

# **Analisa Pengaruh Motivasi, Inisiatif, Kompensasi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Rendahnya Kinerja Tenaga Pemasar PT Bank Brisyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro**

Eryca Putri Wahyu Listia Maya  
Magister Manajemen  
Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia  
Email: [erycapwlm13@gmail.com](mailto:erycapwlm13@gmail.com)

***Abstract:** The intense competition in the banking industry in Indonesia is currently marked by the development of a large number of state-owned and private banks, conventional and sharia, demanding that PT Bank BRISyariah Tbk be able to compete with other banks in order to survive and develop. Banking in general has made improvements in more diverse product and service innovations for consumers. In this case the support of marketers is very important considering that marketers are the frontline service in the banking industry and are also the spearhead of the company's success in achieving targeted market share. However, for the improvement efforts made by PT Bank BRISyariah Tbk, the Diponegoro Surabaya Branch Office (KC) is inversely proportional to the achievement of the PT Bank BRISyariah Tbk financing target of the Diponegoro Surabaya Branch Office (KC) which showed unsatisfactory results. The percentage of achievement of the financing target is far from what is stipulated in the Bank Business Plan every year. The decrease in the percentage of this target was accompanied by a decline in customer growth in terms of the amount and volume of financing. This study uses a quantitative approach, and uses causal analysis which aims to determine the magnitude of the effect or effect of independent variables on changes that occur in the dependent variable. Data collection methods used through preliminary surveys, questionnaires and literature. The population in this study were all marketers who numbered 38 from 1 Diponegoro Branch Office (KC) and 6 Sub-Branch Offices. And the population for the performance variable is the direct leader of each marketer, which consists of 2 branch managers and 6 branch managers. The results of this*

*study indicate that there is a positive and significant influence between motivation on performance; initiative on performance; compensation for performance; education & training on performance.*

**Keywords:** *performance, performance appraisal, measuring performance, performance management, motivation, initiative, compensation, education and training*

## PENDAHULUAN

Persaingan global yang berlangsung saat ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya agar dapat terus bersaing dan melakukan pengembangan usaha. Dalam hal ini perusahaan harus mampu menciptakan strategi yang tepat sebagai competitive advantage. Memasuki era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) banyak industri melakukan ekspansi usaha yang membuat semakin ketatnya persaingan usaha, begitu pula dengan industri perbankan. Perbankan secara umum melakukan peningkatan berupa inovasi produk dan layanan yang lebih beragam untuk para konsumen. Dalam hal ini dukungan tenaga pemasar menjadi sangat penting mengingat tenaga pemasar merupakan pelayanan garda depan dalam industri perbankan dan juga merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam mencapai pangsa pasar yang telah ditargetkan.

Menurut Challagalla & Shervani (1996) kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Barker (2004) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga pemasar itu sendiri, yaitu berdasar pada perilaku tenaga pemasar dan hasil yang diperoleh tenaga pemasar. Penelitian yang dilakukan oleh Kohli *et al.* (1998) menemukan bahwa aktivitas penjualan atau pemasaran akan lebih efektif apabila tenaga pemasaran memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, sehingga keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai.

Tenaga pemasar merupakan bagian dari sumber daya manusia dalam perusahaan yang memiliki peranan yang sangat penting, karena sumber daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain dapat berfungsi atau dijalankan. Begitu pentingnya peranan sumber daya manusia, faktor ini menjadi penentu bagi maju mundurnya perusahaan. Setiap

perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Sumber daya manusia yang kompeten, kompetitif, profesional dan dapat diandalkan merupakan kebutuhan bagi perusahaan agar tujuan tercapai secara optimal. Hal inilah yang menyebabkan banyak perusahaan memberikan perhatian khusus pada pengelolaan sumber daya manusia dan manajemen kinerja.

Armstrong (2006) berpendapat bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Menurut Aguinis (2009) manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan dari identifikasi, pengukuran, pengembangan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi atau perusahaan.

Persaingan yang ketat dalam industri perbankan di Indonesia saat ini ditandai dengan perkembangan banyaknya jumlah bank baik BUMN maupun swasta, konvensional maupun syariah, menuntut PT Bank BRISyariah Tbk untuk mampu bersaing dengan perbankan lainnya agar dapat tetap *survive* dan berkembang. PT Bank BRISyariah Tbk (BRIS) bermula dari akuisisi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007. BRIS secara resmi beroperasi setelah mendapatkan izin usaha dari Bank Indonesia melalui Surat No.10/67/KEP.GBI/DpG/2008 pada 16 Oktober 2008, dengan demikian, pada 17 November 2008, PT Bank BRISyariah Tbk resmi beroperasi. BRIS berkomitmen untuk menjaga dan mewujudkan kualitas hidup nasabah dan seluruh pemangku kepentingan, BRIS terus berinovasi mengembangkan produk dan layanan syariah sesuai kebutuhan nasabah. Dari semangat tersebut, akselerasi bisnis terus dilakukan agar BRIS dapat terus melaju dan menangkap setiap kesempatan yang

terbuka. Untuk itu perbaikan kualitas layanan, evaluasi dan inovasi produk terus dilakukan demi memberikan kontribusi yang optimal dengan pencapaian kinerja yang maksimal.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Motivasi**

Menurut Fillmore H. Stanford (2000) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Ernest J. McCormick (1985) mengemukakan bahwa motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan seseorang dalam usaha mencapai sasaran. Dari pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi mengandung tiga unsur kunci yaitu intensitas, arah dan berlangsung lama. Aguinis (2009) menyatakan bahwa ada 3 faktor yang membuat seseorang memberikan kinerja dengan tingkat lebih tinggi dibanding dengan orang lain. Hal-hal yang menentukan kinerja terdiri dari: *declarative knowledge*; *procedural knowledge* dan *motivation*.

### **Inisiatif**

Prawirosentono (2007) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa

argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

### **Kompensasi**

Pengertian kompensasi menurut Handoko (2001), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atau kerja mereka. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2012), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Gary Dessler (2009) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan).

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan menurut Simamora (2003) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawannya dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik berkaitan dengan pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan hubungan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kerja secara menyeluruh dan juga suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

## Kinerja

Menurut Aguinis (2009) kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dihasilkan oleh karyawan atau hasil pekerjaan mereka. Salah satu kegiatan yang paling lazim di lakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Kinerja memiliki dua karakteristik, pertama adalah perilaku kinerja dapat dinilai yang diartikan dengan beberapa perilaku yang dapat dinilai negatif, netral atau positif untuk keefektifan peran baik secara individu maupun organisasi. Kedua yaitu multidimensional yang diartikan memiliki beberapa macam perilaku dengan kemampuan membantu atau menghindari tujuan organisasi. Baik buruknya kinerja, ditentukan dari hal-hal yang terdapat didalam *declarative knowledge*, *procedural knowledge* serta *motivation*.

## Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori yang telah tertulis diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap rendahnya kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.

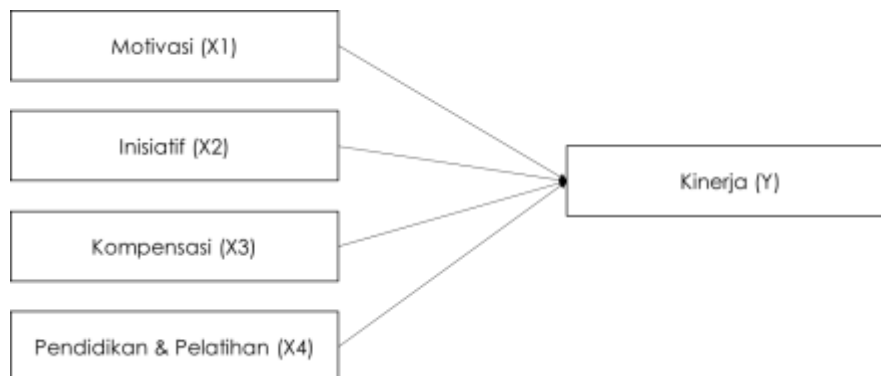
H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan inisiatif terhadap rendahnya kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap rendahnya kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh positif dan signifikan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.

H<sub>5</sub>: Motivasi merupakan variabel yang paling signifikan berpengaruh terhadap rendahnya kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro

Oleh karena itu, model penelitian dapat digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE

### Pengambilan sampel dan pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang lebih mementingkan metode pengukuran dan sampling karena menggunakan pola pikir deduktif dengan

menekankan prioritas yang mendetail pada koleksi data dan analisis, menurut Hair, Bush dan Ortinau (2010). Jenis penelitian kuantitatif yang digunakan pada tesis ini adalah kuantitatif eksploratif, menurut Sekaran (2013), penelitian eksploratif dilakukan jika informasi dari suatu keadaan atau fenomena tidak diketahui

dengan pasti, sehingga perlu digali informasi yang lebih dalam dengan bantuan literatur ataupun membentuk diskusi atau wawancara dengan objek penelitian.

### **Pengukuran Motivasi**

Motivasi diukur berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Aguinis (2009) dan Mangkunegara (2011). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal, sehingga indikator-indikator pengukuran motivasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) kerja keras; (2) semangat; (3) memanfaatkan kesempatan. Pengisian Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan tingkatan (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju.

### **Inisiatif**

Inisiatif diukur berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Prawirosentono (2007). Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi, sehingga indikator-indikator pengukuran inisiatif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) gagasan baru; (2) adaptasi; (3) kreativitas. Pengisian Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan tingkatan (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju.

### **Kompensasi**

Kompensasi diukur berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Gary Dessler (2009). Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan

mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan), sehingga indikator-indikator pengukuran kompensasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) sistem kompensasi; (2) kebijakan; (3) porsi kompensasi; (4) bonus dan insentif. Pengisian Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan tingkatan (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju.

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan diukur berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Simamora (2003). Pendidikan dan pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawannya dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional, sehingga indikator-indikator pengukuran pendidikan dan pelatihan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Kesesuaian pelatihan; (2) Diklat rutin; (3) Peningkatan kompetensi. Pengisian Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan tingkatan (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju.

### **Kinerja**

Kinerja diukur berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Aguinis (2009). Kinerja adalah tentang perilaku apa yang telah dihasilkan oleh karyawan atau hasil pekerjaan mereka, sehingga indikator-indikator pengukuran kinerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Pencapaian target; (2) Pencapaian dibanding periode sebelumnya; (3) Kuantitas kerja; (4) Tuntutan tugas; (5) Sistem Manajemen Kinerja. Pengisian Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan tingkatan (1) tidak pernah sampai dengan (5) selalu.

## HASIL PENELITIAN

**Tabel I.** Profil demografi responden

Informasi Demografi	Frekuensi	Persen
Umur		
20 - 30 tahun	19	50,0
>30 tahun	19	50,0
Jenis Kelamin		
Laki-laki	29	76,3
Perempuan	9	23,7
Lama Kerja		
1 - 5tahun	31	81,6
> 5tahun	7	18,4

Dalam tabel I, informasi demografi menunjukkan bahwa rata-rata dari 38 responden, 50.0% berumur >30 tahun, 50.0% berumur 20-30 tahun. Pembagian jenis kelamin dari responden, 76,3%

responden adalah laki-laki, sementara 23,7% adalah perempuan. Masa kerja dari 38 responden menunjukkan bahwa jangka waktu terpendek dan terpanjang adalah 18.4% dan 81.6%.

**Tabel II.** Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis		Koefisien Pengaruh	T-Statistics	Signifikan
H <sub>1</sub>	Motivasi → Kinerja	0,240	3,710	Signifikan
H <sub>2</sub>	Inisiatif → Kinerja	0,152	3,143	Signifikan
H <sub>3</sub>	Kompensasi → Kinerja	0,465	5,849	Signifikan
H <sub>4</sub>	Pendidikan dan Pelatihan → Kinerja	0,115	2,153	Signifikan

Dapat dijelaskan uraian pengujian hipotesis pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Berdasarkan hasil ini, maka Hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inisiatif terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Berdasarkan hasil ini, maka

Hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Berdasarkan hasil ini, maka Hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Berdasarkan hasil ini, maka Hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima.

**Tabel III.** Koefisien Determinasi Parsial

Model		r parsial	r <sup>2</sup> parsial
H <sub>1</sub>	Motivasi	0,543	0,295
H <sub>2</sub>	Inisiatif	0,480	0,230
H <sub>3</sub>	Kompensasi	0,713	0,508
H <sub>4</sub>	Pendidikan dan Pelatihan	0,351	0,123

Berdasarkan pada Tabel III di atas diketahui bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel kompensasi terhadap perubahan kinerja karyawan adalah yang paling besar yaitu sebesar 50,8,7% dibandingkan 3 variabel lainnya yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil ini, Kompensasi merupakan faktor yang paling signifikan menyebabkan rendahnya kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Berdasarkan hasil ini, maka Hipotesis 5 dalam penelitian ini ditolak.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Koefisien regresi motivasi adalah 0,167 dengan arah positif yang berarti apabila motivasi mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,167 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Hasil uji t pada variabel motivasi diperoleh nilai signifikansi uji t sebesar 0,046 yang lebih kecil dari ketetapan signifikansi penelitian 5% (<5%), sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan di BRISyariah, tenaga pemasar telah melakukan berbagai upaya untuk mencapai target yang diberikan perusahaan. Para tenaga pemasar juga selalu bersemangat dan memanfaatkan setiap kesempatan yang ada agar dapat mencapai target yang ditetapkan.

### Pengaruh inisiatif terhadap kinerja

Koefisien regresi inisiatif adalah 0,185 dengan arah positif yang berarti apabila inisiatif dari karyawan mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka kinerja

karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,185 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Hasil uji t pada variabel inisiatif diperoleh nilai signifikansi uji t sebesar 0,016 yang lebih kecil dari ketetapan signifikansi penelitian 5% (<5%), sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa inisiatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa menurut tenaga pemasar kurangnya kepercayaan yang diberikan oleh atasan menyebabkan ide dan solusi yang ditawarkan oleh karyawan tidak dianggap, sehingga potensi dan kemampuan mereka untuk menciptakan terobosan dengan ide-ide baru menjadi terhalang karena ide yang mereka tawarkan tidak dihargai oleh atasan. Hal ini terjadi karena atasan masih menganggap bawahan belum memiliki pengalaman yang cukup dibidang perbankan dan juga karena masih banyaknya tenaga pemasar yang berstatus *fresh graduate* yang belum memiliki pengalaman di dunia perbankan sebelumnya.

### Pengaruh kompensasi terhadap kinerja

Koefisien regresi kompensasi adalah 0,450 dengan arah positif yang berarti apabila kompensasi yang diterima karyawan mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,450 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Hasil uji t pada variabel kompensasi diperoleh nilai signifikansi uji t sebesar 0,001 yang lebih kecil dari ketetapan signifikansi penelitian 5% (<5%), sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Jadi



tingginya kompensasi yang diberikan perusahaan akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja tenaga pemasar. Berdasarkan peraturan perusahaan PT BRISyariah Tbk 2018-2020 perusahaan menerapkan sistem kompensasi berupa gaji pokok dan tunjangan dimana tunjangan terdiri dari tunjangan golongan jabatan (*job grade*), tunjangan asuransi kesehatan, tunjangan asuransi jiwa, tunjangan kecelakaan, tunjangan BPJS ketenagakerjaan dan kesehatan, serta tunjangan lain yang diberikan berdasar kemampuan perusahaan diantaranya bonus kinerja tahunan yang didasarkan pada nilai SMK. Dari hasil wawancara dan observasi bahwa tenaga pemasar merasa pendapatan yang mereka terima saat ini belum sesuai dengan tingkat pengharapan mereka yang menganggap apa yang telah mereka berikan untuk perusahaan seharusnya dapat dihargai lebih oleh perusahaan.

Hal lainnya adalah bahwa para tenaga pemasar merasa kecewa dengan sistem pembagian bonus di PT Bank BRISyariah Tbk dikarenakan tidak ada perbedaan signifikan antara bonus yang diterima oleh tenaga marketing dengan non marketing, hal ini menciptakan kecemburuan dikarenakan para tenaga pemasar yang dibebankan target mencari nasabah sedangkan divisi non marketing tidak dibebankan target nasabah.

### **Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja**

Koefisien regresi pendidikan dan pelatihan adalah 0,161 dengan arah positif yang berarti apabila pendidikan dan pelatihan yang diterima karyawan mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,161 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Hasil uji t pada variabel pendidikan dan pelatihan diperoleh nilai signifikansi uji t sebesar 0,041 yang lebih kecil dari ketetapan signifikansi penelitian 5% (<5%), sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa

pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa menurut karyawan terutama tenaga pemasar menganggap perusahaan tempat mereka bekerja belum dapat memberikan sarana dan prasarana yang cukup untuk mengembangkan kompetensi masing-masing karyawan sehingga dapat bernilai lebih, seharusnya perusahaan lebih memperhatikan kompetensi karyawan karena dengan meningkatnya kompetensi karyawan maka akan memberikan value added tersendiri kepada perusahaan. Sarana dan prasarana yang tersedia saat ini seperti portal *e-learning* dianggap belum cukup untuk dapat menaikkan kompetensi dikarenakan modul atau contoh studi kasus yang sudah tidak relevan dengan situasi saat ini serta pengulangan materi yang sama.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inisiatif terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.
5. Kompensasi merupakan faktor yang paling signifikan menyebabkan

rendahnya kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.

United Kingdom: Jhon Willey & Sons Ltd.

Simamora, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman. (2009). *Performance Management*. Pearson Prentice Hall.
- Armstrong. (2006). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. Practice: 11th ed. London: Kogan Page.
- Barker, Chris. (2004). *Cultural Studies Theory and Practice*. New Delhi: Sage. Publication.
- Challagalla, Goutam N dan Tasaddug A Shervani. (1996). *Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction*. Journal of Marketing. Januari, 89-105.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen SDM*. Buku 1. Jakarta: Indeks.
- Ernest J. McCormick. (1985). *Industrial Psychology*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Fillmore, Stanford H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Erlangga.
- Hair, dkk. (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kohli et al. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*. Vol XXXV, May, 267-274.
- Prawirosentono, Suyadi. (2007). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Robbins, Stephen. (2006). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2013). *Research Methods for Business*.