

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI KASUS PADA AJB BUMIPUTERA 1912
MALANG)**

SKRIPSI

HERLINA KUSUMAWATI

NIM: 15510095

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2019

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI KASUS PADA AJB BUMIPUTERA
1912 MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



HERLINA KUSUMAWATI

NIM: 15510095

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI KASUS PADA AJB BUMIPUTERA 1912 MALANG)**

SKRIPSI

Oleh

HERLINA KUSUMAWATI

NIM: 15510095

Telah disetujui 22 November 2019

Dosen Pembimbing,



Zaim Mukaffi, SE., M.Si
NIP. 19791124 200901 1 007

Mengetahui,

Ketua Jurusan,



Drs. Agus Sucipto, MM
NIP. 19670816200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA AJB BUMIPUTERA 1912 MALANG)

SKRIPSI

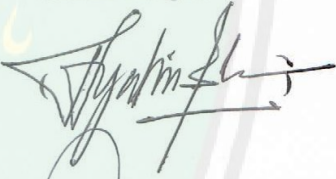


Oleh
HERLINA KUSUMAWATI
NIM: 15510095

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada Tanggal 12 Desember 2019

Susunan Dewan Penguji:

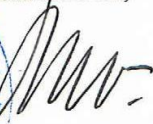
1. Ketua
Syahirul Alim, SE., MM
NIP. 19771223 200912 1 002
2. Dosen Pembimbing/ Sekertaris
Zaim Mukaffi, SE., M.Si
NIP. 19791124 200901 1 007
3. Penguji Utama
Dr. Vivin Maharani E, S.Sos., M.Si., MM
NIDT. 19750426 20160801 2 042

Tanda Tangan

: 
: 
: 

Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,




Dr. Agus Sucipto, MM
NIP. 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Herlina Kusumawati

NIM : 15510095

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA AJB BUMIPUTERA 1912 MALANG)**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

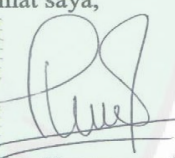
Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 18 November 2019

Hormat saya,




Herlina Kusumawati

NIM: 15510095

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya tercinta, Bapak Sayuri dan Ibu Ruasminah, yang telah membesarkan dan mendidik saya dengan penuh cinta kasih.



HALAMAN MOTTO

**If You Are Born Poor, It's Not Your Mistake, But If You Die Poor, It's
Your Mistake – Bill Gates**



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada AJB Bumiputera 1912 Malang)”.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Zaim Mukaffi, SE.,M.Si, selaku Dosen pembimbing skripsi.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ibu, Bapak, Adik, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan doa dan dukungan secara moril dan spiritual
6. Bapak Drs. Riskyanto selaku Kepala Wilayah AJB Bumiputera Malang
7. Ibu Nia selaku pembimbing lapangan
8. Seluruh karyawan AJB Bumiputeta Malang yang telah membantu dan menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Para sahabat, Sasa, Zulfina, Avit, Ucik, Ara, mbak Diyah yang telah memberikan semangat dan doa dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Teman-teman Jurusan Manajemen 2015 yang telah memberikan semangat dan doa dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya rabbal Alamin.

Malang, 31 Oktober 2019

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab).....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Batasan Masalah	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teoritis.....	18
2.2.1 Motivasi	18

2.2.1.1	Pengertian Motivasi	18
2.2.1.2	Teori Hierarki Kebutuhan Maslow	18
2.2.1.3	Jenis-Jenis Motivasi	19
2.2.1.4	Motivasi dalam Pandangan Islam	20
2.2.2	Disiplin Kerja	22
2.2.2.1	Pengertian Disiplin Kerja	22
2.2.2.2	Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja	23
2.2.2.3	Pendekatan Disiplin Kerja	24
2.2.2.4	Sanksi Pelanggaran Kerja	29
2.2.2.5	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	30
2.2.2.6	Indikator Disiplin Kerja	32
2.2.2.7	Disiplin dalam Islam	33
2.2.3	Kinerja	35
2.2.3.1	Pengertian Kinerja	35
2.2.3.2	Indikator Kinerja	36
2.2.3.3	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja	36
2.2.3.4	Kinerja dalam Pandangan Islam	38
2.3	Hubungan Antar Variabel	39
2.3.1	Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	39
2.3.2	Hubungan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja	40
2.3.3	Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	40
2.4	Kerangka Konseptual	41
2.5	Hipotesis Penelitian	41
2.5.1	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	41
2.5.2	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja	42
BAB III	METODE PENELITIAN	43
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian	43
3.2	Lokasi Penelitian	43
3.3	Populasi dan Sampel	43
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	44

3.5 Data dan Jenis Data	44
3.6 Teknik Pengumpulan Data	45
3.7 Definisi Operasional Variabel	46
3.8 Skala Pengukuran	48
3.9 Analisis Data	48
3.9.1 Analisis PLS	48
3.9.1.1 Model Spesifikasi PLS	48
3.9.1.2 Evaluasi Model.....	51
BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	55
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian	55
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	55
4.1.2 Visi-Misi.....	56
4.1.3 Struktur Perusahaan.....	57
4.1.4 Deskripsi Jabatan.....	58
4.1.5 Gambaran Umum Responden	60
4.1.6 Deskripsi Variabel Penelitian.....	62
4.1.6.1 Variabel Motivasi (X).....	62
4.1.6.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	67
4.1.6.3 Variabel Disiplin Kerja (Z).....	69
4.1.7 Evaluasi Model	71
4.1.7.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	71
4.1.7.2 Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	77
4.1.7.3 Hasil Pengujian Hipotesis.....	79
4.1.7.4 Hasil Pengujian Efek Mediasi	80
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	81
4.2.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	81
4.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja	85
BAB V PENUTUP.....	91
5.1 Kesimpulan.....	91
5.2 Saran.....	91

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

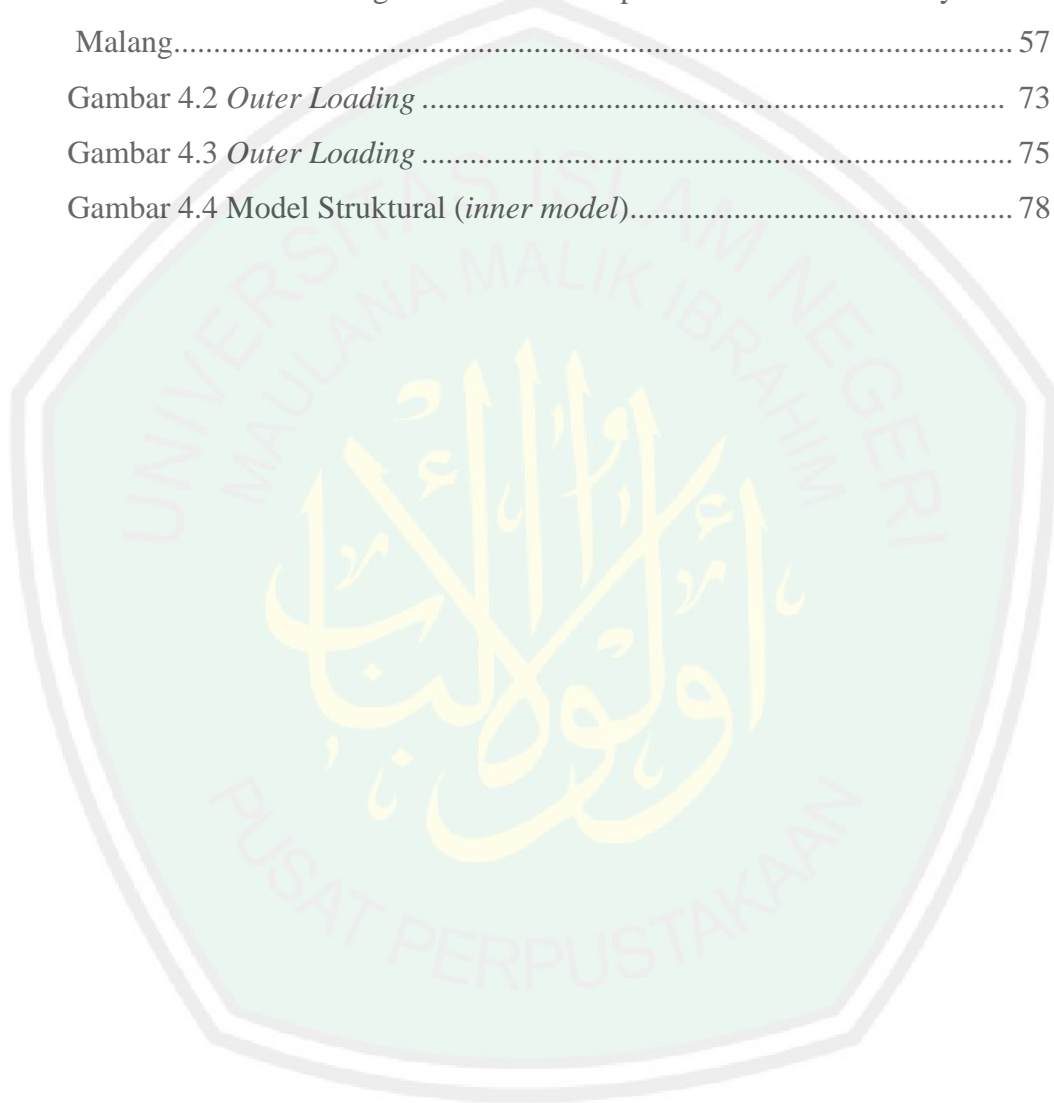


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	14
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	46
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	61
Tabel 4.4 Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	61
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Motivasi (X).....	62
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kinerja (Y)	67
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja (Z).....	69
Tabel 4.8 Nilai Validitas Konvergen	71
Tabel 4.9 Nilai <i>Outer Loading</i>	72
Tabel 4.10 Nilai Validitas Konvergen	74
Tabel 4.11 Nilai <i>Outer Loading</i>	74
Tabel 4.12 Nilai Validitas Diskriminan	75
Tabel 4.13 Nilai Perbandingan AVE dengan Akar Kuadrat AVE.....	76
Tabel 4.14 Nilai <i>Composite Reliability</i>	77
Tabel 4.15 Nilai <i>R Square</i>	78
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Hipotesis	79
Tabel 4.17 Nilai Pengujian Hipotesis.....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Pendekatan Disiplin Progresif.....	25
Gambar 2.2 Kerangka konseptual.....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1921 Kantor Wilayah Malang.....	57
Gambar 4.2 <i>Outer Loading</i>	73
Gambar 4.3 <i>Outer Loading</i>	75
Gambar 4.4 Model Struktural (<i>inner model</i>).....	78



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuisisioner
- Lampiran 2 Deskripsi variabel motivasi (X)
- Lampiran 3 Deskripsi variabel kinerja (Y)
- Lampiran 4 Deskripsi variabel disiplin kerja (Z)
- Lampiran 5 Hasil uji validitas konvergen
- Lampiran 6 Nilai *outer loading*
- Lampiran 7 Hasil *outer loading*
- Lampiran 8 Nilai validitas konvergen
- Lampiran 9 Nilai *outer loading*
- Lampiran 10 Hasil *outer loading*
- Lampiran 11 Nilai validitas diskriminan
- Lampiran 12 Nilai perbandingan AVE dan akar kuadrat AVE
- Lampiran 13 Nilai *composite reliability*
- Lampiran 14 Gambar *inner model*
- Lampiran 15 Nilai *R-square*
- Lampiran 16 Nilai pengujian hipotesis
- Lampiran 17 Pengujian efek mediasi
- Lampiran 18 Wawancara dengan karyawan AJB Bumiputera
- Lampiran 19 Kantor AJB Bumiputera Cabang Singosari
- Lampiran 20 Kantor AJB Bumiputera Cabang Kepanjen
- Lampiran 21 Surat Izin Penelitian

ABSTRAK

Herlina Kusumawati. 2019, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada AJB Bumiputera 1912 Malang)”

Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE., M.Si.

Kata Kunci : Motivasi, Kinerja, Disiplin Kerja

Sumber daya manusia atau karyawan yang dimiliki oleh perusahaan tentu mempengaruhi kinerja perusahaan, kualitas sumber daya manusia yang baik akan memberikan dampak yang baik berupa kinerja yang optimal. Maka dari itu setiap perusahaan memiliki kriteria-kriteria yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Namun dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan tidak dapat hanya mencari karyawan yang kompeten saja, namun juga karyawan yang mempunyai motivasi tinggi serta kedisiplinan tinggi dalam bekerja. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi dan disiplin kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara langsung dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja secara tidak langsung melalui disiplin kerja.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh sebanyak 30 karyawan. Penelitian ini menggunakan dengan skala likert. Analisis yang digunakan adalah SEM SmartPLS 3.

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan AJB Bumiputera Malang, hal ini dibuktikan dengan hasil *T* statistik 2.438 lebih besar dari nilai *T* tabel sebesar 2.048 dan *P values* 0.015 (<0.05). Motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja, hal ini dibuktikan dengan nilai *T-Statistic* 2.446 lebih besar dari nilai *T* tabel sebesar 2.048 dan nilai *P values* sebesar 0.015 (<0.05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui disiplin kerja, sehingga disiplin kerja terbukti sebagai variabel *intervening*.

ABSTRACT

Herlina Kusumawati. 2019. THESIS. Title: “The Effect of Motivation on Employees’ Performance through Work Discipline as Intervening Variables (A Case Study on AJB Bumiputera 1912 Malang)”

Advisor : Zaim Mukaffi, S.E., M.Si.

Keywords : Motivation, Employees’ Performance, Work Discipline

Human resources or employees owned by the company certainly affect the company's performance, the quality of good human resources will have a good impact in the form of optimal performance. Therefore every company has criteria that must be owned by every employee. But in an effort to improve the performance of the company can not only look for competent employees, but also employees who have high motivation and high discipline in work. Factors that can affect employee performance are motivation and work discipline. This study aims to explain the effect of direct and indirect motivation on employees’ performance through work discipline.

This type of research is quantitative research with an explanatory approach. This study used saturation sampling of 30 employees. This research uses Likert scale. In addition, this study used SEM SmartPLS3 as the analytical tool.

Based on the results of path analysis, it showed that motivation influenced significantly on employees’ performance of AJB Bumiputera Malang, It can be seen from the results of the T-statistics 2.438 which were greater than the T table values of 2.048 and P values 0.015 (<0.05). Motivation affected employees' performance through work discipline, it is proofed by the T-Statistic values of 2,446 that were greater than the T table values of 2,048 and the P values of 0.015 (<0.05). Therefore, this study revealed that motivation had a positive effect on employees' performance through work discipline so that work discipline is proven to be the intervening variable.

مستخلص البحث

هيرلينا كوسوماواي. 2019. البحثالجامعي .تأثيرالدوافع على إجراء الموظف من خلال انضباط العمل باعتباره متداخلاً
دراسة حالة على بوميغوترا ضمان نفسي عمومي 1912 مالانج)

المشرف: زائم مكفي ماجستير

الكلمات الرئيسية: الدوافععلبا, اداء الموظف, نضباطا

تؤثر الموارد البشرية أو الموظفين المملوكة للشركة بالتأكيد على أداء الشركة, الموارد البشرية ذات النوعية الجيدة سيكون لها تأثير جيد في شكل الأداء الأمثل. لذلك كل شركة لديها معايير يجب أن تكون مملوكة من قبل كل موظف. ولكن في محاولة لتحسين أداء الشركة ، لا يمكن للمرء أن يبحث فقط عن موظفين أكفاء, ولكن أيضا الموظفين الذين لديهم الدافع العالي والانضباط العالي في العمل. العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف هي الدافع وانضباط العمل, تهدف هذه الدراسة إلى شرح تأثير الدافع على أداء الموظف بشكل مباشر وشرح تأثير الدافع على الأداء بشكل غير مباشر من خلال انضباط العمل. هذا النوع من البحث هو البحث الكمي مع نهج توضيحي. تهدف هذا البحث إلى شرح تأثير الدوافع على إجراء الموظف بشكل مباشر وغير مباشر من خلال انضباط العمل. استخدمت هذا البحث عينة مشبعة من 30 موظفا. يستخدم هذا البحث مقياس ليكرت. الأداة التحليلية المستخدمة فيهي *SEM SmartPLS 3*. استناداً إلى نتائج تحليل المسار توضح أن الدوافع يؤثر بشكل كبير على إجراء موظفي في بوميغوترا ضمان نفسي عمومي, ويتضح ذلك من خلال نتائج *T* الإحصائية 2,438 أعلى من قيمة جدول *T* وهي 2.048 وقيم $P > 0.05$ 0,015 يؤثر الدوافع على الإجراء من خلال انضباط العمل, ويتضح ذلك من خلال قيمة *T* الإحصائية التي تبلغ 2,446 أكبر من قيمة جدول *T* البالغ 2048 وقيمة *P* البالغة 0.015 (> 0.05). يكون الدوافع له تأثير إيجابي على الإجراء من خلال انضباط العمل, لذلك ثبت أن انضباط العمل هو متغير متداخل.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era millennial seperti saat ini perkembangan teknologi yang pesat memberi manfaat dan keuntungan dalam berbagai bidang, baik dalam bidang pendidikan, sosial, ekonomi bisnis, dan lain-lain. Manusia dapat memenuhi segala kebutuhan melalui teknologi canggih dengan segala kemudahan yang ditawarkan. Dalam bisnis pun mengalami perkembangan yang cukup signifikan, dengan memanfaatkan teknologi para pelaku bisnis berlomba-lomba menjangkau pasar yang lebih luas dan meraih profit yang lebih besar. Namun selain menggunakan teknologi yang canggih, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang amat penting bagi perusahaan guna menghasilkan output berupa barang atau jasa.

Sumber daya manusia atau karyawan yang dimiliki oleh perusahaan tentu mempengaruhi kinerja perusahaan, kualitas sumber daya manusia yang baik akan memberikan dampak yang baik berupa kinerja yang optimal. Maka dari itu setiap perusahaan memiliki kriteria-kriteria yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Namun dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan tidak dapat hanya mencari karyawan yang kompeten saja, namun juga karyawan yang mempunyai motivasi tinggi serta kedisiplinan tinggi dalam bekerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Robins dalam Hasibuan (2005:96) mengatakan bahwa motivasi merupakan tingkat upaya yang tinggi yang dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi kebutuhan individu tersebut. Cascio dalam Hasibuan (2005:95) menyatakan bahwa motivasi merupakan keinginan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2003:108), faktor yang dapat merangsang usaha diantaranya adanya kesempatan dalam melaksanakan tugas dengan keahlian dan adanya usaha dalam mengembangkan kemampuan adalah motivasi yang ideal.

Tidak dipungkiri bahwa salah satu tujuan dari karyawan bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup. Dengan mendapatkan gaji maka karyawan akan mendapatkan kepastian keamanan dalam hal ekonomi keluarganya. Namun hal lain yang ingin didapat oleh karyawan selain gaji adalah karir yang berkembang. Maka pemberian gaji atau upah yang layak, jaminan kesehatan, apresiasi atas hasil kerja yang baik, jenjang karir yang menjanjikan akan membantu karyawan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan menghasilkan kinerja yang baik dan tercapainya tujuan perusahaan. Dengan motivasi karyawan yang tinggi akan membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan secara lebih efisien karena akan menekan biaya tenaga kerja per karyawan. Begitupun sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki motivasi maka hasil kerja akan stagnan dan tidak dapat mencapai target atau tujuan perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kedisiplinan. Menurut Hasibuan (dalam Meilany dan Ibrahim, 2015) kedisiplinan merupakan fungsi operatif dari

manajemen sumber daya manusia yang paling penting dengan disiplin karyawan yang tinggi maka akan tinggi pula prestasi kerja yang dihasilkan. Hasil yang optimal akan sulit dicapai apabila tanpa ada disiplin kerja yang baik. Mathis dan Jackson (2002) mengatakan disiplin adalah suatu bentuk pelatihan dalam menegakan aturan perusahaan. Dari pengertian yang telah dijabarkan oleh para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja merupakan sikap karyawan dalam mematuhi segala tata tertib yang ada di organisasi secara tertulis ataupun tidak dengan suka rela dan menerima segala sanksi yang diberikan jika melanggar.

Keberhasilan suatu perusahaan juga dapat dipicu oleh kinerja karyawannya. Menurut Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan output yang dihasilkan dari pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Rivai & Sagala (dalam Amalia & Fakhri, 2016) menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu dalam melaksanakan tugasnya, dibandingkan dengan standar kerja, sasaran atau target yang telah ditetapkan. Kondisi yang tidak baik dalam perusahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan, terlebih kondisi yang tidak baik itu berasal dari motivasi karyawan yang kurang, jika motivasi karyawan rendah maka akan mempengaruhi efisiensi pekerjaan yang tentu akan berdampak pula pada pencapaian tujuan perusahaan.

Terdapat beberapa riset yang meneliti bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian Gachengo dan Wakesa (2017) menunjukkan bahwasanya motivasi berpengaruh secara signifikan pada hasil kerja

pegawai. Namun hasil yang diperoleh dari riset Angelina dan Dapu (2015) menunjukkan bahwa ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja, namun tidak signifikan.

Hasil riset oleh Pratama dan Nurbudiawati (2016) menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh pada disiplin kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Dapu (2015) menyatkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Paoki.,*et al.* (2017) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

AJB Bumiputera merupakan perusahaan asuransi terbesar dan tertua di Indonesia. Didirikan 107 tahun yang lalu, Bumiputera melayani kebutuhan asuransi masyarakat Indonesia. Dengan sistem kepemilikan “mutual”, Bumiputera dimiliki oleh seluruh nasabah dan mempercayakan kepada Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk mengawasi jalannya perusahaan. Dengan memegang tiga pilar yaitu 'mutualisme', 'idealisme' dan 'profesionalisme' Bumiputera senantiasa melayani masyarakat Indonesia dengan mengedepankan kepentingan pemegang polis serta member pelayanan terbaik bagi para nasabah. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kerja keras, komitmen, dan kinerja yang baik dari semua karyawan Bumiputera. Dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, penting untuk menumbuhkan motivasi kerja serta kedisiplinan dalam diri karyawan.

Dari hasil wawancara dengan karyawan, motivasi kerja karyawan AJB Bumiputera kurang baik, hal tersebut dilihat dari kinerja yang menurun dan beberapa

karyawan yang terlihat kurang rajin. Kedisiplinan karyawan AJB Bumiputera tergolong kurang baik. Hal ini berdasarkan data absensi yang menunjukkan bahwa banyak karyawan yang datang terlambat. Berdasarkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) AJB Bumiputera tentang jam masuk kantor yaitu jam kerja dimulai pukul 07:30 s.d. pukul 16:30 dan jam masuk setelah istirahat pukul 13:00. Namun banyak karyawan yang tidak tepat waktu. Dalam satu tahun terakhir ada empat orang karyawan yang melakukan pelanggaran. Satu orang melakukan pelanggaran berat dan telah diberhentikan, dan tiga orang pelanggaran ringan dan sedang telah mendapat surat peringatan dan penurunan *grade* gaji. Kondisi keuangan yang dialami AJB Bumiputera saat ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan, menurut penuturan seorang karyawan, uang tunjangan mengalami pemangkasan yang berimbas pada semangat dan motivasi kerja karyawan, bahkan terdapat beberapa karyawan yang mengaku tidak mendapat uang tunjangan. Dari pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, karyawan juga mengalami tekanan yang cukup tinggi dalam bekerja, dikarenakan banyak pemegang polis yang menuntut klaim asuransi yang tak kunjung cair. Melihat permasalahan tersebut, penelitian ini dirasa penting untuk dilakukan, supaya perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan memberi perhatian khusus pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di lokasi penelitian dan perbedaan hasil penelitian-penelitian terdahulu, peneliti ingin meneliti kembali dengan judul **“PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI**

DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*” (Studi Kasus pada AJB Bumiputera 1912 Malang)

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan?.
2. Apa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja kerja karyawan melalui disiplin kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu member manfaat bagi orang lain maupun bagi peneliti sendiri

1. Hasil dari penelitian ini dapat menambah bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa dalam mempelajari mata kuliah manajemen sumber daya manusia, khususnya materi motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

1.5 Batasan Masalah

Supaya penelitian ini tetap terfokus dan tidak melenceng dari topik penelitian, maka peneliti memberi batasan yaitu variabel yang diteliti adalah motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Dapu (2015) dalam risetnya yang berjudul *The Influence Of Work Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At PT. Trakindo Utama Manado*. Tujuan dari riset ini adalah untuk mengidentifikasi efek Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Trakindo Utama Manado. Metode yang digunakan adalah metode asosiatif menggunakan kuesioner dan analisis regresi berganda. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 60 pegawai PT. Trakindo Utama Manado. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara bersama kerja disiplin, motivasi, dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin dan kepemimpinan mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen perusahaan diharapkan memperhatikan motivasi karyawan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Astutik (2016) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. Tujuan dari riset ini adalah untuk menguji apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja dan budaya organisasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan skala likert. Populasi

dalam riset ini merupakan pegawai negeri sipil (PNS) yang berjumlah 37 orang. Observasi, angket, wawancara, dan dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang digunakan. Teknik analisa data menggunakan analisis regresi berganda dengan uji asumsi klasik. Hasil yang ditunjukkan dalam riset ini adalah disiplin kerja (X1) dan Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), baik secara parsial maupun secara simultan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dharma (2017) yang berjudul *The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah*. Tujuan dari riset ini adalah untuk mengidentifikasi dampak motivasi dan perilaku anggota organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Riset ini dilakukan di Bank Aceh Syariah yang berlokasi di Lhokseumawe. Seluruh karyawan di Bank Aceh Syariah Lhokseumawe (146 karyawan) adalah populasi dari riset ini, sampel dalam riset ini adalah 74 pegawai di Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Alat analisis adalah analisis jalur menggunakan SPSS, sedangkan metode analisis data adalah analisis path. Riset ini menyajikan hasil bahwa sikap anggota organisasi dan kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Sebaliknya perilaku anggota organisasi dan kinerja karyawan PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe mempunyai hubungan positif dan signifikan. Dari penelitian ini, pengaruh motivasi dari penelitian ini dapat diterapkan dan bahwa perilaku anggota organisasi memiliki mediasi parsial untuk mempengaruhi motivasi terhadap hasil kerja pegawai di PT. Bank Aceh Syariah.

Penelitian yang dilakukan oleh Gachengo dan Wakesa (2017) berjudul *Influence of motivation on employee performance: a case of national bank of Kenya* bertujuan untuk mengidentifikasi dampak motivasi terhadap prestasi kerja pegawai National Bank of Kenya. Penelitian ini mengadopsi desain deskriptif. Populasi terdiri dari pejabat manajemen dan pejabat bawahan berjumlah 124. *Stratified random sampling* diadopsi untuk memilih ukuran sampel dari 95 responden. Statistik deskriptif, rata-rata yang terlibat, standar deviasi, distribusi frekuensi dan persentase sedangkan untuk statistik inferensial melibatkan korelasi bivariat dan analisis multi regresi. Studi ini menemukan pengaruh yang signifikan secara statistik dari motivasi terhadap prestasi kerja pegawai di National Bank of Kenya.

Hidayah and Nazaruddin (2017) dalam risetnya yang berjudul *The Effect of Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture and Job Discipline on Employees Performance*. Tujuan dari riset ini adalah mengidentifikasi dampak gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pegawai, motivasi memberikan pengaruh paling besar antara variabel koefisien standar lainnya yaitu sama dengan $b=0,392$ dalam perbankan syariah dan $b=0,395$ dalam perbankan konvensional dan tidak ada perbedaan kinerja karyawan perbankan konvensional dan syariah.

Paoki, dkk. (2017) dalam risetnya yang berjudul *The Effect Of Work Discipline And Team Work On Employee Performance (Case Study At PT. Bahasa Technology*

Solutions) bertujuan untuk mengidentifikasi dampak disiplin kerja dan kerja tim pada kinerja karyawan di PT. Solusi Teknologi Bahasa. Riset ini adalah kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh, sehingga seluruh populasi adalah sampel, yaitu 30 responden. Hasil dari riset ini menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kerja tim secara signifikan, sedangkan disiplin kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Sasmita tahun 2017 yang berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Pemasaran (Studi Kasus Pada Agen Asuransi PT. Axa Financial Cabang Semarang) bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja tenaga pemasaran agen asuransi di PT. Axa Financial Cabang Semarang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory*. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga kenaikan motivasi ekstrinsik akan meningkatkan kinerja, dan penurunan motivasi ekstrinsik akan menurunkan kinerja. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja tenaga pemasaran PT. Asuransi Axa Finance cabang Semarang.

Suhardi dan Syaifullah dalam penelitiannya tahun 2017 yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Di Provinsi Kepulauan Riau. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kekuatan sumber daya manusia tersebut yang variabel khususnya adalah motivasi kerja, kompetensi,

lingkungan kerja, kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja petugas asuransi jiwa di Provinsi Kepulauan Riau. Sampel penelitian ini adalah 206 responden dengan metode *multystage sampling* dan desain *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala likert dan kemudian dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program AMOS versi 21. Hasil analisis membuktikan kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, dan kompetensi juga berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Yang berpengaruh signifikan dalam penelitian ini adalah: Motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), motivasi kerja terhadap kinerja, kompensasi terhadap kinerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja.

Riset yang dilakukan oleh Khan, Ahme, Paul, and Kazmi (2018) yang berjudul *Factors Affecting Employee Motivation Towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan*. Studi ini memberikan dukungan kognitif untuk mengembangkan tingkat motivasi karyawan di tingkat yang dioptimalkan melalui kesadaran terhadap pendekatan terapan dan ide-ide yang tidak realistis. Ketekunan penelitian adalah untuk menyajikan faktor-faktor yang membantu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Studi ini mengidentifikasi hubungan yang kuat antara faktor-faktor yang ditentukan yang meningkatkan tingkat motivasi karyawan di sektor perbankan. Meskipun penelitian ini juga menyadari

manajemen dan manajer bank tentang faktor preferensi yang paling meningkatkan motivasi karyawan di bank. Studi ini menghargai pengetahuan, pengalaman, tindakan yang terintegrasi untuk merawat karyawan yang terampil di bank. Selain itu, kontribusi utama penelitian mengevaluasi peran faktor motivasi dalam industri perbankan.

Nurchaya dan Sary (2018) dalam risetnya yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Arah Enviromental Indonesia Bag. Surakarta Tujuan dari riset ini adalah mengetahui dampak dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT. Arah Enviromental Indonesia. Sebanyak 93 responden diberi kuisioner dalam pengambilan data. Teknik pengumpulan sampel menggunakan rumus Slovin dengan populasi yaitu karyawan PT. Arah Enviromental Indonesia. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier sederhana. Riset ini menunjukkan hasil bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari sepuluh penelitian terdahulu tersebut terdapat perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, baik dari segi variabelnya maupun dari metode penelitiannya. Variabel yang digunakan oleh peneliti adalah motivasi, kinerja dan disiplin kerja, dengan metode penelitian kuantitatif menggunakan analisis PLS, sedangkan penelitian terdahulu ada yang menggunakan regresi linier berganda dan regresi linier sederhana.

Tabel 2.1
Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti Tahun Penelitian Judul	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Dapu 2015 <i>The Influence Of Work Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At PT. Trakindo Utama Manado</i>	Metode asosiatif dengan menggunakan kuesioner dan analisis regresi berganda	Variabel X1: Disiplin kerja Variabel X2: Kepemimpinan Variabel X2: Motivasi Variabel Y: Kinerja karyawan	Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Karyawan secara simultan. Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja dan kepemimpinan secara signifikan. Sedangkan motivasi mempengaruhi kinerja, namun tidak signifikan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan diharapkan manajemen memperhatikan motivasi pegawai.
2	Astutik 2016 Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang	Penelitian kuantitatif analisis regresi linier berganda	Variabel X1: Disiplin kerja Variabel X2: Budaya organisasi Variabel Y: Kinerja karyawan	Kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan. Nilai thitung disiplin kerja adalah 4.201 dengan tsig sebesar 0.000. Nilai thitung budaya organisasi sebesar 5.898 dengan tsig sebesar 0.000
3	Dharma 2017 <i>The Effect of Work Motivation</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode	Variabel X: motivasi kerja Variabel Y:	Hasil F -test menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($39,816 > 3,130$). Hasil pengujian secara simultan

	<i>on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah</i>	analisis path	kinerja karyawan Variabel Z: Organization Citizenship Behavior	menunjukkan bahwa kinerja pegawai Bank Aceh Syariah, Lhokseumawe dipengaruhi oleh motivasi. Kinerja pegawai PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe dipengaruhi oleh perilaku anggota organisasi
4	Gachengo dan Wakesa 2017 <i>Influence of motivation on employee performance: a case of national bank of Kenya</i>	Kuantitatif deskriptif	Variabel X: Motivasi Variabel Y: Kinerja karyawan	signifikansi keseluruhan adalah 0.001 dengan nilai F 5.237. Tingkat signifikansi lebih rendah dari 0,05 hal ini berarti kinerja dipengaruhi oleh motivasi secara signifikan
5	Hidayah and Nazaruddin 2017 <i>The Effect of Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture and Job Discipline on Employees Performance</i>	Penelitian kuantitatif analisis regresi liner berganda	Variabel X1: gaya kepemimpinan Variabel X2: motivasi kerja Variabel X3: budaya organisasi Variabel X4: disiplin kerja Variabel Y: Kinerja karyawan	kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja, dan disiplin kerja secara signifikan. Motivasi kerja memberikan pengaruh paling besar antara variabel koefisien standar lainnya yaitu sama dengan $b = 0,392$ dalam perbankan syariah dan $b = 0,395$ dalam perbankan konvensional dan tidak ada perbedaan kinerja karyawan perbankan konvensional dan syariah.
6	Paoki., et al. 2017 <i>The Effect Of Work Discipline And Team Work On Employee Performance</i>	Kuantitatif pendekatan analisis regresi berganda	Variabel X1: Disiplin kerja Variabel X2: Team work Variabel Y:	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kerja tim memberi

	<i>(Case Study At PT. Bahasa Technology Solutions)</i>		Kinerja karyawan	pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Sasmita 2017 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Pemasaran (Studi Kasus Pada Agen Asuransi PT. Axa Financial Cabang Semarang)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan <i>explanatory</i>	Variabel X: Motivasi Variabel Y: Kinerja	Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga kenaikan motivasi ekstrinsik akan meningkatkan kinerja, dan penurunan motivasi ekstrinsik akan menurunkan kinerja. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja tenaga pemasaran PT. Asuransi Axa Finance cabang Semarang.
8	Suhardi dan Syaifullah 2017 Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Di Provinsi Kepulauan Riau	Metode <i>multistage sampling</i> dan <i>design purposive sampling</i> dengan analisis SEM menggunakan program AMOS	Variabel X1: motivasi Variabel X2: kompetensi Variabel X3: lingkungan kerja Variabel X4: kompensasi Variabel Y1: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Tetapi motivasi, kompensasi, dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan motivasi, lingkungan berpengaruh signifikan terhadap OCB.

9	Khan, dkk. 2018 <i>Factors Affecting Employee Motivation Towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan</i>	Kuantitatif deskriptif	Variabel X: Motivasi kerja Variabel Y: Kinerja	Motivasi intrinsik dan motivasi yang diidentifikasi berhubungan positif dengan pelayanan kreatifitas kinerja, sedangkan motivasi eksternal berhubungan negatif dengan pelayanan kreatifitas kinerja; pelayanan kreatifitas kinerja secara positif terkait dengan orientasi pelanggan; orientasi pelanggan berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan. Selain itu, hubungan antara motivasi intrinsik / motivasi yang diidentifikasi dan kinerja pekerjaan secara berurutan dan sepenuhnya dimediasi oleh kreativitas kerja karyawan layanan dan orientasi pelanggan.
10	Nurchayha Dan Sary 2018 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Arah Enviromental Indonesia Bag. Surakarta	Analisis deskriptif dan regresi linear sederhana	Variabel X: Disiplin kerja Variabel Y: Kinerja karyawan Variabel Y2: kinerja karyawan	Variabel disiplin kerja memberi dampak positif signifikan terhadap hasil kerja pegawai. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) menghasilkan kesimpulan bahwa hipotesis nol ditolak.

Sumber: Data Diolah, 2019

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Motivasi

2.2.1.1 Pengertian Motivasi

Asal kata motivasi adalah “*Movere*” yang bermakna “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi adalah penggerak dalam diri seseorang dalam bekerja untuk memenuhi tujuan yang akan dicapai (Yusuf, 2015:263). Berelson dan Steiner dalam (Yusuf, 2015:264) menyatakan motivasi adalah suatu bentuk stimulasi perilaku seseorang supaya tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Stanton dalam Mangkunegara (2015:93) bahwa suatu motif merupakan kebutuhan individu dalam mencapai kepuasan. Mangkunegara (2015:93) mengatakan bahwa motif adalah kebutuhan yang harus dipenuhi agar pegawai mampu beradaptasi dengan lingkungan, sedangkan motivasi merupakan keadaan yang menggerakkan karyawan supaya dapat mencapai tujuan dan motifnya .

Hasibuan dalam Sutrisno (2009:110) mengemukakan bahwa motif merupakan suatu pendorong dalam diri manusia untuk bekerja karena tiap orang mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

2.2.1.2 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow:

1. Teori jenjang kebutuhan

Jenjang kebutuhan yang diperkenalkan oleh Abraham Maslow mengungkapkan bahwa lima jenjang kebutuhan dalam hidup manusia dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi adalah sebagai berikut:

- a. **Kebutuhan fisiologis:** merupakan kebutuhan manusia yang paling dasar, kebutuhan ini mempengaruhi kelangsungan hidup manusia, seperti kebutuhan makan, pakaian, dan tempat tinggal.
- b. **Kebutuhan akan rasa aman:** manusia pasti memiliki perasaan takut, sehingga manusia ingin terbebas dari bahaya dan butuh akan perasaan tenang dan tentram.
- c. **Kebutuhan sosial:** manusia tidak dapat lepas dari manusia lain karena mereka adalah makhluk sosial. Kebutuhan bersosialisasi dan menjadi bagian dari mereka merupakan bentuk kebutuhan sosial.
- d. **Kebutuhan penghargaan:** manusia ingin dipandang penting dan dihargai atas apa yang mereka kerjakan.
- e. **Kebutuhan aktualisasi diri:** kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling tinggi, manusia ingin menunjukkan kemampuan terbaik mereka dan melakukan sesuatu dengan kemampuan mereka.

2.2.1.3 Jenis-Jenis Motivasi

Hasibuan (2005:99) menyatakan bahwa jenis-jenis motivasi ada dua macam, yaitu:

1. **Motivasi positif (Insentif positif),** memberikan hadiah oleh manajer kepada karyawan yang berprestasi. Pemberian hadiah semacam ini akan membuat karyawan lebih bersemangat dan termotivasi dalam bekerja.
2. **Motivasi Negatif (Insentif negatif),** hukuman diberikan kepada karyawan yang prestasi kerjanya rendah. Pemberian hukuman sebagai motivasi negatif akan memicu semangat kerja karyawan dalam jangka pendek, namun hal ini kurang baik untuk jangka panjang.

Dalam dua jenis motivasi tersebut, manajer harus tahu kapan waktu yang efektif dalam menggunakan jenis motivasi. Untuk jangka panjang lebih baik menggunakan motivasi positif, sedangkan untuk jangka pendek lebih baik menggunakan motivasi negatif. Sedangkan Ardana, dkk. (2012:193) menyatakan pada dasarnya motivasi terbagi menjadi tiga jenis yaitu:

1. *Materialincentive*: pendorong yang dapat dinilai dengan uang
2. *Semi materialincentive*.
3. *Non materialincentive*: yang tak dapat dinilai dengan uang seperti:
 - Penempatan yang tepat
 - Latihan sistematis
 - Promosi yang objektif
 - Pekerjaan yang terjamin
 - Keikutsertaan wakil-wakil karyawan dalam pengambilan keputusan.

2.2.1.4 Motivasi dalam Pandangan Islam

Dalam ilmu pengetahuan Islam, pakar ilmu jiwa mendefinisikan, bahwa dalam diri manusia terdapat dorongan atau keinginan yang dapat memengaruhi perilaku seseorang untuk mendapatkan apa yang diinginkan.

Terminologi motivasi dalam Islam disebut *ad daafi'* dalam bentuk tunggal, atau *ad dawaafi'* dalam bentuk jamak. Dalam artikelnya, Al Kaysi menjelaskan bahwa pakar ilmu jiwa membagi motivasi atau keinginan diri menjadi dua bagian, yaitu: (1) dorongan primer, dan (2) dorongan sekunder. Dorongan primer dinamakan juga motivasi/dorongan dasar atau fitrah atau alamiah. Dorongan primer dapat berupa

dorongan/rasa lapar atau haus, dalam hal ini manusia tidak perlu mengusahaakan sesuatu untuk mendapatkan rasa ini. Sedangkan dorongan sekunder adalah motivasi/dorongan yang harus diusahakan. Dalam hal dorongan ini, manusia berbeda antara satu dengan lainnya.

Dalam Islam, motivasi kerja bukanlah hanya sekedar untuk hidup mewah, mengejar kekayaan, mendapat kekuasaan. Akan tetapi bekerja dalam islam mempunyai kedudukan yang istimewa. Bekerja merupakan salah satu ibadah setelah ibadah fardhu seperti salat, puasa, zakat, dll. Allah memerintahkan makhluknya untuk bekerja seperti dalam surat At-Taubah ayat 105.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Q.S. At-Taubah:105).

Senada dengan sabda Rasulullah SAW, yaitu:

“Mencari rezeki yang halal adalah wajib sesudah menunaikan yang fardhu (seperti shalat, puasa, dll)”. (HR. Ath-Thabrani dan Al-Baihaqi)

“Bangunlah pagi hari untuk mencari rezeki dan kebutuhan-kebutuhanmu. Sesungguhnya pada pagihari terdapat barokah dan keberuntungan” (HR. Ath-Thabrani dan Al-Bazzar)

Saleh dalam Maryani (2016) menyatakan kepentingan duniawi dan mencari materi saja yang orang-orang cari dalam bekerja, bukan kepentingan akhirat.

Sehingga menunjukkan motivasi terbaik dalam bekerja sudah saatnya ditunjukkan sehingga akan memunculkan pribadi yang baik dalam Islam yang memenuhi ciri seperti berikut :

a. Niat baik dan benar (mengharap ridha Allah)

Niat dan motivasi harus diketahui sebelum bekerja, karena arah pekerjaan ditentukan oleh niat. Seseorang yang bekerja dengan niat untuk mendapat uang, kekayaan, atau jabatan, maka itu yang akan ia dapat. Jika seseorang bekerja dengan niat beribadah, mencari rizki yang halal untuk keluarganya, mengharap ridha Allah, maka hal tersebutlah yang akan ia dapatkan.

b. Bekerja dengan taqwa

Di sini taqwa memiliki dua arti, yang pertama, taat mengamalkan segala perintah-Nya dan menjauhi segala larangan-Nya. Yang kedua, sikap tanggung jawab seorang muslim terhadap agama yang diimaninya.

c. Bekerja dengan ikhlas

Supaya amal perbuatan diterima oleh Allah SWT manusia harus ikhlas dalam melaksanakannya. Untuk mendatangkan rahmat dari Allah SWT, maka segala perbuatan harus dilandasi dengan rasa ikhlas.

2.2.2 Disiplin Kerja

2.2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Pimpinan menggunakan disiplin kerja untuk membuat karyawan bersedia mengubah sikap atau perilaku untuk menaati segala peraturan serta norma sosial yang ada (Rivai, 2004:444). Sebagai contoh, pegawai sering tidak tepat waktu datang ke

kantor, tidak mentaati peraturan kantor, tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, bersikap tidak sopan terhadap pelanggan, melakukan tindakan kriminal di tempat kerja. Bagi karyawan yang tidak mau merubah sikap serta perilakunya, disiplin kerja diperlukan sebagai alat komunikasi. Penyelia merupakan orang yang biasanya menegakan tindakan disiplin. Setiap karyawan harus mempunyai kesadaran, yaitu sikap suka rela dalam mentaati peraturan perusahaan.

Orang yang taat peraturan, konsekuen, bertanggung jawab atas kewajibannya, maka dikatakan mempunyai disiplin kerja yang tinggi.

2.2.2.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Rivai (2004:444) menyebutkan empat persepektif dasar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu:

- Disiplin Retributif (*Retributif Dicipline*), yakni hukuman dijatuhkan kepada orang yang berbuat salah.
- Disiplin Korektif (*Corrective Dicipline*), yakni perilaku pegawai yang kurang tepat akan dibantu untuk dikoreksi.
- Perspektif hak-hak individu (*Individual Right Perspective*), yaitu selama tindakan disipliner, hak-hak individu akan berusaha untuk dilindungi.
- Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu saat tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya maka akan dilakukan penggunaan disiplin.

2.2.2.3 Pendekatan Disiplin Kerja

Tindakan disipliner mempunyai tiga konsep: aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positif discipline*). Berfokus pada perilaku masa lalu merupakan pendekatan *hot stove rule* dan *progressive discipline*. Sementara memecahkan masalah-masalah dengan bekerja sama dengan karyawan untuk tujuan di masa depan merupakan pendekatan disiplin positif (Rivai, 2004: 445)

a. *Aturan tungku panas*. Pendekatan ini diibaratkan dengan memegang sebuah tungku panas:

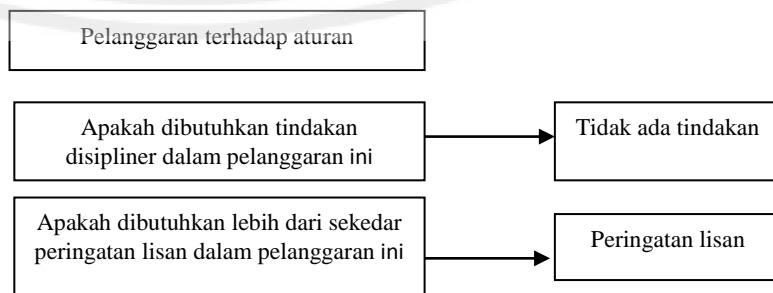
- 1) *Membakar dengan segera*. Tindakan disipliner harus cepat diambil, tujuannya agar karyawan dapat memahami alasan tindakan itu. Jika tidak ada tindakan, maka seseorang cenderung mengabaikan efek disipliner terdahulu.
- 2) *Memberi Peringatan*. Peringatan penting dilakukan untuk member informasi bahwasanya tindakan yang menyalahi aturan akan mendapat hukuman. Pada saat seseorang mendekati sebuah tungku yang panas, mereka akan mendapat peringatan bahwa mereka bisa terbakar jika menyentuhnya, mereka akan menjauhi tungku panas tersebut jika tidak ingin terbakar.
- 3) *Memberikan hukuman yang konsisten*. Hukuman yang diberikan harus konsisten, setiap pelanggaran harus mendapat hukuman yang berlaku. Sama halnya dengan tungku panas, dengan waktu yang sama dan tingkat yang sama pula. Disiplin yang konsisten berarti:
 - Hukuman harus dijalani bagi setiap karyawan yang melanggar aturan.

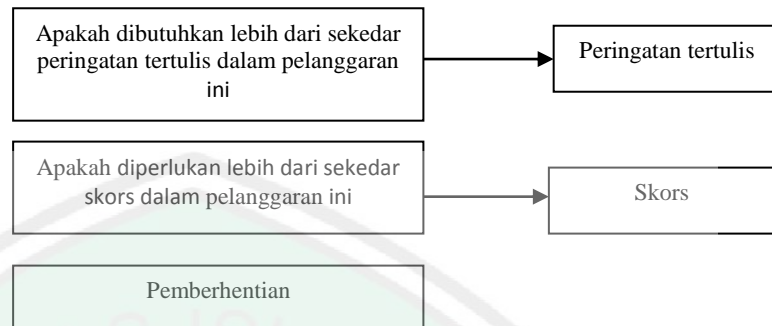
- Hukuman yang diberikan sama bagi setiap tindakan disipliner yang sama.
 - Seluruh karyawan memberlakukan disiplin dengan cara yang sama.
- 4) *Membakar tanpa membedakan*. Harusnya tidak ada perbedaan dalam tindakan disipliner. Siapa saja yang menyentuh tungku pana akan terbakar. Supervisor menekankan pada sikap karyawan yang tidak sesuai dengan aturan. Konseling korektif dipandang sebagai cara yang paling efektif dalam mencapai tujuan ini.

Meskipun memiliki kelebihan, namun pendekatan ini juga mempunyai kelemahan, yaitu supervisor tidak mampu bersikap konsisten dan impersonal karena adanya beberapa hal yang berbeda pada tiap-tiap situasi. Mungkin akan lebih menguntungkan jika dilakukan pendekatan disiplin progresif.

b. Tindakan Disiplin Progresif

Maksud dari tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*) adalah adanya hukuman yang tepat dan sesuai bagi setiap pelanggaran, mulai dari pelanggaran ringan hingga yang paling berat. Disiplin progresif disusun supaya karyawan dapat menilai sendiri kesalahannya, dengan menjawab pertanyaan yang diajukan oleh manajer untuk menentukan tindakan.





Gambar 2.1. Pendekatan Disiplin Progresif

Disipliner yang tepat, seperti pada gambar 2.1 dalam menentukan tindakan disipliner yang tepat, manager hendaknya mengidentifikasi apakah perilaku yang tidak dibenarkan perlu untuk mendapatkan peringatan yang lebih dari sekedar peringatan lisan. Manager tidak dapat memberikan tindakan yang lebih berat sebelum memberikan tindakan yang lebih ringan jika tingkat kesalahan tergolong rendah dan karyawan tidak pernah melakukan kesalahan tersebut sebelumnya. Tetapi dalam kasus yang lebih berat, seperti tindak penyerangan terhadap manager, memungkinkan bagi manager untuk member tindakan pemberhentian.

Dalam mempermudah manager mengklasifikasikan tingkat tindakan disipliner, beberapa perusahaan atau instansi menyusun prosedur disipliner. Satu pendekatan adalah dengan menyusun pedoman-pedoman tindakan disipliner progresif, seperti contoh beriku ini:

Tindakan disipliner bagi pelanggaran dalam pedoman *pertama*: suatu peringatan lisan, *kedua*: suatu peringatan tertulis, dan *ketiga*: terminasi.

- Lalai dalam melaksanakan tugas

- Tidak masuk kerja tanpa izin
- Melaksanakan tugas dengan tidak efisien

Pelanggaran-pelanggaran yang membutuhkan peringatan tertulis dan selanjutnya pemberhentian:

- Tidak berada di tempat kerja
- Tidak melapor kerja selama satu atau dua hari secara berturut-turut tanpa pemberitahuan
- Ceroboh dalam memakai peralatan perusahaan

Pelanggaran-pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan:

- Mencuri di tempat kerja
- Berkelahi di tempat kerja
- Memalsukan kartu jam hadir kerja
- Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa adanya pemberitahuan.

Sebagai contoh, karyawan yang datang terlambat untuk pertama kali akan mendapat teguran lisan, yang kedua kali akan mendapat peringatan tertulis, dan akan diberhentikan jika terlambat untuk yang ketiga kalinya. Untuk tindakan seperti pencurian akan diberhentikan langsung. Dibutuhkan aturan yang spesifik dalam memenuhi kebutuhan organisasi. Sebagai contoh, tindakan merokok di tempat kerja mungkin mendapat sanksi yang berbeda pada tiap-tiap perusahaan, bagi pabrik yang rawan kebakaran atau meledak bisa mendapat hukuman yang lebih berat daripada pabrik yang tidak rawan kebakaran.

c. Tindakan Disiplin Positif

Hukuman tidak selalu membuat karyawan termotivasi untuk bersikap disiplin dalam bekerja. Tindakan pemberian sanksi hanya akan membuat karyawan takut dan termotivasi dalam jangka pendek. Mereka cenderung untuk menipu daripada mengoreksi tindakan mereka. Pendekatan disiplin positif mendorong para karyawan untuk menilai perilaku mereka dan bertanggung jawab atas apa yang telah mereka lakukan.

Komunikasi yang baik dari manajemen kepada karyawan tentang peraturan-peraturan adalah prasyarat yang penting dalam pendekatan disiplin positif. Seluruh karyawan hendaknya mengetahui segala aturan dalam perusahaan, standar kerja yang ditetapkan, dan sikap yang diharapkan oleh penyelia. Daripada hanya menjelaskan mengenai segala larangan, sebaiknya penyelia menjelaskan sikap dan perilaku yang diharapkan oleh perusahaan.

Adanya kesamaan antara tindakan disiplin positif dan disiplin progresif, yaitu keduanya menggunakan serangkaian langkah untuk meningkatkan pentingnya tindakan disipliner hingga yang paling akhir, yaitu terminasi. Meskipun demikian, hukuman dalam disiplin progresif diubah menjadi sesi konseling. Tujuan dari konseling ini adalah untuk mengoreksi kesalahan yang dilakukan, sehingga karyawan mau merubah sikapnya menjadi lebih baik. Penyelia memotivasi karyawan melalui sesi konseling, bukan melalui hukuman yang dijatuhkan.

2.2.2.4 Sanksi Pelanggaran Kerja

Rivai (2004:450) menyatakan pelanggaran kerja adalah setiap tulisan, tindakan, ucapan seorang pegawai yang bertentangan dengan peraturan yang berlaku di perusahaan. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman yang dijatuhkan oleh pimpinan perusahaan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran.

Beberapa tindakan atas pelanggaran yang biasanya diberlakukan dalam organisasi yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan:
 - Teguran secara lisan
 - Teguran secara tulisan
 - Pernyataan secara tertulis tidak puas
2. Sanksi pelanggaran sedang:
 - Penundaan kenaikan gaji
 - Penurunan gaji
 - Penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi pelanggaran berat:
 - Penurunan pangkat
 - Pembebasan dari jabatan
 - Pemberhentian
 - Pemecatan

2.2.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Singodimejo dalam Sutrisno (2009: 89) disiplin pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut adalah:

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Disiplin dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi. Jika kompensasi yang diberikan sesuai dengan apa yang telah dilakukan untuk perusahaan, karyawan akan tekun dan tenang dalam bekerja. Sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dirasa tidak cukup, maka akan membuat karyawan tidak tenang dalam bekerja dan mencari tambahan lain yang mengakibatkan karyawan sering mangkir.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Pimpinan merupakan contoh bagi karyawan karyawan dalam berperilaku di tempat kerja. Karyawan akan melihat bagaimana pimpinan mereka menaati aturan, menegakan disiplin kerja pada dirinya sendiri.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Diperlukan aturan tertulis yang mengikat seluruh karyawan dalam melaksanakan disiplin kerja. Instruksi lisan yang berubah-ubah sesuai situasi tidak dapat menegakan peraturan. Apabila aturan yang jelas diinformasikan kepada karyawan, dan berlaku untuk semua karyawan, maka karyawan akan mau untuk mematuhi.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Pimpinan harus berani dalam mengambil tindakan apabila ada karyawan yang melanggar aturan. Dengan sikap tegas pimpinan, karyawan akan merasa aman dan tidak akan berbuat hal yang sama. Keadaan yang seperti ini akan membuat karyawan

lebih bersikap hati-hati. Tetapi jika pimpinan tidak mampu bersikap tegas maka akan mempengaruhi suasana di dalam perusahaan.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Pengawasan perlu dilakukan dalam setiap kegiatan dalam perusahaan. Dengan adanya pengawasan, maka karyawan akan terbiasa melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan tepat sesuai dengan yang telah ditetapkan. Karena yang paling mengetahui dan mengenal karyawan adalah atasannya, maka atasanlah yang paling sesuai untuk melakukan pengawasan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Pimpinan perlu mempunyai kedekatan dengan para karyawannya, tidak hanya dekat secara fisik, namun juga dekat secara hati. Setiap karyawan memiliki karakter yang berbeda, dan mereka ingin diperhatikan, didengar keluhannya serta dicarikan solusi atas permasalahan yang mereka hadapi. Pimpinan yang mempunyai kedekatan dengan bawahannya akan dihormati serta mempengaruhi karyawan untuk semangat kerja dan bersikap disiplin.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- Saling menghormati dengan sesama rekan kerja.
- Memberikan pujian atas pencapaian karyawan, sehingga mereka akan merasa senang dan bangga.

- Melibatkan karyawan dalam pertemuan atau rapat, terutama pertemuan yang berkaitan dengan pekerjaan nasib dan mereka.
- Jika akan pergi meninggalkan kantor memberitahu rekan kerja, ke mana dan untuk urusan apa, meskipun kepada bawahan.

2.2.2.6 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Rivai dalam Astutik (2016) menjelaskan terdapat beberapa indikator yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Kehadiran. Kedisiplinan diukur oleh indikator yang paling dasar, karyawan yang sering datang terlambat atau pulang lebih cepat biasanya memiliki kedisiplinan yang rendah.
- b. Ketaatan pada kewajiban dan peraturan kerja. Karyawan yang melakukan tugasnya sesuai dengan prosedur kerja dan mengikuti pedoman kerja yang telah ditetapkan merupakan karyawan yang taat pada peraturan,
- c. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi. Dalam bekerja karyawan hendaknya melakukan tugas dengan waspada dan penuh kehati-hatian dan melakukan tugas dengan efektif dan efisien.
- e. Bekerja etis. Bersikap baik dan sopan ke pelanggan maupun ke rekan kerja merupakan salah satu bentuk wujud disiplin kerja pegawai, sehingga jika terjadi

tindakan yang tidak etis atau tidak sopan merupakan suatu bentuk tindakan disipliner.

2.2.2.7 Disiplin dalam Islam

Disiplin kerja dalam pandangan Islam merupakan suatu ibadah yang dikerjakan oleh seseorang secara sungguh-sungguh, tanpa pamrih, dan patuh terhadap aturan-aturan agama. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh Ash-shieddieqy dalam Abdullah (2015). Sikap taat dan patuh juga diperintahkan oleh Allah dalam surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ ۗ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (Q.S. An-Nisa:59)

Dalam ayat tersebut Allah memperintahkan makhluknya untuk taat kepada Allah dan rasul-Nya. Mengikuti segala peraturan dan kaidah yang ditetapkan. Begitupun dalam dunia kerja, karyawan harus mengikuti segala peraturan yang berlaku di tempat kerja, bersikap tanggung jawab atas amanah yang telah diberikan. Seperti dalam hadist yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari sebagai berikut:

عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ، إِلَّا أَنْ يُؤْمَرَ بِمَعْصِيَةٍ، فَإِنْ أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ، فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ.

“Seorang muslim wajib mendengar dan taat, baik dalam hal yang disukainya maupun hal yang dibencinya, kecuali bila ia diperintah untuk mengerjakan maksiat. Apabila ia diperintah mengerjakan maksiat, maka tidak wajib untuk mendengar dan taat” (H.R. Bukhari Muslim).

Al-Hasyimi dalam Abdullah (2015) menyatakan bahwa jujur, pemberani, menepati janji, dan amanah merupakan contoh sikap baik yang taat pada ajaran agama.

1. Jujur

Jujur adalah selalu berkata benar sesuai dengan kenyataan. Sikap jujur dalam bekerja merupakan suatu yang sangat penting. Dengan sikap jujur maka akan memberikan hasil yang baik dan mendapat kepercayaan dari orang lain.

2. Pemberani

Pemberani adalah sikap berani membela kebenaran, membela ajaran dan agama islam meskipun harus menghadapi risiko yang besar. Dalam bekerja harus mampu menyuarakan mana yang benar dan mana yang salah demi tegaknya kebenaran.

3. Menepati janji

Menepati janji merupakan sikap menunaikan apa yang telah dijanjikan, baik janji tertulis maupun yang telah diucapkan. Mengingkari janji merupakan sifat yang tidak terpuji. Orang yang pernah berhianat akan susah mendapat kepercayaan dari orang lain.

4. Amanah

Amanah merupakan sifat Rasul yang paling nampak. Kita harus manunaikan apa yang diamanahkan kepada kita. Dalam bekerja, karyawan yang diberi amanah harus mampu melaksanakannya sesuai tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya.

2.2.3 Kinerja

2.2.3.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja yang dicapai seorang pegawai). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya baik secara kuantitas maupun secara kualitas (Mangkunegara, 2015:67). Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dalam periode tertentu yang dibandingkan dengan standar, target, dan kinerja yang sudah disepakati bersama. Rivai dan Basridalam (Kaswan, 2012). Cooper mengungkapkan prestasi kerja merupakan pencapaian tugas oleh seseorang, divisi, atau unit dengan segala potensi yang dimiliki dengan batasan untuk mencapai tujuan perusahaan. (Yusuf, 2015:205).

Murdjianto dalam (Salam, 2014:165) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang karyawan atau suatu kelompok sesuai dengan wewenang serta tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi, serta tidak melanggar hukum ataupun norma yang berlaku. Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pendapat ahli tersebut adalah kinerja merupakan sebuah hasil kerja seseorang

maupun kelompok orang dalam suatu organisasi secara kualitas, kuantitas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing.

2.2.3.2 Indikator Kinerja

Dharma dalam, Prapti (2017) menyebutkan beberapa indikator kinerja, yaitu:

1. Kuantitas, merupakan banyaknya jumlah yang dihasilkan dari suatu proses atau pelaksanaan suatu kegiatan.
2. Kualitas, yaitu baik atau tidaknya mutu output yang dihasilkan. Hal ini berhubungan dengan bentuk output, seberapa baik penyelesaian suatu tugas.
3. Ketepatan waktu, yaitu apakah suatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan atau direncanakan.

Menurut Robbins (1996:20) Penilaian terhadap seorang individu adalah pencapaian kerja yang optimal. Penilaian pekerjaan yang mencakup: kerja sama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknik, inisiatif, semangat, kehandalan/tanggung jawab, kuantitas pekerjaan. Kinerja perusahaan selayaknya memberikan sumbangsih yang signifikan bagi perusahaan yang bermanfaat bagi perusahaan di masa yang akan datang.

2.2.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Kemampuan dan motivasi merupakan dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini senada dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2015:67) yang menyebutkan bahwa:

- Kinerja = Kemampuan + motivasi
- Motivasi = Sikap + situasi

- Kemampuan = Pengetahuan + keterampilan

a. Faktor kemampuan

Kemampuan merupakan perpaduan antara kemampuan potensi dan pengetahuan serta keterampilan. Sehingga pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang baik akan lebih mudah dalam mencapai sasaran yang diharapkan. Oleh sebab itu perlu untuk menepatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja akan membentuk motivasi. Motivasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

McClelland dalam Mangkunegara (2015:68) berpendapat bahwa “motif berprestasi dan pencapaian kinerja mempunyai hubungan yang positif”. Motif berprestasi merupakan keinginan dalam diri karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik dan mencapai predikat terpuji (Mangkunegara, 2015:68).

c. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sikap kesediaan pegawai untuk mematuhi peraturan yang berlaku di tempat kerja. Setiap organisasi pasti memiliki aturan-aturan atau norma-norma yang harus dipatuhi oleh segenap anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Jika peraturan tersebut dilanggar maka akan mengurangi efektivitas organisasi.

Sinambela (2012:237) menyatakan bahwa semakin tinggi disiplin kerja seseorang, maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut.

2.2.3.4 Kinerja dalam Pandangan Islam

Konsep kinerja menurut petunjuk Al-Quran didasarkan pada pandangan bahwa pekerjaan atau jabatan adalah amanat, yakni suatu kepercayaan yang membutuhkan pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban dilakukan terhadap seluruh proses kerja yang dilaksanakan seseorang.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ

مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya” (QS. Al-Isra’:36)

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang karyawan muslim meyakini bahwa segala sesuatu yang ia kerjakan tidak luput dari pengawasan Allah SWT, karena Allah telah mengutus dua malaikat yang akan selalu mencatat segala perbuatannya.

قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا

هُم يَحْزَنُونَ ﴿٣٨﴾ وَالَّذِينَ كَفَرُوا وَكَذَّبُوا بِآيَاتِنَا أُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۖ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

﴿٣٨﴾

“Kami berfirman: "Turunlah kamu semuanya dari surga itu! kemudian jika datang petunjuk-Ku kepadamu, Maka barang siapa yang mengikuti petunjuk-Ku, niscaya tidak ada kekhawatiran atas mereka, dan tidak (pula) mereka bersedih hati. Adapun orang-orang yang kafir dan mendustakan ayat-ayat Kami, mereka itu penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya” (Q.S. Al-Baqarah:38-39)

Dalam ayat di atas, menunjukkan adanya standar kerja yang ditetapkan dan berlaku pada suatu organisasi atau instansi. Standar kerja digunakan untuk menilai hasil kerja karyawan dan sebagai dasar pemberian *rewards* atau *punishment* bagi karyawan.

Hadits Rasulullah SAW.mengarahkan kepada umat manusia supaya mempunyai sikap profesionalisme dalam bekerja sesuai dengan ajaran dalam al- seperti yang disebutkan di atas, diantaranya:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ (رواه الطبري والبيهقي)

Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional” (HR. Thabrani, No. 891, Baihaqi, No. 334)

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Mangkunegara (2015:67) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Davis yang merumuskan bahwa *Human Performance = Ability + Motivation*. Hal serupa juga diungkapkan oleh McClelland dalam Mangkunegara (2015:68) yang

menyebutkan bahwa “motivasi dan pencapaian kerja memiliki hubungan yang positif”. Dalam penelitian Dharma (2017) menyebutkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Aceh Syariah, Lhokseumawe.

2.3.2 Hubungan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja

Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Untuk mendapat hasil kerja yang maksimal diperlukan motif tinggi dari para karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dapat dilihat dari sikap kerja, kedisiplinan, dan etos kerja yang tinggi. Disiplin merupakan sikap kesediaan seseorang untuk mematuhi segala aturan dan norma-norma yang berlaku di lingkungannya.

Pratama dan Nurbudiawati (2017) dalam risetnya menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja pada Pegawai Di Kelurahan Sukakarya Kecamatan Tarogong Kidul Kabupaten Garut. Sehingga semakin tinggi motivasi seorang pegawai, maka semakin tinggi pula kedisiplinan karyawan.

2.3.3 Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

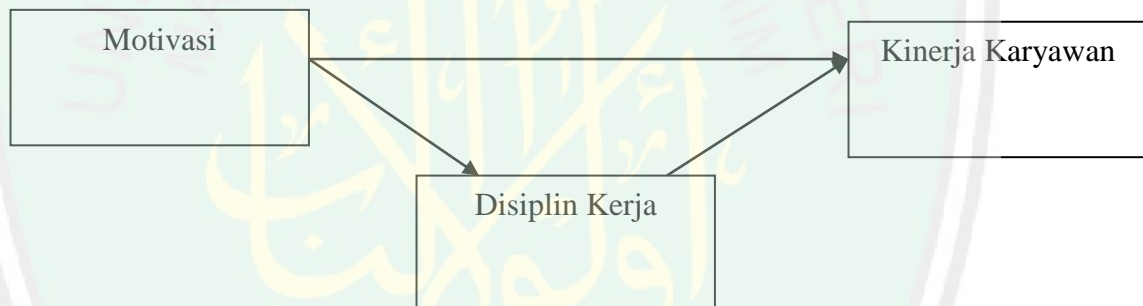
Disiplin kerja adalah sikap karyawan dalam menaati peraturan dan norma-norma yang berlaku di organisasi dengan sukarela. Disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Dengan disiplin yang baik maka tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Disiplin kerja diterapkan supaya karyawan tetap berpegang pada pedoman organisasi atau pedoman kerja sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Meilany dan Ibrahim (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut dapat dipahami bahwa semakin baik tingkat disiplin kerja pegawai maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

2.4 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.2 Kerangka konseptual



2.5 Hipotesis Penelitian

2.5.1 Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

McClelland dalam Mangkunegara (2015:68) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Penelitian yang dilakukan oleh Amalia dan Fakhri (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro.

Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Malang

2.5.2 Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

Keith Davis dalam Mangkunegara (2015:67) yang merumuskan bahwa kinerja karyawan merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi. Sinambela (2012:237) yang menyatakan bahwa semakin tinggi disiplin kerja seseorang, maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hidayah and Nazaruddin (2017) yang menyatakan bahwa motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada AJB Bumiputera 1912 Malang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori. Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang menguji hipotesis yang ditetapkan pada populasi atau sampel tertentu, yang mana pengambilan sampel dilakukan secara acak, instrumen penelitian digunakan untuk pengambilan data (Sugiyono, 2014).

3.2 Lokasi Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang yang terletak di Jl. Jaksa Agung Suprpto No.83, 3, Rampal Celaket, Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa Timur.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Djarwanto, dkk.dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:201) populasi merupakan total dari seluruh (satuan-satuan/individu) yang karakteristiknya akan digunakan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai tetap AJB Bumiputera 1912 Kantor wilayah, KC. Celaket, Kepanjen, Dieng, Batu, Singosari, Kayu Tangan, yang berjumlah 30 orang. Di AJB Bumiputera terdapat karyawan tetap dan karyawan tidak tetap, terdapat beberapa perbedaan kebijakan antara pegawai tetap dan tidak tetap, seperti gaji, tunjangan, asuransi. Maka dari itu dalam penelitian ini pengambilan sampel hanya terfokus pada pegawai tetap saja.

Menurut Sugiyono dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:201) sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi (jumlahnya sedikit dari pada jumlah populasinya). Sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap AJB Bumiputera 1912 Malang.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*, dengan pendekatan sampel jenuh. Menurut Asnawi dan Masyhuri (2011:128). *Nonprobably sampling* adalah setiap anggota populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan jika seluruh populasi dijadikan sampel maka dinamakan sampel jenuh. Sensus adalah nama lain dari sampel jenuh, dimana seluruh anggota populasi menjadi sampel (Sugiyono, 2012:85).

3.5 Data dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Menurut Sugiyono dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:202) data primer merupakan jenis data yang didapat langsung dari sumber asli tanpa melalui perantara yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan peneliti. Kuisisioner merupakan data primer dalam penelitian ini yang disebarakan kepada responden, yaitu karyawan tetap AJB Bumiputera Malang.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah jenis data yang diperoleh peneliti dari pihak lain/melalui perantara. Data primer dalam penelitian ini adalah struktur perusahaan, dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan kedisiplinan dan kinerja pegawai.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

a. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik suatu teknik dalam pengumpulan data atau informasi tentang AJB Bumiputera 1912 kantor wilayah Malang secara umum, data mengenai motivasi karyawan, kedisiplinan karyawan, dan kinerja karyawan.

b. Angket (kuisisioner)

Angket merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pernyataan yang harus dijawab oleh responden.

c. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengambilan data dengan cara melakukan tanya jawab dengan karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang.

d. Observasi

Metode observasi dijalankan dengan mengamati dan mencatat pola perilaku orang, objek, atau kejadian-kejadian melalui cara yang sistematis. Malhotra dalam Istijanto (2006: 47).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Terdapat tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel bebas (X) yaitu motivasi, variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan, dan variabel intervening (Z) yaitu disiplin kerja.

- a. Motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Yusuf, 2015: 263).
- b. Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dalam periode tertentu yang dibandingkan dengan standar, target, dan kinerja yang sudah disepakati bersama. Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012: 187).
- c. Disiplin Kerja menurut Rivai (2004:444) adalah alat dipakai manajer untuk membuat karyawan bersedia mengubah sikap atau perilaku untuk menaati segala peraturan serta norma sosial yang ada

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Keterangan
Motivasi	1. Kebutuhan Fisik	a. Gaji b. Tunjangan c. Fasilitas d. Kondisi di tempat kerja	Maslow (1994)
	2. Kebutuhan Keamanan	a. Ketenangan dalam bekerja b. Jaminan pensiun c. Jaminan asuransi d. Fasilitas kesehatan e. Kepastian karir	
	3. Kebutuhan	a. Kesempatan berperan	

	social/ afiliasi	serta dalam kegiatan kantor b. kesempatan menjalin persahabatan c. Kesempatan mengeluarkan pendapat	
	4. Kebutuhan penghargaan	a. Penilaian prestasi b. Kenaikan pangkat c. Pemberian reward	
	5. Kebutuhan aktualisasi diri	a. Membina karir b. Mengikuti training	
Kinerja Karyawan	1. Kuantitas Kerja	a. Penetapan target b. Berusaha memenuhi target	Dharma dalam, Prapti (2017)
	2. Kualitas Kerja	a. Mengerjakan tugas dengan teliti b. Memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan	
	3. Ketepatan Waktu	a. Datang tepat waktu b. Tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja	
Disiplin Kerja	1. Kehadiran	a. Datang dan pulang tepat waktu b. Tidak bolos kerja	Rivai (2005)
	2. Ketaatan Pada Kewajiban dan Peraturan Kerja	a. Melaksanakan kewajiban dengan baik b. Patuh pada peraturan kantor	
	3. Ketaatan Pada Standar Kerja.	a. Melaksanakan tugas sesuai dengan pedoman kerja b. Melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab	
	4. Tingkat Kewaspadaan Tinggi	a. Berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor b. Teliti dalam melaksanakan tugas	
	5. Bekerja Etis	a. Memperlakukan	

		nasabah dengan baik dan sopan b. Bersikap saling menghargai dengan sesama rekan kerja	
--	--	--	--

Sumber: Data Diolah (2019)

3.8 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah skala likert. Setiap perkataan yang menggunakan skala likert mempunyai tingkatan yang sangat positif menjadi sangat negatif. Biasanya menggunakan kata-kata berupa: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, sangat tidak setuju.

- a. Sangat setuju : Skor 5
- b. Setuju : Skor 4
- c. Netral : Skor 3
- d. Tidak setuju : Skor 2
- e. Sangat tidak setuju : Skor 1

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis PLS

3.9.1.1 Model Spesifikasi PLS

Terdapat tiga tipe hubungan dalam analisis jalur dalam PLS, yaitu model struktural, model pengukuran, dan *weight relation*. Model struktural menyajikan hubungan kausal yang spesifik antar variabel laten. Model pengukuran menyajikan hubungan yang spesifik antara indikator dengan variabel latennya. Hubungan nilai varian antar indikator dengan variabel latennya ditunjukkan oleh *weight Relation*

sehingga diasumsikan memiliki nilai mean sama dengan nol (0) dan varian sama dengan satu (1) untuk menghilangkan konstanta dalam persamaan kausalitas.

a. *Inner Model*

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang dibangun berdasarkan substansi teori. Model persamaan *inner model* dapat disusun sebagai berikut:

$$\eta = \beta_0 + \beta\eta \mid \Gamma\xi + \zeta$$

η adalah vektor variabel independen, ξ adalah vector variabel dependen dan ζ adalah vektor residual (*unexplained variance*). Karena PLS didesain untuk model *recursive*, maka hubungan antar variabel laten disebut juga *causal chain system*. Adapun bentuk persamaan *causal chain system* dapat disusun sebagai berikut:

$$\eta_i = \sum \beta_{ji} \eta_j + \sum_i \gamma_{ji} \xi_i + \zeta_i$$

β_{ji} dan γ_{ji} adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel independen ζ dan η dengan variabel dependen sepanjang rentang indeks i dan b , dan ζ_i adalah tingkat kesalahan pengukuran (*inner residual error*).

b. *Outer Model*

Outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antar blok indikator dengan variabel latennya. Persamaan outer model untuk konstruk reflektif dapat disusun sebagai berikut:

$$X = \hat{x} \xi + \epsilon_x$$

$$Y = \hat{y} \eta + \epsilon_y$$

x dan y adalah indikator untuk variabel independen dan variabel dependen ξ dan η , sedangkan \hat{x} dan \hat{y} adalah matrik *loading* yang menggambarkan koefisien regresi yang menghubungkan variabel laten dan indikatornya. ϵ_x dan ϵ_y menggambarkan tingkat kesalahan (*error*) pengukuran.

Persamaan outer model untuk konstruk formatif dapat disusun sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\xi &= \Pi \xi_x + \delta\xi \\ \eta &= \Pi \eta_y + \delta y\end{aligned}$$

ξ , η , dan y adalah indikator untuk variabel independen, sedangkan Π_x dan Π_y adalah koefisien regresi berganda dari variabel laten dan blok indikator. δ_x dan δ_y adalah tingkat kesalahan pengukuran (*residual error*).

c. Weight Relation

Skor *weight relation* menunjukkan hubungan nilai varian antar indikator dengan variabel laten sehingga diasumsikan memiliki nilai meansama dengan nilai nol (0) dan varian sama dengan satu (1) untuk menghilangkan konstanta dalam persamaan kausalitas. *Weight relation* dapat disusun dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\xi_b &= \sum_{kb} w_{kb} X_{kb} \\ \eta_i &= \sum_{ki} w_{ki} Y_{ki}\end{aligned}$$

w_{kb} dan w_{ki} adalah bobot k yang digunakan untuk mengestimasi variabel laten ξ_b dan η_i . Estimasi variabel laten adalah linear agregat dari indikator yang nilai bobotnya diperoleh dengan stimasi seperti dispesifikasi *inner model* dan *outer model*. η adalah vektor variabel independen dan ξ adalah vektor variabel dependen. ζ merupakan vector residual dan β serta Γ adalah matrik koefisien jalur.

3.9.1.2 Evaluasi Model

a. Model Pengukuran (*outer model*)

1. Uji validitas

a) validitas konvergen

Dalam validitas konvergen harus ada korelasi yang tinggi antara item-item pengukur. Suatu konstruk yang diukur oleh dua instrumen berbeda yang memiliki nilai korelasi yang tinggi (Hartono dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015: 195). *Loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk digunakan dalam penilaian uji validitas konvergen dengan indikator reflektif. (Hair et al., dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015:195) menyebutkan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7, *communality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995)

b) validitas diskriminan

Dalam validitas diskriminan harusnya tidak ada korelasi tinggi antara pengukur-pengukur konstruk. Dua konstruk yang diukur oleh dua instrumen yang berbeda menghasilkan nilai korelasi yang rendah (Hartono dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015:195). *Cross loading* pengukuran dengan konstraknya digunakan sebagai alat ukur validitas diskriminan. Membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya juga biasa digunakan untuk menilai

validitas diskriminan. Jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dapat dikatakan bahwa nilai validitas diskriminan cukup baik (Chin, Gopal, & Salinsbury dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015:195).

2. Uji reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hartono dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015:196). Dua metode yang digunakan dalam uji reliabilitas yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Batas bawah dari suatu konstruk diukur oleh *cronbach's alpha*, sedangkan mengukur nilai sesungguhnya nilai reliabilitas suatu konstruk diukur oleh *composite reliability* (Chindalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015:196). Namun, *composite reliability* dinilai lebih baik dalam memperkirakan konsistensi internal suatu konstruk (Salisbury, Chin, Gopal, & Newsted dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015:196). *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus $>0,7$ walaupun 0,6 masih bisa diterima (Hair *et al.*, dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015:196). Namun jika uji validitas konstruk telah terpenuhi jika konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan, karena konstruk yang valid sudah pasti konstruk yang reliabel, namun kebalikannya, konstruk yang reliabel belum tentu valid (Cooper *et al.*, dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015:196)

b. Model struktural (*inner model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk diuji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen diukur menggunakan nilai R^2 . Model prediksi yang baik adalah apabila memiliki nilai R^2 yang tinggi. Sebagai contoh, nilai R^2 adalah sebesar 0.6, hal itu berarti variasi perubahan variabel dependen bisa dijelaskan oleh variabel independen sebesar 60%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian itu. Karena dasar hubungan teoritis adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas atau ketepatan model, maka R^2 bukanlah parameter *absolute*.

Tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis ditunjukkan oleh nilai koefisien *path* atau *inner model*. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic, untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) harus di atas 1,96 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) harus di atas 1,64. Untuk pengujian pada *alpha* 5 persen dan *power* 80 persen (Hair et al., 2008).

c. Pengujian Efek Mediasi

Pada efek mediasi, output parameter uji signifikansi dilihat pada tabel *Total effect* tidak pada tabel koefisien, karena pada efek mediasi tidak hanya dilakukan pengujian efek langsung variabel independen ke variabel dependen, tetapi juga hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen

(*indirect effect*) melalui variabel mediasi. Karena itu *Total Effect* digunakan untuk melihat efek total prediksi (*direct dan indirect*).

Meskipun PLS merupakan teknik SEM yang dapat menguji sekaligus model pengukuran dan model struktural, untuk menguji efek mediasi tetap harus mengikuti kaidah Baron dan Kenney, yaitu pengujian efek mediasi dapat dilakukan jika efek utama (hubungan langsung variabel independen terhadap dependen) adalah signifikan. Jika hal tersebut tidak terjadi maka pengujian efek mediasi tidak dapat dilanjutkan.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Bumiputera digagas pertama kali oleh seorang guru bernama M. Ng. Dwidjosewojo, Beliau merupakan Sekretaris Persatuan Guru-guru Hindia Belanda (PGHB) sekaligus Sekretaris I Pengurus Besar Budi Utomo. Beliau merasa prihatin terhadap nasib para guru bumiputera (pribumi) sehingga muncullah gagasan untuk mendirikan suatu badan usaha asuransi. Ide ini disampaikan pertama kali pada Kongres Budi Utomo, tahun 1910, yang kemudian pada kongres PGHB di Magelang, 12 Februari 1912 secara resmi berdiri sebagai badan usaha.

M. Ng. Dwidjosewojo menjabat sebagai Presiden Komisaris, pengurus lain adalah M.K.H. Soebroto sebagai Direktur, dan M. Adimidjojo sebagai Bendahara. Ketiga orang ini yang disebut sebagai “tiga serangkai” pendiri AJB Bumiputera. Bumiputera memiliki sistem kepemilikan yang unik, yaitu berbentuk usaha “mutual” atau kepemilikan secara bersama-sama seluruh pemegang polis yang diwakilkan oleh Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk mengawasi jalannya perusahaan. Kekuatan utama Bumiputera adalah sistem kepemilikan mutual yang dipadukan dengan idelaisme dan profesionalisme. Semula nama Bumiputera adalah Onderlinge Levensverzekering Maatschappij PGHB (O.L. Mij. PGHB) kini mencapai 9 dasawarsa. Selama 107 tahun Bumiputera telah mengalami pasang surut, seperti

kejadian sanering tahun 1965 dan krisis yang melanda Bangsa Indonesia. Selain itu Bumiputera menjadi saksi tumbuhnya, berkembangnya, serta tumbangnya usaha sejenis, dikarenakan tantangan zaman ataupun karena dilanda krisis. Hal ini menjadi pembelajaran bagi Bumiputera agar mampu tetap bertahan di tangan perubahan zaman dan persaingan.

Bumiputera yang mempekerjakan sekitar 18.000 pekerja, melindungi lebih dari 9.7 juta jiwa rakyat Indonesia, dengan jaringan kantor sebanyak 576 di seluruh pelosok Indonesia. Pasar domestik kini mulai diserbu oleh berbagai perusahaan asing yang akan ikut meramaikan persaingan di industri asuransi.

Bagi Bumiputera, kompetisi yang semakin ketat membuat perusahaan semakin menguatkan komitmen untuk bekerja keras dan melayani nasabah dengan professional. Dengan lebih dari satu abad melayani masyarakat Indonesia, Bumiputera menguatkan tekad untuk menjadi tuan rumah di Negeri sendiri, menjadi asuransi Bangsa Indonesia – sebagaimana visi awal pendirinya. Bumiputera ingin senantiasa berada di benak dan di hati rakyat Indonesia.

4.1.2 Visi-Misi

a. Visi

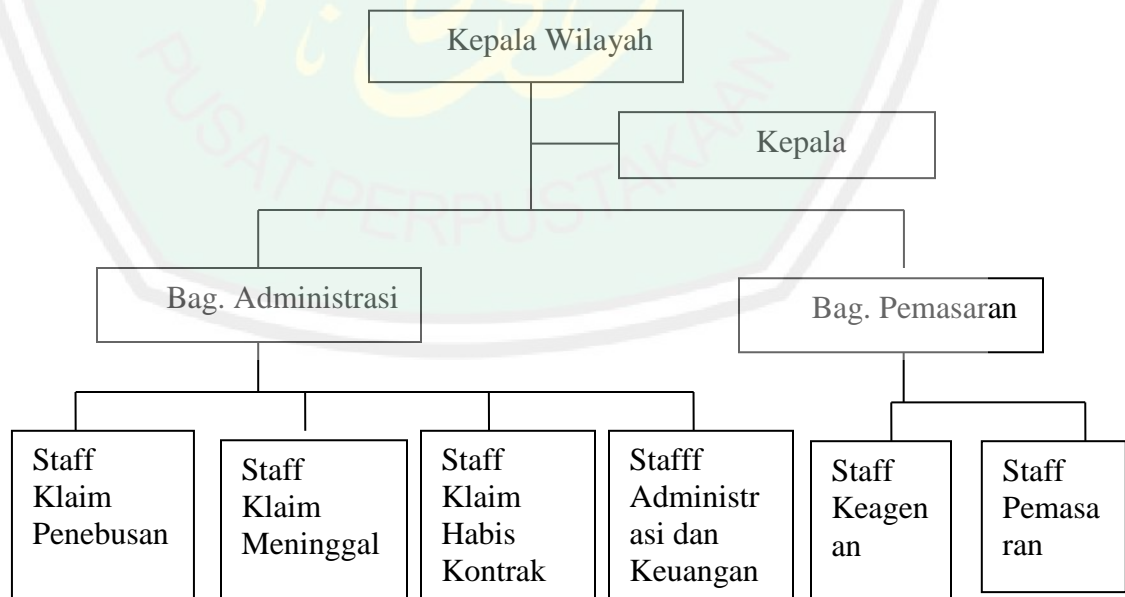
AJB Bumiputera 1912 menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang kuat, modern dan menguntungkan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) profesional yang menjunjung tinggi nilai-nilai idialisme serta mutualisme.

b. Misi

Menjadikan Bumiputera senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia, dengan:

- a. Menyediakan pelayanan dan produk jasa Asuransi Jiwa Berkualitas sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.
- b. Menyelenggarakan berbagai pendidikan dan pelatihan untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan produktivitas dan peningkatan kesejahteraan, dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis.
- c. Mendorong terciptanya iklim kerja yang motivatif dan inovatif untuk mendorong proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.

4.1.3 Struktur Perusahaan



Gambar 4.1 Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1921 Kantor Wilayah Malang

4.1.4 Deskripsi Jabatan

A. Kepala Wilayah

Kepala Wilayah memiliki tugas merencanakan, mengawasi, dan bertanggung jawab terhadap kinerja operasional, pemasaran, kepuasan pelanggan, tercapainya pendapatan serta pertumbuhan premi dan *market share* di kantor regional agensi.

B. Kepala Administrasi

- Monitoring penghasilan dan pajak pegawai
- Monitoring laporan kinerja harian dan bulanan
- Pengajuan BNK dan pertanggungjawaban
- Monitoring penyimpangan administrasi dan keuangan
- Monitoring dan penyelesaian memo KPPI
- *On the spot* ke kantor pemasaran
- Monitoring bank / setoran / dropping
- Monitoring pengiriman berkas LBK ke PPI

C. Bag. Administrasi

- Kesekretariatan
- SDM organik
- Pelaporan pajak
- TKK/OS

1. Staff klaim penebusan

- Verifikasi Data Prioritas Klaim

- PIC Keagenan
- Umum
- 2. Staff meninggal dunia
 - Verifikasi klaim DKB & SNT
 - Verifikasi klaim meninggal dunia dan rawat inap
 - Otoritas klaim DKB & SNT
 - Membuat surat persetujuan klaim DKB & SNT
 - TKK/OS
- 3. Staff klaim habis kontrak
 - HK Bil dan HK Non Bil
 - Klaim polis hilang
 - Update MF. Polis dan update NT kalim
- 4. Staff administrasi dan keuangan
 - Pinjaman polis mulai verifikasi, membuat surat persetujuan, persetujuan di Bil, dan arsip
 - Permintaan drop dana Dept. Keuangan untuk pinjama dan klaim
 - Peresetujuan klaim HT buat surat dan persetujuan di BIL, dan arsip suratnya
 - Pelayanan Pempol
 - Barang cetak
- D. Bag. Pemasaran
 - PIC SOBAT

- TSO
 - Laporan permasalahan cabang dan solusinya
 - Membantu penyelesaian permasalahan di kantor cabang
1. Staff keagenan
 - Layanan Pempol
 - Koordinator keagenan
 - Penjab produksi (HBK, MLS, HBI, MBK, JNI, JAI, STB)
 - Monitoring kinerja kantor cabang, harian, mingguan, bulanan
 2. Staff pemasaran
 - Layanan Pempol
 - Penjab Produksi (HBK, MAT, PSR, PRB, LM, BW, MAE, BDW)
 - Pengawasan khusus KC Dieng
 - Pengawasan pemulihan dan angsuran PJPOL

4.1.5 Gambaran Umum Responden

Pada penelitian ini gambaran responden secara spesifik meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil analisis sebanyak 30 pegawai AJB Bumiputera 1912 Malang dijelaskan secara lengkap dalam tabel berikut:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	13	43,3%
2	Perempuan	17	56,7%
	Total	30	100%

Sumber: Data Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.1, jumlah karyawan laki-laki berjumlah 13 orang atau 43,3%. Sedangkan karyawan perempuan sebanyak 17 orang atau 56,7%.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Presentase (%)
1	20-29 Tahun	2	6,7%
2	30-39 Tahun	14	46,7%
3	40-49 Tahun	9	30%
4	>50 Tahun	5	16,6%
	Total	30	100%

Sumber: Data Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.2, responden dalam penelitian ini berusia dalam kisaran 20-29 tahun sebanyak 2 orang atau 6,7%. Sedangkan usia 30-39 sebanyak 14 orang atau 46,7%. Selanjutnya usia 40-49 sebanyak 9 orang atau 30%, dan 5 orang dalam usia >50 tahun atau sebanyak 16,6%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas usia responden adalah dalam kisaran 30-39 tahun dengan persentase sebanyak 46,7%.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	S1	30	100%
2	S2	0	0%
	Total	30	100%

Sumber: Data Diolah, 2019

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dalam tabel 4.3 diketahui bahwa seluruh responden dalam penelitian ini adalah pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 100% dan S2 sebanyak 0% .

Tabel 4.4
Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	1	3.3 %

2	6-10 Tahun	13	43.4%
3	11-15 Tahun	9	30%
4	> 15 Tahun	7	23.3%
	Total	30	100%

Sumber: Data Diolah, 2019

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dalam tabel 4.4 diketahui bahwa sebanyak 1 orang atau 3.3% bekerja kurang dari 5 tahun, 13 orang atau 43.4% bekerja selama 6-10 tahun, 9 orang atau 30% bekerja selama 11-15 tahun, dan 7 orang atau 23.3% bekerja selama lebih dari 15 tahun.

4.1.6 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu motivasi (X), kinerja (Y), dan disiplin kerja (Z). Berikut merupakan deskripsi jawaban responden yang telah dikelompokkan berdasarkan variabel.

4.1.6.1 Variabel Motivasi (X)

Dalam variabel motivasi (X) terdapat 4 indikator, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri. Semua indikator tersebut dijabarkan menjadi 17 pernyataan. Berikut merupakan jawaban dari 30 responden.

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Motivasi (X)

Item	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	0	0	3	10	3	10	20	66,7	4	13,3
X1.2	0	0	5	16,7	10	33,3	12	40	3	10
X1.3	0	0	2	6,7	8	26,7	19	63,3	1	3,3
X1.4	0	0	4	13,3	7	23,3	15	50	4	13,3

X1.5	0	0	4	13,3	8	26,7	16	53,3	2	6,7
X1.6	0	0	1	3,3	2	6,7	16	53,3	11	36,6
X1.7	0	0	2	6,7	0	0	18	60	10	33,3
X1.8	0	0	0	0	1	3,3	18	60	11	36,6
X1.9	0	0	2	6,7	9	30	14	46,6	5	16,6
X1.10	0	0	1	3,3	5	16,7	20	66,6	4	13,3
X1.11	0	0	0	0	1	3,3	24	80	5	16,6
X1.12	0	0	0	0	4	13,3	22	73,3	4	13,3
X1.13	0	0	0	0	3	10	15	50	12	40
X1.14	0	0	1	3,3	7	23,3	18	60	4	13,3
X1.15	0	0	3	10	15	50	7	23,3	5	16,6
X1.16	0	0	2	6,7	8	26,7	15	50	5	16,5
X1.17	0	0	0	0	7	23,3	22	73,3	1	3,3

Sumber: Data Diolah, 2019

Pada tabel 4.5, item gaji (X1.1) sebanyak 3 responden atau 10% menjawab tidak setuju, 3 orang atau 10% menjawab netral, 20 orang atau 66,7% setuju, dan 4 orang atau 13,3% menjawab sangat setuju. Dari angka tersebut dapat dipahami bahwa sebagian besar karyawan puas dengan besarnya gaji yang diterima.

Pada item tunjangan (X1.2) sebanyak 5 orang atau 16,7% menjawab tidak setuju, 10 orang atau 33,3% menjawab netral, 12 orang atau 40% menjawab setuju, dan 3 orang atau 10% menjawab sangat setuju. Berdasarkan data di atas dapat dikatakan bahwa mayoritas karyawan puas dengan tunjangan yang mereka terima.

Pada item fasilitas (X1.3) sebanyak 2 orang atau 6,7% menjawab tidak setuju, 8 orang atau 26,7% menjawab netral, 19 orang atau 63,3% menjawab setuju, dan 1 orang atau 3,3% menjawab sangat setuju. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kondisi di tempat kerja tergolong baik.

Pada item kondisi tempat kerja (X1.4) sebanyak 4 orang atau 13,3% menjawab tidak setuju, 7 orang 23,3% menjawab netral, 15 orang atau 50% menjawab setuju, dan sisanya 4 orang atau 13,3% menjawab sangat setuju. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kondisi di tempat kerja tergolong baik.

Pada item mengerjakan pekerjaan dengan tenang (X1.5), sebanyak 4 orang atau 13,3% menjawab tidak setuju, 8 orang atau 26,7% menjawab netral, 16 orang atau 53,3% menjawab setuju, dan 2 orang atau 6,7% menjawab sangat setuju. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian karyawan dapat mengerjakan pekerjaan mereka dengan tenang.

Pada item mendapat jaminan pensiun (X1.6), sebanyak 1 orang atau 3,3% menjawab tidak setuju, 2 orang atau 6,7% netral, 16 atau 53,3% setuju, dan 11 atau 36,6% sangat setuju. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan puas dengan jaminan pension yang diberikan perusahaan.

Pada item jaminan asuransi (X1.7), sebanyak 2 orang atau 6,7% menjawab tidak setuju, 0 orang atau 0% menjawab netral, 18 orang atau 60% menjawab setuju, 10 orang atau 33,3% menjawab sangat setuju. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan puas dengan jaminan asuransi yang diberikan perusahaan.

Pada item fasilitas kesehatan (X1.8) sebanyak 1 orang atau 3,3% menjawab netral, 18 orang atau 60%, 11 orang atau 36,6% menjawab sangat setuju. Dari data tersebut sebagian besar karyawan puas dengan fasilitas kesehatan yang diberikan oleh perusahaan.

Pada item kepastian karir (X1.9), sebanyak 2 orang atau 6,7% menjawab tidak setuju, 9 orang atau 30% menjawab netral, 14 orang atau 46,6% menjawab setuju, dan sisanya 5 orang atau 16,6% menjawab sangat setuju. dari data tersebut dapat diketahui bahwa terdapat kepastian karir dalam pekerjaan tersebut.

Pada item berperan serta dalam kegiatan kantor (X1.10), sebanyak 1 orang atau 3,3% menjawab tidak setuju, 5 orang atau 16,7% menjawab netral, 20 orang atau 66,6% menjawab setuju, dan sisanya 4 orang atau 13,3% menjawab sangat setuju. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan dapat berperan dalam kegiatan kantor.

Pada item kesempatan bersahabat dengan teman kerja (X1.11), sebanyak 1 orang atau 3,3% menjawab netral, 24 atau 80% menjawab setuju, dan sisanya sebanyak 5 orang atau 16,6% menjawab sangat setuju. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa seluruh karyawan dapat menjalin persahabatan dengan sesama karyawan.

Pada item mengeluarkan pendapat pribadi (X1.12), sebanyak 4 orang atau 13,3% menjawab netral, 22 orang atau 73,3% menjawab setuju, dan 4 orang atau 13,3% menjawab sangat setuju. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan dapat mengeluarkan pendapat pribadi mereka kepada pimpinan atau sesama karyawan.

Item penilaian prestasi (X1.13), sebanyak 3 orang atau 10% menjawab netral, 15 orang atau 50% menjawab setuju, dan 12 orang atau 40% menjawab sangat setuju.

Dari hasil tersebut diketahui bahwa hampir seluruh karyawan menjawab ada penilaian prestasi yang dilakukan secara berkala dalam perusahaan.

Pada item (X1.14) kesempatan untuk naik pangkat, sebanyak 1 orang atau 3,3% menjawab tidak setuju, 7 orang atau 23,3% menjawab netral, 18 orang atau 60% menjawab setuju, dan sisanya 4 orang atau 13,3% menjawab sangat setuju. Dari data tersebut diketahui bahwa karyawan mempunyai kesempatan untuk naik pangkat.

Pada item (X1.15) mendapat reward, sebanyak 3 orang atau 10% menjawab tidak setuju, 15 orang atau 50% netral, 7 orang atau 23,3% menjawab setuju, dan 5 orang atau 16,6% menjawab sangat setuju. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sebagian karyawan tidak yakin akan reward yang diberikan, dan sebagian lagi setuju jika reward akan diberikan jika pekerjaan mereka baik.

Pada item (X1.16) kesempatan untuk membangun karir, sebanyak 2 orang atau 6,7% menjawab tidak setuju, 8 orang atau 26,7% menjawab netral, 15 orang atau 50% menjawab setuju, sisanya 5 orang atau 16,5% menjawab sangat setuju. Dari data tersebut diketahui bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa ada kesempatan membangun karir dalam perusahaan.

Pada item (X1.17) tentang pelatihan, sebanyak 7 orang atau 23,3% menjawab netral, 22 orang atau 73,3% menjawab setuju, dan sisanya sebesar 1 orang atau 3,3% menjawab sangat setuju. Dari data tersebut diketahui bahwa perusahaan menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawannya.

Dari jawaban responden, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja diterapkan dengan baik, sehingga karyawan merasa puas dan dapat meningkatkan motivasi kerja

4.1.6.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan (Y) dalam penelitian ini memiliki 3 indikator yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu yang dijabarkan menjadi 7 item pernyataan seperti dibawah ini.

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kinerja (Y)

Item	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y1.1	0	0	3	10	4	13,3	18	60	5	16,6
Y1.2	0	0	0	0	3	10	20	66,6	7	23,3
Y1.3	0	0	0	0	2	6,6	21	70	7	23,3
Y1.4	0	0	1	3,3	4	13,3	19	63,3	6	20
Y1.5	0	0	1	3,3	7	23,3	12	40	10	33,3
Y1.6	0	0	0	0	7	23,3	14	46,6	9	30
Y1.7	0	0	3	10	9	30	14	46,6	4	13,3

Sumber: Data Diolah, 2019

Pada item (Y1.1) penetapan target kerja, sebanyak 3orang atau 10% tidak setuju, 4 orang atau 13,3% netral, 18 orang atau 60% setuju, dan 5 orang atau 16,6% sangat setuju. Diketahui dari hasil tersebut bahwa sebagian besar karyawan mendapat target kerja dari piminan mereka.

Pada item (Y1.2) berusaha memenuhi target kerja, sebanyak 3orang aau 10% netral, 20 atau 66,6% setuju, dan 7 orang atau 23,3% sangat setuju. Dari data tersebut dapat dikatan bahwa sebagian besar karyawa berusaha memenuhi target kerja.

Pada item (Y1.3) mengerjakan tugas dengan teliti, sebanyak 2 orang atau 6,6% netral, 21 orang atau 70% setuju, dan 7 atau 23,3% sangat setuju. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan hati-hati dalam mengerjakan tugas.

Pada item (Y1.4) memperhatikan mutu pekerjaan, sebanyak 1 orang atau 3,3% menjawab tidak setuju, 4 orang atau 13,3% netral, 19 orang atau 63,3% setuju, dan 6 orang atau 20% sangat setuju. Dari data tersebut diketahui bahwa sebagian besar karyawan memperhatikan mutu pekerjaan sesuai dengan petunjuk pimpinan.

Pada item (Y1.5) datang ke kantor tepat waktu, sebanyak 1 orang atau 3,3% tidak setuju, 7 orang atau 23,3% netral, 12 orang atau 40% setuju, dan 10 orang atau 33,3% sangat setuju.

Pada item (Y1.6) datang ke kantor sebelum jam masuk kantor, sebanyak 7 orang atau 23,3% menjawab netral, 14 atau 46,6% menjawab setuju, dan 9 orang atau 30% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan datang sebelum jam kantor.

Pada item (Y1.7) meninggalkan kantor hanya untuk keperluan pekerjaan, sebanyak 3 orang atau 10% menjawab tidak setuju, 9 orang atau 30% netral, 14 orang atau 46,6% setuju, dan 4 orang atau 13,3% sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan meninggalkan kantor hanya untuk keperluan pekerjaan.

Dari tabel 4.6 terdapat kecenderungan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, hal ini terlihat dari sebagian besar karyawan yang menjawab setuju pada poin-poin pernyataan yang diajukan.

4.1.6.3 Variabel Disiplin Kerja (Z)

Variabel disiplin kerja (Z) dalam penelitian ini menggunakan 5 indikator yang dijabarkan menjadi 10 butir pernyataan seperti dalam tabel berikut.

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Disiplin Kerja (Z)

Item	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Z1.1	0	0	1	3,3	7	23,3	12	40	10	33,3
Z1.2	0	0	6	20	8	26,6	13	43,3	3	10
Z1.3	0	0	0	0	3	10	23	76,6	4	13,3
Z1.4	0	0	0	0	5	16,7	20	66,6	5	16,7
Z1.5	0	0	0	0	3	10	21	70	6	20
Z1.6	0	0	1	3,3	1	3,3	20	66,7	8	26,6
Z1.7	0	0	1	3,3	6	20	19	63,3	4	13,3
Z1.8	0	0	1	3,3	6	20	17	56,6	6	20
Z1.9	0	0	0	0	1	3,3	7	23,3	22	73,3
Z1.10	0	0	0	0	1	3,3	15	50	14	46,6

Sumber: Data Diolah, 2019

Pada item datang tepat waktu (Z1.1), sebanyak 1 orang atau 3,3% tidak setuju, 7 orang atau 23,3% netral, 12 orang atau 40% setuju, dan 10 orang atau 33,3% sangat setuju. Berdasarkan data tersebut sebagian besar karyawan datang tepat waktu saat ke kantor.

Pada item pulang saat jam pulang kantor (Z1.2), sebanyak 6 orang atau 20% tidak setuju, 8 orang atau 26,6% netral, 13 orang atau 43,3% setuju, dan 3 orang atau 10% sangat setuju. Dari data tersebut sebagian karyawan pulang tepat waktu, namun sebagian lainnya ragu-ragu dan pulang tidak tepat waktu.

Pada item melaksanakan kewajiban sebagai karyawan (Z1.3), sebanyak 3 orang atau 10% menjawab netral, 23 orang atau 76,6% menjawab setuju, 4 orang atau 13,3% menjawab sangat setuju.

Pada item mematuhi peraturan kantor (Z1.4), sebanyak 5 orang atau 16,7% menjawab netral, 20 orang atau 66,6% menjawab setuju, 5 orang atau 16,7% menjawab sangat setuju. Dari data di atas dapat dikatakan bahwa peraturan kantor ditaati oleh sebagian besar karyawan.

Pada item melaksanakan tugas sesuai dengan pedoman kerja (Z1.5), sebanyak 3 orang atau 10% netral, 21 orang atau 70% setuju, 6 orang atau 20% sangat setuju. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa mayoritas karyawan melaksanakan tugas mereka sesuai dengan pedoman kerja.

Pada item melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab (Z1.6), sebanyak 1 orang atau 3,3% tidak setuju, 1 orang atau 3,3% netral, 20 orang atau 66,7% setuju, dan sisanya 8 orang atau 26,6% sangat setuju. Dari data tersebut diketahui bahwa tugas yang dilaksanakan sudah sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan.

Item (Z1.7) berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor, sebanyak 1 orang atau 3,3% tidak setuju, 6 orang atau 20% netral, 19 orang atau 63,3% setuju, 4 orang atau 13,3% sangat setuju. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor.

Item teliti dalam melaksanakan tugas (Z1.8), sebanyak 1 orang atau 3,3% tidak setuju, 6 orang atau 20% netral, 17 orang atau 56,6% setuju, dan 6 orang atau 20%

sangat setuju. Dari data tersebut diketahui bahwa karyawan teliti dalam melaksanakan tugas mereka.

Item bersikap baik dan sopan pada nasabah (Z1.9), sebanyak 1 orang atau 3,3% netral, 7 orang atau 23,3% setuju, dan 22 orang atau 73,3% sangat setuju. Dari hasil tersebut dapat diketahui karyawan bersikap baik dan sopan pada nasabah.

Item saling menghargai dan menghormati dengan sesama rekan kerja (Z1.10), sebanyak 1 orang atau 3,3% netral, 15 orang atau 50% setuju, dan sisanya 14 orang atau 46,6% sangat setuju. Dari data tersebut diketahui bahwa karyawan bersikap saling menghormati dan menghargai.

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa kedisiplinannya karyawan baik, hal ini terlihat pada indikator-indikator mengenai kedisiplinan karyawan yang sebagian besar menjawab setuju.

4.1.7 Evaluasi Model

4.1.7.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Validitas Konvergen

Dalam uji validitas konvergennilai acuan *outer loading* yang digunakan adalah >0.7 , *communality* >0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) >0.5 (Chin, 1995) dalam (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:195).

Tabel 4.8
Nilai Validitas Konvergen

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Keterangan
Motivasi	0.460	Tidak Valid
Kinerja	0.426	Tidak Valid
Disiplin Kerja	0.457	Tidak Valid

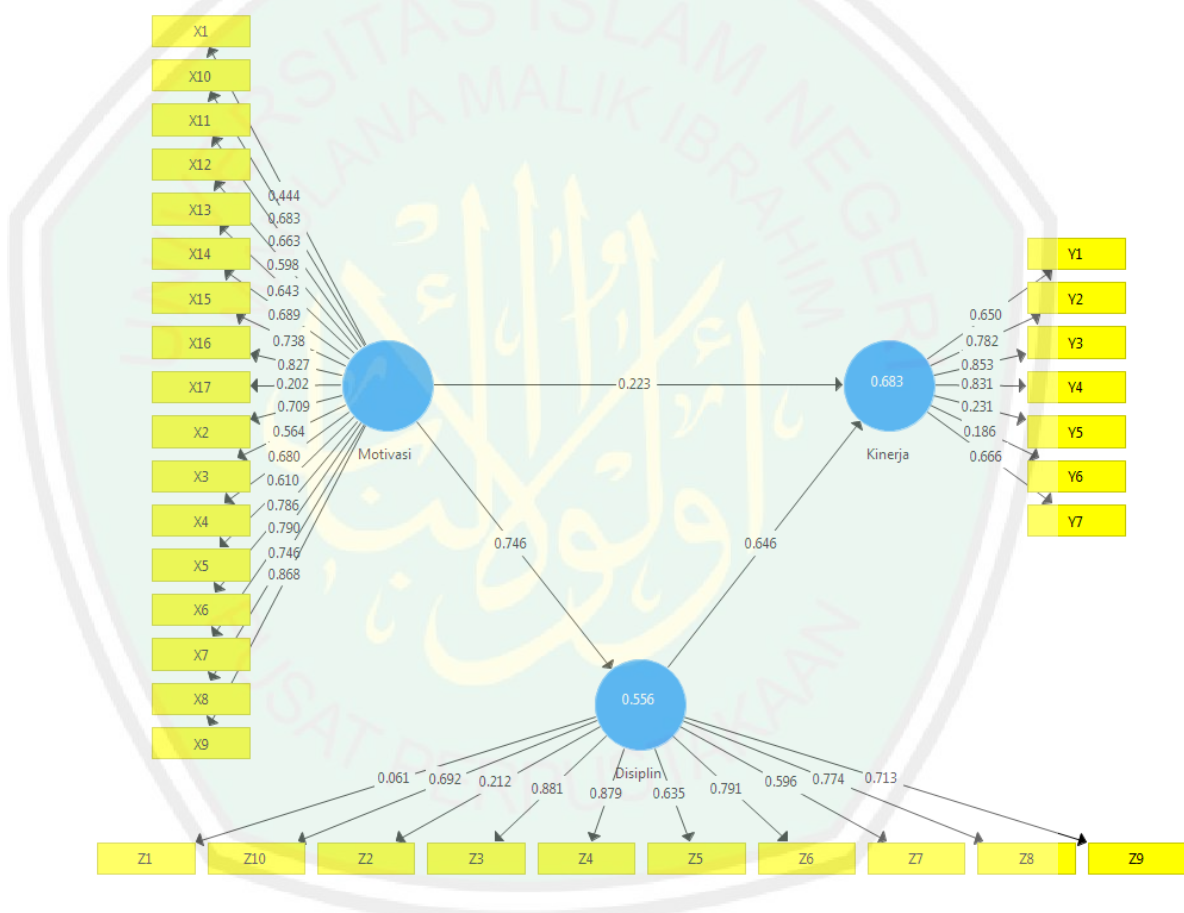
Sumber: SmartPLS 3, 2019

Tabel 4.9
Nilai Outer Loading

Item	Motivasi (X)	Kinerja (Y)	Disiplin Kerja (Z)
X1	0.444		
X2	0.709		
X3	0.564		
X4	0.680		
X5	0.610		
X6	0.786		
X7	0.790		
X8	0.746		
X9	0.868		
X10	0.683		
X11	0.663		
X12	0.598		
X13	0.643		
X14	0.689		
X15	0.738		
X16	0.827		
X17	0.202		
Y1		0.650	
Y2		0.782	
Y3		0.853	
Y4		0.831	
Y5		0.231	
Y6		0.186	
Y7		0.666	
Z1			0.061
Z2			0.212
Z3			0.881
Z4			0.879
Z5			0.635
Z6			0.791
Z7			0.596
Z8			0.774
Z9			0.713
Z10			0.692

Sumber: SmartPLS 3, 2019

Berdasarkan tabel 4.9, nilai *outer loading* pada masing-masing item memiliki nilai >0.7 yang berarti item-item tersebut sudah valid. Namun terdapat beberapa item yang memiliki nilai kurang dari 0.7 yaitu X1, X3, X4, X5, X10, X11, X12, X13, X14, X17, Y1, Y5, Y6, Y7, Z1, Z2, Z5, Z7, Z10. Beberapa item tersebut dihilangkan karena memiliki nilai *outer loading <0.7 .*



Gambar 4.2 Hasil *Outer Loading*

Setelah menghapus item-item yang tidak memenuhi kriteria, selanjutnya dilakukan perhitungan ulang yang menghasilkan nilai *outer loading* dan nilai AVE sebagai berikut:

Tabel 4.10
Nilai Validitas Konvergen

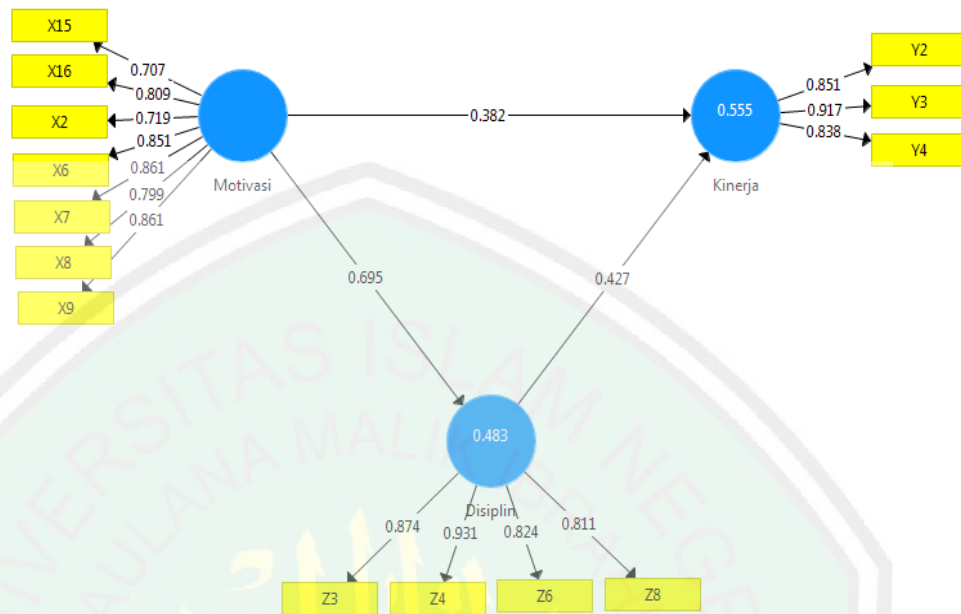
Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Motivasi	0.645	Valid
Kinerja	0.756	Valid
Disiplin Kerja	0.742	Valid

Sumber: SmartPLS 3, 2019

Berdasarkan tabel 4.10, nilai AVE untuk variabel motivasi, kinerja, dan disiplin kerja lebih dari 0.5 yang berarti ketiga variabel tersebut valid.

Tabel 4.11
Nilai Outer Loading

Item	Motivasi (X)	Kinerja (Y)	Disiplin Kerja (Z)
X2	0.719		
X6	0.851		
X7	0.861		
X8	0.799		
X9	0.861		
X15	0.707		
X16	0.809		
Y2		0.851	
Y3		0.719	
Y4		0.838	
Z3			0.874
Z4			0.931
Z6			0.824
Z8			0.811

Gambar 4.3 Hasil *Outer Loading*

2. Validitas Diskriminan

Evaluasi *discriminan validity* dilakukan dalam dua cara, yaitu melihat nilai *cross loading* dan membandingkan antara nilai kuadrat korelasi antara konstruk dengan nilai AVE. Hasil *cross loading* yang baik apabila indikator memiliki nilai korelasi yang tinggi terhadap konstraknya dibanding dengan korelasi terhadap konstruk lain. Nilai *cross loading* yang dihasilkan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.12
Nilai Validitas Diskriminan

Indikator	Motivasi (X)	Kinerja (Y)	Disiplin (Z)
X2	0.719	0.402	0.417
X6	0.851	0.546	0.565
X7	0.861	0.559	0.507
X8	0.799	0.407	0.326

X9	0.861	0.633	0.691
X15	0.707	0.468	0.596
X16	0.809	0.684	0.657
Y2	0.548	0.851	0.554
Y3	0.663	0.917	0.615
Y4	0.553	0.838	0.635
Z3	0.622	0.533	0.874
Z4	0.710	0.751	0.931
Z6	0.503	0.384	0.824
Z8	0.524	0.642	0.811

Sumber: SmartPLS 3, 2019

Berdasarkan tabel 4.12, *discriminant validity* dalam kategori baik, karena terdapat korelasi tinggi antara indikator dengan konstraknya masing-masing, dibanding dengan konstrak lainnya.

Tabel 4.13
Nilai Perbandingan AVE dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	Disiplin Kerja	Kinerja	Motivasi
Disiplin Kerja	0.861		
Kinerja	0.692	0.869	
Motivasi	0.695	0.679	0.803

Sumber: SmartPLS 3, 2019

Keterangan Tabel:

■ : *Square root of AVE* (Akar kuadrat AVE)

■ : Nilai korelasi suatu konstruk dengan konstruk lainnya

Dari tabel 4.13 nilai perbandingan AVE dan akar kuadrat AVE menunjukkan bahwa nilai kuadrat AVE lebih besar dari pada korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

3. *Composite Reliability*

Nilai reliabilitas yang sesungguhnya suatu konstruk diuji menggunakan metode *composite reliability* dalam (Abdillah dan Jogiyanto, 2015: 196). *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus >0.7 walaupun nilai 0.6 masih bisa diterima (Hair et al., dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2015: 196).

Tabel 4.14
Nilai *Composite Reliability*

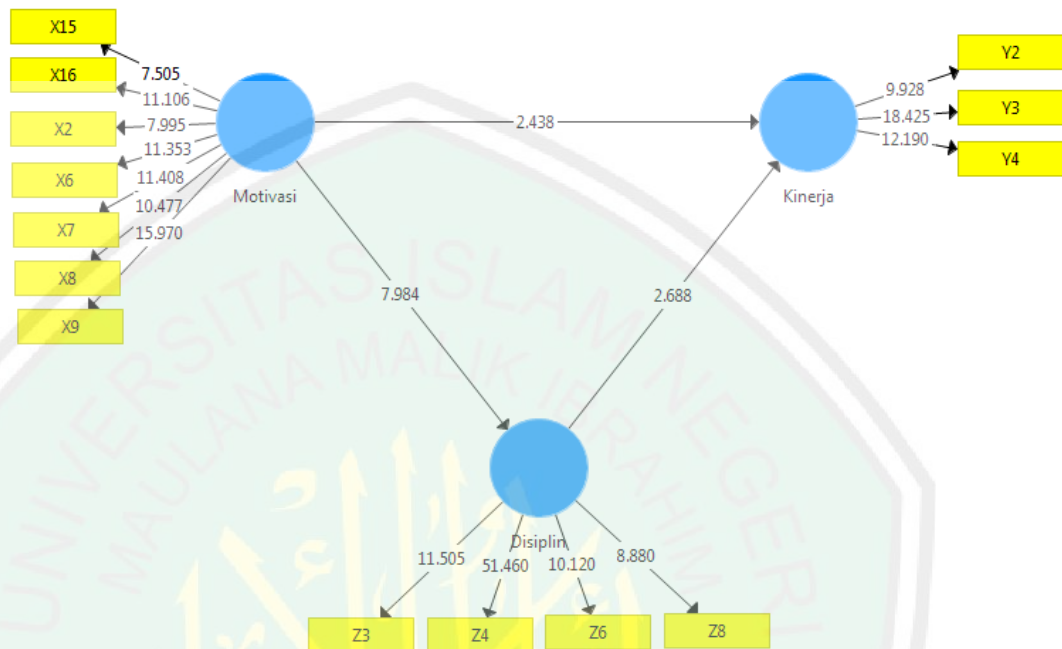
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Motivasi	0.927	0.909	Reliabel
Kinerja	0.903	0.837	Reliabel
Disiplin Kerja	0.920	0.884	Reliabel

Sumber: SmartPLS 3, 2019

Dari tabel 4.14, diketahui nilai *composite reliability* variabel motivasi sebesar 0.927, variabel kinerja sebesar 0.903, variabel disiplin kerja sebesar 0.920. Sedangkan untuk nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.909 untuk variabel motivasi, 0.837 untuk variabel kinerja, dan 0.884 untuk variabel disiplin kerja. Nilai *composite reliability* ketiga variabel tersebut lebih dari 0.70, dan nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0.6 yang artinya telah reliabel dan dapat analisis selanjutnya dengan mengevaluasi model struktural.

4.1.7.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai R^2 digunakan dalam model struktural untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen.

Gambar 4.4 Model Struktural (*Inner Model*)Tabel 4.15
Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Kinerja	0.555
Disiplin Kerja	0.483

Sumber: SmartPLS 3, 2019

Dari tabel 4.15, nilai R^2 variabel kinerja sebesar 0.555, yang mengindikasikan bahwa variabel motivasi dapat menjelaskan variabel kinerja sebesar 55.5%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak tercantum dalam penelitian ini. Nilai R^2 variabel disiplin kerja sebesar 0.483, yang mengindikasikan bahwa variabel disiplin kerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi sebesar 48.3%, yang sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Selanjutnya adalah evaluasi kekuatan prediksi model dari konstruk laten eksogen dengan melihat nilai Stone-Geisse'r Q^2 dengan perhitungan sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.555) (1 - 0.483)$$

$$Q^2 = 1 - (0.445) (0.157)$$

$$Q^2 = 1 - 0.230$$

$$Q^2 = 0.77$$

$$Q^2 = 77\%$$

Dalam perhitungan di atas nilai Q^2 sebesar 0.77, lebih besar dari 0, menunjukkan model dapat diprediksi. Nilai Q^2 sebesar 0.77 sudah baik karena dapat menjelaskan sebesar 77% dari seluruh informasi. Sisanya sebesar 23% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

4.1.7.3 Hasil Pengujian Hipotesis

Pada pengujian hipotesis, output parameter dilihat pada *path coefficient* untuk pengaruh langsung, dan *indirect effect* untuk pengaruh tidak langsung.

Tabel 4.16
Nilai Pengujian Hipotesis

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P Values</i>
Motivasi → Kinerja	0.382	0.388	0.157	2.438	0.015
Motivasi → Displin	0.695	0.704	0.087	7.984	0.000
Disiplin → Kinerja	0.427	0.430	0.159	2.688	0.007
Motivasi →	0.296	0.303	0.121	2.446	0.015

Disiplin → Kinerja					
-----------------------	--	--	--	--	--

Sumber: SmartPLS 3, 2019

a. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Dari tabel 4.16 di atas nilai *P Values* variabel motivasi terhadap kinerja sebesar 0.015 atau 1,5% kurang dari 5%, dengan nilai T-statistik 2.438 lebih besar dari nilai T tabel sebesar 2.048 yang mengindikasikan bahwa variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil ini maka hipotesis pertama diterima.

b. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja

Nilai *P Values* variabel motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebesar 0.015 atau 1,5% kurang dari 5%, dengan nilai *T-Statistic* 2.446 lebih besar dari nilai T tabel sebesar 2.048 yang mengindikasikan bahwa motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Dari penelitian ini maka hipotesis kedua diterima.

4.1.7.4 Hasil Pengujian Efek Mediasi

Tabel *Total Effect* digunakan untuk melihat uji signifikansi efek mediasi, karena selain dilakukan pengujian efek langsung, pengujian efek tidak langsung melalui variabel mediasi juga dilakukan.

Tabel 4.17
Pengujian Efek Mediasi

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistics (O/sterri)</i>	<i>P Values</i>
Motivasi →	0.679	0.691	0.085	8.012	0.000

Kinerja					
Motivasi → Displin	0.695	0.704	0.087	7.984	0.000
Disiplin → Kinerja	0.427	0.430	0.159	2.688	0.007

Sumber: SmartPLS 3, 2019

Berdasarkan tabel 4.17 terlihat nilai *t-statistic* > 1.96, berarti disiplin kerja memediasi penuh (*fully mediating*) memengaruhi motivasi terhadap kinerja karyawan.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, dihasilkan nilai *P Values* variabel motivasi terhadap kinerja sebesar 0.015 atau 0.0% kurang dari 5%, dengan nilai *T-statistik* 2.438 lebih besar dari nilai *T* tabel sebesar 2.048 yang mengindikasikan bahwa variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *original sample* menunjukkan angka positif 0.382 yang berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan semakin naik pula kinerja yang ditunjukkan.

Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dharma (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Aceh Syariah, Lhokseumawe.

Dalam penelitian ini variabel motivasi menggunakan tujuh indikator, yaitu tunjangan, jaminan pensiun, jaminan asuransi, fasilitas kesehatan, kepastian karir, pemberian reward, dan kesempatan membangun karir. Berdasarkan skor loading, nilai tertinggi adalah 0.861 pada indikator jaminan asuransi dan kepastian karir, sehingga jaminan asuransi dan kepastian karir adalah indikator yang dominan dalam

variabel motivasi. Kepastian karir sangat penting bagi karyawan karena dengan adanya jenjang karir, mereka akan tau posisi tertinggi apa yang dapat mereka capai, dan karyawan akan termotivasi untuk mencapai posisi tersebut. Di AJB Bumiputera terdapat berbagai posisi atau jabatan dan tingkatan golongan pegawai. Setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama dalam mencapai posisi atau jabatan. Pengangkatan jabatan atau kenaikan golongan telah diatur dalam kebijakan perusahaan. Indikator tertinggi lainnya adalah jaminan asuransi. Pemberian klaim asuransi diberikan apabila terjadi kecelakaan pada karyawan yang mengakibatkan meninggal dunia, cacat total, maupun cacat namun masih bisa bekerja sesuai dengan syarat-syarat umum polis. Dengan pemberian jaminan asuransi, karyawan akan merasa aman dan tenang dalam bekerja. Indikator ketiga adalah tunjangan. Selain mendapat gaji pokok, karyawan juga mendapat tunjangan berupa tunjangan biaya hidup (TBH), tunjangan jabatan, maupun tunjangan hari raya (THR) keagamaan. Indikator ke-empat adalah jaminan pensiun. Sebelum memasuki masa pensiun, karyawan diberi masa persiapan pensiun (MPP), lama MPP tergantung dari lama bekerja karyawan secara terus menerus. Uang muka pensiun juga diberikan pada karyawan yang akan pensiun normal, mengenai besar nominal dan waktunya tergantung tahun pengangkatan. Uang muka pensiun juga diberikan tanpa bunga. Selanjutnya adalah fasilitas kesehatan. AJB Bumiputera memberikan jaminan sosial pada karyawannya, berupa biaya pemeriksaan dokter dan biaya pengobatan pekerja, biaya perawatan rumah sakit, sumbangan melahirkan, sumbangan pembelian kacamata jika dalam pemeriksaan dokter diharuskan memakai kacamata, pengobatan

bagi keluarga pekerja maksimum 3.300.000 setahun. Guna meningkatkan kesejahteraan pekerja, perusahaan juga mengikutsertakan pekerja dalam program JAMSOSTEK, yaitu jaminan hari tua, jaminan kematian, dan jaminan kecelakaan kerja. Indikator keenam adalah reward. Pemberian reward diberikan pada karyawan yang mempunyai kinerja baik. Pemberian reward sebagai bentuk penghargaan dari perusahaan pada karyawan, sehingga akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Indikator terakhir adalah kesempatan membina karir. Setiap karyawan berhak dalam membangun karir mereka. Di AJB Bumiputera terdapat berbagai posisi atau jabatan serta golongan dan *grade* gaji. Semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk naik pangkat. Kenaikan pangkat di AJB Bumiputera berdasarkan rekomendasi atasan serta kinerja karyawan itu sendiri. Dengan memperhatikan faktor-faktor di atas, diharapkan motivasi karyawan dapat meningkat, sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan.

Pada variabel kinerja indikator yang dipakai adalah berusaha memenuhi target kerja, mengerjakan tugas dengan teliti, dan memperhatikan mutu pekerjaan sesuai dengan petunjuk kepala kantor. Pada AJB Bumiputera Malang, karyawan diberi target kerja dalam pekerjaannya. Target yang diberikan bisa berupa waktu penyelesaian ataupun dari kualitas pekerjaan itu sendiri. Setiap target yang diberikan berusaha untuk dipenuhi oleh karyawan dengan sebaik mungkin. Ketelitian juga menjadi faktor penting dalam melakukan pekerjaan. Tugas yang dilakukan dengan teliti akan menghasilkan kualitas yang baik. Menurut hasil kuisioner sebanyak 70% karyawan AJB Bumiputera 1912 Malang mengerjakan pekerjaan dengan teliti. Selain

memberikan target, kepala kantor juga member pengarahan kepada para karyawan mengenai bagaimana suatu pekerjaan seharusnya dilakukan, sehingga karyawan memperhatikan mutu pekerjaan sesuai dengan instruksi kepala kantor. Dari hasil kuisioner sebanyak 63,3% karyawan mengaku telah memperhatikan mutu pekerjaan sesuai dengan petunjuk kepala kantor.

Jusmaliani (2011:192) menyatakan bahwa ada lima naluri dasar manusia yang diberi oleh Allah SWT, yaitu agama, nyawa, akal, keturunan dan harta. Manusia akan merasakan ketenangan hati, pikiran, keluasan hati, ikhlas, rasa aman serta rasa cinta jika lima kebutuhan dasar tersebut terpenuhi (Qardhawi dalam Jusmaliani, 2011:192). Dalam Islam kebutuhan tersebut harus dipenuhi dalam rangka menumbuhkan motivasi bagi karyawan, selain penerapan berbagai teori motivasi yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Q.S. At-Taubah:105).

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang karyawan muslim meyakini bahwa segala sesuatu yang ia kerjakan tidak luput dari pengawasan Allah SWT, karena

Allah SWT telah mengutus dua malaikat yang akan selalu mencatat segala perbuatannya.

قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا

هُمْ تَحْزَنُونَ ﴿٣٨﴾ وَالَّذِينَ كَفَرُوا وَكَذَّبُوا بِآيَاتِنَا أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ



“Kami berfirman: "Turunlah kamu semuanya dari surga itu! kemudian jika datang petunjuk-Ku kepadamu, Maka barang siapa yang mengikuti petunjuk-Ku, niscaya tidak ada kekhawatiran atas mereka, dan tidak (pula) mereka bersedih hati. Adapun orang-orang yang kafir dan mendustakan ayat-ayat Kami, mereka itu penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya” (Q.S. Al-Baqarah:38-39)

Dalam ayat di atas, menunjukkan adanya standar kerja yang ditetapkan dan berlaku pada suatu organisasi atau instansi. Standar kerja digunakan untuk menilai hasil kerja karyawan dan sebagai dasar pemberian *rewards* atau *punishment* bagi karyawan.

4.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja menghasilkan nilai *P Values* variabel motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebesar 0.015 atau 1.5% kurang dari 5%, dengan nilai *T-Statistic* 2.446, lebih besar dari nilai *T* tabel sebesar 2.048 yang mengindikasikan bahwa motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Maka semakin tinggi motivasi karyawan

maka akan semakin baik kedisiplinan dalam bekerja dan selanjutnya akan berdampak pada kinerja yang baik. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan AJB Bumiputera Malang. Dari hasil pengujian efek mediasi pada tabel *total effect*, nilai *t-statistic* > 1.96, yang berarti disiplin kerja memediasi penuh (*fully mediating*) memengaruhi motivasi terhadap kinerja karyawan. Pada tabel *path coefficient* dan *indirect effect* dihasilkan nilai *t-statistic* pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja sebesar 2.438 lebih kecil dari nilai *t-statistic* pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebesar 2.446 yang berarti kinerja akan meningkat lebih besar jika dipengaruhi oleh variabel disiplin sebagai variabel mediasi.

Dalam penelitian ini, indikator pada variabel motivasi adalah tunjangan, jaminan pensiun, jaminan asuransi, fasilitas kesehatan, kepastian karir, pemberian reward, dan kesempatan membangun karir. Indikator jaminan asuransi dan kepastian karir merupakan indikator dominan dengan nilai faktor loading tertinggi yaitu 0.851. Selain motivasi, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh disiplin kerja. Indikator disiplin kerja dalam penelitian ini adalah melaksanakan kewajiban dengan baik, patuh pada peraturan kantor, melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab, dan teliti dalam melaksanakan tugas. Indikator mematuhi peraturan kantor adalah indikator dominan pada variabel disiplin kerja dengan nilai skor loading 0.931. Peraturan kantor dalam AJB Bumiputera telah tertulis dalam buku Perjanjian Kerja Bersama, yang mana seluruh karyawan harus mematuhi dan mentaati segala peraturan tersebut. Dalam buku perjanjian kerja bersama perusahaan AJB Bumiputera terdapat berbagai

peraturan terkait hak dan kewajiban karyawan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan AJB Bumiputera telah melaksanakan kewajiban dengan baik, mematuhi peraturan kantor, melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab, serta teliti dalam melaksanakan tugas. Ketelitian merupakan hal yang sangat penting dalam segala jenis pekerjaan, terutama dalam bidang jasa keuangan. Dibutuhkan ketelitian yang tinggi dalam administrasi ataupun pengelolaan uang. Bagi karyawan yang melakukan tindakan disipliner, perusahaan akan memberikan sanksi yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Jika pelanggaran yang dilakukan termasuk ringan, maka akan mendapat surat peringatan (SP), jika pelanggaran tergolong sedang, maka akan mendapat penurunan *grade*/skala gaji, dan jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran berat, maka karyawan tersebut akan diPHK.

Pada variabel kinerja indikator yang dipakai adalah berusaha memenuhi target kerja, mengerjakan tugas dengan teliti, dan memperhatikan mutu pekerjaan sesuai dengan petunjuk kepala kantor. Pada AJB Bumiputera Malang, karyawan diberi target kerja dalam pekerjaannya. Target yang diberikan bisa berupa waktu penyelesaian ataupun dari kualitas pekerjaan itu sendiri. Setiap target yang diberikan berusaha untuk dipenuhi oleh karyawan dengan sebaik mungkin. Ketelitian juga menjadi faktor penting dalam melakukan pekerjaan. Tugas yang dilakukan dengan teliti akan menghasilkan kualitas yang baik. Menurut hasil kuisioner sebanyak 70% karyawan AJB Bumiputera 1912 Malang mengerjakan pekerjaan dengan teliti. Selain memberikan target, kepala kantor juga member pengarahan kepada para karyawan

mengenai bagaimana suatu pekerjaan seharusnya dilakukan, sehingga karyawan memperhatikan mutu pekerjaan sesuai dengan instruksi kepala kantor. Dari hasil kuisioner sebanyak 63,3% karyawan mengaku telah memperhatikan mutu pekerjaan sesuai dengan petunjuk kepala kantor.

Dalam Islam, motivasi kerja bukanlah hanya sekedar untuk hidup mewah, mengejar kekayaan, mendapat kekuasaan. Akan tetapi bekerja dalam islam mempunyai kedudukan yang istimewa. Bekerja merupakan salah satu ibadah setelah ibadah fardhu seperti salat, puasa, zakat, dll. Allah memerintahkan makhluknya untuk bekerja seperti dalam surat At-Taubah ayat 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Q.S. At-Taubah:105).

Sikap disiplin dan taat pada aturan dalam Islam amatlah diutamakan. Aturan dibuat untuk memastikan segala sesuatu berjalan dengan baik guna mencapai tujuan. Sebagaimana firman Allah SWT.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي

شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ

تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (Q.S. An-Nisa:59).

Seorang muslim yang baik akan bekerja dengan etika yang baik, yaitu bekerja dengan kejujuran, kedisiplinan, baik budi, serta melaksanakan tugas dengan ras penuh tanggung jawab.

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang karyawan muslim meyakini bahwa segala sesuatu yang ia kerjakan tidak luput dari pengawasan Allah SWT, karena Allah telah mengutus dua malaikat yang akan selalu mencatat segala perbuatannya.

قُلْنَا أَهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا ۗ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا

هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٦٠﴾ وَالَّذِينَ كَفَرُوا وَكَذَّبُوا بِآيَاتِنَا أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۗ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

﴿٦٠﴾

“Kami berfirman: "Turunlah kamu semuanya dari surga itu! kemudian jika datang petunjuk-Ku kepadamu, Maka barang siapa yang mengikuti petunjuk-Ku, niscaya tidak ada kekhawatiran atas mereka, dan tidak (pula) mereka bersedih hati. Adapun orang-orang yang kafir dan mendustakan ayat-ayat Kami, mereka itu penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya” (Q.S. Al-Baqarah:38-39)

Dalam ayat di atas, menunjukkan adanya standar kerja yang ditetapkan dan berlaku pada suatu organisasi atau instansi. Standar kerja digunakan untuk menilai hasil kerja karyawan dan sebagai dasar pemberian *rewards* atau *punishment* bagi karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Motivasi (X) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada AJB Bumiputera Malang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan AJB Bumiputera Malang.
2. Motivasi (X) berpengaruh terhadap kinerja (Y) melalui disiplin kerja (Z) sebagai variabel intervening secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan semakin baik disiplin kerja karyawan, yang akan berdampak pada kinerja yang baik pula.

5.2 Saran

1. Bagi perusahaan
 - a. Motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi disiplin dan kinerja karyawan. Sehingga diharapkan perusahaan mampu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan.
 - b. Disiplin kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Semakin baik kedisiplinan karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Sehingga diharapkan perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang

mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan, serta memberi tindakan tegas atas setiap tindakan disipliner karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk member lebih banyak referensi maupun kajian keislaman, serta variabel lain beserta indikator-indikator yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Wahidah, (2015). Disiplin Kerja Dalam Islam. *Jurnal Manajemen Ide dan Inspirasi*. Vol 2, No. 1. Hal 152-161
- Al-Quran al-Karim dan terjemahan.
- Amalia, Syarah dan Fajhri, Mahendra. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro*. Jurnal Computech dan Bisnis. Vol. 10. No.2. Hal. 119-127.
- Ardana, Komang, dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Asnawi, Nur dan Masyhuri. (2011). *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*. Malang: UIN-Maliki Press
- Astutik, Mardi. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*. Vol. 2 No. 2 2016 : 121-140.
- Dapu, Valensia, Angelina, Wisti. (2015). The Influence of Work Dicipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance at PT Trakindo Utama Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 3. No. 3. Hal. 352-361.
- Dharma, Yulius.(2016). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*. Vol. 1. pp. 7–12.
- Hasibuan, Malayu SP. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- (2005). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hidayah, Retno, Ulfayatun dan Nazaruddin, Ietje. (2017). *The Effect of Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture and Job Discipline on Employees Performance*.
- Jusmaliani. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Khan, Abdullah, dkk. (2018). *Factors Affecting Employee Motivation Towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan*.
- Malthis, Robert, L dan Jackson, John, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Maryani. 2016. Motivasi dalam Perspektif Islam. *Jurnal Pendidikan dan Hukum Islam*. Vol 10. No 2.
- Maslow, Abraham. (1994). *Motivasi dan Kepribadian*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Meilany, Prastika dan Ibrahim, Mariaty. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Bagian Operasional PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru). *Jom Fisip*. Vol. 2 No. 2 Oktober 2015.
- Moon, Tae, Woo, dkk. (2017). How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: the Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation. *Curr Psychol*. Hal. 38:517-532.
- Mulyani, Sri. (2015). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) Area Mamuju*. Magister Manajemen. Universitas Terbuka Jakarta.
- Paoki, dkk. The Effect Of Work Discipline And Team Work On Employee Performance (Case Study At PT. Bahasa Technology Solutions). *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal.2385-2393.
- Pratama, Regi dan Nurbudiawati. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Kelurahan Sukakarya Kecamatan Tarogong Kidul Kabupaten Garut. *Jurnal Pembangunan Dan Kebijakan Publik*. Vol. 07; No. 02; 2016 Halaman 10-19.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephan, P. (2002). *Perilaku Organisasi (edisi 10)*. Jakarta: PT Prehalilindo

------(1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi. Terjemah Oleh Handiyana Pujatmaka (Edisi6)*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.

Salam, Abdus. (2014). *Manajemen Insani dalam Bisnis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sani, Achmad dan Maharani, Vivin. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori, Kuesioner, dan Analisis data*. Malang: UIN Maliki Press.

Sasmita, Ardhian. (2017). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Pemasaran (Studi Kasus Pada Agen Asuransi PT. Axa Financial Cabang Semarang). *Journal Of Social And Political*. Tahun 2017, Hal 1-8

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.

------(2014). *Metode Penelitian Manajemen (3rd ed.)*. Bandung: Alfabeta.

Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz. (2010). *Metodologi Riset Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.

Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

Syaifullah Dan Suhardi. (2017). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Di Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Benefita 2 (1)* Februari 2017 (55-71)

Wakesa, Susy dan Gachengo, Virginia. (2017). Influence of Motivation on Employee Performance: a Case of National Bank of Kenya. *Jurnal BINET*. Vol. 03. Issue 02:179-185

Yusuf, Burhanuddin. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

www.bumiputera.com , diakses 13 Maret 2019

<https://islam.nu.or.id/post/read/63870/anjuran-islam-tentang-etos-kerja-dan-profesionalisme>, diakses 2 November 2019

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

KUISIONER

PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden (boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Usia :
 - a. 20-29 Tahun
 - b. 30-39 Tahun
 - c. 40-49 Tahun
 - d. >50 Tahun
4. Pendidikan Terakhir :
 - a. S1
 - b. S2
5. Lama Bekerja :
 - a. <5 tahun
 - b. 6-10 Tahun
 - c. 11-15 Tahun
 - d. >15 Tahun

PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

1. Setiap pertanyaan mempunyai alternative jawaban berikut:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

2. Berilah tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang anda pilih

3. Isilah seluruh butir pertanyaan di bawah ini

No	Motivasi (X)	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mendapat gaji yang cukup					
2	Saya mendapat tunjangan berupa uang tunai					
3	Terdapat fasilitas yang menunjang pekerjaan					
4	Kondisi di tempat kerja baik					
5	Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan tenang					
6	Saya mendapat jaminan pensiun					
7	Saya mendapat jaminan asuransi					
8	Saya mendapat fasilitas kesehatan					
9	Saya mendapat kepastian karir					
10	Saya mempunyai kesempatan untuk berperan serta dalam kegiatan kantor					
11	Saya mempunyai kesempatan bersahabat dengan teman kerja					
12	Saya dapat mengeluarkan pendapat pribadi kepada kepala kantor atau rekan kerja					
13	Ada penilaian prestasi yang dilakukan secara berkala					
14	Saya mempunyai kesempatan untuk naik pangkat					
15	Saya mendapat reward apabila pekerjaan saya baik					
16	Saya mempunyai kesempatan untuk membangun karir					

17	Saya mempunyai kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh kantor					
----	--	--	--	--	--	--

No	Kinerja Karyawan (Y)	SS	S	N	TS	STS
1	Perusahaan menetapkan target kerja					
2	Saya berusaha memenuhi target kerja					
3	Saya mengerjakan tugas dengan teliti					
4	Saya memperhatikan mutu pekerjaan sesuai dengan petunjuk kepala kantor					
5	Saya datang ke kantor tepat waktu					
6	Saya datang ke kantor sebelum jam masuk kantor					
7	Saya meninggalkan kantor hanya untuk keperluan pekerjaan					

No	Disiplin Kerja (Z)	SS	S	N	TS	STS
1	Saya datang ke kantor tepat waktu					
2	Saya pulang saat jam pulang kantor					
3	Saya melaksanakan kewajiban sebagai karyawan					
4	Saya mematuhi peraturan kantor					
5	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan pedoman kerja					
6	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab saya					
7	Saya berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor					
8	Saya teliti dalam melaksanakan tugas					
9	Saya bersikap baik dan sopan pada nasabah					
10	Dengan sesama rekan kerja kami bersikap saling menghargai dan menghormati					

Lampiran 2

Deskripsi Variabel Motivasi (X)

Item	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	0	0	3	10	3	10	20	66,7	4	13,3
X1.2	0	0	5	16,7	10	33,3	12	40	3	10
X1.3	0	0	2	6,7	8	26,7	19	63,3	1	3,3
X1.4	0	0	4	13,3	7	23,3	15	50	4	13,3
X1.5	0	0	4	13,3	8	26,7	16	53,3	2	6,7
X1.6	0	0	1	3,3	2	6,7	16	53,3	11	36,6
X1.7	0	0	2	6,7	0	0	18	60	10	33,3
X1.8	0	0	0	0	1	3,3	18	60	11	36,6
X1.9	0	0	2	6,7	9	30	14	46,6	5	16,6
X1.10	0	0	1	3,3	5	16,7	20	66,6	4	13,3
X1.11	0	0	0	0	1	3,3	24	80	5	16,6
X1.12	0	0	0	0	4	13,3	22	73,3	4	13,3
X1.13	0	0	0	0	3	10	15	50	12	40
X1.14	0	0	1	3,3	7	23,3	18	60	4	13,3
X1.15	0	0	3	10	15	50	7	23,3	5	16,6
X1.16	0	0	2	6,7	8	26,7	15	50	5	16,5
X1.17	0	0	0	0	7	23,3	22	73,3	1	3,3

Lampiran 3

Deskripsi Variabel Kinerja (Y)

Item	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y1.1	0	0	3	10	4	13,3	18	60	5	16,6
Y1.2	0	0	0	0	3	10	20	66,6	7	23,3
Y1.3	0	0	0	0	2	6,6	21	70	7	23,3
Y1.4	0	0	1	3,3	4	13,3	19	63,3	6	20
Y1.5	0	0	1	3,3	7	23,3	12	40	10	33,3
Y1.6	0	0	0	0	7	23,3	14	46,6	9	30
Y1.7	0	0	3	10	9	30	14	46,6	4	13,3

Lampiran 4

Deskripsi Variabel Disiplin Kerja (Z)

Item	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Z1.1	0	0	1	3,3	7	23,3	12	40	10	33,3
Z1.2	0	0	6	20	8	26,6	13	43,3	3	10
Z1.3	0	0	0	0	3	10	23	76,6	4	13,3
Z1.4	0	0	0	0	5	16,7	20	66,6	5	16,7
Z1.5	0	0	0	0	3	10	21	70	6	20
Z1.6	0	0	1	3,3	1	3,3	20	66,7	8	26,6
Z1.7	0	0	1	3,3	6	20	19	63,3	4	13,3
Z1.8	0	0	1	3,3	6	20	17	56,6	6	20
Z1.9	0	0	0	0	1	3,3	7	23,3	22	73,3
Z1.10	0	0	0	0	1	3,3	15	50	14	46,6

Lampiran 5

Nilai Validitas Konvergen

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Motivasi	0.460	Tidak Valid
Kinerja	0.426	Tidak Valid
Disiplin Kerja	0.457	Tidak Valid

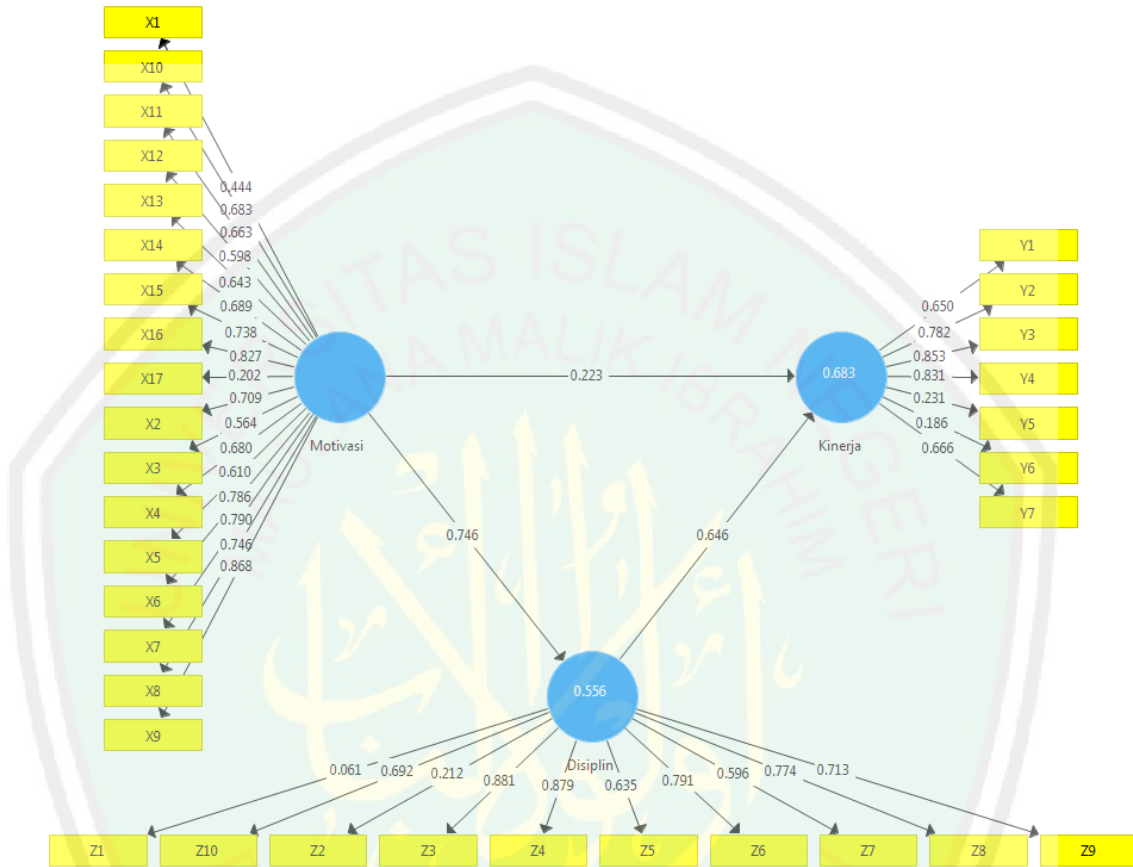
Lampiran 6Nilai *Outer Loading*

Item	Motivasi (X)	Kinerja (Y)	Disiplin Kerja (Z)
X1	0.444		
X2	0.709		
X3	0.564		
X4	0.680		
X5	0.610		
X6	0.786		
X7	0.790		
X8	0.746		
X9	0.868		
X10	0.683		
X11	0.663		

X12	0.598		
X13	0.643		
X14	0.689		
X15	0.738		
X16	0.827		
X17	0.202		
Y1		0.650	
Y2		0.782	
Y3		0.853	
Y4		0.831	
Y5		0.231	
Y6		0.186	
Y7		0.666	
Z1			0.061
Z2			0.212
Z3			0.881
Z4			0.879
Z5			0.635
Z6			0.791
Z7			0.596
Z8			0.774
Z9			0.713
Z10			0.692

Lampiran 7

Hasil *Outer Loading*



Lampiran 8

Nilai Validitas Konvergen

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Motivasi	0.645	Valid
Kinerja	0.756	Valid
Disiplin Kerja	0.742	Valid

Lampiran 9

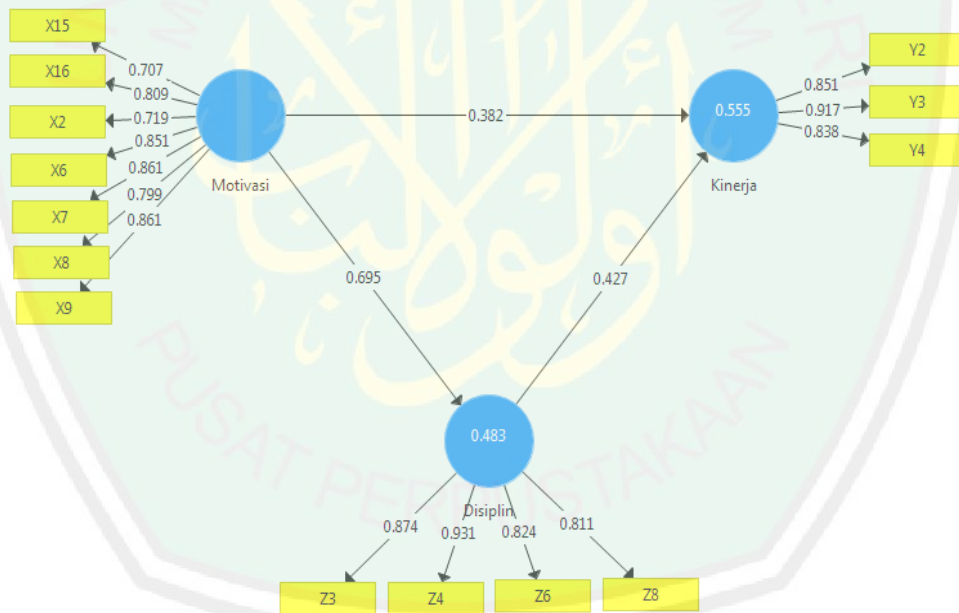
Nilai *Outer Loading*

Item	Motivasi (X)	Kinerja (Y)	Disiplin Kerja (Z)
X2	0.719		
X6	0.851		

X7	0.861		
X8	0.799		
X9	0.861		
X15	0.707		
X16	0.809		
Y2		0.851	
Y3		0.719	
Y4		0.838	
Z3			0.874
Z4			0.931
Z6			0.824
Z8			0.811

Lampiran 10

Hasil Outer Loading



Lampiran 11

Nilai Validitas Diskriminan

Indikator	Motivasi (X)	Kinerja (Y)	Disiplin (Z)
X2	0.719	0.402	0.417

X6	0.851	0.546	0.565
X7	0.861	0.559	0.507
X8	0.799	0.407	0.326
X9	0.861	0.633	0.691
X15	0.707	0.468	0.596
X16	0.809	0.684	0.657
Y2	0.548	0.851	0.554
Y3	0.663	0.917	0.615
Y4	0.553	0.838	0.635
Z3	0.622	0.533	0.874
Z4	0.710	0.751	0.931
Z6	0.503	0.384	0.824
Z8	0.524	0.642	0.811

Lampiran 12

Nilai Perbandingan AVE dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	Disiplin Kerja	Kinerja	Motivasi
Disiplin Kerja	0.861		
Kinerja	0.692	0.869	
Motivasi	0.695	0.679	0.803

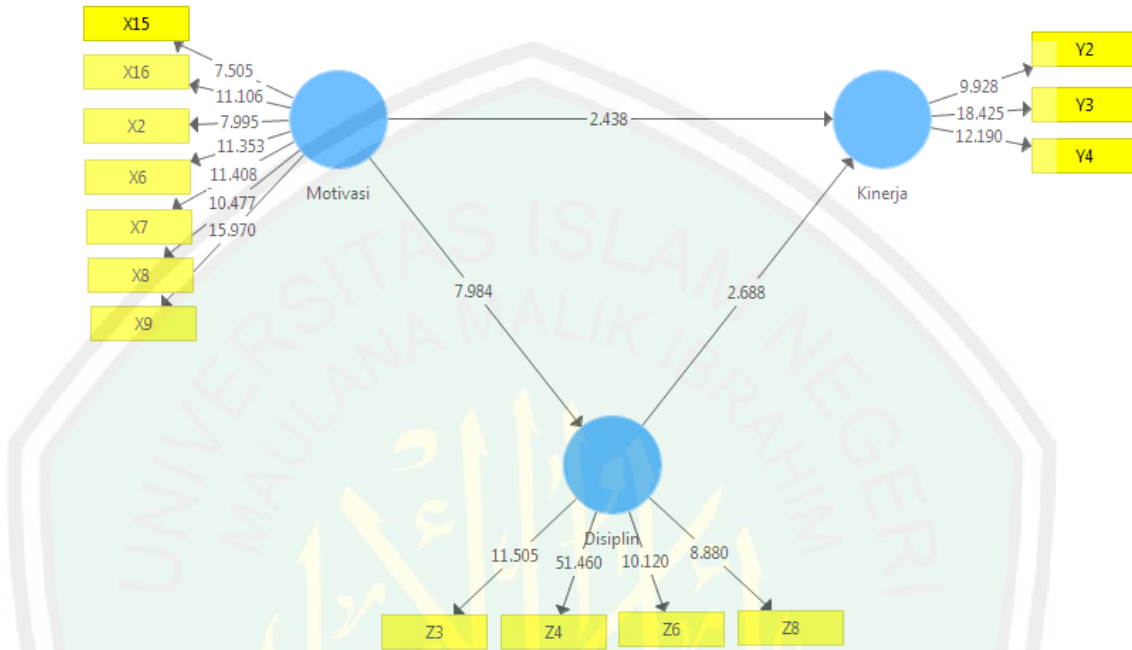
Lampiran 13

Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Motivasi	0.927	0.909	Reliabel
Kinerja	0.903	0.837	Reliabel
Disiplin Kerja	0.920	0.884	Reliabel

Lampiran 14

Gambar Inner Model



Lampiran 15

Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Kinerja	0.555
Disiplin Kerja	0.483

Lampiran 16

Nilai Pengujian Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics	P Values
Motivasi → Kinerja	0.382	0.388	0.157	2.438	0.015
Motivasi → Disiplin	0.695	0.704	0.087	7.984	0.000
Disiplin → Kinerja	0.427	0.430	0.159	2.688	0.007

Motivasi → Disiplin Kinerja	0.296	0.303	0.121	2.446	0.015
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Lampiran 17

Pengujian Efek Mediasi

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistics (O/sterri)</i>	<i>P Values</i>
Motivasi → Kinerja	0.679	0.691	0.085	8.012	0.000
Motivasi → Disiplin	0.695	0.704	0.087	7.984	0.000
Disiplin → Kinerja	0.427	0.430	0.159	2.688	0.007

Lampiran 18

Wawancara dengan karyawan AJB Bumiputera



Lampiran 19

Kantor AJB Bumiputera Cabang Singosari




Lampiran 20

Kantor AJB Bumiputera Cabang Kapanjen



Lampiran 21

Surat Izin Penelitian


proven over time

Nomor : /PKL/KW/HBT/IX/2019
Malang, 20 September 2019

Dari : Kantor Wilayah Malang

Untuk : 1. KC Singosari
2. KC Dieng
3. KC Celaket
4. KC Kepanjen
5. KC Batu
6. KC Kayutangan

**Hal : Kegiatan Penelitian Skripsi
Mahasiswa Universitas Islam Negeri Malang**


1. Pada prinsipnya dapat disetujui permohonan kegiatan Penelitian Skripsi an :
Herlina Kusumawati NIM : 15510095

2. Kegiatan Penelitian tersebut di atas dimulai pada **tanggal 23 September 2019 s.d 04 Oktober 2019**

3. Sehubungan hal tersebut diatas diminta kepada Saudara untuk dapat membimbing dan memberikan kesempatan kepada yang bersangkutan untuk melakukan penelitian tersebut.


Demikian disampaikan atas kerjasamanya di ucapkan terimakasih.

Anang Himpilvono, SE
Kepala Cabang




AJB Bumiputera 1912
Kantor Wilayah Malang


Widanafti WP, S.Sos
Kepala Administrasi Malang





M. Chandra Hendriawan, S.S
Kepala Unit Operasional



TAFIP SUKIRNO
Kepala Cabang







AJB Bumiputera 1912 Kantor Layanan Administrasi Malang T: +6241 327899, 328239, 9
AJB Bumiputera 1912 Kantor Layanan Administrasi Malang F: +6241 346066
Malang 65131rapto No. 83 E: info@bumiputera.com
65111

BUKTI KONSULTASI

Nama : Herlina Kusumawati
NIM/Jurusan : 15510095/ Manajemen
Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE., M.Si.
Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada AJB Bumiputera 1912 Malang)

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan
1.	3 Desember 2018	Pengajuan Outline	1.
2.	11 Februari 2019	Pembahasan Bab I	2.
3.	1 April 2019	Latar Belakang	3.
4.	29 Mei 2019	Bab I dan Bab II	4.
5.	25 Juni 2019	Konsultasi Bab I, II, III	5.
6.	22 Juli 2019	Seminar Proposal	6.
7.	30 Juli 2019	Revisi Bab I, II, III	7.
8.	16 September 2019	Konsultasi Kuisisioner	8.
9.	4 November 2019	Konsultasi Bab IV dan V	9.

Malang, 22 November 2019

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen,



Drs. Agus Sucipto, MM

NIP 196708162003121 001

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Herlina Kusumawati
Tempat, tanggal lahir : Lamongan, 28 November 1996
Alamat Asal : Jl. Karang Beling RT 02 RW02 Desa Banjarwati Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan
Alamat Kos : Jl. Sunan Ampel I No. 11 Kelurahan Dinoyo Kecamatan Lowokwaru Kota Malang
Telpon/Hp : 0859-5459-0705
E-mail : herlinakusumawati16@gmail.com
Facebook : Herlina Kusumawati

Pendidikan Formal

1999-2002 : TK Muslimat NU
2002-2009 : MI Mambaul Ma'arif
2009-2012 : SMP Negeri 2 Paciran
2012-2015 : SMK Sunan Drajat Lamongan

Pendidikan Non Formal

2015-2016 : Mahad Sunan Ampel al-Aly
2015-2016 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Maliki Malang
2017 : English Language Center (ELC) UIN Maliki Malang

Pengalaman Organisasi

- Anggota KOPMA Padang Bulan UIN Malang tahun 2015

Aktivitas dan Pelatihan

- Peserta Future Management Training Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang tahun 2015
- Peserta Seminar Internasional “Build The Society Awarness And Culture In Strengthening Islamic Enomic And Business” Fakultas Ekonomi UiN Malang 2016
- Peserta Seminar Nasioanl “Internasionalisasi Pesantren di Era Masyarakat Ekonomi Asean” yang diselenggarakan oleh CSSMoRA UIN Malang 2016
- Peserta “Pelatihan Online Research Skill” yang diselenggarakan oleh Perpustakaan Pusat UIN Malang tahun 2016
- Peserta Seminar Nasional “Build Your Digital Business and be Millenial Entrepreneur” UIN Malang 2017
- Peserta Seminar Nasioanl “Be Creative In your Passion” yang diselenggarakan oleh Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen UIN Malang 2017
- Peserta Workshop “Penulisan Skripsi Integrasi Sains dan Islam” UIN Malang 2018



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E.,M.SA
NIP : 197612102009122001
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Herlina Kusumawati
NIM : 15510095
Handphone : 08159-5459-0705
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Email : herlinakusumawati16@gmail.com

Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada AJB Bumiputera 1912 Malang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
22%	19%	5%	6%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 20 Desember 2019
UP2M

Zuraidah, S.E.,M.SA
197612102009122001

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening

ORIGINALITY REPORT



PRIMARY SOURCES

1	asp.trunojoyo.ac.id Internet Source	1%
2	docobook.com Internet Source	1%
3	ejournal.unsrat.ac.id Internet Source	1%
4	repository.widyatama.ac.id Internet Source	<1%
5	fmi.or.id Internet Source	<1%
6	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1%
7	thisisnayif.blogspot.com Internet Source	<1%
8	Submitted to iGroup Student Paper	<1%
9	rudiblogmy.blogspot.com	