur yang tidak kalah penting dalam menilai kondisi produktivitas kerja setiap karyawan. Hal ini dikuatkan dengan penelitian Charles dan Jennifer (2003) bahwa motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja. Demikian pula temuan penelitian dari Parker et.all (2003, Lubis (2003), Parlinda (2003), Suryani (2010), turut memperkuat pernyataan tersebut.

Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi berprestasi tinggi yang harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari faktor lingkungan kerja yang turut menunjang pencapaian kinerja yang lebih baik. Penelitian Gerungan (1988) menyatakan bahwa semakin besar motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula prestasi kerjanya. Temuan penelitian yang

serupa dan mendukung pernyataan tersebut antara lain dilakukan oleh Budiningsih (2002), Hariyanto (2002), Rustiardo (2002). Rumusan hipotesis yang dapat dikemukakan ialah:

H₁ : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT BRI, Tbk

Hubungan Pelatihan Kerja dengan Kinerja

Pelatihan bagi karyawan menurut Efendi (2002) merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar sehingga bisa mengoptimalkan kinerja karyawan. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera (Mangkunegara, 2006). Weiss (1997) dan Mangkunegara (2001) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses sistematis yang mengubah perilaku karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikuatkan oleh penelitian Hariawati (2009) dan Suryani (2010). Sedangkan Sujana et al (1994) menyatakan bahwa pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih efektif. Disiplin dalam mengembangkan kemampuan adalah penting, tidak hanya untuk intelijensi ke depan tetapi juga pada intelijensi saat ini yaitu untuk memahami realitas eksternal dan membuat solusi yang sesuai konteks bekerja keras.

H₂ : Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT BRI, Tbk

Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses operasional dalam suatu perusahaan namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses operasional tersebut. Lingkungan kerja yang memadai bisa memusatkan perhatian kerja bagi karyawan dan dapat meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi kerja karyawan dan akhirnya kinerja karyawanpun juga menurun. Hal ini dikuatkan oleh penelitian Goll dan Rasheed (1997) dan Surplus (2004), kepastian lingkungan yang menunjang berpengaruh positif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan stratejik yang akhirnya berdampak meningkatkan kinerja perusahaan.

Kondisi dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tenang dan lain sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Parlinda, 2003; Hariyanto, 2002), begitu sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja.

H₃ : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT BRI, Tbk

Hubungan Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Dalam suatu organisasi faktor sumber daya manusia (*human resources*) menduduki peran penting dalam kehidupan maupun kemajuan suatu organisasi, karena tercapainya tujuan organisasi sangat tergantung pada aktivitas para anggota organisasi. Dengan kata

lain bahwa tercapainya tujuan organisasi atau lembaga dimungkinkan dengan adanya upaya pelatihan, motivasi pada sumber daya manusia perusahaan tersebut (Pullins et al, 2000). Menurut Aghazadeh (1999) suatu organisasi seharusnya dapat menempatkan tenaga kerja pada tugas yang sesuai dengan deskripsi tugas mereka, mengembangkan metode pelatihan, metode kerja dan alat-alat yang tepat serta adanya dukungan legitimasi untuk bekerja.

Sujan et al (1994), dalam penelitiannya menemukan bahwa karyawan yang relatif rendah dalam kinerja akan menjadi efektif apabila dimotivasi dan diberdayakan melalui orientasi pembelajaran untuk bekerja cerdas dan keras. Di samping itu, Kohli et al (1998) mengemukakan bahwa orientasi pelatihan mendorong untuk bekerja keras karena karyawan menikmati pekerjaannya kemudian membawa kepada kinerja yang lebih tinggi. Karyawan dengan orientasi pembelajaran tinggi cenderung dapat beradaptasi dan dapat merespon situasi-situasi kerja sehingga dapat bekerja dengan kinerja yang maksimal. Pendapat tersebut juga didukung oleh Szymanski et al (1990).

H₄ : Motivasi kerja, pelatihan kerja dan lingkungan kerja bersama sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing di PT BRI, Tbk

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil populasi karyawan *outsourcing* yang bekerja di PT BRI Kantor Wilayah Jakarta I bagian *Frontliner (teller dan customer service)* yang telah mempunyai masa kerja minimal satu tahun. Dari definisi tersebut maka didapat populasi berukuran 312 orang karyawan, dan semua anggota populasi ditetapkan sebagai sampel atau responden penelitian. Oleh karena itu teknik pengambilan sampel adalah sistem sensus atau *saturation sampling*.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survey*, yaitu semua anggota sampel sebagai subjek penelitian (karyawan BRI Kantor Wilayah Jakarta I) diobservasi dengan menggunakan instrumen angket (kuesioner). Kemudian desain penelitiannya ialah penelitian verifikasi atau eksplanasi, yaitu bertujuan untuk menguji kebenaran teori (hipotesis dirumuskan) yang menjelaskan tentang hubungan sebab akibat antara variabel penelitian bebas/independen (yaitu: motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja) dengan variabel penelitian terikat/dependen (kinerja), yang sekaligus dapat mengukur kuat lemahnya hubungan atau pengaruh antar variabel dalam struktur model penelitian di atas. Adapun teknik penelitian yang digunakan untuk menguji (verifikasi) rumusan hipotesis ialah teknik statistik regresi linier berganda (*multiple linear regression*).

Data primer hasil pengukuran persepsi responden bersifat kualitatif. Untuk memperoleh data primer tersebut, variabel motivasi kerja (MK) diukur melalui lima dimensi: *physiological needs, safety needs, social needs, esteem needs, self actualization needs* (Maslow dalam Robbins, 2003; Sedarmayanti, 2009), dan pengukurannya menggunakan 25 item kuesioner. Pelatihan kerja (PK) diukur melalui dimensi keterampilan dan pengetahuan (Kohli et al, 1998; Sunyoto, 1999), menggunakan alat ukur 7 item kuesioner. Lingkungan Kerja (LK) diukur melalui dimensi suasana lingkungan kerja, kondisi fasilitas kerja, dinamika hubungan kerja (Mangkunegara, 2006), menggunakan alat 12 item kuesioner. Kinerja karyawan (KK) diukur melalui 5 dimensi: kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, kehadiran, kerjasama (Umar, 1997) menggunakan alat ukur 16 item kuesioner.

Data persepsi hasil pengukuran pada masing-masing variabel penelitian bersifat kualitatif berskala Likert dengan lima peringkat opsi. Selanjutnya, data tersebut ditransformasikan ke dalam bentuk skor atau angka seperti tersaji dalam Tabel 2.

Tabel 2. Ketentuan Penilaian Skala Likert

Kualitas Persepsi Responden	Skor	
	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
Sangat Setuju, Selalu, Benar Sekali, Baik Sekali, Sangat Puas	5	1
Setuju, Sering, Benar, Baik, Puas	4	2
Ragu Ragu, Kadang-kadang, Biasa	3	3
Tidak Setuju, Sekali-Kali, Tidak Benar, Tidak Baik, Tidak Puas	2	4
Sangat Tidak Setuju, Tidak Pernah, Sangat Tidak Baik, Sangat Tidak Puas	1	5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data hasil pengukuran melalui kuesioner yang diberikan kepada 312 karyawan responden, antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut: diketahui bahwa jumlah responden perempuan sebanyak 234 orang (75%) dan responden laki-laki 78 orang (25%). Dari hasil penelitian juga diketahui bahwa 3 responden (1%) berusia dibawah 20 tahun, 134 responden (42.9%) berusia 21-25 tahun, 169 responden (54.2%) berusia 26-30 tahun, dan 6 responden (1.9%) berusia di atas 30 tahun. Dari latar belakang pendidikan dari 312 responden terdiri dari 94 orang berpendidikan D3 (30.1%) dan 218 orang berpendidikan S1 (69.9%)

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Guna mengetahui mutu validitas *construct* instrumen kuesioner yang dibuat dan akan dipakai untuk mengukur atau mengoleksi data primer variabel penelitian ialah menggunakan formula korelasi Karl Pearson (*product moment*). Uji coba (*tryout*) 60 item kuesioner yang tersusun dilakukan pada 30 orang subjek penelitian. Hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi terkecil 0,383 dan terbesar 0,686. Dengan merujuk r_{tabel} pada $n=30$ dan $\alpha=0,05$, maka didapat nilai koefisien r sebesar 0.361. Berdasarkan koefisien r tabel tersebut dapat diketahui bahwa seluruh butir pernyataan untuk semua variabel (motivasi, pelatihan, lingkungan, dan kinerja) mempunyai $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$. Dengan demikian seluruh butir pernyataan kuesioner dinyatakan valid.

Selanjutnya, uji reliabilitas instrumen menggunakan formula Cronbach's Alpha. Hasil *printout* perhitungan dengan SPSS, diperoleh koefisien Cronbach's Alpha masing-masing variabel penelitian sebagaimana tersaji pada Tabel 3, yaitu menunjukkan koefisien terendah pada variabel motivasi kerja (0,717) dan tertinggi variabel pelatihan kerja (0,868). Dengan mengacu pada koefisien minimal 0,6 (Nunully, 1978 dalam Ghazali, 2009) sebagai batas terendah (*cut off*) nilai reliabilitas layak, maka instrumen penelitian pada semua variabel penelitian masuk dalam kriteria *reliabel*.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Kuesioner	Cronbach's Alpha	<i>r cut off</i>	Hasil
Motivasi Kerja (MK)	0.717	0.7	Reliabel
Pelatihan Kerja (PK)	0.868	0.7	Reliabel
Lingkungan Kerja (LK)	0.865	0.7	Reliabel
Kinerja Kerja (KK)	0.745	0.7	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja (MK), Pelatihan Kerja (PK) dan Lingkungan Kerja (LK) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hasil analisis data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan SPSS versi 16.00 yang secara lengkap dapat dilihat pada *output* hasil *printout* komputer yang dirangkum dalam Tabel 4.

Tabel 4. Koefisien Regresi Terstandarisasi dan Tidak Terstandarisasi Hasil *Output* Pengolahan Data dengan Program SPSS 16.00

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,652	,204		8,106	,000
	MK	,122	,057	,156	2,389	,008
	PK	,331	,038	,439	8,750	,000
	LK	,315	,043	,355	7,237	,000

a. Dependent Variable: KK

Dengan merujuk pada Tabel 4 dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\begin{array}{l}
 \text{KK} = 1,652 + 0,122 \text{ MK} + 0,331 \text{ PK} + 0,315 \text{ LK} \\
 \text{SE} \quad (0,204) \quad (0,057) \quad (0,038) \quad (0,355) \\
 t_{\text{hitung}} \quad 8,106 \quad 2,389 \quad 8,750 \quad 7,237 \\
 \text{Sig.} \quad 0,000 \quad 0,008 \quad 0,000 \quad 0,000
 \end{array}$$

Berdasarkan persamaan regresi linier di atas menunjukkan dan menjelaskan bahwa: 1) Koefisien $b_1 = 0,122$ adalah positif dan signifikan ($t_h = 2,389$; sig. = 0,008); kesimpulan: hipotesis pertama (H_1) teruji dan terbukti, 2) Koefisien $b_2 = 0,331$ adalah positif dan signifikan ($t_h = 8,750$; sig. = 0,000); kesimpulan: hipotesis kedua (H_2) teruji dan terbukti, 3) Koefisien $b_3 = 0,315$ adalah positif dan signifikan ($t_h = 7,237$; sig. = 0,000); kesimpulan: hipotesis ketiga (H_3) teruji dan terbukti.

Kemudian untuk pembuktian hipotesis keempat (H_4) dapat dijelaskan melalui Tabel 5 dan 6.

Tabel 5. Output Hasil Olah Data dengan Anova Uji F untuk Hipotesis Keempat

Model 1	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14,389	3	4,796	71,869	0,000
Residual	20,555	308	0,067		
Total	34,943	311			

Predictors: (Constant), MK, PK, LK

Dependent Variabel: KK

Tabel 6. Output Hasil Olah Data untuk Koefisien R, R², dan Adjusted R²

Model	R	R square	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
1	0,842	0,712	0,706	0,25833

Predictors: (Constant), MK, PK, LK

Dari *output* hasil olah data dengan analisis varian (ANOVA), seperti nampak pada Tabel 5, membuktikan kebenaran hipotesis keempat (H_4) yaitu bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel motivasi kerja, pelatihan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* BRI Tbk ($F = 71,869$; Sig. = 0,000). Selanjutnya, dari analisis koefisien determinasi (R^2 dan adjusted R^2) menunjukkan besaran koefisien 0,712 dan 0,706 (Tabel 6). Adjusted R^2 sebesar 0,706, menunjukkan arti bahwa dalam model penelitian dengan regresi linier berganda seperti tersusun di atas mampu menjelaskan 70,6 persen variasi perubahan variabel kinerja karyawan ditentukan oleh variasi perubahan variabel motivasi kerja (MK), pelatihan kerja (PK), dan lingkungan kerja (LK). Sisanya, yaitu sebesar 29,4 persen, ditentukan oleh variasi variabel di luar model penelitian.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Kohli et al (1998) yang menemukan fakta bahwa meningkatnya kapabilitas (kemampuan) individu karyawan melalui pelatihan akan meningkatkan motivasi intrinsik dan ketertarikan pada tugas. Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang tinggi, fokus pada isi tugas-tugas dan didukung lingkungan yang kondusif akan dapat mengarahkan pada meningkatnya orientasi kinerja karyawan. Fakta temuan penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Szymanski et al (1990) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif signifikan antara upaya organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja dengan mengikutkan karyawan dalam program pelatihan, sehingga dapat membangun orientasi positif pembelajaran pada karyawan. Sikap orientasi positif pembelajaran karyawan yang diperoleh melalui media kerja nyata atau praktek akan mendorong semangat dan motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih keras, karena karyawan menikmati pekerjaannya kemudian membawa kepada kinerja yang lebih tinggi.

Penemuan penelitian juga sejalan dengan pendapat Smith et all (2000) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan pribadi seseorang terhadap situasi dan kondisi pekerjaan maupun lingkungan kerjanya yang dipengaruhi oleh usaha individu, kebutuhan pribadi dan tujuan organisasi. Tujuan organisasi dan kebutuhan pribadi akan menentukan prestasi kerja individu sekaligus kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Di samping itu Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa salah satu indikator yang memperlihatkan kondisi seseorang memiliki kinerja yang baik adalah karena motivasi berprestasinya tinggi yang terdorong dari kemampuan dirinya dan lingkungan kerjanya.

Dengan memiliki kinerja yang baik pada setiap karyawan berarti sudah menunjukkan kemampuannya secara maksimal, sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Fakta empiris temuan penelitian di bank BRI Kantor Wilayah I Jakarta telah membuktikan bahwa kinerja individu sangat dipengaruhi simultan oleh variabel motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja yaitu dengan variasi 70,6%.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimensi *social needs* yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kehadiran karyawan dan *safety needs* yang memiliki pengaruh paling kecil terhadap kualitas kerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa dengan motivasi kerja yang baik mendorong karyawan *outsourcing* PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Jakarta I untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik.
2. Pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimensi keterampilan yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kualitas kerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa pelatihan yang diimplementasikan secara baik akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan *outsourcing* PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Jakarta I.
3. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimensi dinamika hubungan kerja yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kerja sama karyawan. Hal ini menandakan bahwa efektifitas kinerja karyawan *outsourcing* di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Jakarta I akan meningkat apabila didukung dengan lingkungan kerja yang kondusif dan kooperatif.
4. Secara simultan variabel motivasi kerja, pelatihan kerja dan lingkungan kerja mampu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* sebesar 70,6%. Sisanya merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hal ini menandakan bahwa peningkatan kinerja karyawan *outsourcing* di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Jakarta I tidak lepas dari pengaruh motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja.
5. Dari hasil regresi, dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh lebih besar dibandingkan motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Jakarta I.

Rekomendasi untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh motivasi, pelatihan, dan kinerja karyawan secara simultan maupun secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* di PT BRI Kantor Wilayah Jakarta I dan untuk variabel pelatihan secara parsial berpengaruh sangat tinggi terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya sehingga disarankan kepada manajemen PT BRI agar dapat mempertahankan dan memonitor pelatihan tersebut agar tetap diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari karena pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Program pelatihan menjadi bagian penting dalam peningkatan keterampilan karyawan dan menjadi motivator karyawan terhadap hasil kerjanya. Disarankan manajemen PT BRI khususnya departemen SDM membuat pelatihan kerja yang dilaksanakan secara terjadwal rutin dan dicatat dalam *training hours* individual sehingga dapat membandingkan jumlah jam pelatihan dan hasil kerjanya.

Menciptakan dan selalu menjaga lingkungan yang harmonis, perlu dibuat peraturan perusahaan yang jelas, sistem komunikasi yang jelas yang bisa mendorong karyawan untuk termotivasi dan menjaga lingkungan kerja fisik maupun non fisik tetap baik agar karyawan merasa bahwa kebutuhannya untuk berafiliasi ditempat kerja terpenuhi, dengan demikian akan tercipta kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi.

Dari hasil matrik korelasi antarvariabel, menjelaskan bahwa *social needs* sangat berpengaruh terhadap kehadiran karyawan dan dinamika hubungan kerja berpengaruh terhadap kerja sama antar karyawan. Hal ini mengisyaratkan bahwa hubungan kekeluargaan di PT BRI, Tbk sangat kuat sekali. Oleh karena itu perlu dibuat pertemuan rutin untuk meningkatkan hubungan kekeluargaan tersebut, seperti rutinitas *gathering* antarcabang.

Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan

Pada penelitian ini hanya digunakan tiga variabel yaitu motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja yang diduga mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Pada penelitian selanjutnya diharapkan para peneliti lain mampu mengkaji faktor-faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan sehingga menambah cakrawala dan wawasan mengenai keilmuan ini secara lebih luas.

Pengukuran kinerja karyawan *outsourcing* pada penelitian ini masih bersifat *self-raffing* sehingga pada penelitian berikutnya diharapkan dapat melibatkan penilaian dari rekan sekerja, atasan yang bersangkutan dan dari hasil tes *product knowledge* yang dilaksanakan PT BRI tingkat Kantor Wilayah.

Dalam penelitian lanjutan, penelitian mengenai kinerja diharapkan tidak hanya berakhir pada penelitian kinerja karyawan dari sudut pandang manajemen, namun dapat dilanjutkan pada pengukuran kinerja karyawan dari sisi kualitas kerja yang dinilai oleh nasabah. Sehingga dapat lebih memaksimalkan pelayanan kepada nasabah yang berefek dapat mencetak nasabah-nasabah yang loyal kepada PT BRI, Tbk.

REFERENSI

Aghazadeh, Sayed Mahmoud. 1999. Human Resource Management: Issues and Challenges in the New Millennium. *Management Research News*. Vol 22 No 12 : 1-3.

Budiningsih, Ismaryati. 2002. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehewan, Perikanan dan Kelautan Kabupaten Wonogiri*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Charles and Jennifer. 1998. *Working Smarter and Harder: A longitudinal Study of Managerial Success*. New York.

- Efendi, Marihot Tua. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Gerungan, W.A. 1998. *Psikologi Sosial*. Bandung: Penerbit PT Eresco.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1987. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Terjemahan Nunuk Adiarni. Jakarta: Penerbit Bina Aksara.
- Goll, I. and A.M.A. Rasheed. 1997. Rational Decision Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 583-591.
- Hariyanto. 2002. *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sragen*. Tesis. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hariawati, Erlina. 2009. Pengaruh Pelatihan kerja terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*. Vol. 2 No.1, hal. 120-132.
- Kohli, Ajay K, Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N Callagalla. 1998. Learning and Performance Orientation of Sales People: The Role of supervisors. *Journal of Marketing Research*. Vol XXXV: 267-274.
- Lubis, Khairul akhir. 2008. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Tesis*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Mangkunegara, A.P. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- _____. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Parker, Christopher P; Baltes, Boris B; Young, Scott A; Huff, Joseph W; et al. 2003. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24.4: 389+.
- Parlinda, Vera. 2000. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta*. Tesis. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Pullins, Ellen Bolman, Curtis P. haugtvedt, Peter R dickson, Leslie M. Fine, oy J Lewicki. 2000. Individual Differences in Intrinsic Motivation and The Use of Cooperative Negotiation Tactics. *The Journal of Business & Industrial Marketing* Vol 15 No 7: 466-478.
- Rustiardjo. 2002. *Pengaruh Motivasi dan Pengawasan Melekat Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kecamatan Sidoarjo Kabupaten Wonogiri*.

- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (3 rd ed). Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sevilla, C.G, J.A. Ochoave, T.G. Punsalan, B.P.Regala and G.G Uriarte. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Terjemahan Alimuddin Tuwu. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia Press.
- Smith, Kirk, Eli Jones and Edward Blair. 2000. Managing Sales Person Motivation in a Territory Realignment. *Journal of Personal Selling & Sales Management* Vol XX No 4: 215-226.
- Sujan, Harish, Barton a weitz & Nirmalya Kumar. 1994. Learning Orientation, Working Smart, and Effective selling. *Journal of Marketing* Vol 58: 34-52.
- Sunyoto, Agus. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: IPWI.
- Surplus, Susan H. 2004. Motivating the Troops: moving from the power of “me” to the power of “we”. *SuperVision*. 65.4: 9-12.
- Suryani. 2010. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita Jakarta*. Tesis. Jakarta: Universitas Mercubuana.
- Szymanski, David M and Gilbert A Churchill, Jr. 1990. Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Sales People. *Journal of Marketing Research* Vol XXVII: 63-174.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Weiss, W. H. 1997. Promoting quality through training and employee performance. *SuperVision*. 58 (7), 3-6