



**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. BANK BUKOPIN, TBK**

**TESIS**

**RIZKI ADAM**

**55114120195**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2016**



**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. BANK BUKOPIN, TBK**

**TESIS**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program  
Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen**

**RIZKI ADAM**

**55114120195**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2016**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rizki Adam

NIM : 55114120195

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 24 September 2016

Mengesahkan  
Pembimbing



(Prof. Dr. Havidz Aima, M.Sc)

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Prof. Dr. Didik. J. Rachbini)



(Dr. Augustina Kurniasih, ME)

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : **Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk**

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rizki Adam

NIM : 55114120195

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Tanggal :

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang diterapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 20 September 2016



Rizki Adam

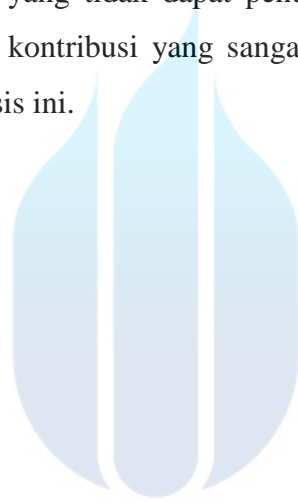
## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta. Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu ijinkan penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian karya ilmiah ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Havidz Aima, M.Sc atas bimbingan, arahan serta waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing.
2. Dr. Augustina Kurniasih, ME selaku ketua Program Studi Pascasarjana MM Universitas Mercubuana, yang telah memberikan masukan yang berharga berkenaan sistematika penulisan tesis yang baik dan benar, serta saran yang konstruktif demi kesempurnaan proposal tesis ini.
3. Kedua orang tua saya M. Thalib dan Nurlaela, dan kakak saya Nia Ellita, SE, yang selama ini memberi dukungan moril bagi peneliti dan keponakan tercinta M. Nabhan dan Izaz Karami sebagai pengobat ketika lelah datang dengan kelucuannya.
4. Direktur MRK & HR Development PT. Bank Bukopin, Bapak Irlan Suud dan Seluruh karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk Pusat yang sudah membantu penulis untuk melakukan penelitian di PT. Bank Bukopin, Tbk Pusat.

5. Teman ITD PT. Bank Mizuho Indonesia, M. Reza Universa, Irwin, dan Ryan serta Mba Dwiyeeni yang telah banyak membantu dan men *support* penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh karyawan Universitas Mercu Buana.
7. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta khususnya Konsentrasi Sumber Daya Manusia. Rekan-rekan Magister Manajemen Kelas Karyawan 401, Kampus Menteng, atas suka duka selama menimba ilmu dan *support* nya.
8. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan kontribusi yang sangat berarti sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 20 September 2016

Rizki Adam

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRACT</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GRAFIK</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	16
1.3. Rumusan Masalah.....	17
1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	17
1.5. Manfaat dan Kegunaan Penelitian.....	18
<b>BAB II. DESKRIPSI PERUSAHAAN</b>	
2.1. Sejarah Singkat PT. Bank Bukopin, Tbk.....	20
2.2. Visi, Misi, Strategi, Budaya dan Lingkup Usaha.....	24
2.2.1. Visi PT. Bank Bukopin, Tbk.....	24
2.2.2. Misi PT. Bank Bukopin, Tbk.....	24
2.2.3. Strategi PT. Bank Bukopin, Tbk.....	25
2.2.4. Budaya PT. Bank Bukopin, Tbk.....	25
2.2.5. Lingkup Bidang Usaha PT. Bank Bukopin, Tbk.....	26
2.3. Sumber Daya Manusia PT. Bank Bukopin, Tbk.....	26
2.4. Statistik Karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk.....	29

### **BAB III. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

3.1. Kajian Pustaka.....	32
3.1.1. Kompetensi.....	33
3.1.1.1. Dimensi Kompetensi.....	36
3.1.2. Motivasi Kerja.....	39
3.1.2.1. Dimensi Motivasi Kerja.....	42
3.1.3. Kinerja Karyawan.....	44
3.1.3.1. Dimensi Kinerja Karyawan.....	46
3.1.4. Penilaian Kinerja Karyawan.....	47
3.2. Hasil Penelitian Terdahulu.....	49
3.3. Kerangka Pemikiran.....	55
3.3.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	55
3.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	58
3.3.3. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	59
3.4. Hipotesis Penelitian.....	62

### **BAB IV. METODE PENELITIAN**

4.1. Jenis/Desain Penelitian.....	63
4.2. Variabel Penelitian.....	64
4.3. Definisi Operasional.....	65
4.3.1. Variabel Kompetensi ( $X_1$ ).....	66
4.3.2. Variabel Motivasi ( $X_2$ ).....	66
4.3.1. Variabel Kinerja ( $Y$ ).....	66
4.4. Populasi dan Sampel. ....	68
4.5. Jenis dan Sumber Data.....	69
4.5.1. Jenis Data.....	69
4.5.2. Sumber Data.....	70



4.6.	Teknik Pengumpulan Data.....	70
4.7.	Metode Analisis Data.....	71
4.7.1.	Uji Instrumen Penelitian.....	71
4.7.1.1.	Uji Validitas.....	72
4.7.1.2.	Uji Reliabilitas.....	73
4.7.2.	Analisis Statistik Deskriptif.....	74
4.7.3.	Uji Regresi Linear Berganda.....	75
4.7.4.	Uji Asumsi Klasik.....	76
4.7.4.1.	Uji Normalitas.....	76
4.7.4.2.	Uji Multikolinearitas.....	77
4.7.4.3.	Uji Heteroskedastisitas.....	77
4.7.5.	Uji Model.....	77
4.7.5.1.	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	77
4.7.5.2.	F Hitung.....	78
4.7.6.	Uji Pengaruh Variabel Bebas.....	79
4.7.6.1.	Koefisien Regresi.....	79
4.7.6.2.	t Hitung.....	79
4.7.7.	Uji Persamaan Regresi.....	80
4.8.	Analisa Korelasi Antar Dimensi.....	81
 <b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
5.1.	Hasil Penelitian.....	83
5.2.	Uji Coba Instrumen Penelitian.....	83
5.2.1.	Uji Validitas.....	83
5.2.2.	Uji Reliabilitas.....	85
5.3.	Karakteristik Responden Penelitian.....	87
5.3.1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	88
5.3.2.	Responden Berdasarkan Usia.....	89
5.3.3.	Responden Berdasarkan Pendidikan.....	89
5.3.4.	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	89
5.3.5.	Responden Berdasarkan Jabatan.....	90

5.4.	Deskripsi Data Variabel Penelitian.....	90
5.4.1.	Analisis Data Variabel Kompetensi ( $X_1$ ).....	91
5.4.2.	Analisis Data Variabel Motivasi ( $X_2$ ).....	94
5.4.3.	Analisis Data Variabel Kinerja ( $Y$ ).....	97
5.5.	Gambaran Deskriptif.....	100
5.5.1.	Analisa Data Variabel Kompetensi.....	101
5.5.2.	Analisa Data Variabel Motivasi.....	103
5.5.3.	Analisa Data Variabel Kinerja.....	104
5.6.	Uji Asumsi Klasik.....	105
5.6.1.	Uji Normalitas.....	105
5.6.2.	Uji Multikolinearitas.....	106
5.6.2.	Uji Heteroskedastisitas.....	107
5.7.	Uji Model dan Hipotesis.....	108
5.7.1.	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	108
5.7.2.	Uji F.....	109
5.7.3.	Uji t.....	109
5.8.	Analisis Korelasi Antar Dimensi.....	111
5.9.	Pembahasan.....	113

## **BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1.	Kesimpulan.....	117
6.2.	Saran.....	119

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>123</b>
----------------------------	------------

<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>129</b>
----------------------	------------

<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>148</b>
----------------------------------	------------

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Data Penilaian Kinerja Karyawan Periode 2013-2015 .....	3
Tabel 1.2.	Data Ketidakhadiran Karyawan PT. Bank Bukopin Tbk, Pusat Periode 2013-2015.....	5
Tabel 1.3.	Rekapitulasi Jumlah Keterlambatan Karyawan PT. Bank Bukopin Tbk, Pusat Periode 2013-2015 .....	6
Tabel 1.4.	Realisasi Kinerja Per Divisi PT. Bank Bukopin Tbk, Pusat Periode 2013-2015.....	7
Tabel 1.5.	Hasil <i>Employee Opinion Survey</i> (EOS) PT. Bank Bukopin Tbk, Pusat Periode 2015 .....	8
Tabel 1.6.	Hasil <i>Pre-Survey</i> Dimensi Kompetensi.....	11
Tabel 1.7.	Latar Belakang Pendidikan & Presentase Pelatihan Yang Diikuti Karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk Pusat .....	12
Tabel 1.8.	Daftar Keterampilan Karyawan PT Bank Bukopin Tbk, Pusat .....	13
Tabel 1.9.	Hasil <i>Pre-Survey</i> Dimensi Motivasi Kerja.....	14
Tabel 3.1.	Penelitian Terdahulu Terkait Variabel Penelitian .....	53
Tabel 4.1.	Operasionalisasi Variabel-Variabel Penelitian.....	67
Tabel 4.2.	Pilihan Jawaban Dalam Daftar Pertanyaan Kuisisioner .....	71
Tabel 4.3.	Statistik Deskriptif Data Penelitian .....	75
Tabel 4.4.	Matriks Korelasi Antar Dimensi .....	81
Tabel 4.5.	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	82
Tabel 5.1.	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi.....	83
Tabel 5.2.	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....	84
Tabel 5.3.	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja .....	85
Tabel 5.4.	Uji Reabilitas Variabel Penelitian .....	86
Tabel 5.5.	Identitas Responden .....	88
Tabel 5.6.	Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Ciri (Traits).....	91

Tabel 5.7. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Konsep Diri (Self-concept) .....	92
Tabel 5.8. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Pengetahuan (Knowledge) .....	93
Tabel 5.9. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Keterampilan (Skill).....	94
Tabel 5.10. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Motivasi Intrinsik .....	95
Tabel 5.11. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Motivasi Ekstrinsik .....	96
Tabel 5.12. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Kualitas Kerja.....	97
Tabel 5.13. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Produktivitas/Kuantitas .....	98
Tabel 5.14. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Kerjasama.....	98
Tabel 5.15. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Inisiatif .....	99
Tabel 5.16. Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pada Dimensi Tanggung Jawab .....	100
Tabel 5.17. Deskripsi Data Penelitian .....	101
Tabel 5.18. Hasil Uji Normalitas Data .....	106
Tabel 5.19. Hasil Uji Multikolinearitas .....	107
Tabel 5.20. Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	108
Tabel 5.21. Matriks Korelasi Antar Dimensi .....	112

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Perkembangan dan Titik Sejarah Strategis PT. Bank Bukopin, Tbk Pusat, Tahun 1970-2015 .....	23
Gambar 2.2. Struktur organisasi PT. Bank Bukopin, Tbk Pusat .....	27
Gambar 3.1. Konsep Model Motivasi.....	41
Gambar 3.2. Kerangka Pemikiran .....	61
Gambar 4.1. Perencanaan Penelitian .....	64
Gambar 4.2. Populasi, Sampel dan Uji Instrumen Penelitian.....	69
Gambar 5.1. Uji Normalitas Data .....	105
Gambar 5.2. Uji Heterokedastisitas .....	107



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1. Persentase Peringkat Masalah yang Memberikan Kontribusi Tertinggi Pada Kinerja di PT. Bank Bukopin Tbk, Pusat .....	10
Grafik 2.1. Struktur dan Komposisi Pemegang Saham PT. Bank Bukopin, Tbk Kantor Pusat.....	22
Grafik 2.2. Jumlah Karyawan PT. Bank Bukopin, Tbk Pusat.....	29
Grafik 2.3. Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikannya.....	30
Grafik 2.4. Komposisi Karyawan Berdasarkan Usia.....	31
Grafik 2.5. Komposisi Karyawan Berdasarkan Jabatan .....	31
Grafik 5.1. Deskripsi Data Penelitian.....	101
Grafik 5.2. Histogram Variabel $X_1$ .....	102
Grafik 5.3. Histogram Variabel $X_2$ .....	103
Grafik 5.4. Histogram Variabel Y.....	104



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian.....	129
Lampiran 2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengujian Kompetensi, Motivasi Kerja dan Kinerja.....	134
Lampiran 3.	Tabulasi Responden.....	140
Lampiran 4.	Identitas Responden.....	143
Lampiran 5.	Uji Asumsi Klasik .....	144
Lampiran 6.	Uji Model.....	145
Lampiran 7.	Korelasi Antar Dimensi.....	146
Lampiran 8.	Tabel-r .....	148
Lampiran 9.	Tabel-t.....	149
Lampiran 9.	Tabel-F .....	150

