

---

ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, KOMITMEN ORGANISASI,  
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Danar Kridharta , Endang Rusdianti

[danarkridharta@yahoo.com](mailto:danarkridharta@yahoo.com)

[endang\\_rusdianti@yahoo.com](mailto:endang_rusdianti@yahoo.com)

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Semarang

---

**Info Artikel**

*Sejarah Artikel:*

Diterima

Disetujui

Dipublikasikan

*Keywords:*

Employee performance, individual characteristics, organizational commitment, job satisfaction, motivation.

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan PT Bank BRI cabang Brebes dari petugas rekening usaha mikro. Variabel bebas terdiri dari karakteristik individu, komitmen organisasional, kepuasan kerja. Variabel dependen adalah variabel kinerja karyawan dan variabel intervening adalah motivasi. Dalam penelitian ini digunakan metode purposive sampling. 90 Account officer bisnis mikro sebagai sampel. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner diisi langsung oleh responden. Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis dan rumusan masalah adalah analisis regresi bertahap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, Karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Motivasi mempengaruhi hubungan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dibutuhkan motivasi. Motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Motivasi mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dibutuhkan motivasi.

---

***THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL CHARACTERISTIC,  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND WORK SATISFACTION TO  
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS INTERVENING  
VARIABLE.***

---

***Abstract***

This research aims to analyze employee performance of PT Bank BRI branch of Brebes part of micro business account officer. Independent variables consist of individual characteristics, organizational commitment, job satisfaction. Dependent variable are employee performance and intervening variable are motivation. In this study used purposive sampling method . 90 employees of micro business account officer as a sample. Methods of data collection using questionnaires filled directly by the respondents. The analysis used to answer the hypothesis and problem formulation is step multiple regression analysis. The results showed that individual characteristics have a positive and significant effect on motivation, Organizational commitment has no effect on motivation, job satisfaction has a positive and significant effect on motivation, Individual characteristics have no effect on

---

---

employee performance, organizational commitment has a positive and significant impact on employee performance. Motivation affects the relationship between individual characteristics on employee performance, in other words to improve employee performance required motivation. Motivation does not affect the relationship between organizational commitment to employee performance. Motivation affects the relationship between job satisfaction on employee performance, in other words to improve employee performance required motivation.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor salah satu faktor terpenting adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangatlah penting karena karyawan adalah pelaku yang menjalankan kegiatan perusahaan dari mulai perencanaan eksekusi hingga evaluasi. PT Bank BRI cabang Brebes menganalisa dan meningkatkan kinerja setiap karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan. Tentunya tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai apabila didorong dengan kinerja karyawan baik. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Hasil penelitian Kharis (2016) menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim cabang Malang. Selain itu, setiap karyawan memiliki karakteristik yang melekat pada diri masing-masing karyawan dan berbeda satu sama lain. Karakteristik tersebut terbentuk dari lingkungan sekitar. Karakteristik individu karyawan memiliki dampak yang sangat nyata pada perilaku individu dalam melakukan pekerjaan, karena karakteristik terbawa kedalam lingkungan kerja. Perbedaan latar belakang kehidupan dan lingkungan menyebabkan karakter individu karyawan PT Bank BRI cabang Brebes tentu berbeda-beda pula pengaruhnya terhadap kinerja dan cara kerja. Komitmen organisasi perlu di perhatikan oleh manajemen karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap suatu perusahaan, akan melakukan upaya yang terbaik demi tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan nilai yang diharapkan. Semakin sesuai harapan seorang karyawan dengan kenyataan maka seseorang karyawan tersebut akan puas hal ini akan berdampak pada sikap positif pada pekerjaan. Data kinerja *account officer* bisnis mikro pada Bank BRI cabang Brebes selama tahun 2013 – 2015 menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal karena tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan PT Bank BRI cabang Brebes. Fenomena masalah yang terjadi di Bank BRI cabang Brebes tersebut menjadi tantangan bagi manajemen untuk mengetahui faktor-faktor yang sekiranya bisa berpengaruh kaitannya dengan usaha untuk meningkatkan kinerja Account Officer bisnis mikro agar tercapai tujuan dan target bank PT BRI Cabang Brebes.

### **Telaah Pustaka Dan Pengembangan Model**

#### **Kinerja**

Sinambela (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati sebelumnya. Tentunya setiap perusahaan ingin memiliki karyawan yang berkinerja tinggi karena akan lebih mudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu harus diperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Rivai dkk (2006) menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain : harapan mengenai imbalan, motivasi, kompetensi dan kebutuhan, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, persepsi terhadap imbalan dan kepuasan.

#### **Motivasi**

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang berhasil dicapai maka akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (Indra Kharis, 2016). Semakin tepat usaha pemberian motivasi, produktivitas tenaga kerja semakin tinggi, alhasil menguntungkan kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan. Faradista R Papatungan (2016) mengatakan bahwa motivasi faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah. Sehingga apabila seseorang karyawan memiliki minat berprestasi maka ia akan melakukan upaya yang giat kearah hasil pekerjaan yang baik. Motivasi merupakan faktor penting dalam diri karyawan karena motivasi menyebabkan karyawan mau bekerja antusias mencapai hasil yang maksimal perusahaan tidak hanya mengharapkan kemampuan dan ketrampilan tetapi yang terpenting adalah kemauan bekerja dengan giat dan keinginan memperoleh hasil optimal.

### **Karakteristik Individu**

Rahman (2013) menyatakan bahwa karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu. Setiap karyawan memiliki kemampuan, motivasi dan inisiatif yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja yang akan mempengaruhi motivasi dan kinerja setiap karyawan. Andy Setiawan (2012) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan di antaranya meliputi karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan. Senada dengan penelitian Arief Subiyantoro (2013) menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Khaerul Umam (2010) adalah komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Perilaku manusia itu pada hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan. Kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Menurut hasil penelitian Adolfina (2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja individu karyawan, karena semakin tinggi komitmen organisasi akan meningkatkan loyalitas dan antusias kerja yang tinggi maka kinerja seorang karyawan akan meningkat.

### **Kepuasan Kerja**

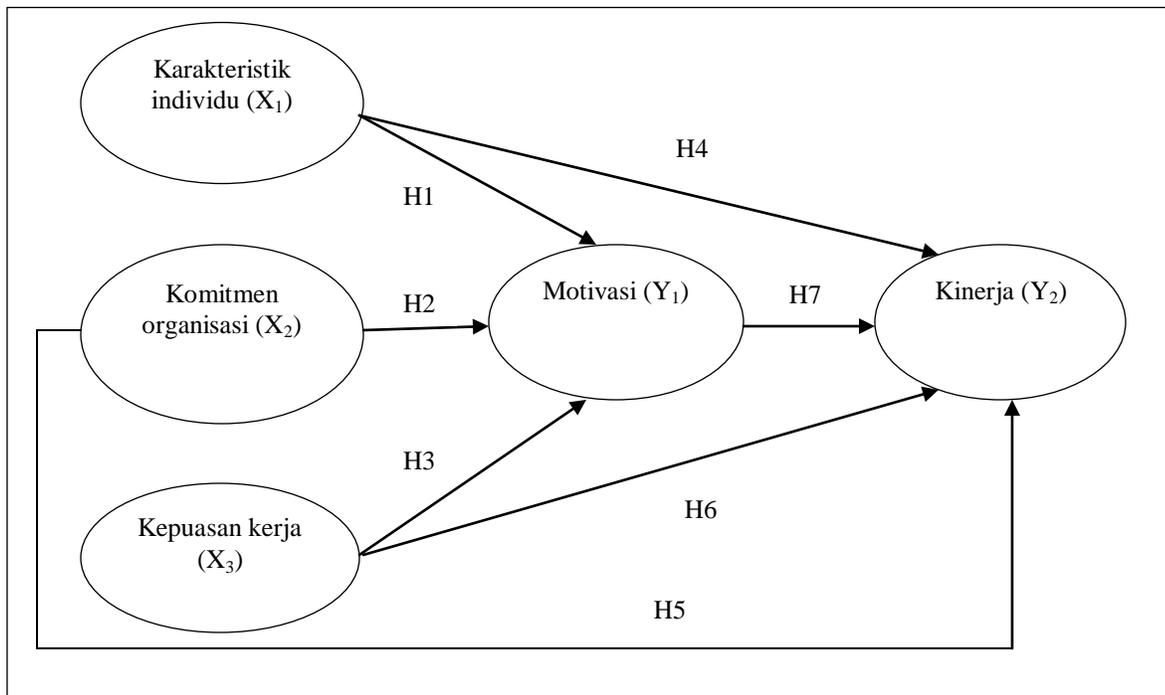
Edy Sutrisno (2009) kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya dan mencintai pekerjaannya. Menurut Mila Badriyah (2015) kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Hasil penelitian Adolfina (2014) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Pernyataan tersebut diperkuat oleh

Syahrudin Y (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat.

### Pengembangan Hipotesis

- H1 : Karakteristik individu berpengaruh terhadap motivasi kerja
- H2 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.
- H4 : Karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja.
- H5 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja.
- H6 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.
- H7 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

### Kerangka Pemikiran Penelitian



### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan kuantitatif. Sugiyono (2012) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang analisis datanya hanya sampai pada deskripsi variabel satu demi satu. Deskripsi berarti pemberian secara sistematis dan faktual tentang sifat-sifat tertentu populasi tertentu.

### **Variabel Penelitian**

Karakteristik individu (X1) indikator : Kemampuan (*ability*), keterbukaan, sikap tanggungjawab, dan minat (Robbins, 2007)

Komitmen Organisasi (X2) indikator : Berusaha demi tercapainya kepentingan perusahaan, menghabiskan sisa karir, bangga terhadap perusahaan, dan keinginan yang kuat untuk bertahan (Khaerul Umam, 2010).

Kepuasan Kerja (X3) indikator : Hubungan dengan pimpinan, promosi jabatan, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, dan lingkungan kerja (Mila Badriyah, 2015).

Motivasi (Y1) indikator : Dorongan berprestasi, bonus, apresiasi kerja, aturan dan sanksi dan Sistem penilaian kinerja (Ira Rahmadita, 2013).

Kinerja (Y2) indikator : Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Sunambela, 2012).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *account officer* bisnis mikro PT Bank Rakyat Indonesia (Tbk) cabang Brebes sebanyak 195 karyawan. Sugiyono (2011) mengemukakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penentuan jumlah sampel dapat dihitung dari populasi tertentu yang sudah diketahui jumlahnya dan sampel tersebut benar-benar mewakili dan menggambarkan karakteristik populasi yang sebenarnya. Berdasarkan metode Slovin memberikan perumusan perhitungan sampel sehingga diperoleh jumlah sampel 90 karyawan *account officer* bisnis mikro. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode pengambilan sampel *purposive sampling* yaitu pengambilan sample dengan kriteria tertentu yaitu telah bekerja minimal 2 tahun.

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan menggunakan alat SPSS. Analisis deskriptif menggunakan teknik nilai indeks. Analisis kuantitatif data diuji menggunakan metode analisis regresi linear berganda, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi, uji hipotesis (uji t), dan uji sobel.

### **Uji Validitas**

Uji validitas adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah / valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. Uji validitas dapat diketahui dengan melihat  $r$  hitung, apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  table = valid, apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  table = tidak valid (Ghozali, 2011). Dari hasil perhitungan validitas menunjukkan bahwa semua indikator dalam penelitian menunjukkan valid. Terbukti semua nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  table (Nilai  $r$  table untuk  $n = 90$ ) sehingga dapat dilanjutkan uji statistik berikutnya.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten. Kriteria dikatakan reliabel apabila nilai  $r$  alpha  $\geq$  nilai standarisasi (*cronbach alpha*) sebesar 0,6. Dari hasil perhitungan menunjukkan

bahwa semua variabel memiliki koefisien alpha lebih besar 0,6 selanjutnya item-item dari masing-masing variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

### **Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2013). Model regresi yang tinggi adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui secara detail maka dapat dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-smirnov.

Berdasarkan hasil perhitungan menjelaskan bahwa uji Kolmogorov-smirnov I *asympt.sig* sebesar  $0,969 > 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan variabel memiliki data terdistribusi normal untuk model yang pertama yaitu untuk variabel karakteristik individu, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan motivasi. Sedangkan untuk model kedua uji Kolmogorov-smirnov I *asympt.sig*  $0,864 > 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel memiliki data terdistribusi normal.

### **Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinearitas digunakan untuk menguji model regresi apakah ada atau tidak korelasi antar variabel bebas. Apabila tolerance lebih rendah dari 0,1 maka terjadi Multikolinearitas. Sedangkan nilai variabel inflation factor (VIF) adalah kurang dari 10 artinya apabila variabel tersebut lebih dari 10 maka mempunyai persoalan Multikolinearitas (Ghozali, 2013). Berdasarkan perhitungan dari model pertama dan model kedua nilai toleransi variabel independent terhadap variabel dependent lebih besar dari nilai default tolerance 0,1. Sedangkan nilai VIF lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi persyaratan ambang toleransi dan nilai VIF, artinya tidak mengalami efek Multikolinieritas.

### **Uji Heteroskedastisitas**

Tujuan dilakukan uji Heteroskedastisitas adalah agar model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain sehingga dapat dilakukan uji selanjutnya. Uji dilakukan dengan uji glejser yaitu melihat nilai signifikan  $> 0,05$ .

Berdasarkan hasil perhitungan untuk model pertama dan kedua diatas menjelaskan bahwa seluruh variabel independent memiliki nilai sig.  $> 0,05$  sehingga disimpulkan bebas dari problem Heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Bertahap

Pengaruh langsung karakteristik individu, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap motivasi.

**Tabel 9**  
**Regresi Linear Bertahap I**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.869	1.204		2.384	.019
1 Karakteristik Individu	.421	.050	.670	8.480	.000
Komitmen Organisasi	.055	.059	.061	.926	.357
Kepuasan Kerja	.201	.081	.195	2.469	.016

a. Dependent Variable: Motivasi

$$\text{Persamaan } Y_1 = 0,670X_1 + 0,061X_2 + 0,195X_3$$

a) Nilai koefisien regresi variabel karakteristik individu adalah 0,670 bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Karakteristik individu semakin baik maka semakin tinggi motivasi kerja.

b) Nilai koefisien regresi variabel komitmen organisasi adalah 0,061 artinya bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi.

c) Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja adalah 0,195 artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Kepuasan kerja semakin tinggi maka motivasi akan meningkat.

d) Berdasarkan koefisien regresi diatas yang paling berpengaruh terhadap motivasi adalah karakteristik individu dibuktikan dengan koefisien regresi tertinggi yaitu 0,67 tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ .

Hasil pengujian variabel karakteristik individu, komitmen organisasi, kepuasan kerja, motivasi terhadap kinerja diperoleh hasil sebagai berikut

**Tabel 10**  
**Regresi Linear Bertahap II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.636	.848		3.110	.003
1 Karakteristik Individu	.040	.046	.070	.868	.388
Komitmen Organisasi	.086	.041	.105	2.126	.036
Kepuasan Kerja	.012	.058	.113	2.213	.032
Motivasi	.725	.074	.798	9.854	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

$$\text{Persamaan } Y_2 = 0,070X_1 + 0,105X_2 + 0,113X_3 + 0,798Y_1$$

- a) Nilai koefisien regresi untuk variabel karakteristik individu adalah 0.070 bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.
- b) Nilai koefisien regresi variabel komitmen organisasi adalah 0,105 artinya bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan maka akan meningkatkan kinerja.
- c) Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja adalah 0,113 bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.
- d) Nilai koefisien regresi motivasi adalah 0,798 artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Apabila motivasi kerja karyawan tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat.
- e) Berdasarkan koefisien regresi di atas faktor yang paling mempengaruhi terhadap kinerja adalah motivasi. Dibuktikan dengan nilai koefisien regresi paling besar yaitu 0,798 dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ .

### Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis (t test) regresi I

- a) Uji hipotesis karakteristik individu terhadap motivasi  
Berdasarkan hasil perhitungan maka diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sehingga H1 diterima.
- b) Uji hipotesis komitmen organisasi terhadap motivasi  
Berdasarkan hasil dari perhitungan diperoleh nilai signifikansi  $0,357 > 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi sehingga H2 ditolak.
- c) Uji hipotesis kepuasan kerja terhadap motivasi  
Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi  $0,016 < 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sehingga H3 diterima

## Uji hipotesis (t test) regresi II

- a) Uji hipotesis karakteristik individu terhadap kinerja  
Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi  $0,388 > 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga H4 ditolak.
- b) Uji hipotesis komitmen organisasi terhadap kinerja  
Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi  $0,036 < 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga H5 diterima.
- c) Uji hipotesis kepuasan kerja terhadap kinerja  
Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $0,032 < 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga H6 diterima.
- d) Uji hipotesis motivasi terhadap kinerja  
Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga H7 diterima.

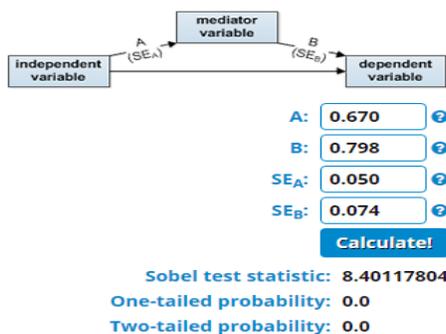
## Analisis koefisien determinasi

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, diterangkan dengan nilai *Adjusted R Square*. Berdasarkan tabel di atas menjelaskan bahwa besarnya nilai koefisien determinasi tahap I ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,689. Artinya bahwa motivasi mampu dijelaskan oleh karakteristik individu, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja sebesar 68,9% sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Besarnya nilai koefisien determinasi tahap II ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,825. Artinya bahwa kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh karakteristik individu, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi sebesar 82,5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## Sobel test

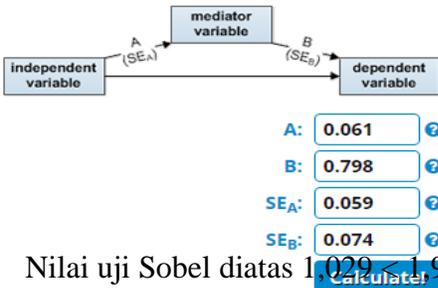
Ghozali (2011), suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independent dan variabel dependent. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan secara prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M).

### Uji Mediasi 1



Nilai uji Sobel diatas  $8,401 > 1,986$  (t tabel) maka motivasi mempengaruhi hubungan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja diperlukan motivasi

### Uji Mediasi 2

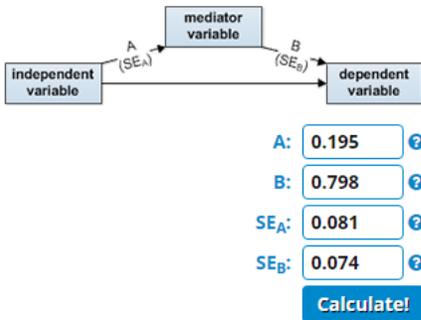


A: 0.061  
 B: 0.798  
 $SE_A$ : 0.059  
 $SE_B$ : 0.074

Nilai uji Sobel diatas  $1,029 < 1,986$  (t tabel) maka motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sobel test statistic: 1.02917898  
 One-tailed probability: 0.15169779  
 Two-tailed probability: 0.30339558

### Uji Mediasi 3



A: 0.195  
 B: 0.798  
 $SE_A$ : 0.081  
 $SE_B$ : 0.074

Sobel test statistic: 2.34957081  
 One-tailed probability: 0.00939753  
 Two-tailed probability: 0.01879507

Nilai uji Sobel diatas  $2,349 > 1,986$  (t tabel) maka motivasi mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja diperlukan motivasi.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Motivasi**

Hasil penelitian menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap motivasi. Artinya karakteristik individu karyawan Bank BRI cabang Brebes mayoritas memiliki *skill* / kemampuan yang baik, memiliki sifat keterbukaan dengan atasan dan rekan kerja, memiliki sikap tanggung jawab atas pekerjaan, minat yang baik terhadap pekerjaan, maka akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Setiap karyawan memiliki karakteristik yang melekat pada diri masing-masing karyawan yang berbeda satu sama lain. Karakteristik tersebut terbentuk dari lingkungan sekitar. Karakteristik individu karyawan memiliki dampak yang sangat nyata pada perilaku individu dalam melakukan pekerjaan yang akan mempengaruhi kinerja karena karakteristik tersebut otomatis akan terbawa ke dalam lingkungan kerja. Hal tersebut sependapat dengan teori Robbins (2007) bahwa karakteristik individu meliputi kemampuan, sikap, minat dan nilai perbedaan tersebut akan dibawa ke dunia kerja sehingga mempengaruhi motivasi. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Arief Subyantoro (2009) menyatakan bahwa karakteristik individu secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja. Diperkuat dengan hasil penelitian Riefka Ghezanda (2014) menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi.**

Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi. Berdasarkan jawaban kuesioner pada pertanyaan indikator berusaha demi tercapainya kepentingan perusahaan dan bangga terhadap perusahaan memiliki respon yang tinggi alias mayoritas responden memiliki kemauan dan berusaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan, karyawan bangga karena menjadi bagian atau karyawan PT Bank BRI namun pada pertanyaan indikator menghabiskan karir dan keinginan untuk bertahan di PT Bank BRI respon karyawan rendah alias tidak ingin berlama-lama bekerja di PT Bank BRI dan tidak ingin menghabiskan karir di PT Bank BRI atau mungkin karyawan ingin berwirausaha atau ingin mencari pekerjaan yang nyaman, tenang, tidak tertekan dan tidak terlalu banyak menyita waktu. Hal tersebut dikarenakan tuntutan perusahaan dari tahun ke tahun dirasakan karyawan semakin berat yaitu antara lain tuntutan target kinerja individu semakin tinggi, regulasi perusahaan sering berubah, ketentuan mengenai benefit atau bonus semakin merugikan karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) mengenai komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap dengan organisasi. Karyawan yang memiliki keinginan kuat agar tercapai tujuan perusahaan dan ingin tetap dalam organisasi maka ia akan memiliki motivasi kerja yang tinggi agar keinginannya tercapai karena motivasi adalah sesuatu yang mulai gerakan, sesuatu yang mulai bertindak dengan cara tertentu. Hasil penelitian tersebut tidak sesuai dengan pendapat Sri Trisnaningsih (Undip, 2001) diatas bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan akuntan publik di Jawa Timur.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi**

Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Artinya bahwa karyawan PT Bank BRI Brebes merasa hubungan dengan atasan berjalan baik, promosi jabatan dilakukan secara professional, pekerjaan yang dilakukan menyenangkan, rekan kerja yang saling mendukung dan lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Robbins (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Individu dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu dan sebaliknya, individu yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negative terhadap pekerjaannya itu. Karyawan telah menerima gaji sesuai harapan, promosi jabatan yang professional, rekan kerja saling mendukung dan lingkungan kerja kondusif maka karyawan akan merasa termotivasi untuk melakukan tindakan yang positif terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Penelitian tersebut diperkuat dengan hasil penelitian Karel Tjahjadi (2015) mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi karyawan PT XYZ menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

### **Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menyatakan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan jawaban pertanyaan indikator kemampuan atau *skill*, keterbukaan dan sikap tanggungjawab memiliki respon tinggi alias kemampuan atau *skill* kerja baik, mayoritas karyawan bersifat terbuka dengan rekan kerja dan pimpinan dalam hal pekerjaan, karyawan memiliki sikap tanggungjawab terhadap pekerjaan yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas dan tanggungjawab. Namun pertanyaan pada indikator minat, respon karyawan rendah, mungkin karyawan bekerja di PT Bank BRI tidak sesuai dengan minat atau cita-cita dan keinginan sehingga mereka bekerja kurang antusias. Hal ini terjadi mungkin karyawan sebelum bekerja di PT Bank BRI melihat bahwa bekerja di Bank itu menyenangkan, berpakaian rapi, tidak memikirkan target yang berat atau dengan kata lain karakteristik pekerjaan tidak sesuai dengan minat karyawan setelah mereka bekerja di PT Bank BRI merasa tidak sesuai dengan minat karyawan. Menurut pendapat Prasetyo (2008) kinerja individu dipengaruhi beberapa faktor antara lain : karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi. Hal tersebut sesuai pendapat Prasetyo (2008) bahwa respon terhadap indikator minat karyawan terhadap pekerjaan rendah sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian senada dengan penelitian Musa Djamiludin (2009) menjelaskan bahwa karakteristik individu tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. Namun hasil penelitian betentangan dengan Rendi Mahardhika Moses (2014) menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Inti Bara Mandiri Tuban.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Artinya bahwa karyawan PT Bank BRI mau berusaha kuat demi tercapainya tujuan perusahaan, karyawan bangga bekerja di PT Bank BRI, karyawan menilai tidak ada perusahaan yang lebih baik dari PT Bank BRI. Menurut Adolfin (2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja individu karyawan, karena semakin tinggi komitmen organisasi akan meningkatkan loyalitas dan antusias

kerja yang tinggi maka kinerja seorang karyawan akan meningkat. Hal tersebut sesuai dengan penelitian karyawan di PT Bank BRI Brebes. Senada dengan penelitian Edi Sujana (2012) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Brebes. Artinya bahwa karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasan, promosi yang profesional, pekerjaan yang baik, rekan kerja saling mendukung dan lingkungan kerja kondusif sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Ivancevich dkk (2006) menyatakan jika kepuasan seorang karyawan meningkat maka hal tersebut akan berdampak positif terhadap kinerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Adolfini (2014) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Diperkuat oleh penelitian Eva Kris Diana Devi (2009) bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa karyawan memiliki dorongan berprestasi tinggi, persepsi baik terhadap bonus, mendapat apresiasi dari atasan berjalan baik, aturan dan sanksi membuat karyawan termotivasi dan system penilaian kerja yang semakin baik. Hal tersebut diatas dapat meningkatkan kinerja karyawan. Faradista R Papatungan (2016) menyebutkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimana karyawan termotivasi tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian Indra Kharis (2016) menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim cabang Malang.

### **KESIMPULAN**

1. Hasil penelitian secara statistik membuktikan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
2. Hasil penelitian secara statistik membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi.
3. Hasil penelitian secara statistik membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
4. Hasil penelitian secara statistik membuktikan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja.
5. Hasil penelitian secara statistik membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6. Hasil penelitian secara statistik membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

7. Hasil penelitian secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
8. Motivasi mempengaruhi hubungan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja diperlukan motivasi.
9. Motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
10. Motivasi mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja diperlukan motivasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman, 2013. *Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi, dan Budaya Kerja Terhadap kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Donggala*: E-Jurnal. Volume I Nomor 2
- Adolfina, 2014. *Analisis Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Individu*. Jurnal Universitas Sam Ratulangi Manado Vol. 2 No. 3
- Andy Setiawan, 2014. *Pengaruh Karakteristik Individu dan Faktor-Faktor Pekerjaan terhadap Motivasi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggalia : Semarang
- Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cv Pustaka Setia : Bandung
- Djamaludin, Musa. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur*. Alumni Doktor program pasca sarjana Universitas 17 Agustus 1945 : Surabaya
- Emi Syahrani Dhevi, dkk. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pada PT Angkasa Pura Bandar Udara Polonia Medan*. Repository.usu.ac.id
- Eva Kris Diana Devi. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Tesis Undip. Semarang
- Ghezanda, riefka dkk. 2014. *Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Pertamina (Persero) Terminal Bahan Bakar Minyak Malang)*. Jurnal manajemen Vol.8 No 2. Universitas Sam Ratulangi Manado
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS19*. Badan Penerbit Undip. Semarang

- Ivancevich, dkk. 2006. *Prilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Edisi ketujuh. Diterjemahkan oleh ina Gania. Erlangga : Jakarta
- Kharis, Indra. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)* Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang Vol.3 o.1
- Rendi Mahardika, dkk 2014. *Pengaruh Karakteristik Individu dan karakteristik Pekerjaan Terhadap estasi Kerja Karyawan (Studi pada karyawan PT.Inti Bara Mandiri Tuban)*. Jurnal Universitas Brawijaya Malang Vol.12 No.1
- Mathis, L, Robert, dan Jackson, John, H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Jimmy Sadeli. Salemba Empat Patria : Jakarta
- Paputungan, Faradista R .2013. *Motivasi, jenjang Karir dan Disiplin kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan Pada PT Bank Sulut Cabang Calaca*. Jurnal EMBA Univ Sam ratulangi Manado. Vol.1No.4
- Prasetyo, Dimas. 2008. *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi, dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Polysindo Eka Perkasa di Kaliwungu Kendal*. Universitas Negeri Semarang : Semarang
- Rivai, Veithzal dan Ella Juavani Sagala. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Robbins, Stephen P., 2003. *Organizational Behavior, eleventh edition*. Pearson Practice Hall. New Jersey.
- Robbins, Stephen. P. 2007. *Perilaku Organisasi ed.10*. PT Macanan Jaya Cemerlang. Jakarta Sinambela, Lijan. (2012) *Kinerja Pegawai : Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Graha Ilmu : Yogyakarta.
- Sri Trisnaningsih. 2001. *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor, Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Tesis Undip : Semarang
- Subiyantoro, Arief. 2009. *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.11, No.1
- Sugiyono. 2011. *Statistik Untuk Penelitian*. Alfabeta : Bandung
- Sujana, Edi .2012. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng)*. Jurnal Manajemen Vol.5 No.8
- Sutrisno, Edy. 2009 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

Suwardi,dkk.2012.*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (studi pada pegawai setda Kabupaten Pati)*. Jurnal.umk.ac.id

Syahrudin,Y.2016.*Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Cabang Samarinda*. Universitas Mulawarman, Indonesia.

Umam, Khaerul.2010. *Prilaku Organisasi*. Pustaka Setia : Bandung

Yuniawan, Ahyar dkk .2016. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi kerja Sebagai Variabel Intervening (Pada PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Cabang Pandanaran Semarang)*.Diponegoro Journal Of Ma