

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP MOTIVASI SERTA  
DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN BANK JATENG CABANG UTAMA  
SEMARANG**

Oleh :

**Oktaviana Ayu Prahastari**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Dian Nuswantoro, Jl. Nakula I  
No.5-11, Semarang 50131; Email : 211201102226@mhs.dinus.ac.id

**ABSTRAK**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan komunikasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan, serta untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 109 orang. Selain kuesioner data juga dikumpulkan melalui wawancara singkat. Penelitian dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan oleh AMOS 18.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Beban kerja, Komunikasi, Motivasi, Kinerja karyawan.

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to determine the influence of workload and communication on the motivation and performance of employees, as well as to analyze and prove the influence of motivation on employee performance. The study is conducted at the Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Data collected through questionnaires which is distributed to 109 people. In addition to the questionnaire, data is also collected through a short interview. The study is conducted by using Structural Equation Modelling ( SEM ) which is run by AMOS 18.*

*The results show that: The workload and communication positively significant effect the performance of the employee, moreover communication is also have positive impact to the motivation. However, the workload have positive relation and insignificant to the motivation. Likewise, motivation have positive relation and insignificant to the employee performance.*

*Keywords : Workload , Communications . Motivation , employee performance .*

## **I. Pendahuluan**

Dewasa ini, kebutuhan akan Sumber daya Manusia yang kompetitif dan memiliki kapabilitas pada bidangnya sangat dibutuhkan oleh organisasi, karena manusia merupakan salah satu unsur terpenting dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi, dimana saat ini persaingan pasar sumber daya manusia berjalan cukup ketat, untuk itu perlu adanya peningkatan kualitas produktivitas sumber daya manusia yang optimal. Untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal, maka organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki karyawan secara optimal.

Pada dasarnya, aktivitas manusia dalam suatu struktur sistem kerja dapat digolongkan menjadi kerja fisik (otot) dan kerja mental (otak). Aktivitas fisik dan mental ini menimbulkan konsekuensi munculnya beban kerja. Beban kerja masing-masing karyawan hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktifitasnya dan ada satuan organisasi yang sedikit aktifitasnya (Sutarto, 2006). Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul perasaan bosan. Sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah dari pada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang berlebihan

Oleh karena itu, dalam penataan sumber daya manusia perlu ditentukan jumlah beban kerja standart dan jumlah pegawai standar untuk masing-masing fungsi. Setiap karyawan yang bekerja di perusahaan memiliki peran dan tugas sesuai posisi atau jabatan mereka. Tentu saja dalam bekerja para karyawan perlu saling berhubungan satu sama lain untuk dapat memberikan informasi mengenai pekerjaan sehingga memudahkan karyawan dalam bekerja. Hubungan antar karyawan diwujudkan dalam bentuk komunikasi yang tidak hanya melibatkan komunikasi satu tingkatan, namun juga komunikasi antara atasan dan bawahan. Makin baik komunikasi mereka, makin baik pula kemungkinan kerja sama mereka (Usman, 2011). Dengan komunikasi yang terjalin dapat memberikan motivasi tersendiri untuk karyawan.

Motivasi menurut Hasibuan ( 2009 ) adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang dan didalam setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai, Dimanapun karyawan bekerja ada beberapa hal yang membuat karyawan itu

merasa termotivasi dalam bekerja, baik bekerja diperusahaan jasa, dagang, pada instansi pemerintah , bahkan bekerja di sektor perbankan.

Perkembangan sektor perbankan di Indonesia menarik untuk dicermati. Sektor ini merupakan salah satu sektor yang bertahan ditengah kondisi perekonomian di Indonesia. Hal ini mungkin disebabkan sektor perbankan sudah menjadi kebutuhan yang penting di Indonesia. Objek dalam penelitian ini adalah Bank Jateng Cabang Utama. Bank Jateng Cabang Utama. Bank Jateng merupakan Bank milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah bersama-sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten Se-Jawa Tengah, yang bertujuan untuk mengelola keuangan daerah yaitu sebagai pemegang Kas Daerah dan membantu meningkatkan ekonomi daerah dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil

Berdasarkan latar belakang, maka perumusan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama ?
2. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Motivasi karyawan Bank Jateng Cabang Utama ?
3. Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Motivasi karyawan Bank Jateng Cabang Utama ?
4. Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama ?
5. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank Jateng Cabang Utama ?

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Beban Kerja**

Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih.

## **2.2 Komunikasi**

Arni Muhammad (2009) menyatakan komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi, hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai. Sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi.

## **2.3 Motivasi**

Motivasi kerja seorang karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai murni hanya timbul dari dalam diri seorang karyawan (motivasi internal) ataukah motivasi yang berasal dari luar karyawan yang bersangkutan (motivasi eksternal). Menurut Wiludjeng (2007) Motivasi merupakan proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi

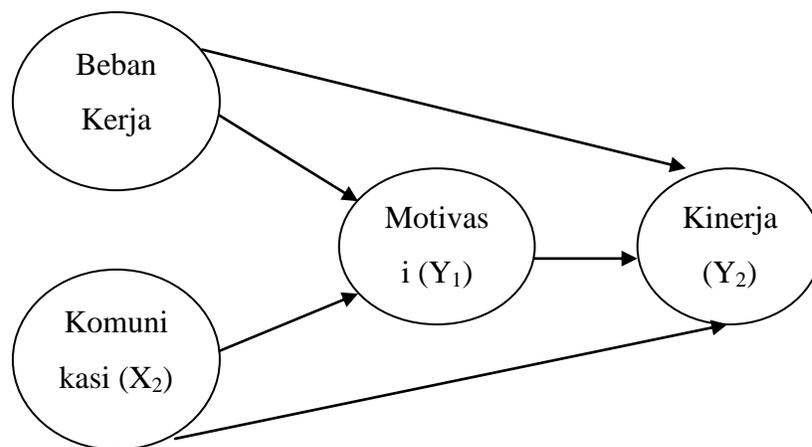
## **2.4 Kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh mangkunegara (2005), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diacapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## **2.5 Kerangka Konseptual**

Organisasi akan selalu berupaya semaksimal mungkin untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya, hal itu bertujuan untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Karyawan menjadi perencana, pelaku sekaligus penentu terwujudnya tujuan perusahaan, sehingga pengelolaan karyawan sangat penting dilakukan oleh perusahaan. Dalam pengelolaan karyawannya, atasan harus memahami bagaimana kondisi karyawannya dalam bekerja, serta pembagian tugas pekerjaan untuk karyawannya sesuai dengan kemampuan dan posisi atau jabatan karyawan sehingga karyawan tidak merasa bahwa pekerjaan yang dikerjakan terlalu berat, dan hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri.

Motivasi kerja menurut Hasibuan (2009) adalah daya penggerak yang memicu semangat bekerja seseorang, karena itu akan mendorong seseorang untuk mengembangkan keaktivitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimiliki demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Selain itu Komunikasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi dalam organisasi akan menghambat pekerjaan seseorang karena tidak ada informasi bagi karyawan untuk dapat mengarahkan pekerjaan untuk karyawan.



## 2.6 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub> : Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

H<sub>3</sub> : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

H<sub>4</sub> : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>5</sub> : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

### **III. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Eksogen (Beban Kerja $X_1$ )**

Menurut Sutarto (2006) indikator beban kerja meliputi :

- a. Kebutuhan mental.
- b. Kebutuhan fisik.
- c. Kebutuhan waktu.
- d. *Performance*.
- e. Tingkat usaha.
- f. Tingkat frustrasi

##### **3.1.2 Variabel Eksogen (Komunikasi $X_2$ )**

Menurut Arni Muhammad (2009) indikator dari komunikasi :

- a. Komunikasi pemimpin dengan bawahannya.
- b. Komunikasi antara karyawan dengan atasan.
- c. Komunikasi dengan sesama rekan kerja.
- d. Intensitas pertemuan atasan dengan karyawan.
- e. Media komunikasi.

##### **3.1.3 Variabel Intervening (Motivasi $Y_1$ )**

Indikator-indikator motivasi kerja menurut kebutuhan manusia yang dikembangkan Abraham Maslow.

- a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*).
- b) Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (*Security and Safety Needs*).
- c) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*).
- d) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*).
- e) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*).

### 3.1.4 Variabel Endogen (Kinerja $Y_2$ )

Menurut ( Sentono, 1999 ) indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja sebagai berikut :

- a. Kualitas pekerjaan
- b. Kuantitas pekerjaan
- c. Ketepatan waktu bekerja
- d. Kerjasama dengan rekan kerja

## 3.2 Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang, sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang. Dimana peneliti akan mengambil sampel dalam penelitian ini sejumlah 105 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Probability Sampling dan termasuk dalam teknik Simple Random Sampling.

## 3.3 Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Structural equation modeling* ( SEM ). *Structural equation modeling* (SEM) merupakan teknik analisis yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan (Juliansyah, 2011:229). Dengan menggunakan SEM, tidak hanya hubungan kausalitas (langsung dan tidak langsung) pada variabel atau konstruk yang diamati bisa terdeteksi, tetapi komponen-komponen yang berkontribusi terhadap pembentukan konstruk itu sendiri dapat ditentukan besarnya, dengan demikian hubungan kausalitas antara variabel atau konstruk menjadi lebih informatif, lengkap, dan akurat.

### 3.3.1 Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Untuk itu tindakan pertama yang

harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat dan telah memenuhi asumsi-asumsi SEM (*structural equation modeling*) yaitu :

1. Ukuran sampel
2. Normalisasi dan linearitas
3. Outliers

### 3.1.2 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Bila asumsi telah dipenuhi, maka model dapat diuji dengan menggunakan berbagai cara, dalam analisis SEM (Struktural Equation Modeling) tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Berikut Indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model :

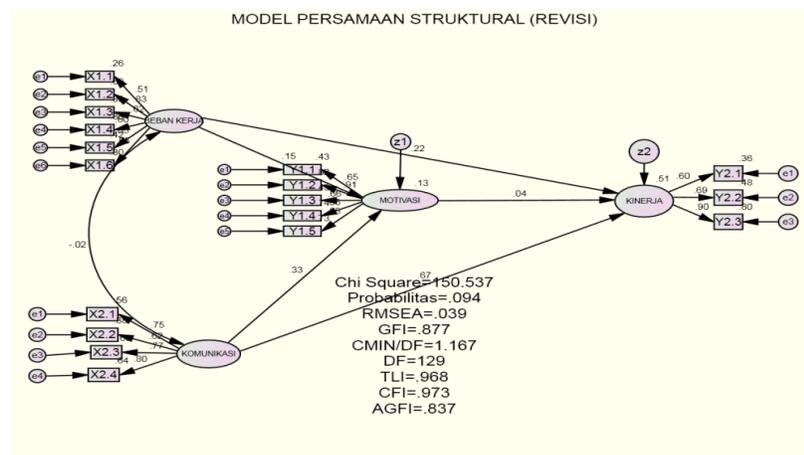
**Goodness Of Fit Index**

Goodnees of fit index	Cut off value
$X^2$	$X^2$ hitung < $x^2$ total
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CIMN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Anwar, 2009

## IV Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil analisis konfirmatori full Sem



Uji terhadap kelayakan model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada Tabel

**Hasil Pengujian Kelayakan Model *Structural Equation Modeling* (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cutt - off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	$\leq 156,51$	150,537	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,094	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,887	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,837	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,968	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,973	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,167	Baik

Sumber : Data Primer yang Diolah,2014

Hasil pengolahan data terlihat, bahwa masih ada konstruk yang digunakan untuk membentuk semua model penelitian pada proses analisis Full Model SEM yang belum memenuhi kriteria *Goodness of fit* yang telah ditetapkan, yaitu nilai GFI dan AGFI yang masih dibawah ketentuan yang ditetapkan. Karena nilai *probability* telah diatas 0,05, maka dua konstruk yang belum memenuhi kriteria tadi diabaikan dan analisis model tetap dilanjutkan.

Uji statistik hasil pengolahan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang akan diperlihatkan melalui nilai *probabilitas* (P) dan *critical rasio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Untuk proses statistik dapat dilihat pada Tabel :

### Regression Weightfull Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MOTIVASI	<---	BEBAN KERJA	.165	.115	1.434	.152	par_16
MOTIVASI	<---	KOMUNIKASI	.271	.090	3.007	.003	par_19
KINERJA	<---	BEBAN KERJA	.151	.071	2.130	.033	par_15
KINERJA	<---	MOTIVASI	.027	.061	.438	.662	par_17
KINERJA	<---	KOMUNIKASI	.350	.077	4.572	***	par_20
X1.6	<---	BEBAN KERJA	1.000				
X1.5	<---	BEBAN KERJA	.763	.159	4.799	***	par_1
X1.4	<---	BEBAN KERJA	.680	.149	4.563	***	par_2
X1.3	<---	BEBAN KERJA	.566	.121	4.680	***	par_3
X1.2	<---	BEBAN KERJA	.979	.183	5.361	***	par_4
X1.1	<---	BEBAN KERJA	.569	.139	4.100	***	par_5
X2.4	<---	KOMUNIKASI	1.000				
X2.3	<---	KOMUNIKASI	.771	.097	7.950	***	par_6
X2.2	<---	KOMUNIKASI	.612	.098	6.270	***	par_7
X2.1	<---	KOMUNIKASI	.854	.111	7.705	***	par_8
Y1.5	<---	MOTIVASI	1.000				
Y1.4	<---	MOTIVASI	1.007	.089	11.341	***	par_9
Y1.3	<---	MOTIVASI	.771	.101	7.596	***	par_10
Y1.2	<---	MOTIVASI	1.071	.088	12.218	***	par_11
Y1.1	<---	MOTIVASI	.754	.100	7.513	***	par_12
Y2.1	<---	KINERJA	1.000				
Y2.2	<---	KINERJA	1.187	.211	5.617	***	par_13
Y2.3	<---	KINERJA	1.759	.290	6.063	***	par_14

#### 2. Uji Normalitas Data

Pengujian ini adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR untuk multivariate data berada pada rentang antara - 2,58 samapi dengan 2,58 pada tingkat signifikansi 0,01

## Normalitas Data

### Assessment of normality (Group number 1)

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.3	2,000	5,000	-,122	-,522	-,429	-,914
Y2.2	2,000	5,000	,310	1,322	-,477	-1,016
Y2.1	2,000	5,000	,273	1,162	-,307	-,654
Y1.1	2,000	5,000	-,153	-,650	-,237	-,505
Y1.2	2,000	5,000	,088	,376	-,517	-1,101
Y1.3	2,000	5,000	,095	,405	-,373	-,795
Y1.4	2,000	5,000	,107	,456	-,485	-1,033
Y1.5	2,000	5,000	,031	,134	-,474	-1,009
X2.1	1,000	5,000	-,253	-1,079	-,251	-,535
X2.2	2,000	5,000	,301	1,282	-,461	-,983
X2.3	2,000	5,000	,274	1,166	-,706	-1,504
X2.4	1,000	5,000	-,180	-,766	-,485	-1,033
X1.1	3,000	5,000	-,094	-,400	-,752	-1,604
X1.2	3,000	5,000	-,540	-2,303	-,859	-1,830
X1.3	3,000	5,000	,059	,252	-,528	-1,125
X1.4	3,000	5,000	,352	1,502	-,847	-1,805
X1.5	3,000	5,000	-,077	-,326	-,970	-2,066
X1.6	2,000	5,000	,199	,849	-1,268	-2,703
Multivariate					-,621	-,121

### 3. Evaluasi Outliers

Pengujian outliers ada dua yang pertama univariate outliers dan multivariate outliers .

#### a. univariate outliers

Pengujian ada tidaknya *outliers univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang -3 sampai dengan 3, maka akan dikategorikan sebagai outlier

#### b. Multivariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *multivariate outliers* dengan menggunakan uji *mahalonobis distance* dengan nilai *chi-square* 42,3124. Pada tingkat pada tingkat  $p < 0,001$ .

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1)	109	-1.61953	1.37248	.0000000	1.00000000
Zscore(X1.2)	109	-1.87246	.96224	.0000000	1.00000000
Zscore(X1.3)	109	-2.35286	1.31088	.0000000	1.00000000
Zscore(X1.4)	109	-1.10221	1.82805	.0000000	1.00000000
Zscore(X1.5)	109	-1.49664	1.34047	.0000000	1.00000000
Zscore(X1.6)	109	-1.29320	1.43504	.0000000	1.00000000
Zscore(X2.1)	109	-2.09433	1.44819	.0000000	1.00000000
Zscore(X2.2)	109	-2.04427	1.88795	.0000000	1.00000000
Zscore(X2.3)	109	-2.16717	1.72659	.0000000	1.00000000
Zscore(X2.4)	109	-2.37637	1.76802	.0000000	1.00000000
Zscore(X2.5)	109	-1.67267	1.34923	.0000000	1.00000000
Zscore(Y1.1)	109	-2.22097	1.83634	.0000000	1.00000000
Zscore(Y1.2)	109	-2.22013	1.74698	.0000000	1.00000000
Zscore(Y1.3)	109	-2.09202	1.90851	.0000000	1.00000000
Zscore(Y1.4)	109	-2.21973	1.79050	.0000000	1.00000000
Zscore(Y1.5)	109	-2.25819	1.73331	.0000000	1.00000000
Zscore(Y2.1)	109	-2.30248	2.15262	.0000000	1.00000000
Zscore(Y2.2)	109	-2.34978	1.99134	.0000000	1.00000000
Zscore(Y2.3)	109	-2.10257	1.67513	.0000000	1.00000000
Zscore(Y2.4)	109	-2.23396	1.58567	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	109				

a

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
102	31,021	,029	,958
13	30,745	,031	,853
39	30,625	,032	,677
64	29,582	,042	,671
66	28,891	,050	,636
67	28,802	,051	,481
90	26,759	,084	,815
79	26,308	,093	,804
7	25,985	,100	,774
88	25,842	,103	,701

#### 4. Uji validitas

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MOTIVASI	<---	BEBAN KERJA	,165	,115	1,434	,152	par_16
MOTIVASI	<---	KOMUNIKASI	,271	,090	3,007	,003	par_19
KINERJA	<---	BEBAN KERJA	,151	,071	2,130	,033	par_15
KINERJA	<---	MOTIVASI	,027	,061	,438	,662	par_17
KINERJA	<---	KOMUNIKASI	,350	,077	4,572	***	par_20
X1.6	<---	BEBAN KERJA	1,000				
X1.5	<---	BEBAN KERJA	,763	,159	4,799	***	par_1
X1.4	<---	BEBAN KERJA	,680	,149	4,563	***	par_2
X1.3	<---	BEBAN KERJA	,566	,121	4,680	***	par_3
X1.2	<---	BEBAN KERJA	,979	,183	5,361	***	par_4
X1.1	<---	BEBAN KERJA	,569	,139	4,100	***	par_5
X2.4	<---	KOMUNIKASI	1,000				
X2.3	<---	KOMUNIKASI	,771	,097	7,950	***	par_6
X2.2	<---	KOMUNIKASI	,612	,098	6,270	***	par_7
X2.1	<---	KOMUNIKASI	,854	,111	7,705	***	par_8
Y1.5	<---	MOTIVASI	1,000				
Y1.4	<---	MOTIVASI	1,007	,089	11,341	***	par_9
Y1.3	<---	MOTIVASI	,771	,101	7,596	***	par_10
Y1.2	<---	MOTIVASI	1,071	,088	12,218	***	par_11
Y1.1	<---	MOTIVASI	,754	,100	7,513	***	par_12
Y2.1	<---	KINERJA	1,000				
Y2.2	<---	KINERJA	1,187	,211	5,617	***	par_13
Y2.3	<---	KINERJA	1,759	,290	6,063	***	par_14

## 5. Uji reliabilitas dan Variance extract

Variabel	Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	1- Standar Loading <sup>2</sup>	Construct Reliability	Variance Extracted
Beban Kerja	X1.1	0,510	0,260	0,740	0,800	0,402
	X1.2	0,832	0,692	0,308		
	X1.3	0,622	0,387	0,613		
	X1.4	0,598	0,358	0,642		
	X1.5	0,649	0,421	0,579		
	X1.6	0,545	0,297	0,703		
	Jumlah	3,756	2,415	3,585		
Komunikasi	X2.1	0,748	0,560	0,440	0,933	0,400
	X2.2	0,619	0,383	0,617		
	X2.3	0,772	0,596	0,404		
	X2.4	0,799	0,638	0,362		
	Jumlah	2,938	0,383	0,617		
Motivasi	Y1.1	0,653	0,426	0,574	0,893	0,630
	Y1.2	0,906	0,821	0,179		
	Y1.3	0,658	0,433	0,567		
	Y1.4	0,862	0,743	0,257		
	Y1.5	0,852	0,726	0,274		
	Jumlah	3,931	3,149	1,851		
Kinerja Karyawan	Y2.1	0,601	0,361	0,639	0,780	0,550
	Y2.2	0,695	0,483	0,517		
	Y2.3	0,896	0,803	0,197		
	Jumlah	2,192	1,647	1,353		

## 6. Pengujian Hipotesis

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MOTIVASI <---	BEBAN KERJA	,165	,115	1,434	,152	par_16
MOTIVASI <---	KOMUNIKASI	,271	,090	3,007	,003	par_19
KINERJA <---	BEBAN KERJA	,151	,071	2,130	,033	par_15
KINERJA <---	MOTIVASI	,027	,061	,438	,662	par_17
KINERJA <---	KOMUNIKASI	,350	,077	4,572	***	par_20

## 7. Pembahasan

### 7.1 Beban kerja berpengaruh positif dan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Rasio*) sebesar 2,130 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,033 . Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P sehingga dapat disimpulkan  $H_1$  pada penelitian ini dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan atau berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

### 7.2 Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Rasio*) sebesar 1,434 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,152 . Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu dibawah 1,96 untuk CR dan diatas 0,05 untuk P sehingga dapat disimpulkan  $H_2$  pada penelitian ini tidak dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

### 7.3 Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Rasio*) sebesar 3,007 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,003 . Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P sehingga dapat disimpulkan  $H_3$  pada penelitian ini

dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan atau dapat berpengaruh secara langsung terhadap motivasi karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

#### 7.4 Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 4,572 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,001 . Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P sehingga dapat disimpulkan  $H_4$  pada penelitian ini diterima. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan atau dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

#### 7.5 Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 0,438 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,662 . Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu dibawah 1,96 untuk CR dan diatas 0,05 untuk P sehingga dapat disimpulkan  $H_5$  pada penelitian ini tidak dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan atau tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

## **V. Kesimpulan dan Saran**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa :

- a. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan atau berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang
- b. Beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan atau dapat tidak berpengaruh secara langsung terhadap motivasi karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang
- c. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan atau dapat berpengaruh secara langsung terhadap motivasi karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang
- d. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan atau dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang
- e. Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama Semarang.

### **2. Saran**

- a. Dari hasil penelitian pada Bank Jateng Cabang Utama Semarang, faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah faktor komunikasi. Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan diharapkan atasan lebih menjalin kedekatan dengan karyawannya, misalnya dengan atasan harus selalu rutin mengadakan pertemuan dengan

karyawan setiap bulannya. Dalam pertemuan tersebut selain membahas masalah pekerjaan, karyawan dapat menyampaikan pendapat serta keluhan dari karyawan selama bekerja, sehingga atasan dapat membantu dalam memecahkan masalah. Hubungan antara atasan dan karyawan melibatkan komunikasi yang terjadi selama pertemuan dapat mendekatkan hubungan yang lebih baik lagi antara atasan dan karyawan.

- b. Pentingnya penempatan dari karyawan pada bagian yang sesuai dengan kemampuan dari seorang karyawan. Misalnya, untuk karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dalam berbicara maka karyawan tersebut ditempatkan pada bagian *Customer Service*. Penempatan karyawan pada bagian yang sesuai dengan kemampuan dari karyawan akan memudahkan karyawan dalam bekerja. Kesesuaian beban kerja dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- c. Karyawan harus menjalin kedekatan hubungan yang lebih baik lagi dengan rekan kerja, misalnya dengan saling menegur sapa saat bertemu, disaat jam istirahat pergi makan bersama dan saling bertukar pikiran mengenai pekerjaan sehingga dapat menjalin kedekatan yang lebih baik antar sesama karyawan. Peran rekan kerja dalam suatu lingkungan perusahaan lebih efektif mendorong semangat kerja dari seseorang. Jika dalam suatu lingkungan kerja hubungan tidak terjalin dengan baik maka

akan membawa dampak yang buruk bagi suasana kerja yang kurang nyaman dan dapat mempengaruhi kinerja dari seseorang.

- d. Karyawan harus mampu bekerja sama dengan semua karyawan, misalnya dengan berdiskusi mengenai pekerjaan satu sama lain dan mencari solusi bersama dari setiap masalah pekerjaan karyawan. Hal ini akan mendorong terciptanya hubungan yang baik yang terjalin dengan semua lingkungan kerja untuk dapat membantu karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

## **VI. Daftar Pustaka**

- Adinda Herlista, Handoyo Joko dan Reni Shinta. 2013. **Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN Area Semarang.** Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol 2. No.1.
- Agripa Toar. 2013. **Beban Kerja dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Bank Tabungan Negara tbk cabang Manado.** Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol, 1. No. 4.
- Anang Mardianto. 2004. **Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan dan Motivasi terhadap Kinerja di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta.** Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol. 5, No. 1.
- Brahmasari. Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. **Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada Pt. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia).** Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 10, No. 2.
- Handoko, T. Hani. 2002. **Manajemen.** Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas. BPFE : Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Cetakan ketujuh. Bumi Aksara : Jakarta..

- Koesmono, H.Teman.2007. **Pengaruh Kepemimpinan dan tuntutan tugas terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderasi motivasi perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya**. Jurnal manajemen dan kewirausahaan, Vol. 9, No 1.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Ke Tujuh. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Muhammad, Arni. 2009. **Komunikasi Organisasi**. Bumi Aksara: Jakarta.
- Noor, Juliansyah. 2011. **Metodelogi Penelitian: Skripsi, Tesis, dan Karya Ilmiah**. Edisi pertama. Kencana Prenada Media Group : Jakarta.
- Prawiro, Sentono. 1999. **Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan**. Edisi satu. BPFE : Yogyakarta.
- Purwanto, Djoko. 2003. **Komunikasi Bisnis**. Erlangga : Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2006. **Perilaku Organisasi**. Intan Sejati : Klaten.
- Sanusi, Anwar. 2009. **Metodelogi Penelitian: Ilmu Ekonomi & Manajemen**. Pena Gemilang : Jakarta.
- Sugiyono. 2011. **Statistika untuk Penelitian**. Alfabeta : Bandung.
- Susanty, Aries dan Sigit Wahyu. 2012. **Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang)**. Vol. VII. No.2
- Sutarto. 2006. **Dasar-Dasar Organisasi**. Gajah Mada University Press : Yogyakarta.
- Usman, Husaini. 2011. **Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan**. Edisi 3. Bumi Aksara : Jakarta.
- Wiludjeng, Sri. 2007. **Pengantar Manajemen**. Graha Ilmu : Yogyakarta.