

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Gambaran Umum PT Bank BNI Syariah**

##### **1. Sejarah Singkat PT Bank BNI Syariah**

PT Bank BNI Syariah (selanjutnya disebut BNI Syariah atau Perseroan) merupakan hasil proses *spin off* dari Unit Usaha Syariah (UUS) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang telah beroperasi sejak sejak 29 April 2000. Proses *spin off* dilandasi oleh terbitnya UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

BNI Syariah secara resmi beroperasi pada 19 Juni 2010 setelah mendapat Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010, setelah sebelumnya pendirian Perseroan telah ditetapkan berdasarkan Akta No.160 dan telah disahkan melalui Surat Keputusan Menteri Hukum & HAM Nomor: AHU-15574, AH.01.01 Tahun 2010, Tanggal 25 Maret 2010.

Dengan mengusung visi “Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”, BNI Syariah terus tumbuh menjadi penyedia layanan jasa perbankan syariah yang diperhitungkan di Tanah Air. Pertumbuhan usaha Perseroan selalu berada di atas rata-rata pertumbuhan industri perbankan syariah. Pada akhir tahun 2018, total aset BNI Syariah telah mencapai Rp 41,05 triliun dan menjadi salah satu yang terbesar di dalam industri perbankan syariah nasional.

Agar dapat memberikan pelayanan yang unggul kepada nasabah, Perseroan juga didukung oleh sistem teknologi informasi terdepan yang telah tersertifikasi ISO 9001:2008, sehingga memungkinkan BNI Syariah untuk menyajikan layanan perbankan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.

Pada Mei 2015, dalam rangka menunjang ekspansi bisnis dan menjaga likuiditasnya, Perseroan menerbitkan Sukuk Mudharabah Bank BNI Syariah I senilai Rp500 miliar dan mendapat peringkat dari Pefindo. Pada Mei 2018, Sukuk tersebut telah dilunasi oleh Perseroan.

Tahun 2018, dalam rangka merespon tren dan tantangan industry perbankan ke depan, BNI Syariah melakukan transformasi secara menyeluruh. Dengan mengangkat tema “*Leading Transformational Change*” BNI Syariah melakukan transformasi pada semua aspek, mulai dari niat/maksud, strategi, proses hingga hasil yang hendak dicapai.

Salah satu program transformasi yang dijalankan BNI Syariah adalah transformasi digital. BNI Syariah ingin menjadi pemimpin di bidang *digital banking* di industri perbankan syariah di Indonesia. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, selain meningkatkan kapasitas sistem teknologi informasi, BNI Syariah juga membentuk dua Divisi baru, yaitu Divisi *Digital Banking* dan Divisi *Transactional Banking*.

Pada akhir tahun 2018, jaringan usaha BNI Syariah tersebar mencapai 3 Kantor wilayah, 68 Kantor Cabang, 196 Kantor Cabang Pembantu, 16 Kantor Kas, 23 Mobil Layanan Gerak, dan 52 Payment Point. Selain itu, nasabah BNI Syariah juga dapat memanfaatkan jaringan Kantor Cabang BNI Konvensional

(*Sharia Channelling Office/SCO*) yang tersebar di 1.584 *outlet* di seluruh wilayah Indonesia dan akan terus berkembang seiring dengan pertumbuhan aset.

## **2. Visi dan Misi PT Bank BNI Syariah**

### **a. Visi**

Menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.

### **b. Misi**

1. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
2. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
3. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
4. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah
5. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

## **3. Budaya Kerja PT Bank BNI Syariah**

Selain mendasarkan kegiatan usaha dan operasional berdasarkan prinsip syariah, hukum positif, serta regulasi yang berlaku di Indonesia, seluruh insan BNI Syariah juga memiliki budaya kerja yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya, yaitu Amanah dan Jama'ah.

1. Amanah
  - a. Jujur dan menepati janji
  - b. Bertanggung jawab

- c. Bersemangat untuk menghasilkan karya terbaik
  - d. Melayani melebihi harapan
2. Jama'ah
- a. Peduli dan berani memberi maupun menerima umpan balik yang konstruktif
  - b. Membangun sinergi secara profesional
  - c. Membagi pengetahuan yang bermanfaat
  - d. Memahami keterkaitan proses kerja
  - e. Memperkuat kepemimpinan yang efektif

## **B. Gambaran *Coaching* dan *Mentoring* di PT Bank BNI Syariah**

Karyawan milenial dengan usia di bawah 30 tahun mendominasi secara jumlah di BNI Syariah. Secara tidak langsung, BNI Syariah akan terus menyesuaikan diri dengan kondisi ini, agar setiap karyawan mampu mengeluarkan potensinya dan memberikan kinerja terbaik untuk BNI Syariah. Metode yang digunakan oleh BNI Syariah untuk menyesuaikan dengan hal ini di antaranya yaitu dengan metode kepemimpinan *coaching* dan *mentoring*. *Coaching* dan *mentoring* yang dilaksanakan di BNI Syariah merupakan bagian dari rangkaian *assessment* (penilaian). Seluruh karyawan diwajibkan untuk mengikuti *assessment* dalam rangka menilai level kompetensi yang dimiliki dimana pada akhirnya akan digunakan untuk mengukur kinerja karyawan di akhir tahun (PT BNI Syariah, 2018).

Adapun pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* BNI Syariah sudah terintegrasi secara sistematis melalui aplikasi HIRS (*Human Resource Information System*) yang terinstal pada masing-masing komputer karyawan. Apabila karyawan melakukan pelanggaran maka akan langsung ketahuan siapa yang melanggar, apa yang dilanggar, serta hukuman yang akan diterima jika melakukan pelanggaran tersebut. Kelebihan dari aplikasi ini, pertama yaitu waktu yang digunakan menjadi lebih optimal, dari proses atas permasalahan yang dibuat sampai pengambilan keputusan oleh pimpinan. Kedua, karyawan yang melakukan kesalahan tidak memiliki cukup waktu untuk menutupi kesalahannya atau bahkan lari dari hukuman. Dengan adanya aplikasi ini juga membantu untuk mencegah si karyawan untuk berbuat curang, karena jika ia melakukan pelanggaran maka akan tahu hukuman apa yang akan diperoleh (wawancara dengan Muhammad Yunie, 6 September 2019).

Setelah dilakukan *coaching* dan *mentoring* oleh sistem tersebut maka *coaching* dan *mentoring* ini dilanjutkan oleh pimpinan yang bersangkutan. *Coaching* diberikan apabila karyawan melakukan kelalaian, kesalahan ataupun pelanggaran baik disengaja maupun tidak disengaja. Penyampaian *coaching* bisa dilakukan pada saat rapat, *morning briefing*, menghadap secara pribadi maupun kelompok kepada pimpinan. Hal ini tergantung pada jumlah karyawan, jabatan serta kasus dari karyawan yang bersangkutan (wawancara dengan Muhammad Yunie, 25 Juli 2019).

Jika jumlah karyawan yang melakukan kesalahan ada banyak, misalnya semua karyawan dalam satu cabang melakukan kesalahan yang menyebabkan

kinerja menurun, maka *coaching* disampaikan bisa pada saat rapat, *morning briefing*, ataupun mengadakan waktu untuk kegiatan *coaching* tersendiri. Khusus untuk *coaching* yang melibatkan banyak orang seperti ini, maka cara *coaching*-nya yaitu dengan penyampaian materi menggunakan *Microsoft Power Point*, diawali dengan menampilkan dalil-dalil Al-Qur'an maupun hadis dan kutipan-kutipan dari tokoh-tokoh terkenal yang berhubungan dengan permasalahan, dilanjutkan materi mengenai permasalahan (berhubungan dengan kode etik dan SOP), dan diakhiri dengan solusi dan motivasi untuk karyawan oleh pimpinan agar masalah tadi terselesaikan dan tidak terulang kembali (wawancara dengan Muhammad Yunie, 27 Juli 2019).

Adapun jika kesalahan hanya dilakukan oleh seorang karyawan, beberapa karyawan atau hanya satu unit, maka hanya yang bersangkutan yang akan menerima *coaching* oleh pimpinan. *Coaching* ini dilakukan dengan mengingatkan kepada karyawan bahwa Allah swt. tidak pernah tidur, Allah selalu melihat perbuatan yang dilakukan manusia dan mencatatnya melalui para malaikat-Nya, apapun kesalahan yang diperbuat pasti akan ada balasannya, baik akan dibalas pada saat di dunia maupun di akhirat. Karyawan diingatkan juga agar jangan membuat nama baik perusahaan, keluarga serta diri sendiri tercoreng dan agar bekerja sesuai SOP tanpa melanggar kode etik (wawancara dengan Muhammad Yunie, 25 Juli 2019).

Dalam menyelesaikan masalah, pimpinan tidak boleh langsung menyebutkan kesalahan yang dilakukan karyawan, melainkan karyawan akan diminta untuk menyebutkan kesalahannya terlebih dulu, menjelaskan apa yang

harusnya dilakukan serta memberikan solusi sendiri agar permasalahan dapat diselesaikan, yang mana hal ini akan membuat karyawan untuk lebih berkomitmen dalam menjalankannya. Pemimpin hanya boleh memberitahukan kesalahan jika si pegawai tidak menyadari kesalahannya serta memberikan solusi yang benar jika solusi yang diberikan karyawan keliru (wawancara dengan Muhammad Yunie, 25 Juli 2019).

Jika kesalahan dilakukan oleh karyawan dapat disampaikan saat rapat, *morning briefing*, maupun menghadap secara pribadi, maka berbeda halnya jika yang melakukan kesalahan memiliki jabatan seperti level penyelia. *Coaching* dilakukan harus dengan menghadap secara pribadi, karena para penyelia dianggap lebih mampu dan berpengalaman dalam bekerja. Jika digabung dengan bawahan, maka akan menimbulkan prasangka yang tidak baik terhadap penyelia yang bersangkutan, dan mengurangi rasa hormat dari bawahannya (wawancara dengan Muhammad Yunie, 27 Juni 2019).

Keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan dengan melakukan *coaching* ini yang pertama adalah dapat menjaga nama baik perusahaan, yang dilakukan dengan cara mengatasi masalah sesegera mungkin dan mencegahnya agar menjadi lebih besar sebelum dapat diketahui masyarakat. Adapun yang kedua yaitu meminimalisir kerugian yang disebabkan oleh kecurangan karyawan, dengan cara memberikan solusi yang sesuai dan pengertian kepada karyawan agar mau memberikan ganti rugi (wawancara dengan Muhammad Yunie, 27 Juni 2019)..

Setiap *coaching* yang dilakukan selesai maka akan dibuat berita acara *coaching*, yang isinya ditulis jam, tanggal, karyawan yang menerima *coaching*,

pimpinan yang memberikan *coaching*, permasalahan serta solusi untuk menyelesaikannya. Dimana berita acara ini akan menjadi salah satu acuan untuk mengukur kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah KC Banjarmasin (wawancara dengan Muhammad Yunie, 27 Juni 2019)..

Adapun *mentoring* hanya dilakukan oleh karyawan level atas sebagai *role model*. Pimpinan memberikan contoh yang baik kepada bawahan, baik pada saat di kantor maupun di luar kantor. Hal ini karena karyawan akan meniru apa yang dilakukan oleh pimpinan. Jika *coaching* hanya ditujukan kepada karyawan yang melakukan kesalahan, maka *mentoring* dilakukan oleh pimpinan dengan berusaha menjadi *role model* bagi semua karyawan (wawancara dengan Muhammad Yunie, 6 September 2019).

### **C. Karakteristik Responden**

Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara pembagian kuesioner kepada para karyawan di PT Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sebagai responden yang berjumlah sebanyak 64 orang. Agar dapat diperoleh gambaran mengenai karakteristik karyawan yang diteliti, maka dilakukan pengolahan terhadap data kasar melalui perhitungan statistik deskriptif dengan teknik analisis data menggunakan program SPSS.

Selanjutnya data dideskripsikan dengan menjabarkan skor dari suatu ubahan atau variabel yang ada sehingga didapatkan gambaran tentang mengenai jumlah dan presentase jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir para karyawan. Berikut ini dijabarkan hasil analisis statistik deskriptif yang diperoleh berdasarkan



jawaban yang diberikan oleh para responden atas dasar pernyataan dalam kuesioner yang telah disebarakan.

### 1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	29	45,3
2.	Perempuan	35	54,7
Total		64	100

Jenis kelamin responden terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok laki-laki dan perempuan. Dari tabel yang disajikan di atas dapat diketahui bahwa responden laki-laki berjumlah lebih sedikit yaitu berjumlah 29 orang atau sebesar 45,3% dibandingkan dengan karyawan perempuan yang lebih banyak yaitu berjumlah 35 orang atau sebesar 54,7%.

### 2. Usia Responden

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	22 – 31 Tahun	47	73,4
2.	32 – 41 Tahun	10	15,6
3.	42 – 51 Tahun	7	11
Total		64	100

Umur responden dikelompokkan menjadi tiga bagian yang disajikan dalam bentuk interval. Pertama, kelompok yang memiliki jumlah responden terbanyak adalah kelompok dengan rentang usia 22 – 31 tahun yakni 47 orang atau sebesar 73,4%. Kemudian kelompok dengan rentang usia 32 – 41 tahun ada sebanyak 10 orang atau sebesar 15,6%. Terakhir, kelompok yang memiliki jumlah responden paling sedikit yaitu kelompok dengan rentang usia 42 – 51 tahun atau sebesar 11%.

### 3. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 4.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	D3	3	4,7
2.	S1	53	82,8
3.	S2	8	12,5
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, tingkat pendidikan yang ditempuh oleh responden terdiri atas tiga kelompok, yaitu D3 (Diploma 3), S1 (Strata 1) dan S2 (Strata 2). Tingkat pendidikan yang paling dominan adalah S1 yaitu sebanyak 53 orang atau sebesar 82,8%. Berikutnya tingkat pendidikan S2 ada sebanyak 8 orang atau 12,5%, dan tingkat pendidikan yang paling sedikit adalah D3 yaitu hanya ada 3 orang atau sebesar 4,7%.

#### D. Analisis Deskriptif

Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara pembagian kuesioner kepada para karyawan di PT Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sebagai responden yang berjumlah sebanyak 64 orang. Agar dapat diperoleh gambaran dari jawaban responden mengenai semua pernyataan dalam kuesioner, maka dilakukan pengolahan terhadap data kasar melalui perhitungan statistik deskriptif dengan teknik analisis data menggunakan program SPSS.

Selanjutnya data dideskripsikan dengan menjabarkan skor dari suatu ubahan atau variabel yang ada sehingga didapatkan gambaran tentang mengenai jumlah dan presentase dari setiap pernyataan, yang terdiri atas sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berikut ini dijabarkan hasil analisis

statistik deskriptif yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh para responden.

### 1. Variabel *Coaching* ( $X_1$ )

#### a. Indikator mengumpulkan informasi

- 1) Setelah melakukan *coaching* pimpinan saya dapat mengidentifikasi kekurangan karyawan dan mengetahui kesulitan yang dihadapi karyawan.

Tabel 4.4

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	19	29,7
2.	Setuju	45	70,3
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan setelah melakukan *coaching* pimpinan dapat mengidentifikasi kekurangan karyawan dan mengetahui kesulitan yang dihadapi karyawan adalah sebanyak 19 responden dengan persentase 29,7% menyatakan sangat setuju, 45 responden dengan persentase 70,3% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju yakni sebanyak 0%. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

- 2) Setelah melakukan *coaching* pimpinan saya dapat mengetahui minat karyawan dan menstimulasi kinerja karyawan agar berada di atas standar yang telah ditetapkan.

Tabel 4.5

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	31	48,4
2.	Setuju	32	50
3.	Ragu-ragu	1	1,6
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan setelah melakukan *coaching* pimpinan dapat mengetahui minat karyawan dan menstimulasi kinerja karyawan agar berada di atas standar yang telah ditetapkan adalah sebanyak 31 responden dengan persentase 48,4% menyatakan sangat setuju, 32 responden dengan persentase 50% menyatakan setuju, 1 responden dengan persentase 1,6% menyatakan ragu-ragu, dan sisanya tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

b. Indikator mendengarkan

- 1) Pada saat *coaching* pimpinan saya mendengarkan aspirasi karyawan dengan baik dan memberikan perhatian baik secara verbal maupun non-verbal.

Tabel 4.6

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	29	45,3
2.	Setuju	35	54,7
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pada saat *coaching* pimpinan mendengarkan aspirasi karyawan dengan

baik dan memberikan perhatian baik secara verbal maupun non-verbal adalah sebanyak 29 responden dengan persentase 45,3% menyatakan sangat setuju, 35 responden dengan persentase 54,7% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

- 2) Pada saat *coaching* pimpinan saya mampu memahami perasaan karyawan ketika berkomunikasi dan menghargai pembicaraan yang dilakukan.

Tabel 4.7

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	45	70,3
2.	Setuju	19	29,7
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pada saat *coaching* pimpinan mampu memahami perasaan karyawan ketika berkomunikasi dan menghargai pembicaraan yang dilakukan adalah sebanyak 45 responden dengan persentase 70,3% menyatakan sangat setuju, 19 responden dengan persentase 29,7% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

- c. Indikator menyadari/peka dengan apa yang terjadi di sekitarnya
  - 1) Pimpinan saya menjalin komunikasi yang baik dan menyadari apabila terjadi masalah di antara para karyawan.

Tabel 4.8

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	29	45,3
2.	Setuju	33	51,6
3.	Ragu-ragu	2	3,1
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan menjalin komunikasi yang baik dan menyadari apabila terjadi masalah di antara para karyawan adalah sebanyak 29 responden dengan persentase 45,3% menyatakan sangat setuju, 33 responden dengan persentase 51,6% menyatakan setuju, 2 responden dengan persentase 3,1% menyatakan ragu-ragu, dan sisanya tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

- 2) Pimpinan saya mampu mencegah permasalahan dan apabila terjadi masalah, pimpinan membantu menyelesaikannya.

Tabel 4.9

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	22	34,4
2.	Setuju	42	65,6
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan mampu mencegah permasalahan dan apabila terjadi masalah, pimpinan membantu menyelesaikannya adalah sebanyak 22 responden dengan persentase 34,4% menyatakan sangat setuju, 42 responden dengan

persentase 65,6% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

d. Indikator mengajar karyawan

- 1) Pimpinan saya memiliki kemampuan mengajar yang baik dalam urusan pekerjaan dan membantu karyawan yang memiliki kesenjangan kompetensi.

Tabel 4.10

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	34	53,1
2.	Setuju	28	43,8
3.	Ragu-ragu	2	3,1
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan memiliki kemampuan mengajar yang baik dalam urusan pekerjaan dan membantu karyawan yang memiliki kesenjangan kompetensi adalah sebanyak 34 responden dengan persentase 53,1% menyatakan sangat setuju, 28 responden dengan persentase 43,8% menyatakan setuju, 2 responden dengan persentase 3,1% menyatakan ragu-ragu, dan sisanya tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju, yakni sebanyak 0%. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

- 2) Pimpinan saya mampu melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang diperlukan untuk para karyawan.

Tabel 4.11

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	36	56,3
2.	Setuju	28	43,8
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan mampu melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang diperlukan untuk para karyawan adalah sebanyak 36 responden dengan persentase 56,3% menyatakan sangat setuju, 28 responden dengan persentase 43,8% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

e. Indikator memberikan umpan balik

- 1) Pimpinan saya memberikan respon positif atau apresiasi terhadap hasil kerja karyawan.

Tabel 4.12

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	32	50
2.	Setuju	30	46,9
3.	Ragu-ragu	2	3,1
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan memberikan respon positif atau apresiasi terhadap hasil kerja karyawan adalah sebanyak 32 responden dengan persentase 50% menyatakan sangat setuju, 30 responden dengan persentase 46,9% menyatakan



setuju, 2 responden dengan persentase 3,1% menyatakan ragu-ragu, dan sisanya tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

- 2) Pimpinan saya memberikan respon yang bersifat membangun jika hasil kerja karyawan tidak mencapai yang diharapkan.

Tabel 4.13

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	29	45,3
2.	Setuju	35	54,7
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan memberikan respon yang bersifat membangun jika hasil kerja karyawan tidak mencapai yang diharapkan adalah sebanyak 29 responden dengan persentase 45,3% menyatakan sangat setuju, 35 responden dengan persentase 54,7% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju, yakni sebanyak 0%. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan pimpinan memberikan respon yang bersifat membangun jika hasil kerja karyawan tidak mencapai yang diharapkan tersebut.

## 2. Variabel Mentoring ( $X_2$ )

- a. Indikator bisa dipercaya

Pimpinan saya adalah seorang yang dapat saya percayai mengenai pekerjaan.

Tabel 4.14

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	19	29,7
2.	Setuju	45	70,3
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan adalah seorang yang dapat dipercaya mengenai pekerjaan adalah sebanyak 19 responden dengan persentase 29,7% menyatakan sangat setuju, 45 responden dengan persentase 70,3% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

b. Indikator dihormati

1) Saya sebagai karyawan menghormati atasan saya

Tabel 4.15

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	35	54,7
2.	Setuju	28	43,8
3.	Ragu-ragu	1	1,6
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan menghormati atasan adalah sebanyak 35 responden dengan persentase 54,7% menyatakan sangat setuju, 28 responden dengan persentase 43,8% menyatakan setuju, 1 responden dengan persentase 1,6% menyatakan ragu-ragu, dan sisanya tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju.

Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

- 2) Saya sebagai karyawan terinspirasi dengan prestasi yang dicapai oleh pimpinan saya

Tabel 4.16

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	19	29,7
2.	Setuju	45	70,3
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan terinspirasi dengan prestasi yang dicapai oleh pimpinan adalah sebanyak 19 responden dengan persentase 29,7% menyatakan sangat setuju, 45 responden dengan persentase 70,3% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

- c. Indikator memiliki pengetahuan yang luas

Pimpinan saya memiliki pengetahuan yang luas, sehingga memicu ide-ide baru dan meningkatkan kreativitas.

Tabel 4.17

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	33	51,6
2.	Setuju	31	48,4
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan memiliki pengetahuan yang luas, sehingga memicu ide-ide baru dan meningkatkan kreativitas adalah sebanyak 33 responden dengan persentase 51,6% menyatakan sangat setuju, 31 responden dengan persentase 48,4% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

d. Indikator memiliki keahlian

Pimpinan saya mampu memberikan pendapat dan solusi yang tepat

Tabel 4.18

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	30	46,9
2.	Setuju	34	53,1
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan mampu memberikan pendapat dan solusi yang tepat adalah sebanyak 30 responden dengan persentase 46,9% menyatakan sangat setuju, 34 responden dengan persentase 53,1% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

e. Indikator memiliki semangat tinggi

Pimpinan saya memiliki semangat yang tinggi dan juga memberikan semangat kepada para karyawan

Tabel 4.19

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	28	43,8
2.	Setuju	36	56,3
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan memiliki semangat yang tinggi dan juga memberikan semangat kepada para karyawan adalah sebanyak 28 responden dengan persentase 43,8% menyatakan sangat setuju, 36 responden dengan persentase 56,3% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

f. Indikator memiliki sikap mental positif

Pimpinan saya memiliki sikap yang optimis dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 4.20

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	30	46,9
2.	Setuju	34	53,1
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan memiliki sikap yang optimis dalam melakukan pekerjaan adalah sebanyak 30 responden dengan persentase 46,9% menyatakan sangat setuju, 34 responden dengan persentase 53,1% menyatakan setuju, dan sisanya

tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

g. Indikator memiliki sikap empati

Pimpinan saya akan memberikan empati jika ada karyawan yang mengalami masalah.

Tabel 4.21

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	26	40,6
2.	Setuju	37	57,8
3.	Ragu-ragu	1	1,6
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan akan memberikan empati jika ada karyawan yang mengalami masalah adalah sebanyak 26 responden dengan persentase 40,6% menyatakan sangat setuju, 37 responden dengan persentase 57,8% menyatakan setuju, 1 responden dengan persentase 1,6% menyatakan ragu-ragu. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

h. Indikator peduli

Pimpinan saya memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap karyawannya

Tabel 4.22

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	22	34,4
2.	Setuju	41	64,1
3.	Ragu-ragu	1	1,6
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap karyawannya adalah sebanyak 22 responden dengan persentase 34,4% menyatakan sangat setuju, 41 responden dengan persentase 64,1% menyatakan setuju, 1 responden dengan persentase 1,6% menyatakan ragu-ragu, dan sisanya tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

i. Indikator *decision maker*

Pimpinan saya selalu mengambil suatu keputusan dengan tegas tanpa keraguan.

Tabel 4.23

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	12	18,8
2.	Setuju	52	81,2
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan pimpinan selalu mengambil suatu keputusan dengan tegas tanpa keraguan adalah sebanyak 12 responden dengan persentase 18,8% menyatakan sangat setuju, 52 responden dengan persentase 81,2% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

### 3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

#### a. Indikator target

- 1) Saya bekerja selalu berpedoman pada target yang harus dipenuhi atau diselesaikan.

Tabel 4.24

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	34	53,1
2.	Setuju	30	46,9
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan bekerja selalu berpedoman pada target yang harus dipenuhi atau diselesaikan adalah sebanyak 34 responden dengan persentase 53,1% menyatakan sangat setuju, 30 responden dengan persentase 46,9% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

- 2) Saya selalu berusaha memenuhi kuantitas yang sudah ditargetkan.

Tabel 4.25

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	29	45,3
2.	Setuju	33	51,6
3.	Ragu-ragu	2	3,1
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan selalu berusaha memenuhi kuantitas yang sudah ditargetkan adalah



sebanyak 29 responden dengan persentase 45,3% menyatakan sangat setuju, 33 responden dengan persentase 51,6% menyatakan setuju, 2 responden dengan persentase 3,1% menyatakan ragu-ragu. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut.

b. Indikator kualitas

1) Kualitas yang saya hasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Tabel 4.26

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	32	50
2.	Setuju	30	46,9
3.	Ragu-ragu	2	3,1
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan kualitas yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan adalah sebanyak 32 responden dengan persentase 50% menyatakan sangat setuju, 30 responden dengan persentase 46,9% menyatakan setuju, 2 responden dengan persentase 3,1% menyatakan ragu-ragu. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

2) Untuk memenuhi kualitas yang baik, saya selalu bekerja berdasarkan prosedur-prosedur yang ada.

Tabel 4.27

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	44	68,8
2.	Setuju	18	28,1
3.	Ragu-ragu	2	3,1
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan untuk memenuhi kualitas yang baik, selalu bekerja berdasarkan prosedur-prosedur yang ada adalah sebanyak 44 responden dengan persentase 68,8% menyatakan sangat setuju, 18 responden dengan persentase 28,1% menyatakan setuju, 2 responden dengan persentase 3,1% menyatakan ragu-ragu, dan sisanya tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

3) Nasabah puas atas kualitas yang saya hasilkan.

Tabel 4.28

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	39	60,9
2.	Setuju	25	39,1
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan nasabah puas atas kualitas yang dihasilkan adalah sebanyak 39 responden dengan persentase 60,9% menyatakan sangat setuju, 25 responden dengan persentase 39,1% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju, yakni sebanyak 0%. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

c. Indikator waktu

1) Dalam menyelesaikan target saya selalu tepat waktu.

Tabel 4.29

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	35	54,7
2.	Setuju	27	42,2
3.	Ragu-ragu	2	3,1
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan dalam menyelesaikan target selalu tepat waktu adalah sebanyak 35 responden dengan persentase 54,7% menyatakan sangat setuju, 27 responden dengan persentase 42,2% menyatakan setuju, 2 responden dengan persentase 3,1% menyatakan ragu-ragu, dan sisanya tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

- 2) Nasabah puas atas penyelesaian yang saya hasilkan karena tepat waktu.

Tabel 4.30

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	42	65,6
2.	Setuju	22	34,4
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan nasabah puas atas penyelesaian yang dihasilkan karena tepat waktu adalah sebanyak 42 responden dengan persentase 65,6% menyatakan sangat setuju, 22 responden dengan persentase 34,4% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju.

Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

- 3) Bagi saya, penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai.

Tabel 4.31

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	53	82,8
2.	Setuju	11	17,2
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai adalah sebanyak 53 responden dengan persentase 82,8% menyatakan sangat setuju, 11 responden dengan persentase 17,2% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

d. Indikator taat asas

- 1) Proses yang saya lakukan berdasarkan pada cara-cara yang benar.

Tabel 4.32

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	50	78,1
2.	Setuju	13	20,3
3.	Ragu-ragu	1	1,6
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan Proses yang dilakukan berdasarkan pada cara-cara yang benar adalah

sebanyak 50 responden dengan persentase 78,1% menyatakan sangat setuju, 13 responden dengan persentase 20,3% menyatakan setuju, 1 responden dengan persentase 1,6% menyatakan ragu-ragu, dan sisanya tidak ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

2) Proses yang saya lakukan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 4.33

No.	Pernyataan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat setuju	39	60,9
2.	Setuju	25	39,1
3.	Ragu-ragu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat tidak setuju	0	0
Total		64	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan bahwa jawaban responden pada pernyataan proses yang dilakukan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan adalah sebanyak 39 responden dengan persentase 60,9% menyatakan sangat setuju, 25 responden dengan persentase 39,1% menyatakan setuju, dan sisanya tidak ada yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Maka hal ini dapat menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

## E. Pengujian dan Hasil Analisis Data

### 1. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas.

### a. Uji Validitas

Pengujian validitas menggunakan yaitu korelasi Pearson yaitu dengan mengorelasikan skor item dengan skor totalnya, yakni membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jumlah data ( $n$ ) = 64, sehingga  $df = n-2 = 64-2 = 62$  maka didapatkan  $r_{tabel}$  sebesar 0,250.

Tabel 4.34  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
<i>Coaching</i>	C 1	0,531	0,250	Valid
	C 2	0,589	0,250	Valid
	C 3	0,435	0,250	Valid
	C 4	0,645	0,250	Valid
	C 5	0,533	0,250	Valid
	C 6	0,556	0,250	Valid
	C 7	0,574	0,250	Valid
	C 8	0,572	0,250	Valid
	C 9	0,627	0,250	Valid
	C 10	0,545	0,250	Valid
<i>Mentoring</i>	M 1	0,635	0,250	Valid
	M 2	0,308	0,250	Valid
	M 3	0,565	0,250	Valid
	M 4	0,731	0,250	Valid
	M 5	0,698	0,250	Valid
	M 6	0,679	0,250	Valid
	M 7	0,719	0,250	Valid
	M 8	0,677	0,250	Valid
	M 9	0,644	0,250	Valid
	M 10	0,354	0,250	Valid
Kinerja	K 1	0,772	0,250	Valid
	K 2	0,794	0,250	Valid
	K 3	0,849	0,250	Valid
	K 4	0,681	0,250	Valid
	K 5	0,652	0,250	Valid
	K 6	0,674	0,250	Valid
	K 7	0,705	0,250	Valid
	K 8	0,554	0,250	Valid
	K 9	0,668	0,250	Valid
	K 10	0,733	0,250	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2019)

Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item dinyatakan valid, yakni mampu mengukur variabel yang ingin diukur sebaliknya apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item dinyatakan tidak valid. Dapat dilihat pada tabel 4.34 hasilnya menunjukkan bahwa semua nilai  $r_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $r_{tabel}$ , sehingga semua pernyataan dinyatakan valid. Ini berarti semua item pernyataan mampu mengukur variabel *coaching*, *mentoring* dan kinerja karyawan.

### b. Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas, maka semua item yang valid akan melalui pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dari alat ukur yang digunakan yakni kuesioner, dalam mengukur variabel *coaching*, *mentoring* dan kinerja karyawan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, dimana batasan yang digunakan adalah sebesar 0,6. Hasil dari perhitungan uji reliabilitas disajikan pada tabel 4.35 berikut.

Tabel 4.35  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Batasan	Keterangan
<i>Coaching</i>	0,756	0,6	Reliabel
<i>Mentoring</i>	0,806	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,891	0,6	Reliabel

Sekaran (1992) mengungkapkan bahwa apabila reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, jika 0,7 dapat diterima dan apabila di atas 0,8 adalah baik (Duwi Priyatno, 2014). Tabel 4.35 menunjukkan bahwa semua *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6 dan dinyatakan reliabel, dengan rincian variabel *coaching* dapat diterima sedangkan variabel *mentoring* dan kinerja karyawan dinyatakan baik. Hal ini berarti alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan konsisten.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode *One Sample Kolmogorov-Smirnov*. Untuk mengambil keputusan normal tidaknya suatu data yaitu dengan melihat hasil nilai signifikansinya. Apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka data dinyatakan berdistribusi normal, sebaiknya apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal (Duwi Priyatno, 2014). Hasil uji normalitas secara ringkas dapat dilihat pada tabel 4.36 berikut.

Tabel 4.36  
Hasil Uji Normalitas

Tingkat Signifikansi	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
0,05	0,20	Normal

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi (*Asymp. Sig. (2-tailed)*) lebih besar dari 0,05 yang berarti nilai residual yang dihasilkan dalam penelitian ini berdistribusi normal dan dinyatakan baik.

### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah antarvariabel independen memiliki hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna, yang seharusnya tidak boleh terjadi. Hal ini dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* kedua variabel lebih dari 0,10 dan memiliki VIF kurang dari 10, maka tidak terjadi multikolinieritas (Duwi Priyatno, 2014, hlm. 103). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.37 berikut.

Tabel 4.37



Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
<i>Coaching</i>	0,867	1,154	Tidak terjadi Multikolinieritas
<i>Mentoring</i>	0,867	1,154	Tidak terjadi Multikolinieritas

Dapat dilihat pada tabel 4.37 di atas bahwa nilai *tolerance* dari kedua variabel independen yaitu 0,867 lebih besar dari 0,10 dan keduanya memiliki nilai VIF sama yakni 1,154 yang lebih kecil dari 10. Maka dapat dinyatakan bahwa kedua variabel independen tersebut tidak memiliki masalah multikolinieritas sehingga memenuhi syarat model regresi yang baik.

### c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antara variabel pengganggu pada periode tertentu dengan variabel sebelumnya (V. Wiratna Sujarweni, 2015). Uji autokorelasi dilakukan menggunakan metode Durbin Watson dengan ketentuan jika  $DU < DW < 4-DU$  artinya tidak terjadi autokorelasi, jika  $DW < DL$  atau  $DW > 4-DL$  artinya terjadi autokorelasi, dan apabila  $DL < DW < DU$  atau  $4-DU < DW < 4-DL$  artinya tidak ada kepastian (Duwi Priyatno, 2014).  $DU$  dan  $DL$  didapatkan dari tabel Durbin Watson, sedangkan  $DW$  dihitung menggunakan aplikasi SPSS 22. Adapun hasil perhitungan  $DW$  secara ringkas dapat dilihat pada tabel 4.38 berikut.

Tabel 4.38  
Hasil Uji Autokorelasi

Model	Durbin Watson
1	1,780

Dari tabel statistik Durbin Watson dengan jumlah sampel ( $n$ ) = 64 dan Jumlah variabel independen ( $k$ ) = 2, diperoleh bahwa  $DU = 1,6601$  dan  $DL = 1,5315$ , sehingga  $4-DU = 2,3399$  dan  $4-DL = 2,4685$ . Dari tabel 4.38 di atas

diketahui bahwa nilai  $DW = 1,780$ , karena nilai  $DW$  lebih kecil dari nilai  $DU$  dan lebih besar dari nilai  $4-DU$  ( $DU < DW < 4-DU = 1,6601 < 1,7800 < 2,3399$ ) maka dapat dinyatakan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini tidak mengalami adanya autokorelasi.

#### d. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan di dalam model regresi, dimana regresi yang baik seharusnya tidak terjadi adanya heteroskedastisitas. Salah satu metode untuk menguji heteroskedastisitas yaitu uji Glejser, yakni dengan melihat nilai signifikansinya. Apabila nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih besar daripada 0,05 maka tidak terjadi adanya masalah heterokedastisitas (Duwi Priyatno, 2014). Adapun hasil dari perhitungan uji heterokedastisitas disajikan pada tabel 4.39 berikut.

Tabel 4.39  
Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
<i>Coaching</i>	0,316	Tidak terjadi heterokedastisitas
<i>Mentoring</i>	0,909	Tidak terjadi heterokedastisitas

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.39 di atas nilai signifikansi dari *coaching* dan *mentoring* masing-masing secara berurutan adalah 0,316 dan 0,909 dimana keduanya sama-sama lebih besar nilainya dari 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak ada terjadinya masalah heterokedastisitas dan memenuhi syarat sebagai model regresi yang baik.

### 3. Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Agar dapat diketahui pengaruh variabel *coaching* ( $X_1$ ) dan *mentoring* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), maka digunakan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

Tabel 4.40  
Analisis Regresi Linier Berganda

Model	B
Konstanta	6,766
<i>Coaching</i> ( $X_1$ )	0,481
<i>Mentoring</i> ( $X_2$ )	0,406

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.40 di atas maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda yaitu:  $Y = 6,766 + 0,481X_1 + 0,406X_2$ . Nilai konstanta yang diperoleh yaitu sebesar 6,766 yang berarti jika *coaching* dan *mentoring* bernilai 0, maka kinerja karyawan yang diperoleh adalah senilai 6,766. Kemudian nilai koefisien regresi variabel *coaching* ( $b_1$ ) bernilai positif, yakni 0,481. Ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan *coaching* sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,481 satuan dengan asumsi variabel lain bernilai tetap. Lalu nilai koefisien regresi variabel *mentoring* ( $b_2$ ) bernilai positif, yakni 0,406. Ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan *mentoring* sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,406 satuan dengan asumsi variabel lain bernilai tetap.

#### 4. Uji Hipotesis

Pengujian yang digunakan dalam penelitian ini untuk melakukan uji hipotesis adalah uji t, uji f dan uji koefisien determinasi yang diakhiri dengan pembahasan analisis data. Adapun hipotesis yang digunakan ada 2 yakni sebagai berikut.

Hipotesis 1:

$H_0$ : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *coaching* dan *mentoring* terhadap kinerja karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin secara parsial.

$H_a$ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara *coaching* dan *mentoring* terhadap kinerja karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin secara parsial.

Hipotesis 2:

$H_0$ : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *coaching* dan *mentoring* terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin secara simultan.

$H_a$ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara *coaching* dan *mentoring* terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin secara simultan.

#### **a. Uji T**

Menurut Denziana, Indrayenti, & Fatah (2014) uji t digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Variabel independen dikatakan berpengaruh secara signifikan apabila nilai sig.  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (Duwi Priyatno, 2014, hlm. 161-162). Adapun jumlah data ( $n$ ) = 64 dan jumlah variabel independen ( $k$ ) = 2, maka dapat ditentukan  $df = n - k - 1 = 64 - 2 - 1 = 61$ , dimana tingkat signifikansinya sebesar 0,05 dengan uji 2 sisi.

Sehingga didapatkan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,670 (pada tabel t). Adapun perhitungan dari uji t dapat dilihat pada tabel 4.41 berikut ini.

Tabel 4.41  
Hasil Uji Statistik T

Variabel	$t_{\text{hitung}}$	Sig.	Keterangan
<i>Coaching</i>	3,474	0,01	Berpengaruh secara parsial
<i>Mentoring</i>	3,016	0,04	Berpengaruh secara parsial

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Dari tabel 4.41 di atas dapat dibandingkan antara  $t_{\text{hitung}}$  dari masing-masing variabel independen dengan  $t_{\text{tabel}}$  yang diperoleh. Variabel *coaching* memiliki  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 3,474 yang lebih besar dari nilai  $t_{\text{tabel}}$  yaitu 1,670, begitu pula dengan variabel *mentoring* yang memiliki  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 3,016 dimana juga lebih besar dari nilai  $t_{\text{tabel}}$  yaitu 1,670. Selain itu, nilai signifikansi dari *coaching* dan *mentoring* masing-masing secara berurutan adalah 0,01 dan 0,04 dimana keduanya sama-sama lebih kecil nilainya dari 0,05. Maka dengan semua nilai  $t_{\text{hitung}}$  dari variabel *coaching* dan *mentoring* yang lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  serta nilai signifikansi dari kedua variabel yang lebih dari 0,05 dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga baik variabel *coaching* maupun variabel *mentoring*, keduanya sama-sama berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan.

#### b. Uji F

Menurut Denziana, Indrayenti, & Fatah (2014) uji f digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan kedua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Variabel independen dikatakan berpengaruh secara signifikan apabila nilai sig.  $< 0,05$  atau  $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$  (Duwi

Priyatno, 2014, hlm. 157-158). Adapun jumlah data ( $n$ ) = 64, jumlah variabel independen ( $k$ ) = 2 dan jumlah semua variabel adalah 3, maka dapat ditentukan  $df_1 = \text{jumlah variabel} - 1 = 3 - 1 = 2$  dan  $df_2 = n - k - 1 = 64 - 2 - 1 = 61$ , dimana tingkat signifikansinya sebesar 0,05 dengan uji 2 sisi. Sehingga didapatkan  $f_{\text{tabel}}$  sebesar 3,148 (pada tabel f). Adapun perhitungan dari uji f dapat dilihat pada tabel 4.42 berikut ini.

Tabel 4.42  
Hasil Uji F

Variabel	$f_{\text{hitung}}$	Sig.	Keterangan
<i>Coaching dan Mentoring</i>	16,623	0,00	Berpengaruh secara simultan

Dari tabel 4.42 di atas dapat dibandingkan antara  $f_{\text{hitung}}$  dari kedua variabel independen dengan  $f_{\text{tabel}}$  yang diperoleh. Hasil dari  $f_{\text{hitung}}$  yakni 16,623, lebih besar dari nilai  $f_{\text{tabel}}$  yaitu 3,148. Selain itu, nilai signifikansi dari *coaching* dan *mentoring* adalah 0,00 dimana lebih kecil nilainya dari 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti variabel *coaching* dan variabel *mentoring* bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.

### c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

$R^2$  adalah koefisien determinasi, dimana angka yang dihasilkan dari perhitungan  $R^2$  akan diubah menjadi bentuk persen, yang berarti persentase sumbangan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (Duwi Priyatno, 2014, hlm. 156). Adapun perhitungan dari uji  $R^2$  dapat dilihat pada tabel 4.43 berikut ini.

Tabel 4.43  
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,594	0,353	0,332	2,938

Sumber: data primer yang di olah (2019)

Dari tabel 4.43 di atas dapat dilihat bahwa hasil dari perhitungan yang dilakukan nilai koefisien determinasi yang didapat adalah sebesar 0,353 dimana jika dalam bentuk persen akan menjadi sebesar 35,3%. Hal ini berarti variabel *coaching* dan *mentoring* mempengaruhi kinerja karyawan pihak PT. Bank BNI Syariah KC Banjarmasin sebesar 35,3%, sedangkan sisa sebesar 64,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

## 5. Pembahasan Hasil Analisis Data

### a. Pengaruh *coaching* terhadap kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah KC Banjarmasin

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hal ini terbukti dari nilai  $t_{hitung}$  *coaching* sebesar 3,474 yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,670 dengan nilai signifikansi 0,01. Penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian dari Suci Arsyifa Ramadhani (2015) yang menunjukkan bahwa *coaching* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa *coaching* dapat mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

*Coaching* menurut Wilson (2011) adalah suatu metode untuk membantu perseorangan atau organisasi dalam hal meningkatkan kinerjanya dengan cara mengatasi hambatan dan tantangan yang dihadapi (Rahmah & Fahmie, 2017). *Coaching* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan setiap

karyawan PT Bank BNI Syariah KC Banjarmasin yang melakukan kesalahan ataupun kecurangan selalu diberikan *coaching* sesegera mungkin setelah ketahuan. Maka dapat dikatakan kegiatan *coaching* ini dapat membantu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi dan menyelesaikannya secara musyawarah.

Pada penelitian ini ada 5 indikator yang digunakan untuk *coaching* yaitu mengumpulkan informasi, mendengarkan, menyadari/peka dengan apa yang terjadi di sekitarnya, mengajar karyawan dan memberikan umpan balik. Menurut hasil temuan pada penelitian ini, indikator yang paling berpengaruh adalah memberikan umpan balik. Hal ini disebabkan karena saat karyawan menjalani *coaching* pimpinan memberikan respon yang bersifat membangun jika hasil kerja karyawan tidak mencapai yang diharapkan dan setelah karyawan menjalani *coaching*, pemimpin memberikan respon positif atau apresiasi terhadap hasil kerja karyawan yang mengalami kemajuan. Hal ini berarti motivasi dan penghargaan yang diberikan pimpinan sangatlah penting untuk mendukung keberhasilan *coaching* yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah KC Banjarmasin.

#### **b. Pengaruh *mentoring* terhadap kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah KC Banjarmasin**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *mentoring* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hal ini terbukti dari nilai  $t_{hitung}$  *mentoring* sebesar 3,016 yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,670 dengan nilai signifikansi 0,04. Penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian dari Riyan Yulianto (2018) yang menunjukkan bahwa *mentoring* memiliki pengaruh



positif terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa *mentoring* dapat mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Wibowo (2016) mendefinisikan *mentoring* sebagai hubungan dimana orang yang lebih berpengalaman (biasanya seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi) bertindak sebagai pemimpin, model peran dan pemberi dukungan kepada bawahan yang kurang berpengalaman. *Mentoring* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan pemimpin mampu memberikan hal-hal yang positif kepada bawahannya sehingga bawahan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu. Sementara itu kegiatan sebagai *role model* diperlihatkan oleh pimpinan kepada bawahannya dengan memberikan contoh yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan dan bersikap, baik di kantor ataupun di luar kantor.

Pada penelitian ini ada beberapa indikator yang digunakan untuk *mentoring*, antara lain bisa dipercaya, dihormati, memiliki pengetahuan yang luas, memiliki keahlian, memiliki semangat tinggi, memiliki sikap mental positif, memiliki sikap empati, peduli dan *decision maker*. Menurut hasil temuan pada penelitian ini, indikator yang paling berpengaruh ada dua, yaitu memiliki pengetahuan yang luas dan memiliki sikap mental positif. Hal ini disebabkan karena pimpinan dengan pengetahuan yang luas dapat memicu ide-ide baru dan meningkatkan kreativitas bagi karyawan yang menjadikan pimpinan sebagai *role model* serta sikap mental positif yang membuat karyawan untuk selalu optimis dalam melakukan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah KC Banjarmasin.

**c. Pengaruh *coaching* dan *mentoring* terhadap kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah KC Banjarmasin**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *coaching* dan *mentoring* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari nilai  $f_{hitung}$  sebesar 16,623 yang lebih besar dari nilai  $f_{tabel}$  yaitu 3,148 dengan nilai signifikansi 0,00. Sehingga dapat dikatakan bahwa *coaching* dan *mentoring* memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah KC Banjarmasin.

Adapun untuk mengetahui pengaruhnya dalam bentuk persen dapat diketahui dengan nilai koefisien determinasi, yakni sebesar 0,353 dimana jika dalam bentuk persen akan menjadi sebesar 35,3%. Hal ini berarti variabel *coaching* dan *mentoring* mempengaruhi kinerja karyawan pihak PT. Bank BNI Syariah KC Banjarmasin sebesar 35,3%, sedangkan sisa sebesar 64,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

*Coaching* dan *mentoring* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama disebabkan karena *coaching* dan *mentoring* yang diterapkan di PT Bank BNI Syariah KC Banjarmasin merupakan metode kepemimpinan yang wajib dijalankan oleh karyawan. Hal ini dilakukan untuk memberikan contoh yang baik bagi karyawan serta mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh karyawan, yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah KC Banjarmasin.