

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KEMAMPUAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH X  
MAKASSAR**

**TESIS**  
**Untuk Memenuhi Syarat**  
**Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**  
**ANDI INDRA SUHENDAR**  
**2018.MM.1.1589**

**STIE NOBEL INDONESIA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**2021**

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KEMAMPUAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH X  
MAKASSAR  
TESIS  
Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Diajukan Oleh:  
ANDI INDRA SUHENDAR  
2018.MM.1.1589**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**STIE NOBEL INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KEMAMPUAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH X  
MAKASSAR**

Oleh:

**ANDI INDRA SUHENDAR**

**2018.MM.1.1589**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 20 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

NOBEL  
INDONESIA

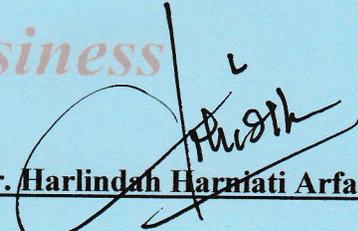
Ketua,

Anggota,

*School Of Business*



Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M

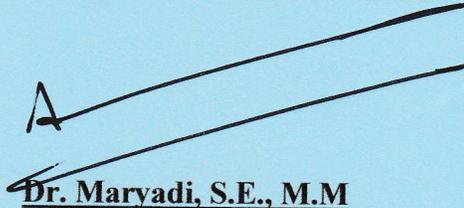


Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP

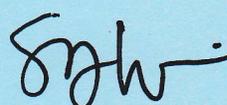
Mengetahui :

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia

ketua Prodi Magister Manajemen



Dr. Maryadi, S.E., M.M



Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si. Ak., CA

**HALAMAN IDENTITAS  
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**  
**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK KANTOR  
WILAYAH X MAKASSAR**

Nama Mahasiswa : Andi Indar Suhendar  
NIM : 2018.MM.1.1589  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. mashur Razak, S.E., M.M  
Anggota : Dr. Harlindah Harniati Arfan, S.E., M.AP.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.  
Dosen Penguji 2 : Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA

Tanggal Ujian : 20 Maret 2021  
SK Penguji Nomor: 028/SK/PPS/STIE-NI/IX/2019

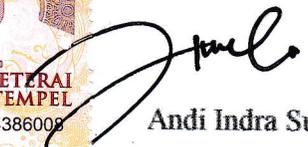
## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar- benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).



Makassar, 15 Juni 2021

  
Andi Indra Suhendar

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadirat Allah Swt. Atas Karunia dan Ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank MANDIRI (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar”. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan Pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen (M.M) pada Program Pascasarjana (PPS) STIE Nobel Indonesia. Dalam penyusunan hingga terwujudnya tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Bapak Ir. H. Mubyl Handaling selaku Pembina Yayasan Nobel Indonesia Makassar.
2. Bapak Dr. H. Mashur Razak, S.E., MM selaku Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar dan juga selaku Pembimbing I dalam penulisan Tesis ini. Bapak Dr. H. Mashur Razak, S.E., MM telah memberikan ijin, kesempatan serta dorongan yang tidak ternilai harganya kepada diri penulis.
3. Ibu Dr. Harlindah Harniati Arfan, S.E., M.AP selaku dosen pembimbing yang tidak henti-hentinya memberikan masukan yang berguna untuk kesempurnaan tesis ini.
4. Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M, Prof. Dr. H. SabanEchdar, S.E., M.Si, dan selaku Direktur, AsistenDirektur I PPS STIE Nobel Indonesia dan Ibu Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si. AK., C.A selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang telah memberikan kontribusi yang sangat besar sehingga penyelesaian studi dapat diselesaikan dengan tepat waktu.
5. SeluruhDosen Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia yang membekali penulis untuk selangkah lebih maju sehingga tesis
6. Keluarga, teman-teman seangkatan dan seluruh civitas akademika Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia yang banyak membantu selama studi.

Penulis sadar bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritikan senantiasa penulis terima untuk pengembangan selanjutnya. Semoga tesis ini bermanfaat bagi civitas akademika STIE Nobel Indonesia Makassar.

Makassar, 15 Juni 2021

Penulis

## ABSTRAK

**Andi Indra Suhendar. 2021. Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank MANDIRI (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar. Dibimbing Oleh Mashur Razak dan Herlindah Harniati Arfan**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan metode survei dengan alat pengumpulan data kuesioner. Penelitian bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank MANDIRI (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar berjumlah 160, sedangkan teknik penentuan sampel berdasarkan rumus slovin sehingga sampel yang dihasilkan berjumlah 86 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar. (2) Motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar. (3) Disiplin kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja, dan Kinerja Karyawan



**ABSTRACT**

***Andi Indra Suhendar. 2021. The Influence of Motivation, Discipline and Work Ability on Employee Performance at PT Bank MANDIRI (PERSERO) Tbk Regional Office X Makassar. Guided by Mashur Razak dan Herlindah Harniati Arfan***

*This research is a quantitative study using a survey method with a questionnaire data collection tool. This study aims to determine the effect of motivation, discipline and work ability on employee performance at PT Bank MANDIRI (PERSERO) Tbk, Regional Office X Makassar.*

*The population in this study were 160 employees of PT Bank Mandiri (PERSERO) Tbk X Makassar Regional Office, while the sampling technique was based on the Slovin formula so that the resulting sample amounted to 86 people.*

*The results showed that (1) work motivation, work discipline, and work ability had a positive and partially significant effect on employee performance at PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Regional Office X Makassar. (2) Work motivation, work discipline, and work ability have a positive and significant effect simultaneously on employee performance at PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Regional Office X Makassar. (3) Work discipline is a variable that has the most dominant influence on employee performance at PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Regional Office X Makassar.*

*Keywords: Work Motivation, Work Discipline, Work Ability, and Employee Performance*



**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN DEPAN</b> .....	i
<b>PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN IDENTITAS</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN ORISINALITASTESIS</b> .....	vi
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	9
2.2. Motivasi Kerja .....	15
2.2.1. Definisi Motivasi .....	15
2.2.2. Jenis-Jenis Motivasi .....	16
2.2.3. Indikator Motivasi Kerja .....	18
2.3. Disiplin Kerja .....	20
2.3.1. Definisi Disiplin Kerja .....	20
2.3.2. Jenis-Jenis Disiplin Kerja .....	22
2.3.3. Sifat dan Karakteristik Disiplin Kerja .....	23
2.3.4. Tujuan Disiplin Kerja .....	25
2.3.5. Indikator Kedisiplinan .....	26
2.4. Kemampuan Kerja .....	29
2.4.1. Definisi Kemampuan Kerja .....	29
2.4.2. Jenis-Jenis Kemampuan Kerja .....	30
2.4.3. Dimensi Kemampuan Kerja .....	31
2.4.4. Indikator kemampuan Kerja .....	31
2.5. Kinerja Karyawan .....	35
2.5.1. Definisi Kinerja Karyawan .....	35
2.5.2. Penilaian Kinerja Karyawan .....	36
2.5.3. Permasalahan Penilaian Kinerja Karyawan .....	37
2.5.4. Sasaran Kinerja Karyawan .....	39
2.5.5. Indikator Kinerja Pegawai .....	41
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	43
3.2. Hipotesis Penelitian .....	45
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	46

<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Pendekatan Penelitian.....	48
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	48
4.3. Jenis Penelitian.....	48
4.4. Populasi dan Sampel .....	49
4.5. Sumber Data .....	49
4.6. Teknik Pengumpulan Data .....	50
4.7. Instrumen Penelitian.....	50
4.8. Uji Instrumen Penelitian.....	50
4.9. Uji Asumsi Klasik .....	51
4.10. Uji Hipotesis .....	52
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Hasil Penelitian .....	57
5.1.1. Gambaran Umum PT Bank Mandiri Tbk.....	57
5.1.2. Visi dan Misi .....	63
5.1.3. Karakteristik Responden .....	64
5.1.4. Deskriptif Statistik Variabel Penelitian.....	66
5.1.5. Uji Instrumen Penelitian .....	70
5.1.6. Uji Asumsi Klasik.....	73
5.1.7. Uji Hipotesis .....	75
5.2. Pembahasan .....	82
5.2.1. Pengaruh Parsial Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	82
5.2.2. Pengaruh Parsial Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	83
5.2.3. Pengaruh Parsial Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	85
5.2.4. Pengaruh Simultan Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	87
5.2.5. Variabel yang Memiliki Pengaruh Paling Dominan Terhadap Kinerja Karyawan.....	88
<b>BAB VI PENUTUP</b>	
6.1. Penutup.....	90
6.2. Saran.....	90

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

No Tabel		Halaman
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	8
Tabel 3.1.	Definisi Operasional Variabel .....	45
Tabel 4.1.	Interpretasi Nilai <i>R Square</i> ( $R^2$ ) .....	55
Tabel 5.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	63
Tabel 5.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
Tabel 5.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	65
Tabel 5.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	65
Tabel 5.5.	Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja .....	66
Tabel 5.6.	Statistik Deskriptif Variabel Disiplin Kerja .....	67
Tabel 5.7.	Statistik Deskriptif Variabel Kemampuan Kerja .....	68
Tabel 5.8.	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan .....	69
Tabel 5.9.	Uji Validitas .....	70
Tabel 5.10.	Uji Reliabilitas .....	71
Tabel 5.11.	Hasil Uji Normalitas .....	72
Tabel 5.12.	Hasil Uji Multikolinieritas .....	73
Tabel 5.13.	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	75
Tabel 5.14.	Hasil Uji Parsial (T Test) .....	77
Tabel 5.15.	Hasil Uji Simultan (F Test) .....	79
Tabel 5.16.	Koefisien Determinasi .....	81

**DAFTAR GAMBAR**

<b>No Gambar</b>		<b>Halaman</b>
Gambar 2.1.	Perumusan Sasaran Kinerja .....	40
Gambar 3.1.	Kerangka Konseptual .....	43
Gambar 5.1.	Uji Heterokedastisitas.....	74

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam era globalisasi persaingan dalam dunia usaha semakin ketat, perusahaan didorong untuk menghadirkan inovasi dan performa terbaik untuk dapat bertahan dalam persaingan tersebut. Hal tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja pada karyawan di perusahaan tersebut. Jika kinerja karyawan baik yang hasilnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja yang diharapkan oleh perusahaan dan salah satu kunci sukses untuk memenangkan persaingan adalah kebutuhan akan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Untuk itu, perusahaan akan dituntut untuk dapat lebih selektif dalam memilih SDM yang mampu menunjukkan kinerja yang baik.

Kegiatan usaha bank secara umum adalah merupakan usaha yang berlandaskan pada kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu profesionalisme pengelola yang berkecimpung didalamnya merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditawar lagi. Keberhasilan itu organisasi mencapai visi dan misinya sangat ditentukan oleh kinerja sumber manusia yang ada didalamnya. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi.

Penting bagi perusahaan mengetahui kinerja karyawan, melalui kinerja dapat melihat seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Sinambela, 2012:38). Terdapat beberapa ciri yang

memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang, menurut Robbins dan Judge (2013;83) tingkat kinerja tergantung pada kemampuan yang ada didalam karyawan itu sendiri seperti pelatihan, pengetahuan, motivasi dan disiplin, apabila kemampuan karyawan semakin baik maka kinerja juga akan mengalami peningkatan. Selain itu, Mangkuprawira dan Hubeis ( 2007;62) juga berpendapat bahwa kinerja yang karyawan dapat ditentukan oleh beberapa faktor yaitu, faktor pesonal yang meliputi keterampilan, kepercayaan diri, disiplin, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.

Berdasarkan teorinya, kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu  $kinerja = F(A \times M \times O)$ , artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 2006) dalam (Sjahrudin dkk, 2014:2). Teori tersebut menjelaskan bahwa salah satu faktor penting dalam menganalisis kinerja pegawai adalah faktor motivasi. Motivasi adalah suatu rangsangan keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Sutrisno.2009:110). Berdasarkan jenisnya motivasi terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu (Sardiman.2007:89). Mahmudi (2008) mengemukakan bahwa motivasi ekstrinsik adalah daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Hasil penelitian terdahulu memberikan bukti bahwa Motivasi Intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, seperti yang ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan (Maulan,dkk 2015) ; (Putra & Frianto, 2013) bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai cerminan dari kinerja karyawan.

Perbedaan hasil temuan penelitian dalam menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja pegawai di tunjukan dalam penelitan yang di tunjukkan (Budianto dkk, 2013) bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Keberadaan disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu perusahaan karena dalam suasana disiplinlah perusahaan akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Karyawan yang disiplin dan tertib menaati semua norma-norma dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan akan dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas.

Menurut Sinambela (2012;48) mengatakan bahwa kedisiplinan kerja dapat mempengaruhi kinerja, Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para karyawan mematuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut dengan kata lain pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan sikap dan perilaku para karyawan sehingga karyawan tersebut secara suka rela kooperatif dengan karyawan yang lain meningkatkan prestasi kerja. Disiplin diartikan sebagai sistem yang berisi kebijakan peraturan, prosedur yang mengatur perilaku baik secara individu maupun kelompok dalam sistem organisasi. Hal ini dibuktikan melalui penelitian terdahulu yang dilakukan

oleh Asyifa Syafrani Asmara (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Infomedia Nusantara Bandung sebesar 5.460 dengan signifikansi  $0,00 < 0,0$  Organisasi yang efektif harus mampu untuk menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan (Marwansyah,2012:3). Dapat disimpulkan bahwa tercapainya tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh usaha manusianya, baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan, pengkoordinasian dan pengendalian. Sumber daya manusia di perusahaan berperan sebagai penentu keberhasilan perusahaan untuk mencapai hasil yang dicitacitakan. Salah satu cara untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan adalah diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari perusahaan. Pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan (Dessler 2010:280).

Sedangkan menurut Fajar (2013:100), pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada karyawan agar pelaksanaan pekerjaan memuaskan. Hal ini diperkuat dengan ada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Atisama (2015) mengenai pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada Sekolah menengah pertama di lingkungan pelaksanaan teknis dinas pendidikan kecamatan gunung sitoli utara, dengan hasil Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 4,691 dengan signifikansi  $0,00 < 0,5$  Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan lembaga keuangan perbankan yang terbentuk melalui merger dari 4 (empat) bank pemerintah yaitu

Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Ekspor Import, dan Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO). PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan Bank yang terus berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar kinerja karyawan yang mereka berikan pada nasabah meningkat. Hal ini menjelaskan bahwa salah satu strategi yang dapat menunjang keberhasilan bisnis dalam sektor perbankan adalah berusaha menawarkan kualitas jasa dengan kualitas pelayanan tinggi yang nampak 3 dalam kinerja atau performa dari layanan yang ada, seperti dengan memberikan rangsangan balas jasa yang menarik dan menguntungkan. Sebagai manusia biasa, karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk tentunya dihadapkan dengan kondisi dilematis. Di satu sisi mereka harus bekerja untuk focus pada visi perusahaan yaitu memberi kepuasan bagi pelanggan sementara disisi lain mereka memiliki kebutuhan dan keinginan yang perlu mendapat perhatian dari perusahaan.

Oleh karena itu penting bagi perusahaan PT. BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk Kantor wilayah X Makassar untuk memotivasi para karyawan dan menerapkan Kedisiplinan serta mengadakan Pelatihan agar para karyawan mempunyai pengetahuan dalam menjalankan Visi dan Misi perusahaan dibidang Perbankan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengakat judul **"Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank MANDIRI (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar**

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengakat judul **”Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank MANDIRI (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari uraian diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Apakah motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar ?
2. Apakah motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar ?
3. Manakah yang paling berpengaruh antara motivasi, disiplin dan kemampuan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh parsial motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.

2. Untuk menganalisis pengaruh simultan motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.
3. Untuk menganalisis variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi instansi diharapkan dapat memberikan saran atau masukan kepada instansi guna memberikan pengaruh disiplin, motivasi, dan Kemampuan kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.
2. Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam praktek, khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.
3. Dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan bahan penelitian untuk menambah literatur penelitian tentang pengaruh motivasi, disiplin, dan Kemampuan kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan atau menganalisis variabel-variabel yang sama dengan penelitian ini dalam memprediksi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai berikut:

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Wahyudi (2019)	Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Regresi linear berganda	Temuan ini secara teoritis mengonfirmasi teori dan mendukung hasil penelitian terdahulu, bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2.	Mardjuni & Saleh (2018)	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep	Structural Equation Modeling	Dari hasil analisis dan penelitian menunjukkan bahwa (1) kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Kemampuan kerja berpengaruh positif

				<p>dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (4) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep.</p>
3.	Rozalia (2015)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Pattindo Malang)	Analisis Regresi Linear Berganda	<p>Hasil regresi linier berganda, menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai <math>t</math> hitung <math>5,925 &gt; t</math> tabel <math>1,990</math>. Variabel disiplin kerja menunjukkan nilai <math>t</math> hitung <math>4,651 &gt; t</math> tabel <math>1,990</math> hal ini berarti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil <math>F</math> hitung sebesar <math>50,605 &gt; F</math> tabel <math>3,112</math>,</p>

				bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
4.	Sekartini (2016)	Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa	Analisis Jalur (Smart PLS)	<p>1. Kemampuan Kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya kemampuan kerja tidak berpengaruh akan meningkatnya kepuasan kerja pada Universitas Warmadewa.</p> <p>2. Kemampuan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dalam hal ini kemampuan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Warmadewa.</p> <p>3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin meningkatnya disiplin kerja di masing-masing</p>

				<p>bidang tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan Universitas Warmadewa 4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa jika disiplin kerja karyawan semakin baik maka kinerja karyawan semakin baik pula, namun secara signifikan mempengaruhi naiknya kinerja karyawan. 5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin baiknya motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja pada Universitas Warmadewa. 6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkatnya motivasi di masing-masing bidang,</p>
--	--	--	--	---

				<p>karyawan dengan atasan akan meningkatkan kinerja karyawan pada Universitas Warmadewa. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baiknya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan Universitas Warmadewa.</p>
5.	Fadhil et al (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera	Analisis Regresi Linear Berganda	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.</p>
6.	(Aziz et al., 2017)	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal)	Analisis Jalur (Smart PLS)	<p>Hasil uji Ftest menunjukkan bahwa kemampuan kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 50,9%; sisanya 49,1% dipengaruhi oleh</p>

				variabel lain di luar model ini.
7.	Husain (2018)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro)	Analisis Regresi Linear Sederhana	Dari analisis regresi diperoleh variabel disiplin kerja diperoleh konstanta bernilai positif  diartikan jika ada perubahan kenaikan pada variabel disiplin kerja maka akan mengakibatkan variabel kinerja karyawan juga akan meningkat dengan kontribusi pengaruh yang positif dan signifikan.
8.	Liyas & Primadi (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat	Analisis Regresi Linear Sederhana	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat.
9.	Theodora (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Sejahtera Motor Gemilang Surabaya	Analisis regresi linear berganda	Secara parsial motivasi relatedness dan growth berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Motivasi existence tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi relatedness

				menjadi motivasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi existence
10.	(Saputra et al., 2016)	Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompetensi terhadap disiplin kerja karyawan, (3) kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa.

## 2.2 Motivasi Kerja

### 2.2.1 Definisi Motivasi Kerja

Menurut Suwatno dan Priansa (2018) motivasi merupakan kata yang berasal dari Bahasa latin “*Movere*” yang memiliki arti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan seseorang. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Dengan kata lain, motivasi

dipandang sebagai alasan rasional yang melandasi berbagai kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh individu untuk memenuhi berbagai kebutuhannya.

Sedangkan menurut Mc Clelland dan Boyatzis dalam (Suryani & FoEh, 2019) menjelaskan bahwa *motivation is defined in relation to need strength*. Motivasi dianggap sebagai suatu kekuatan atau dorongan yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. Secara sistematis motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut pakar motivasi, Vroom dalam (Lubis et al., 2018) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu pilihan alternatif dari suatu proses yang dikendalikan individu itu sendiri, berdasarkan perkiraan seberapa baik hasil yang diharapkan. Akan tetapi motivasi dapat ditimbulkan oleh beberapa faktor, sehingga menimbulkan dorongan energi seseorang untuk sebuah tujuan. Selanjutnya, tujuan tersebut diarahkan dan/atau diberikan saluran yang tepat, sehingga menimbulkan sinergi antara tujuan dan arahan.

Berdasarkan penjelasan teoretis dari para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu bentuk perilaku individu yang berlandaskan pada kebutuhan dan keinginan untuk mencapai suatu *goal* (tujuan). Motivasi juga dapat dipandang sebagai dorongan atau kekuatan yang menggerakkan seseorang dalam mencapai berbagai tujuan yang mereka inginkan atau harapkan dapat dicapainya.

### **2.2.2 Jenis-jenis Motivasi**

Secara teoretis motivasi terkategori menjadi dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan sebuah bentuk

dorongan dari dalam diri seorang individu mengenai sebuah subyek ataupun obyek. Jenis motivasi ini mengarahkan kemampuan individu pada aktualisasi diri, dengan menekankan bentuk investasi diri yang baik. Jenis kedua adalah motivasi ekstrinsik dimana faktor eksternal individu yang menjadi daya pendorong utama untuk berbuat lebih maksimal. Faktor eksternal tersebut seperti penghargaan, gaji, hubungan kerja, dan lingkungan kerja (Kaswan, 2016).

Motivasi adalah perilaku yang didorong oleh penghargaan dan lingkungan yang langsung mengarah pada perubahan tingkah laku individu. Motivasi merupakan jenis pengkondisian operan. Pengkondisian operan adalah bentuk modifikasi perilaku yang menggunakan penghargaan atau hukuman untuk meningkatkan atau mengurangi kemungkinan terulangnya perilaku tertentu. Dalam motivasi ekstrinsik, penghargaan atau insentif lain - seperti pujian, ketenaran, atau uang digunakan sebagai motivasi untuk aktivitas tertentu. Tidak seperti motivasi intrinsik, faktor eksternal mendorong bentuk motivasi ini (Kaswan, 2016).

Motivasi ekstrinsik adalah keinginan untuk melakukan sesuatu karena imbalan dan bala bantuan yang dibawanya. Dengan kata lain, seseorang mungkin tidak akan melakukan perilaku tersebut jika dia tidak mendapatkan sesuatu, kemudian, untuk melakukannya. Motivasi ekstrinsik sering dikontraskan dengan motivasi intrinsik, di mana perilaku terjadi karena pengalaman dalam melakukan perilaku tersebut cukup dihargai, terlepas dari konsekuensi terpisah yang mungkin terjadi. Meskipun mendorong motivasi ekstrinsik melalui penghargaan dapat memiliki beberapa efek kinerja yang positif (misalnya, membangkitkan upaya yang lebih besar, kuantitas output yang lebih banyak, dan lebih banyak pembelajaran

hafalan). Motivasi ekstrinsik dapat digunakan untuk memotivasi seseorang melakukan berbagai hal. Jika ada hadiah yang diketahui terkait dengan tugas atau hasil, seseorang/kelompok mungkin termotivasi secara ekstrinsik untuk menyelesaikan tugas dengan suatu imbalan/penghargaan c

Contoh motivasi meliputi:

1. Berkompetisi dalam olahraga untuk mendapatkan piala.
2. Menyelesaikan pekerjaan demi uang.
3. Diskon loyalitas pelanggan.
4. Beli satu, dapatkan satu obral gratis.

Contoh penghargaan psikologis meliputi:

1. Membantu orang untuk pujian dari teman atau keluarga.
2. Melakukan pekerjaan untuk perhatian, baik positif maupun negatif.
3. Melakukan tugas untuk pengakuan atau ketenaran publik.
4. Melakukan tugas untuk menghindari penilaian.
5. Menyelesaikan tugas untuk nilai.

### **2.2.3 Indikator Motivasi**

Menurut Manullang dalam (Maulana et al., 2015) indikator dalam mengukur motivasi adalah sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji merupakan dorongan utama dari konsep ekstrinsik. Hal ini menyangkut bagaimana seseorang termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan imbalan yang menjadi tujuannya.

2. Kebijakan

Kebijakan yang berlaku dalam suatu organisasi mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik. Kebijakan dalam lingkup ekstrinsik menjamin pola komunikasi yang berlaku dalam suatu organisasi.

### 3. Hubungan kerja

Hubungan kerja antar satu orang dengan orang lain turut berperan dalam terciptanya dorongan kerja eksternal. Motivasi ekstrinsik sangat dipengaruhi oleh hubungan dengan orang lain dalam suatu organisasi. Tanpa hubungan kerja yang baik, akan sulit mencapai dorongan eksternal (ekstrinsik).

### 4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup fisik dan non fisik. Lingkungan kerja yang baik cenderung menghasilkan pola kerja yang baik bagi para karyawan. Lingkungan kerja fisik mencakup peralatan kerja, fasilitas kantor, sedangkan non fisik mencakup budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi organisasi, serta standar kerja.

### 5. Supervisi/ Pimpinan

Supervisi atau pimpinan berperan penting dalam mendorong terciptanya motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik dalam hal ini dapat bermuara pada penghargaan dari pimpinan, pemberian insentif tambahan, pemberian cuti kerja, atau promosi jabatan.

## **2.3 Disiplin Kerja**

### **2.3.1 Definisi Disiplin Kerja**

Disiplin adalah perilaku tertib oleh karyawan dengan cara yang diharapkan. Ini adalah kekuatan atau ketakutan dari kekuatan yang menghalangi seseorang atau kelompok untuk melakukan hal-hal yang merugikan pencapaian tujuan kelompok. Dengan kata lain, disiplin adalah perilaku tertib oleh anggota organisasi yang mematuhi peraturan dan regulasi karena mereka ingin bekerja sama secara harmonis dalam meneruskan tujuan yang dimiliki kelompok (Muhyi et al., 2016).

Disiplin yang baik berarti bahwa karyawan bersedia untuk mematuhi aturan perusahaan dan perintah eksekutif dan berperilaku dengan cara yang diinginkan. Disiplin menyiratkan tidak adanya kekacauan, ketidakteraturan dan kebingungan dalam perilaku seorang pekerja. Menurut Calhoun, disiplin adalah kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, peraturan dan prosedur yang dianggap perlu untuk berfungsinya organisasi secara efektif (Mamik, 2016).

Pelanggaran aturan, peraturan, prosedur, dan norma dianggap sebagai pelanggaran, yaitu, tindakan apa pun yang tidak konsisten dengan pemenuhan kondisi layanan yang dinyatakan dan tersirat-atau terkait langsung dengan hubungan umum antara pemberi kerja dan karyawan - memiliki efek langsung pada kepuasan atau kenyamanan karyawan di tempat kerja atau memiliki pengaruh pada kelancaran dan efisiensi kerja organisasi yang bersangkutan. Setiap organisasi ingin perilaku karyawannya sesuai dengan sistem yang disyaratkan yang telah ditentukan

untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, secara singkat, disiplin dilakukan oleh karyawan dengan cara yang diharapkan. Tujuan dari disiplin adalah untuk mendorong karyawan untuk berperilaku bijaksana di tempat kerja, yaitu, mematuhi aturan dan peraturan. Tindakan disipliner diperlukan ketika seorang karyawan melanggar salah satu aturan (Sutrisno, 2017).

Disiplin adalah kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, peraturan, standar, dan prosedur yang dianggap perlu bagi suatu organisasi. Disiplin berarti menjalankan kegiatan organisasi secara sistematis oleh anggota organisasi yang secara ketat mematuhi aturan dan peraturan penting. Karyawan /anggota organisasi bekerja bersama sebagai sebuah tim untuk mencapai misi organisasi dan juga visi dan mereka benar-benar memahami bahwa tujuan dan keinginan individu dan kelompok harus dicocokkan untuk memastikan keberhasilan organisasi. Karyawan yang disiplin akan diorganisir dan karyawan yang terorganisir akan selalu mendisiplinkan dirinya. Perilaku karyawan adalah dasar dari disiplin dalam suatu organisasi (Larasati, 2018).

Disiplin menyiratkan menegaskan dengan kode etik yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin dalam suatu organisasi memastikan produktivitas dan efisiensi. Ini mendorong keharmonisan dan kerjasama di antara karyawan serta bertindak sebagai pendorong semangat bagi karyawan . Dengan tidak adanya disiplin, akan ada kekacauan, kebingungan, korupsi dan ketidakpatuhan dalam suatu organisasi. Singkatnya, disiplin menyiratkan kepatuhan, ketertiban, dan pemeliharaan subordinasi yang tepat di antara karyawan . Pengakuan kerja, perlakuan karyawan yang adil dan merata, struktur gaji yang tepat, penanganan

pengaduan yang efektif, dan keamanan kerja semuanya berkontribusi pada disiplin organisasi. Karena itu disiplin berarti mengamankan perilaku yang konsisten sesuai dengan norma perilaku yang diterima. Secara sederhana, disiplin berarti keteraturan. Ini menyiratkan tidak adanya kekacauan, ketidakteraturan dan kebingungan dalam perilaku pekerja (Arifin, 2019).

### **2.3.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Ada dua jenis konsep disiplin kerja yaitu konsep disiplin positif dan konsep negatif. Disiplin positif berarti rasa kewajiban untuk mematuhi aturan dan peraturan. Ini dapat dicapai ketika manajemen menerapkan prinsip-prinsip motivasi positif bersama dengan kepemimpinan yang sesuai. Konsep ini juga dikenal sebagai disiplin kooperatif atau disiplin determinatif (Siregar et al., 2020).

Disiplin kerja melibatkan penciptaan atmosfer di dalam organisasi di mana karyawan dengan sukarela dapat membentuk aturan dan peraturan yang berlaku. Menurut Spriegel, “disiplin positif tidak menggantikan alasan tetapi menerapkan alasan untuk pencapaian tujuan bersama. Disiplin positif tidak membatasi individu, tetapi memungkinkannya untuk memiliki kebebasan yang lebih besar karena ia menikmati tingkat ekspresi diri yang lebih besar dalam upaya mencapai tujuan kelompok, yang ia identifikasikan sebagai miliknya”. Di sini, gagasan Peter Senge tentang penguasaan pribadi, sistem pemikiran, dan model mental dapat diterapkan. Sistem berpikir berkaitan dengan pergeseran pikiran dari melihat bagian, untuk melihat keseluruhan, dari melihat orang sebagai reaktor yang tidak berdaya untuk melihat mereka sebagai peserta aktif dalam membentuk realitas mereka, dari bereaksi hingga saat ini untuk menciptakan masa depan, penguasaan

pribadi, memerlukan pengembangan. diri dengan komitmen pada kebenaran (Siregar et al., 2020).

Model mental adalah persepsi kita tentang dunia. Konsep positif dari disiplin mengasumsikan tingkat penciptaan disiplin diri. Konsep disiplin terkait dengan ide "aktualisasi diri" di tempat kerja yang mewakili tingkat tinggi kebutuhan kepuasan karyawan ". Di sisi lain, disiplin negatif dikenal sebagai disiplin hukuman atau korektif. Di bawahnya hukuman atau hukuman digunakan untuk memaksa pekerja mematuhi aturan dan peraturan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan tidak melanggar aturan dan regulasi. Tindakan disiplin negatif melibatkan teknik seperti denda, teguran, penurunan pangkat, PHK, pemindahan, dll. Disiplin negatif memerlukan pemantauan berkala yang menyebabkan pemborosan waktu yang berharga. Dalam konsep negatif disiplin, tindakan disiplin menyiratkan hukuman Juga hukuman menyebabkan kebencian dan permusuhan. Hasil yang memuaskan tidak dapat diperoleh, namun jika disiplin hanya dirasakan dalam hal kontrol dan hukuman. Saat menjalankan disiplin negatif, manajemen harus melanjutkan secara berurutan, yaitu. teguran lisan, teguran tertulis, peringatan, penangguhan sementara dan pemberhentian atau pemberhentian (Siregar et al., 2020).

### **2.3.3 Sifat dan Karakteristik Disiplin Kerja**

Menurut Megginson dalam (Elbadiansyah, 2019) sifat disiplin kerja melibatkan tiga hal berikut:

1. Disiplin diri menyiratkan bahwa seseorang membawa disiplin dalam dirinya dengan tekad untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk dirinya sendiri dalam kehidupan.
2. Perilaku tertib mengacu pada disiplin sebagai suatu kondisi yang harus ada untuk perilaku tertib dalam organisasi.
3. Hukuman digunakan untuk mencegah ketidakdisiplinan. Ketika seorang pekerja tersesat dalam perilakunya, ia harus dihukum karena hal yang sama dan pengulangnya harus dicegah.

Disiplin harus diberlakukan tanpa menimbulkan dendam. McGregor mengemukakan bahwa sistem disiplin yang sehat dan efektif dalam suatu organisasi harus memiliki karakteristik berikut (Ratnasari, 2019):

1. Harus segera dilakukan

Sama seperti ketika Anda menyentuh kompor panas merah, luka bakar langsung, demikian pula hukuman untuk pelanggaran harus segera/tindakan disipliner segera harus diambil karena pelanggaran aturan.

2. Konsisten

Sama seperti kompor panas merah membakar semua orang dengan cara yang sama; demikian juga, harus ada konsistensi yang tinggi dalam sistem disiplin yang sehat.

3. Impersonal

Sama seperti seseorang dibakar karena ia menyentuh tungku panas merah dan bukan karena perasaan pribadi, juga, impersonalitas harus dipertahankan dengan menahan diri dari perasaan pribadi atau subjektif.

#### 4. Peringatan dan pemberitahuan sebelumnya

Sama seperti seseorang memiliki peringatan ketika dia bergerak lebih dekat ke kompor bahwa dia akan terbakar saat menyentuhnya, juga, sistem disiplin yang baik harus memberikan peringatan terlebih dahulu kepada karyawan mengenai implikasi tidak sesuai dengan standar perilaku/kode etik dalam suatu organisasi.

#### **2.3.4. Tujuan Disiplin Kerja**

Tujuan penting penerapan disiplin kerja mencakup beberapa hal, yaitu sebagai berikut (Sisca et al., 2020).

1. Untuk mendapatkan penerimaan yang bersedia dari peraturan dan prosedur atau prosedur organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Untuk mengembangkan di antara karyawan semangat toleransi dan keinginan untuk membuat penyesuaian.
3. Memberikan arahan atau tanggung jawab.
4. Untuk meningkatkan efisiensi kerja atau moral karyawan sehingga produktivitas mereka ditingkatkan dan biaya produksi diturunkan dan kualitas produksi meningkat.
5. Untuk menciptakan suasana penghormatan terhadap kepribadian manusia atau hubungan manusia.

Disiplin sangat penting untuk kelancaran organisasi untuk menjaga perdamaian industri yang merupakan dasar demokrasi industri. Tanpa disiplin, tidak ada perusahaan/organisasi yang akan makmur. Keberhasilan aturan disiplin apa pun tergantung pada adanya tingkat kerjasama yang tinggi antara pengusaha

dan karyawan ; tentang iman untuk percaya pada motif satu sama lain; tentang pemenuhan kewajiban timbal balik, pada sikap manajemen yang tercerahkan terhadap para karyawan nya dan efisiensi menyeluruhnya bagi serikat pekerja pekerja (Suryani et al., 2020).

### **2.3.5. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Batjo dan Shaleh (2018) disiplin kerja bagi karyawan merupakan suatu keharusan yang pengimpementasiannya bersifat menyeluruh, sehingga banyak organisasi melakukan penelitian yang menghasilkan rekomendasi dalam pengelolaan karyawan . Disiplin kerja merupakan bagian dari budaya organisasi yang dicontohkan pimpinan kepada bawahannya. Disiplin kerja yang baik menuntut keteraturan akan setiap kegiatan kerja yang dilakukan para karyawan dalam organisasi. Disiplin dalam bekerja memiliki beberapa indikator yaitu:

1. Kehadiran

Kehadiran merupakan indikator yang paling fundamental dalam mengukur kedisiplinan, dan karyawan dengan disiplin kerja rendah biasanya selalu terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang patuh pada aturan-aturan kerja tidak mungkin melanggar prosedur kerja yang ditetapkan serta akan selalu mengikuti aturan kerja yang diberlakukan dalam organisasi.

3. Ketaatan pada standar kerja

Ketaatan karyawan pada standar kerja yang berlaku dapat dilihat dari besarnya *responsibility* karyawan terhadap beban kerja yang diberikan kepadanya.

#### 4. Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan yang mempunyai sikap waspada yang tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan teliti dalam bekerja, serta mampu menggunakan peralatan kerja secara baik dan benar.

#### 5. Bekerja etis

Bekerja secara etis mencerminkan seperangkat prinsip moral yang digunakan karyawan dalam pekerjaannya dan mencakup banyak sifat ini: keandalan, dedikasi, produktivitas, kerja sama, karakter, integritas, rasa tanggung jawab, penekanan pada kualitas, disiplin, kerja tim, profesionalisme, hormat, tekad, akuntabilitas, kerendahan hati, hasrat, keterampilan komunikasi, berorientasi pada tujuan, keterampilan organisasi, kreativitas, dan mudah beradaptasi serta fleksibel.

Sedangkan pendapat Priansa dan Sumardjo (2018) mengenai indikator kedisiplinan antara lain:

##### 1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan serta kemampuan karyawan turut memengaruhi tingkatan disiplin karyawan. Tujuan yang hendak dicapai harus jelas serta diberlakukan secara sempurna, dan hal tersebut menjadi menantang untuk keahlian karyawan.

##### 2. Teladan pimpinan

Pimpinan wajib berikan contoh yang baik, semacam berdisiplin, jujur, adil, dan sesuai kata dengan perbuatan. Dengan keteladanan yang dicontohkan oleh pimpinan, maka kedisiplinan bawahan juga hendak baik. Kebalikannya, apabila teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin) maka para bawahan juga hendak kurang disiplin.

### 3. Balas jasa

Gaji dan kesehateraan para karyawan merupakan salah satu indikator terciptanya perilaku disiplin dari para karyawan . Tanpa gaji yang sesuai dengan beban kerja, akan sulit melihat kedisiplinan dalam bekerja terjadi.

### 4. Keadilan

Keadilan dalam lingkungan kerja mendorong terciptanya berdisiplin dalam bekerja. Keadilan pimpinan kepada bawahan sama antara satu bawahan dengan bawahan lain, keadilan dalam berperilaku rekan kerja dengan rekan kerja lainnya.

### 5. Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu kegiatan memantau suatu pekerjaan yang sedang dikerjakan. Pengawasan merupakan salah satu kunci dalam terciptanya kedisiplinan kerja. Dengan pengawasan yang baik, akan sulit bagi karyawan yang memiliki watak buruk untuk melakukan pembangkangan mengenai pekerjaannya, karena dia diawasi.

### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman akan dijatuhkan kepada karyawan yang melanggar aturan-aturan yang tertera dalam organisasi. Hal tersebut menjadi penting, karena

tanpa adanya sanksi peluang karyawan yang memiliki watak buruk dalam melakukan keburukan dapat terulang di masa yang akan datang.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan dari seorang pimpinan organisasi turut berperan dalam mengoptimalkan disiplin kerja karyawan nya. Ketegasan menyangkut kejelasan dalam memerintah dan bersikap.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan yang terjalin dengan baik dilingkungan kerja akan merangsang munculnya kedisiplinan kerja para karyawan . Hubungan yang baik antar karyawan menjamin karyawan saling menghormati satu sama lain, yang dimana berdampak pada kerja sama tim yang maksimal.

### **Kemampuan Kerja**

#### **Definisi Kemampuan Kerja**

Kemampuan menyangkut kapasitas mereka dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Beberapa ahli berikut mendefinisikan mengenai kemampuan individu:

1. Menurut Hasibuan dalam (Zainal et al., 2015) kemampuan dapat dipandang sebagai karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang yang berkenaan dengan bagaimana para karyawan bekerja dan bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan aturan atau prosedural yang berlaku di dalam organisasi.
2. Menurut Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan reality (knowledge and skill), artinya karyawan memiliki IQ diatas rata-rata

dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka lebih mudah mencapai prestasi maksimal.

3. Menurut Robbins & Judge (2015) kemampuan (*ability*) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
4. Menurut Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa kemampuan mencakup keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan. Ini adalah atribut yang melekat atau dimiliki oleh seseorang.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diartikan bahwa kemampuan adalah kecakapan atau kapasitas mengenai suatu keahlian yang merupakan bawaan sejak lahir untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan

### **Jenis-Jenis Kemampuan**

Ada 3 jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal (Suwatno & Priansa, 2018), yaitu:

1. *Technical Skill* (Kemampuan Teknis)

Adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja.

2. *Human Skill* (Kemampuan bersifat manusiawi)

Adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah.

3. *Conceptual Skill* (Kemampuan Konseptual)

Adalah kemampuan untuk melihat gambar kasar untuk mengenali adanya unsur penting dalam situasi memahami di antara unsur-unsur itu.

### **Dimensi Kemampuan Kerja**

Menurut Michael Zwell dalam (Busro, 2018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kemampuan seseorang karyawan dalam bekerja, yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan dan Nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik kepribadian
5. Motivasi
6. Isu emosional

Menurut Davis yang dikutip Mangkunegara (2015), faktor-faktor yang memengaruhi kemampuan adalah faktor pengetahuan (*kownledge*) dan faktor keterampilan (*skill*).

1. Pengetahuan (*kownledge*) yaitu Informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan ke dalam pekerjaan karyawan itu sendiri.
2. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien secara teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam suatu organisasi.

### **Indikator Kemampuan Kerja**

Kemampuan kerja karyawan dapat diukur dengan indikator yang dikemukakan oleh Robbins (Sedarmayanti, 2018) yaitu sebagai berikut:

## 1. Kemampuan Intelektual

### a. Kecerdasan Numerik

Kecerdasan numerik merupakan kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat.

### b. Pemahaman Verbal

Pemahaman verbal merupakan kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar.

### c. Kecepatan Perseptual

Kecepatan perseptual merupakan kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.

### d. Penalaran Induktif

Penalaran induktif merupakan kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.

### e. Penalaran Deduktif

Penalaran deduktif merupakan kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument.

### f. Visualisasi Ruang

Visualisasi ruang merupakan kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.

### g. Ingatan

Ingatan merupakan kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

## 2. Kemampuan Fisik

a. Kekuatan Dinamis

Kekuatan dinamis merupakan kemampuan untuk mengenakan kekuatan otot secara berulang-ulang atau sinambung sepanjang suatu kurun waktu.

b. Kekuatan Tubuh

Kekuatan tubuh merupakan kemampuan mengenakan kekuatan otot dengan menggunakan otot-otot tubuh (terutama perut).

c. Kekuatan Verbal

Kekuatan verbal merupakan kemampuan mengenakan kekuatan terhadap objek luar.

d. Kekuatan Statis

Kekuatan statis merupakan kemampuan menghabiskan sesuatu energi eksplosit dalam satu atau sederetan tindakan eksplosit.

e. Keluwesan Extent

Keluwesan extent merupakan kemampuan menggerakkan otot tubuh dan merenggang punggung sejauh mungkin.

f. Keluwesan Dinamis

Keluwesan dinamis merupakan kemampuan melakukan gerakan cepat.

g. Koordinasi Tubuh

Koordinasi tubuh merupakan kemampuan mengkoordinasi tindakan-tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan.

h. Keseimbangan

Keseimbangan merupakan kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan-kekuatan yang mengganggu keseimbangan itu.

i. Stamina

Stamina merupakan kemampuan melanjutkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang sepanjang kurun waktu.

Pendapat lain menurut Gibson (Mangkunegawa, 2015) menjelaskan ada beberapa Kemampuan yang diperlukan dalam suatu instansi agar karyawan dapat mengerjakan tugas yang dibebankan padanya. beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi kerja :

1. Kemampuan berinteraksi

- a. Kemampuan karyawan untuk menciptakan dan menjaga hubungan pribadi.
- b. Kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan rekannya secara efektif.
- c. Kemampuan karyawan untuk menangani konflik baik dengan orang lain maupun teman sekerja.
- d. Kemampuan untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa keadilan dan persamaan kedudukan dalam suatu sistem imbalan.

2. Kemampuan konseptual (*Conceptual ability*)

- a. Kemampuan karyawan untuk membina dan menganalisis informasi baik dari dalam maupun dari luar lingkungan organisasi.
- b. Kemampuan untuk merefleksikan arti perubahan tersebut dalam tugas.
- c. Kemampuan untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya
- d. Kemampuan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya terutama yang perlu dalam organisasi.

3. Kemampuan Teknis

- a. Kemampuan karyawan untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana kebijakan dan prosedur yang efektif.
- b. Kemampuan untuk memproses tata warkat atau kertas kerja dengan baik, teratur dan tepat waktu.
- c. Kemampuan untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran.
- d. Kemampuan untuk menggunakan pengetahuannya, peralatan-peralatan (*tools*), pengalaman (*experience*), dan teknis-teknis dari berbagai disiplin ilmu untuk memecahkan masalah.

## **Kinerja Karyawan**

### **Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja yang mampu dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Secara umum kinerja dipandang demikian, beberapa pakar memiliki definisi tersendiri untuk kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Mathis dan Jackson dalam (Priansa, 2018) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya. Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi.
2. Lubis et al., (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu.

3. Amstrong dalam (Edison et al., 2018) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang mengacu serta diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Sinambela (2019) mengemukakan bahwa kinerja karyawan sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

### **Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Amstron (Edison et al., 2018) terkadang diasumsikan bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Tetapi ada perbedaan yang signifikan. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian formal dan penilaian individu yang dilakukan oleh manajer mereka melalui, biasanya, sebuah pertemuan kajian tahunan. Sedangkan dalam manajemen kinerja, ada proses yang berkesinambungan dan lebih luas, lebih menyeluruh, serta lebih alami karena manajemen yang menjelaskan harapan bersama, dengan menekankan peran dukungan dari manajer yang diharapkan bertindak sebagai Pembina daripada hakim dan berfokus pada masa depan.

Menurut Edison et al. (2018) suatu perusahaan/organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan, yaitu:

1. Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (atau pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
2. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan/organisasi.

3. Manajemen memberi sinyal kepada karyawan /karyawan bahwa setiap proses dan/atau hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

Sistem penilaian kinerja ini dapat memacu motivasi karyawan untuk terus berprestasi dan pada saat bersamaan membantu manajemen dalam mengambil keputusan, misalnya pemberian penghargaan, kenaikan kompensasi, promosi, dan juga sebagai sarana kaji banding. Karena itu, cara pengukuran kinerja yang objektif menjadi sangat penting. Sebab, penilaian akan diterima baik oleh yang dinilai jika cara pengukurannya disepakati bersama dan transparan (Edison et al., 2018).

### **Permasalahan Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja menolong manajer mengidentifikasi orang-orang yang akan diimbali karena kinerjanya yang memadai atau unggul dan orang-orang yang tidak. Kendatipun demikian, penilaian kinerja dapat mendatangkan hasil yang keliru manakala penilai bias atas standar evaluasi tidak jelas. Masalah proses penilaian kinerja harus dikenali dan diminimalkan oleh penyelia terlatih, orang yang seyogyanya tidak hanya mengetahui masalahnya saja, tetapi juga mempelajari bagaimana menghindari kesalahan penilaian yang lazim terjadi. Adapun beberapa masalah yang sering terjadi dalam penilaian kinerja karyawan, seperti pada deskripsi berikut ini (Edison et al., 2018):

1. Standar yang digunakan

Berbagai macam basis penilaian kinerja yang sering digunakan. Beberapa perusahaan menggunakan basisnya pada kehadiran. Tapi harus dipahami bahwa kehadiran adalah alat (*tools*) untuk mencapai sasaran. Jika yang

diutamakan adalah kehadiran, maka yang dihasilkan adalah karyawan yang rajin, tapi belum tentu menghasilkan kinerja yang baik, sehingga kerajinan lebih tepat bagian dari penilaian kedisiplinan. Namun untuk mengakomodasi, dapat saja kehadiran dinilai sebagai kinerja dengan bobot yang lebih rendah dari sasaran itu sendiri (Edison et al., 2018).

Bahkan ada juga perusahaan yang menilai kinerja karyawannya berbasis uraian pekerjaan (*job description*). Ini juga harus dipahami bahwa, uraian pekerjaan umumnya hanya mengatur Batasan dan tanggung jawab seseorang dalam suatu jabatan dan tidak merinci secara terukur apa yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja. Oleh karena itu, banyak perusahaan menggunakan standar KPI (*Key Performance Indicator*). *Key Performance Indicator* menekankan bahwa, untuk mencapai tujuan/sasaran yang diinginkan harus melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran yang saling terkait. Intinya tujuan/sasaran dan proses sama pentingnya, sebab masing-masing memiliki hubungan kausal (sebab-akibat) (Edison et al., 2018).

## 2. Intervensi dalam penilaian

Dalam beberapa kasus, sering kali manajer menegur penyelia yang menilai anak buahnya pada angka tertinggi, misalnya angka 10 pada item tertentu. Kalau memang ada angka 10 dalam kolom penilaian, kenapa tidak boleh? Bukankah yang lebih tahu tentang anak buah adalah penyelia? Di lain hal, ada yang membandingkan bagiannya dengan bagian lain. Misalnya, bagian A menilai anak buahnya dengan nilai rata-rata tinggi, sedangkan B menilai anak

buahnya sedang-sedang saja, sehingga timbul kecemburuan antarbagian (Edison et al., 2018).

Persoalan lainnya, karena ada kesenjangan (gap) penilaian di antara bagian, manajemen puncak mengambil kebijakan lain, dengan menetapkan bahwa penilaian tertinggi di bagian A, misalnya rata-rata 90, sama atau setara dengan nilai 75 di bagian B. Tindakan manajemen seperti ini seakan bijak, yang sesungguhnya mengacaukan sistem penilaian yang ada, ini tidak boleh terjadi. Dengan demikian, jika standar penilaian memiliki multitafsir atau tidak memiliki ukuran yang jelas, akan menghasilkan persepsi yang berbeda dan makna penilaian menjadi bias (Edison et al., 2018).

Bagaimanapun juga, penilaian seperti di atas tidak boleh diintervensi karena tidak ada yang salah. Yang salah adalah kriterianya yang mengandung multitafsir. Karena itu, penilaian seperti ini perlu dievaluasi sehingga menghasilkan kriteria yang jelas dan terukur. Setelah itu lakukan pengujian-pengujian, setelah yakin, lakukan sosialisasi dan pelaksanaan (Edison et al., 2018).

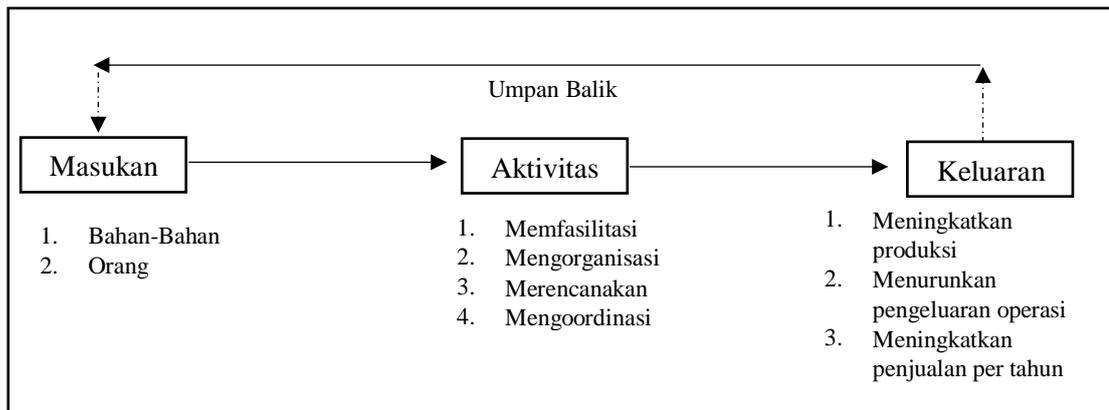
### **Sasaran Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (Sinambela, 2019) sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang diamati, dan dapat diukur. Menurut Furtwengler (Sinambela, 2019) sasaran kinerja mencakup perbaikan kinerja, pengembangan karyawan, kepuasan karyawan, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur

diantaranya *the performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja; *the action* atau *performance* yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*; *time of element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan; *an evolution method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai; dan *the place*, menunjukkan tempat di mana pekerjaan dilakukan.

Sinambela (2019) menyatakan bahwa sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik dan dapat diukur. Sasaran yang efektif dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu yang dapat dinyatakan dengan akronim SMART; *Specific*, dinyatakan dengan jelas, singkat, dan mudah dimengerti; *measurable*, dapat diukur dan dikuantifikasi, *attainable*, bersifat menantang, tetapi masih dapat dijangkau; *result oriented*, memfokus pada hasil untuk dicapai, *time-bound*, batas waktu dan dapat dilacak, dapat dimonitor, progresnya terhadap sasaran untuk dikoreksi.

Sinambela (2019) menambahkan bahwa cara menulis sasaran adalah dalam bentuk menyatakan sebagai “hasil akhir”, atau keluaran (*output*) bukan merupakan aktivitas. Hubungan antara masukan, aktivitas, keluaran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Perumusan Sasaran Kinerja**

Sumber: Sinambela (2019)

### **Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Edison et al. (2018) menyatakan bahwa mustahil manajemen bisa mengukur kinerja jika tidak ada penetapan indikator. Jadi, indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Persoalannya, terkadang indikator yang ditetapkan terlalu rendah, sehingga tanpa usaha yang maksimal pun pasti akan tercapai. Adapun indikator-indikator dalam pengukuran kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Target
  - a. Fokus pada pencapaian target.
  - b. Target menantang dan realistis.
2. Kualitas
  - a. Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.
  - b. Anggota memiliki komitmen tentang kualitas.
  - c. Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas.
  - d. Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kualitas yang dihasilkan.

### 3. Waktu

- a. Pekerjaan selesai tepat waktu.
- b. Pelanggan (internal/eksternal) puas atas waktu penyelesaian.
- c. Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu.

### 4. Taat Asas

- a. Dilakukan dengan cara yang benar.
- b. Transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

### **BAB III**

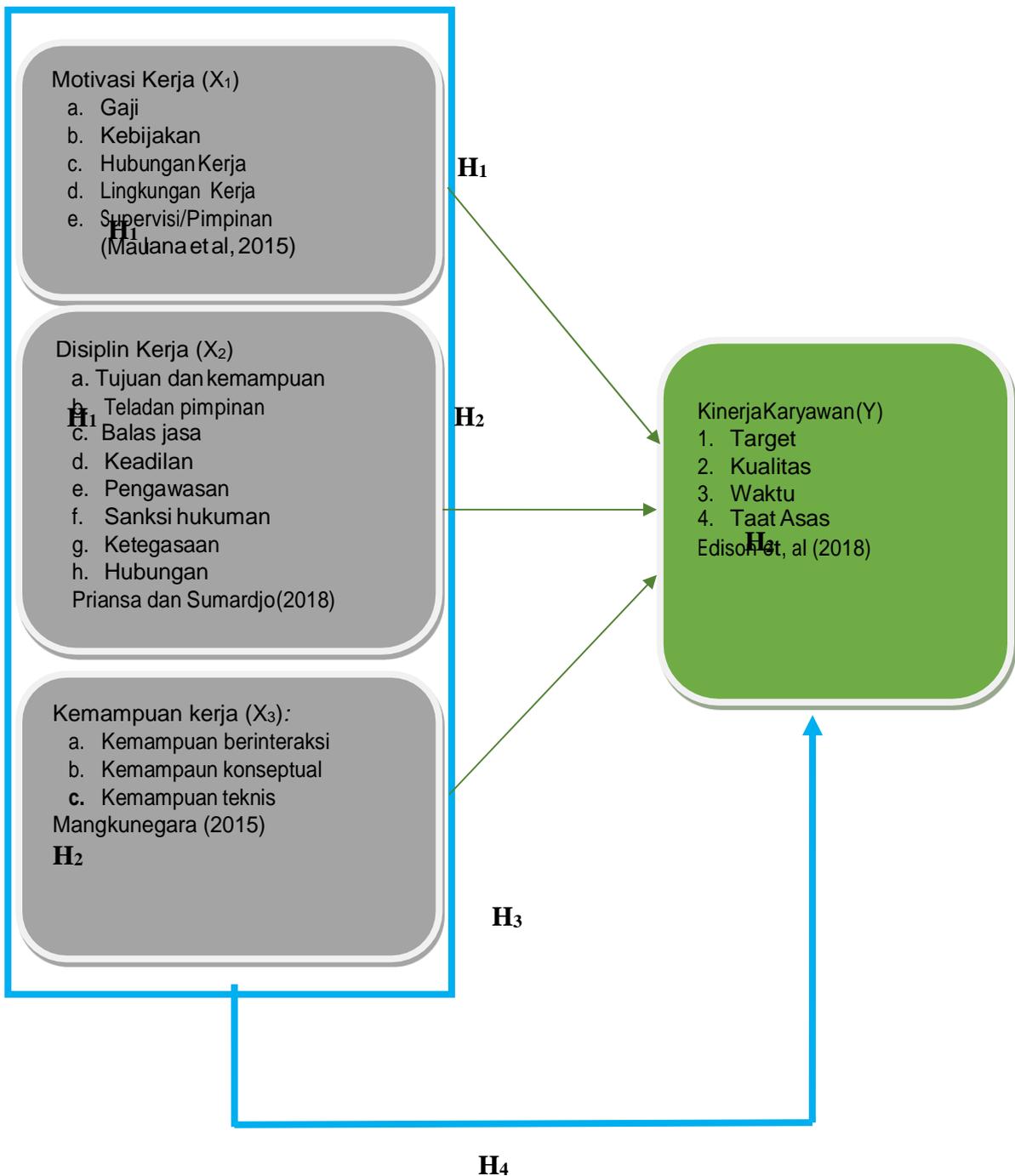
## **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

### **Kerangka Konseptual**

Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa kerangka penelitian memberikan struktur atau model yang mendasari untuk mendukung upaya penelitian secara kolektif. Hingga saat ini, peneliti telah mereferensikan, merujuk, dan sesekali mendekati penelitian sebagai lebih dari serangkaian aktivitas yang digabungkan. Namun penelitian hadir dalam berbagai bentuk dan ukuran, cakupannya bervariasi, dan dapat digunakan untuk menjawab semua jenis pertanyaan dari berbagai aspek mengenai variabel yang diteliti. Kerangka penelitian akan digunakan untuk melaksanakan langkah-langkah yang diambil selama penelitian. Biasanya digunakan sebagai pedoman bagi peneliti agar lebih fokus pada ruang lingkup studinya.

Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari motivasi kerja ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), kemampuan kerja ( $X_3$ ), serta variabel dependen adalah kinerja karyawan ( $Y$ ). Teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen adalah analisis regresi linear berganda. Dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda maka akan diketahui hubungan parsial dan simultan, serta variabel apa yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan Bank Mandiri Reg. X Setelah dilakukan penelitian hasil dan rekomendasi penelitian kembali pada instansi terkait.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat digambarkan kerangka pikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 3.1**  
**Kerangka Pikir**

Keterangan :

- Y : Variabel Dependen (Kinerja karyawan )
- X<sub>1</sub> : Variabel Independen (Motivasi Kerja)
- X<sub>2</sub> : Variabel Independen (Disiplin Kerja)
- X<sub>3</sub> : Variabel Independen (Ability/Kemampuan Kerja)
- H<sub>1</sub> : Pengaruh X<sub>1</sub> terhadap Y
- H<sub>2</sub> : Pengaruh X<sub>2</sub> terhadap Y
- H<sub>3</sub> : Pengaruh X<sub>3</sub> terhadap Y
- H<sub>4</sub> : Pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> terhadap Y

### **Hipotesis Penelitian**

Adapun rumusan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Diduga bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.
2. Diduga bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.
3. Diduga bahwa disiplin kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.

## Definisi Operasional

Berikut ini definisi operasiona variabel penelitian ini:

**Tabel 3.1.**

### Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Motivasi Kerja (X <sub>1</sub> )	Motivasi adalah sebuah dorongan dari seorang karyawan yang dapat menyebabkannya tergerak melakukan sesuatu pekerjaan guna mencapai tujuan yang dikehendakinya.	a. Gaji b. Kebijakan c. Hubungan Kerja d. Lingkungan Kerja e. Supervisi/Pimpinan (Maulana et al, 2015)	Skala Likert 5 = Sangat Setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju
Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> )	Disiplin adalah perilaku tertib oleh karyawan dengan cara yang diharapkan. Ini adalah kekuatan atau ketakutan dari kekuatan yang menghalangi seseorang atau kelompok untuk melakukan hal-hal yang merugikan pencapaian tujuan kelompok.	a. Tujuan dan kemampuan b. Teladan pimpinan c. Balas jasa d. Keadilan e. Pengawasan f. Sanksi hukuman g. Ketegasaan h. Hubungan Priansa dan Sumardjo (2018)	Skala Likert 5 = Sangat Setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju
Kemampuan Kerja (X <sub>2</sub> )	Suatu kompetensi atau kapasitas yang dimiliki karyawan dalam melakukan setiap tanggung jawab kerjanya.	a. Kemampuan berinteraksi b. Kemampaun konseptual c. Kemampuan teknis Mangkunegara (2015)	Skala Likert 5 = Sangat Setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju

			2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju
Kinerja karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah sejauh mana kemampuan karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan produktivitas yang ditetapkan (berkaitan dengan sistem dan standar yang digunakan organisasi) dalam periode tertentu.	1. Target 2. Kualitas 3. Waktu 4. Taat Asas Edison et, al (2018)	Skala Likert 5 = Sangat Setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju

## **BAB IV**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan kuantitatif korelasional dengan menggunakan metode survei. Penelitian kuantitatif korelasional merupakan suatu tipe penelitian yang melihat hubungan antara satu atau beberapa variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen. Tujuan utama melakukan penelitian korelasional yaitu untuk menjelaskan pentingnya tingkah laku manusia atau meramalkan suatu hasil. Dengan demikian, penelitian korelasional berbentuk deskriptif karena menggambarkan suatu hubungan antar variabel penelitian. Karena itu, penelitian kuantitatif korelasional merupakan upaya untuk menerangkan dan meramalkan suatu hubungan antar variabel penelitian.

#### **Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian mengenai Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kemampuan kerja terhadap Kinerja karyawan akan dilakukan di Bank Mandiri Regional X Jl. Kartini No. 19 Kota Makassar, yang bergerak dibidang keuangan. Adapun waktu penelitian telah dilakukan pada Desember 2020 - Januari 2021.

#### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif yang dilakukan dalam penyajian data pada penelitian ini dalam bentuk angka atau statistik (Sugiyono, 2019). Penelitian ini merupakan penelitian lapangan atau dapat disebut sebagai penelitian empiris, yaitu penelitian yang data informasinya diperoleh dari kegiatan di lapangan.

## **Populasi dan Sampel**

### **Populasi Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek, subjek yang mempunyai kualitas karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Berdasarkan pernyataan tersebut, populasi dari penelitian ini adalah Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor X Makassar sebanyak 86 orang.

### **Sampel Penelitian**

Sampel penelitian ditentukan berdasarkan teknik sampel jenuh, dimana setiap elemen populasi yang diamati akan dijadikan sebagai sampel. Dalam penelitian ini populasi berjumlah 86 orang, jadi berdasarkan teknik sampel jenuh maka semua populasi tersebut dijadikan sampel penelitian.

### **Sumber Data**

#### **Data Primer**

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi (Sekaran, 2006: 60). Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini langsung dari responden karyawan Bank Mandiri Reg. X.

#### **Data Sekunder**

Menurut Sekaran (2006: 60) Data sekunder mengacu ada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi Bank Mandiri Reg. X, buku-buku ilmiah, jurnal-jurnal penelitian yang relevan, dan internet untuk dapat mendukung penelitian ini.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangketerangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian (Sekaran, 2006).

Pengumpulan data dilakukan sebagai berikut :

1. Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung di obyek yang akan diteliti.
2. Kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.
3. Studi Kepustakaan yaitu mencari literatur-literatur yang diperlukan yang berkaitan dengan data dan teori yang dibutuhkan dalam penelitian.
4. Dokumentasi yaitu metode pengumpulan data yang diperoleh dari data-data arsip yang dimiliki Bank Mandiri Reg. X.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indicator variable-variabel penelitian yang berdasarkan pada definisi operasional variabel penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

### **Uji Instrumen Penelitian**

#### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan dalam penelitian ini untuk menguji kelayakan dari instrumen penelitian. Untuk mengukur valid atau tidaknya instrumen penelitian

yaitu dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel, dan juga membandingkan nilai signifikansi dengan nilai kritis. Apabila nilai  $r$  hitung yang dihasilkan melampaui (lebih besar) nilai  $r$  tabel, dan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai kritis (0,05) maka instrumen penelitian dikatakan memenuhi kriteria pengujian.

## **2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan bagian dari pengujian instrumen penelitian yang bertujuan untuk mengetahui keterandalan instrumen penelitian. Instrumen penelitian dikatakan andal/reliabel ketika nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan dalam pengujian reliabilitas  $> 0,6$ .

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **1. Uji Multikolinieritas**

Multikolinieritas merupakan suatu bentuk pengujian yang berfungsi mendeteksi ada tidaknya hubungan antar variabel independen dalam penelitian. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak memiliki hubungan antar variabel independennya. Pengukuran uji multikolinieritas yaitu dengan melihat output nilai tolerance dan nilai VIF. Apabila nilai tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $> 10,00$  maka tidak terjadi gejala multikolinieritas pada data yang diamati.

#### **2. Uji Heterkedastisitas**

Heterokedastisitas merupakan bentuk pengujian dalam asumsi klasik yang berfungsi mendeteksi residual data dalam penelitian baik atau tidak. Residual dikatakan baik ketika menyebar di wilayah Scatterplot.

### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan bagian dari uji asumsi klasik yang bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian (residual) berdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi data yang normal. Untuk mengetahui hasil pengujian normalitas dapat dilakukan dengan melihat gambar histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.

#### Uji Hipotesis

##### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Noor (2017) analisis regresi linear berganda adalah teknik statistik yang menggunakan beberapa variabel penjelas untuk memprediksi hasil dari variabel respons. Tujuan dari regresi linier berganda adalah untuk memodelkan hubungan linear antara variabel penjelas (independen) dan variabel respons (tergantung). Regresi linier berganda adalah fungsi yang memungkinkan analis atau ahli statistik untuk membuat prediksi tentang satu variabel berdasarkan informasi yang diketahui tentang variabel lain. Variabel independen adalah parameter yang digunakan untuk menghitung variabel dependen atau hasil. Adapun persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

$$Y = \text{Kinerja Karyawan}$$

a = konstanta

$X_1$  = Motivasi Kerja

$X_2$  = Disiplin Kerja

$X_3$  = Kemampuan Kerja

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien pengaruh

$e$  = Kesalahan Prediksi (*error*)

## 2. Uji Parsial (Uji T)

Menurut Noor (2017) uji parsial adalah jenis statistik inferensial yang digunakan untuk menentukan apakah ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata dua kelompok, yang mungkin terkait dalam fitur tertentu. Uji parsial digunakan sebagai alat pengujian hipotesis, yang memungkinkan pengujian asumsi yang berlaku untuk suatu populasi. Dalam pengukurannya uji parsial diukur dengan membandingkan nilai T hitung dengan nilai T tabel, serta membandingkan nilai signifikansi dengan standar signifikansi. Pengambilan keputusan dalam uji parsial, apabila nilai T hitung  $>$  T tabel maka variabel independen memiliki pengaruh positif, dan apabila nilai signifikansi  $<$  standar signifikansi (0,05) maka dikatakan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Adapun rumus hipotesis statistiknya (Umar, 2014: 73). adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

t = Observasi

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya observasi

### 3. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2012) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variable independen atau variable bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variable dependen atau variable terikat. Pengukuran dalam pengujian simultan (uji f) adalah dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel, serta membandingkan nilai signifikansi dengan standar signifikansi yang digunakan (0,05). Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian simultan yaitu, apabila nilai F hitung yang dihasilkan lebih besar daripada nilai F tabel, serta nilai signifikansi lebih kecil daripada standar signifikansi maka variabel independen yang diteliti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (terikat). Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria sebagai berikut:

1. Menentukan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  atau 0,05
2. Menghitung Uji F (*F-Test*)

$$F \text{ Hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

$R^2$  = Koefisien determinasi gabungan

k = Jumlah variabel independen

$n$  = Jumlah sampel

#### 4. Koefisien Determinasi

Menurut Sugiyono (2019) Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang mengecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Untuk mengukur besarnya pengaruh variabel-variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y), yaitu dengan cara:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%$$

Dimana:

R= Koefisien korelasi

$n$  = Jumlah sampel yang diteliti

X = Variabel independen

Y = Variabel terikat

Interpretasi nilai  $r^2$  dari Sugiyono (2017), dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Interprestasi Nilai R Square ( $R^2$ )**

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Pengaruh</b>
0,000 – 0,199	Sangat Lemah
0,200 – 0,339	Lemah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2017)

Dalam analisis korelasi terdapat suatu angka yang disebut dengan koefisien determinasi yang besarnya adalah kuadrat dari koefisien korelasi ( $r^2$ ). Koefisien ini disebut koefisien penentu karena varians yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel independen.

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Hasil Penelitian**

##### **Gambaran Umum PT Bank Mandiri Tbk**

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah -- yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank Mandiri, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

##### **Konsolidasi dan integrasi**

Setelah melalui proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang, Bank Mandiri berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan core banking system baru yang terintegrasi menggantikan core banking system dari keempat bank legacy sebelumnya yang saling terpisah. Sejak didirikan, kinerja Bank Mandiri senantiasa mengalami perbaikan terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 triliun di tahun 2004. Bank Mandiri melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2003 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 miliar lembar saham.

Tahun 2005 menjadi titik balik bagi Bank Mandiri, dimana Bank Mandiri memutuskan untuk menjadi bank yang unggul di regional (regional champion Bank), yang diwujudkan dalam program transformasi yang dilaksanakan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu:

1. Implementasi budaya. Dilakukan dengan restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan leadership dan talent serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis.
2. Pengendalian tingkat NPL secara agresif. Bank Mandiri fokus pada penanganan kredit macet dan memperkuat sistem manajemen risiko. Pertumbuhan pasar melalui strategi dan value proposition yang distinctive untuk masing-masing segmen.
3. Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata. Pertumbuhan pasar melalui strategi dan value proposition yang distinctive untuk masing-masing segmen.
4. Pengembangan dan pengelolaan program aliansi. antar Direktorat atau Business Unit dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis nasabah-nasabah eksisting maupun value chain dari nasabah-nasabah dimaksud.

Untuk dapat meraih aspirasi menjadi Regional Champion Bank, Bank Mandiri melakukan transformasi secara bertahap melalui 3 (tiga) fase:

1. Tahap 1 (2006-2007)

Back on Track : Fokus untuk merekonstruksi ulang fondasi Bank Mandiri untuk pertumbuhan di masa depan

2. Tahap 2 (2008-2009)

Outperform the Market : Fokus pada ekspansi bisnis untuk menjamin pertumbuhan yang signifikan di berbagai segmen dan mencapai level profit yang mampu melampaui target rata-rata pasar

3. Tahap 3 (2010)

Shaping the End Game : Bank Mandiri menargetkan diri untuk menjadi bank regional terdepan melalui konsolidasi dari bisnis jasa keuangan dan lebih mengutamakan peluang strategi pertumbuhan non-organik, termasuk memperkuat kinerja anak perusahaan dan akuisisi bank atau perusahaan keuangan lainnya yang dapat memberikan nilai tambah bagi Bank Mandiri.

Proses transformasi yang telah dijalankan sejak tahun 2005 hingga tahun 2010 ini secara konsisten berhasil meningkatkan kinerja Bank Mandiri. Hal ini tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial, diantaranya:

1. Kredit bermasalah turun signifikan, tercermin dari rasio NPL net konsolidasi yang turun dari 15,34% di tahun 2005 menjadi 0,62% di tahun 2010.
2. Laba bersih Bank Mandiri juga tumbuh sangat signifikan dari Rp 0,6 Triliun di tahun 2005 menjadi Rp 9,2 Triliun di tahun 2010.

Sejalan dengan transformasi bisnis di atas, Bank Mandiri juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi

pedoman pegawai dalam berperilaku, yaitu 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut “TIPCE” yang dijabarkan menjadi:

1. Kepercayaan (Trust)
2. Integritas (Integrity)
3. Profesionalisme (Professionalism)
4. Fokus Pada Pelanggan (Customer Focus)
5. dan Kesempurnaan (Excellence).
6. Program Transformasi Lanjutan (2010 - 2014)

Untuk dapat mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya, Bank Mandiri melaksanakan transformasi lanjutan tahun 2010-2014, yaitu dengan melakukan revitalisasi visinya untuk “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif”. Dengan visi tersebut, Bank Mandiri mencanangkan untuk mencapai milestone keuangan di tahun 2014, yaitu nilai kapitalisasi pasar mencapai di atas Rp225 triliun dengan pangsa pasar pendapatan mendekati 16%, ROA mencapai kisaran 2,5% dan ROE mendekati 25%, namun tetap menjaga kualitas aset yang direfleksikan dari rasio NPL gross di bawah 4%.

Pada tahun 2014, Bank Mandiri ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia serta masuk dalam jajaran Top 5 Bank di ASEAN. Selanjutnya di tahun 2020, Bank Mandiri mentargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran Top 3 di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional. Untuk mewujudkan visi tersebut, transformasi bisnis di Bank Mandiri tahun 2010 akan difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu:

1. Wholesale transaction

Memperkuat leadership dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang holistik melayani institusi corporate & commercial di Indonesia.

## 2. Retail deposit & payment

Menjadi bank pilihan nasabah di bidang retail deposit dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya.

## 3. Retail Financing

Meraih posisi terdepan dalam segmen pembiayaan ritel, terutama untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, personal loan, dan kartu kredit serta menjadi salah satu pemain utama di micro banking.

Indikator keberhasilan transformasi lanjutan 2010-2014 ditunjukkan dengan pencapaian nilai kapitalisasi saham yang mencapai Rp254 triliun, Return on Asset mencapai 3,39%, dan NonPerforming Loan sebesar 2,17%. Bank Mandiri telah berhasil mempertahankan predikat sebagai “the best bank in service excellence” selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari Marketing Research Indonesia (MRI), dan mempertahankan predikat sebagai “Perusahaan Sangat Terpercaya” selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)

Pertumbuhan penyaluran kredit itu mendorong peningkatan aset menjadi Rp.855 triliun dari Rp733,1 triliun pada Desember 2013. Sedangkan laba bersih pada 2014 tercatat tumbuh 9,2 % menjadi Rp19,9 triliun atau naik Rp1.7 triliun jika dibandingkan akhir 2013 sebesar Rp.18,2 triliun. Selain pertumbuhan kredit, laju

kenaikan laba bersih juga ditopang oleh pertumbuhan fee based income yang mencapai Rp15.06 triliun pada tahun 2014.

Laju kenaikan laba juga ditopang pertumbuhan bunga bersih sebesar 15,7% menjadi Rp 39,1 triliun dan kenaikan fee based income sebesar 3,9 % sehingga mencapai Rp.15,06 triliun. Dari capaian laba tersebut, kontribusi anak perusahaan mencapai 9.1% % atau sebesar Rp1,81 triliun. Sebagai implementasi fungsi intermediasi dalam mendukung perekonomian nasional, Bank Mandiri juga terus memacu pembiayaan ke sektor produktif. Hasilnya, pada akhir 2014, kredit ke sektor produktif tumbuh 13.9 % mencapai Rp 410,6 triliun. dimana kredit investasi tumbuh 9,1 % dan kredit modal kerja tumbuh 16,7%.

Dilihat dari segmentasi, kenaikan penyaluran kredit terjadi di seluruh bisnis, dengan pertumbuhan tertinggi pada segmen mikro yang mencapai 33,2% menjadi Rp.36 triliun pada Desember 2014. Sementara itu, kredit yang tersalurkan untuk segmen usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mencatat pertumbuhan sebesar 13,6 % menjadi Rp 73,4 triliun.

Bank Mandiri juga turut menyalurkan pembiayaan khusus dengan skema penjaminan pemerintah, yaitu melalui penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR). Hingga akhir 2014, jumlah nasabah KUR Bank Mandiri meningkat 34 % yoy mencapai 396 ribu nasabah. Kepercayaan masyarakat kepada Bank Mandiri juga terus tumbuh yang ditunjukkan dengan naiknya penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) menjadi Rp.636,4 triliun pada akhir 2014 dari Rp.556,4 triliun pada tahun sebelumnya. Dari pencapaian tersebut, total dana murah (giro dan tabungan) yang berhasil dikumpulkan Bank Mandiri mencapai Rp380,5 triliun, yang terutama

didorong oleh pertumbuhan tabungan sebesar 6,7% atau Rp15,93 triliun hingga mencapai Rp252,4 triliun.

Capaian tersebut sangat menggembirakan, terutama jika mempertimbangkan tingkat persaingan likuiditas yang sangat ketat di industri. Sebagai upaya untuk meningkatkan pengumpulan dana masyarakat melalui peningkatan kenyamanan bertransaksi, Bank Mandiri terus mengembangkan jaringan kantor cabang, jaringan elektronik, maupun jaringan layanan lainnya. Hingga Desember 2014, Bank Mandiri telah memiliki 2.312 cabang, 15.344 unit ATM serta penambahan jaringan bisnis mikro sehingga menjadi 1.833 unit.

Atas kinerja baik tersebut, Bank Mandiri meraih sejumlah penghargaan antara lain sebagai bank terbaik di Indonesia dari tiga publikasi terkemuka di sektor keuangan, yaitu Finance Asia, Asiamoney dan The Banker. Selain itu, Bank Mandiri juga berhasil mempertahankan predikat Best Bank in Service Excellence dari Marketing Research Indonesia (MRI) dan Majalah SWA selama tujuh tahun berturut-turut serta predikat Most Trusted Companies selama delapan tahun berturut-turut dari International Institute for Corporate Governance (IICG).

### **Visi dan Misi Perusahaan**

#### **Visi**

Menjadi partner finansial pilihan utama Anda.

#### **Misi**

Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan *simple* yang menjadi bagian hidup nasabah.

## Karakteristik Responden

### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan pada hasil pengolahan data karakteristik responden maka dapat dilihat pada tabel berikut mengenai usia responden penelitian.

**Tabel 5.1.**

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
21 – 30 Tahun	49	57%
31 – 40 Tahun	26	30%
41 – 50 Tahun	11	13%
51 – 60 Tahun	-	0%
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden penelitian adalah berusia antara 21 -30 tahun, hal tersebut disebabkan banyaknya penerimaan *Fresh Graduate* dalam perekrutan di PT Bank Mandiri Regional X Makassar. Jadi berdasarkan pada hal tersebut maka jumlah karyawan PT Bank Mandiri Regional X Makassar yang berusia 21-30 mengalami peningkatan jumlah.

### 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan pada hasil pengolahan data karakteristik responden maka dapat dilihat pada tabel berikut mengenai jenis kelamin responden penelitian.

**Tabel 5.2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Laki - Laki	46	53%
Perempuan	40	47%
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan hasil tabel karakteristik berdasarkan jenis kelamin di atas diketahui bahwa mayoritas responden penelitian adalah laki-laki. Hal tersebut disebabkan fokus utama Bank Mandiri yaitu dengan memaksimalkan produk-produk pinjaman (kredit), dimana karyawan laki-laki lebih efektif dalam hal penanganan nasabah-nasabah kredit.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan pada hasil pengolahan data karakteristik responden maka dapat dilihat pada tabel berikut mengenai tingkat pendidikan responden penelitian.

**Tabel 5.3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
SD	-	-
SMP	-	-
SMA	-	-
S1	86	100%
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Hasil karakteristik responden diketahui bahwa semua karyawan PT Bank Mandiri Regional X Makassar hanya menerima karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan minimal S1.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan pada hasil pengolahan data karakteristik responden maka dapat dilihat pada tabel berikut mengenai masa kerja responden penelitian.

**Tabel 5.4.**

##### **Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<b>&lt; 5 Tahun</b>	48	56%
<b>5 – 10 Tahun</b>	36	42%
<b>11 – 15 Tahun</b>	2	2%
<b>16 – 20 Tahun</b>	-	-
<b>21 – 25 Tahun</b>	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Hasil karakteristik responden berdasarkan masa kerja yang ditampilkan tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden adalah mereka yang memiliki masa kerja di bawah 5 tahun, hal tersebut berbanding lurus dengan usia karyawan yang mayoritas 21-30. Selain itu, karyawan yang notabene *Fresh Graduate* mendominasi secara kuantitatif jumlah karyawan di PT Bank Mandiri Regional X Makassar.

#### **Deskriptif Statistik Variabel Penelitian**

##### **1. Deskriptif Variabel Motivasi Kerja**

Dalam penelitian ini variabel motivasi memiliki 15 pernyataan yang diangkat dari indikator-indikator variabel motivasi. Hasil dari deskriptif variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.5.**  
**Deskriptif Variabel Motivasi Kerja**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	86	3	5	3.93	.748
X1.2	86	3	5	4.06	.725
X1.3	86	2	5	3.85	.775
X1.4	86	2	5	3.88	.773
X1.5	86	2	5	3.98	.782
X1.6	86	2	5	4.06	.725
X1.7	86	3	5	3.92	.672
X1.8	86	3	5	3.98	.703
X1.9	86	2	5	3.91	.713
X1.10	86	2	5	3.92	.829
X1.11	86	2	5	4.06	.725
X1.12	86	3	5	3.99	.660
X1.13	86	2	5	4.19	.711
X1.14	86	2	5	4.42	.727
X1.15	86	3	5	3.98	.767
Motivasi	86	48	74	60.10	6.600
Valid N (listwise)	86				

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021

Berdasarkan hasil deskriptif statistik variabel motivasi kerja yang telah dilakukan diketahui nilai minimum item-item pernyataan adalah 2-3 nilai maksimum adalah 5 dan nilai tengah  $> 3,8$  item-item pernyataan, jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju untuk variabel motivasi kerja.

## 2. Deskriptif Variabel Disiplin Kerja

Dalam variabel disiplin kerja, pernyataan-pernyataan yang tertuang dalam kuesioner berjumlah 10 butir pertanyaan yang dideskripsikan seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.6.**  
**Deksriptif Variabel Disiplin Kerja**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	86	3	5	4.34	.500
X2.2	86	3	5	4.35	.526
X2.3	86	3	5	4.47	.547
X2.4	86	3	5	4.27	.541
X2.5	86	3	5	4.20	.629
X2.6	86	3	5	4.63	.554
X2.7	86	3	5	4.71	.506
X2.8	86	3	5	4.33	.496
X2.9	86	3	5	4.37	.510
X2.10	86	3	5	4.76	.484
Disiplin Kerja	86	37	50	44.41	2.650
Valid N (listwise)	86				

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021

Berdasarkan hasil deskriptif statistik variabel disiplin kerja yang telah dilakukan diketahui nilai minimum item-item pernyataan adalah 3 nilai maksimum adalah 5 dan nilai tengah  $> 4$  item-item pernyataan, jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju untuk variabel disiplin kerja.

### **3. Deksriptif Variabel Kemampuan Kerja**

Dalam variabel kemampuan kerja, pernyataan-pernyataan yang tertuang dalam kuesioner berjumlah 12 butir pertanyaan yang dideskripsikan seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.7.**  
**Deksriptif Variabel Kemampuan Kerja**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	86	3	5	4.48	.568
X3.2	86	3	5	4.35	.526
X3.3	86	3	5	4.31	.559
X3.4	86	3	5	4.55	.524
X3.5	86	3	5	4.43	.521
X3.6	86	3	5	4.22	.582
X3.7	86	4	5	4.43	.498
X3.8	86	3	5	4.52	.547
X3.9	86	3	5	4.58	.542
X3.10	86	3	5	4.42	.641
X3.11	86	3	5	4.41	.561
X3.12	86	3	5	4.34	.566
Kemampuan Kerja	86	44	59	53.03	3.077
Valid N (listwise)	86				

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021

Berdasarkan hasil deskriptif statistik variabel disiplin kerja yang telah dilakukan diketahui nilai minimum item-item pernyataan adalah 3 nilai maksimum adalah 5 dan nilai tengah > 4 item-item pernyataan, jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju untuk variabel kemampuan kerja.

#### **4. Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

Dalam variabel kinerja karyawan, pernyataan-pernyataan yang tertuang dalam kuesioner berjumlah 15 butir pertanyaan yang dideskripsikan seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.8.**  
**Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y.1	86	3	5	4.34	.566
Y.2	86	3	5	4.31	.579
Y.3	86	3	5	4.36	.507
Y.4	86	4	5	4.35	.479
Y.5	86	3	5	4.38	.513
Y.6	86	3	5	4.38	.513
Y.7	86	3	5	4.33	.519
Y.8	86	3	5	4.23	.607
Y.9	86	3	5	4.57	.521
Y.10	86	3	5	4.56	.523
Y.11	86	3	5	4.29	.482
Y.12	86	4	5	4.35	.479
Y.13	86	3	5	4.37	.532
Y.14	86	3	5	4.49	.526
Kinerja Karyawan	86	54	69	61.31	3.640
Valid N (listwise)	86				

Sumber: Data primer diolah SPSS 26, 2021

Berdasarkan hasil deskriptif statistik variabel disiplin kerja yang telah dilakukan diketahui nilai minimum item-item pernyataan adalah 3 nilai maksimum adalah 5 dan nilai tengah  $> 4$  item-item pernyataan, jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban setuju untuk variabel kinerja karyawan.

## **Uji Instrumen Penelitian**

### **1. Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Pengukurannya adalah dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel. Apabila nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel maka dapat dinyatakan item kuesioner valid sebagai alat pengumpul data. Berikut hasil pengujian validitas dalam penelitian ini:

**Tabel 5.9.**  
**Uji Validitas**

Variabel	Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Motivasi ( $X_1$ )	Item 1	0,731	0,214	Valid/Layak
	Item 2	0,547	0,214	Valid/Layak
	Item 3	0,558	0,214	Valid/Layak
	Item 4	0,738	0,214	Valid/Layak
	Item 5	0,712	0,214	Valid/Layak
	Item 6	0,608	0,214	Valid/Layak
	Item 7	0,508	0,214	Valid/Layak
	Item 8	0,549	0,214	Valid/Layak
	Item 9	0,637	0,214	Valid/Layak
	Item 10	0,707	0,214	Valid/Layak
	Item 11	0,630	0,214	Valid/Layak
	Item 12	0,503	0,214	Valid/Layak
	Item 13	0,547	0,214	Valid/Layak
	Item 14	0,234	0,214	Valid/Layak
	Item 15	0,705	0,214	Valid/Layak
Disiplin Kerja ( $X_2$ )	Item 1	0,605	0,214	Valid/Layak
	Item 2	0,606	0,214	Valid/Layak
	Item 3	0,509	0,214	Valid/Layak
	Item 4	0,564	0,214	Valid/Layak
	Item 5	0,629	0,214	Valid/Layak
	Item 6	0,417	0,214	Valid/Layak
	Item 7	0,405	0,214	Valid/Layak
	Item 8	0,337	0,214	Valid/Layak
	Item 9	0,383	0,214	Valid/Layak
	Item 10	0,473	0,214	Valid/Layak
Kemampuan Kerja ( $X_3$ )	Item 1	0,475	0,214	Valid/Layak
	Item 2	0,603	0,214	Valid/Layak
	Item 3	0,596	0,214	Valid/Layak
	Item 4	0,390	0,214	Valid/Layak
	Item 5	0,401	0,214	Valid/Layak
	Item 6	0,462	0,214	Valid/Layak
	Item 7	0,474	0,214	Valid/Layak
	Item 8	0,380	0,214	Valid/Layak
	Item 9	0,327	0,214	Valid/Layak
	Item 10	0,422	0,214	Valid/Layak
	Item 11	0,489	0,214	Valid/Layak
	Item 12	0,547	0,214	Valid/Layak

Kinerja Karyawan (Y)	Item 1	0,479	0,214	Valid/Layak
	Item 2	0,578	0,214	Valid/Layak
	Item 3	0,448	0,214	Valid/Layak
	Item 4	0,453	0,214	Valid/Layak
	Item 5	0,578	0,214	Valid/Layak
	Item 6	0,445	0,214	Valid/Layak
	Item 7	0,462	0,214	Valid/Layak
	Item 8	0,456	0,214	Valid/Layak
	Item 9	0,618	0,214	Valid/Layak
	Item 10	0,624	0,214	Valid/Layak
	Item 11	0,444	0,214	Valid/Layak
	Item 12	0,476	0,214	Valid/Layak
	Item 13	0,491	0,214	Valid/Layak
	Item 14	0,392	0,214	Valid/Layak

Sumber: Data primer diolah, SPSS 26, 2021

Hasil pengujian validitas yang ditunjukkan tabel di atas diketahui bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner penelitian dinyatakan valid karena memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.10.**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Batas	Keterangan
Motivasi Kerja ( $X_1$ )	0,871	0,6	Reliabel/Handal
Disiplin Kerja ( $X_2$ )	0,666	0,6	Reliabel/Handal
Kemampuan Kerja ( $X_3$ )	0,667	0,6	Reliabel/Handal
Kinerja Karyawan (Y)	0,762	0,6	Reliabel/Handal

Sumber: Data primer diolah, SPSS 26, 2021

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $>$  0,6

(nilai batas) jadi dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini reliabel/handal sebagai alat pengumpul data.

## Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas merupakan suatu pengujian yang harus dilakukan untuk mengetahui pemodelan regresi baik atau tidak, berdistribusi normal atau tidak residual dalam model regresi. Pengujian normalitas penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.11.**  
**Uji Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		86
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.96419734
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.062
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data. c. Lilliefors Significance Correction. d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Data primer diolah, SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas, nilai signifikansi yang dihasilkan  $0,200 > 0,05$  jadi dapat disimpulkan bahwa data penelitian (residual) berdistribusi normal dalam pemodelan regresi linear berganda.

### 2. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas berfungsi untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel independen dalam penelitian. Pemodelan regresi yang baik tidak boleh menghasilkan hubungan/korelasi antar variabel independen.

Pengukuran dalam pengujian multikolinieritas adalah dengan menilai nilai tolerance dengan nilai VIF. Apabila nilai tolerance yang dihasilkan  $> 0,10$  dan nilai VIF yang dihasilkan  $< 10,00$  maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi hubungan atau korelasi antar variabel independen dalam penelitian. Adapun hasil pengujian seperti yang ditunjukkan tabel berikut:

**Tabel 5.12.**  
**Uji Multikolinieritas**

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	13.550	4.460		3.038	.003		
	Motivasi	.160	.058	.290	2.770	.007	.324	3.082
	Disiplin Kerja	.544	.146	.396	3.716	.000	.313	3.196
	Kemampuan Kerja	.264	.129	.223	2.053	.043	.300	3.331

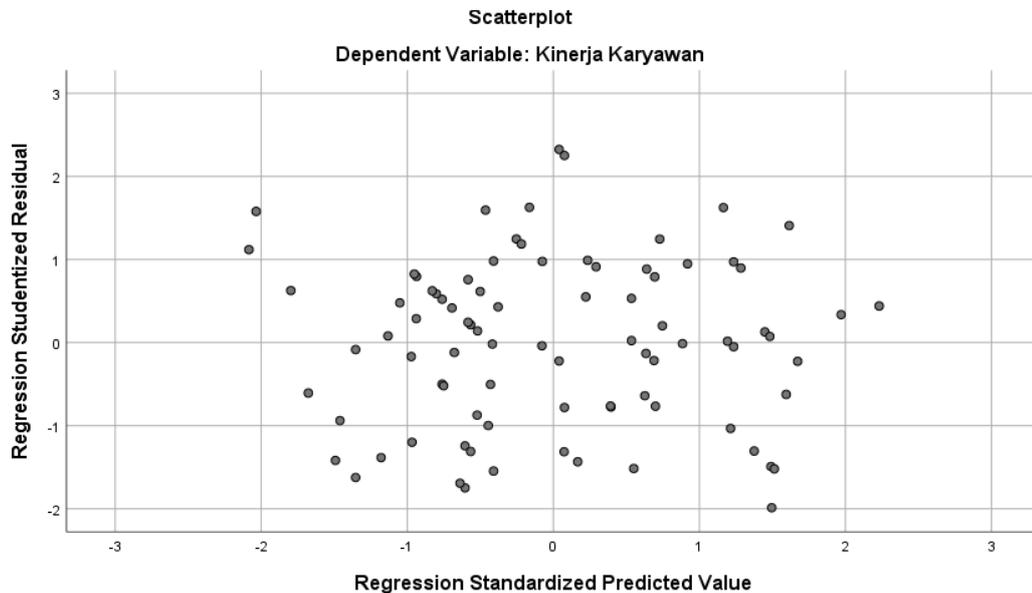
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, SPSS 26, 2021

Tabel pengujian multikolinieritas di atas menunjukkan bahwa nilai Tolerance dari ketigas variabel independen  $> 0,10$  dan nilai VIF dari ketiga variabel independen  $< 10,00$ , hal tersebut berarti tidak terjadi multikolinieritas pada pemodelan regresi linear berganda dalam penelitian ini, dengan kata lain penelitian ini bebas asumsi multikolinieritas.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya kesamaan varian dalam residual yang membentuk pemodelan regresi linear berganda. Pengujian heterokedastisitas penelitian dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 5.1.**

### Uji Heterokedastisitas

Sumber: Data primer diolah, SPSS 26, 2021

Berdasarkan pada pengujian heterokedastisitas yang ditampilkan gambar di atas, diketahui bahwa residual berdistribusi secara acak/random/tidak membentuk pola tertentu, maka dapat dinyatakan bahwa penelitian ini bebas dari gejala heterokedastisitas.

### Uji Hipotesis

#### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel independen dalam penelitian ini terhadap variabel dependen, maka digunakan analisis regresi linear berganda. Adapun hasil pengujian dalam penelitian ini seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.13.**  
**Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	T Hitung	Signifikan	Keterangan
Motivasi kerja ( $X_1$ )	0,160	2,770	0,007	Signifikan
Disiplin kerja ( $X_2$ )	0,544	3,716	0,000	Signifikan
Kemampuan kerja ( $X_3$ )	0,264	2,053	0,043	Signifikan
Konstanta	13,550	3,038	0,003	Signifikan
F	66,562			
Prob F	0,000			
R	0,842			
R Square	0,709			

Sumber: Data primer diolah, SPSS 26, 2021

Nilai koefisien regresi dan nilai konstanta di atas dapat diterjemahkan seperti berikut:

$$Y = 13,550 (\alpha) + 0,160 \beta_1 X_1 + 0,544 \beta_2 X_2 + 0,264 \beta_3 X_3 + 0,05 e$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Apabila nilai koefisien regresi motivasi kerja  $\beta_1 X_1$ , disiplin kerja  $\beta_2 X_2$ , dan kemampuan kerja  $\beta_3 X_3$  konstan (tetap/tidak berubah) maka kinerja karyawan adalah 13,550.
2. Nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,160 berarti jika terjadi kenaikan pada motivasi kerja sebesar 1 (100%) maka akan terjadi kenaikan pada kinerja karyawan sebesar 0,160. Namun, jika terjadi penurunan pada komunikasi sebesar 1 (100%) maka kinerja karyawan juga turun sebesar 0,160.
3. Nilai koefisien regresi disiplin kerja sebesar 0,544 berarti jika terjadi kenaikan pada disiplin kerja sebesar 1 (100%) maka akan terjadi kenaikan pada kinerja karyawan sebesar 0,544. Namun, jika terjadi penurunan pada

disiplin kerja sebesar 1 (100%) maka kinerja karyawan juga turun sebesar 0,544.

4. Nilai koefisien regresi kemampuan kerja sebesar 0,264 berarti jika terjadi kenaikan pada kemampuan kerja sebesar 1 (100%) maka akan terjadi kenaikan pada kinerja karyawan sebesar 0,264. Namun, jika terjadi penurunan pada kemampuan kerja sebesar 1 (100%) maka kinerja karyawan juga turun sebesar 0,325.
5. Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda ditemukan variabel independen dengan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Variabel tersebut adalah disiplin kerja, hal tersebut disebabkan karena nilai koefisien regresi yang dihasilkan dalam pengujian regresi linear berganda disiplin kerja lebih tinggi dibandingkan kedua variabel independen lainnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan variabel dengan tingkat dominasi paling besar atas baik buruknya kinerja karyawan.

## **2. Uji Parsial (Uji T)**

Pengujian parsial (T Test) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara sendiri-sendiri terhadap variabel dependen. Pengukuran uji parsial ini yaitu dengan memerhatikan nilai t hitung dan nilai signifikansi. Apabila nilai t hitung yang dihasilkan variabel-variabel independent  $>$  t tabel, dan nilai signifikansi yang dihasilkan  $<$  0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Adapun hasil pengujian parsial dalam penelitian ini seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.15.**  
**Uji Parsial (Uji T)**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.550	4.460		3.038	.003
	Motivasi	.160	.058	.290	2.770	.007
	Disiplin Kerja	.544	.146	.396	3.716	.000
	Kemampuan Kerja	.264	.129	.223	2.053	.043

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, SPSS 26, 2021

Sebelum menjelaskan hasil pengujian parsial, peneliti harus mengetahui nilai t tabel terlebih dahulu untuk membandingkannya nanti dengan nilai t hitung yang telah ditunjukkan pada tabel di atas. Adapun cara mendapatkan nilai t tabel yaitu dengan menggunakan rumus berikut:

$$Df = n - k$$

DF = *Degree of Freedom* (Derajat kebebasan (0,05))

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel

Jadi:

$$DF = 86 - 4$$

$$= 82$$

Hasil dari persamaan di atas di masukkan di excel dengan formula berikut:

$$=TINV(0.05, 82)$$

$$=1,989$$

Nilai t tabel yang dihasilkan adalah 1,989

Hasil pengujian parsial yang ditunjukkan tabel di atas dapat diterjemahkan sebagai berikut:

1. Motivasi memiliki nilai  $t$  hitung  $2,770 > 1,989$ , sedangkan nilai signifikansinya adalah  $0,007 < 0,05$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Regional X Makassar.
2. Disiplin kerja memiliki nilai  $t$  hitung  $3,716 > 1,989$ , sedangkan nilai signifikansinya adalah  $0,000 < 0,05$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Regional X Makassar.
3. Kemampuan kerja memiliki nilai  $t$  hitung  $2,053 > 1,989$ , sedangkan nilai signifikansinya adalah  $0,043 < 0,05$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Regional X Makassar.
4. Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan adalah disiplin kerja. Hasil tersebut berdasarkan besarnya nilai koefisien regresi yang berkontribusi dalam pemodelan regresi linear berganda yang ditunjukkan tabel pengujian regresi linear berganda. Hasil tersebut menandakan bahwa disiplin kerja berperan penting dalam pencapaian kinerja karyawan sehingga jika terjadi penurunan ataupun kenaikan pada disiplin kerja, maka akan sangat berdampak pada kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Regional X Makassar.

Berdasarkan hasil pengujian parsial dan pengambilan keputusan yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Regional X Makassar.

### 3. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan digunakan sebagai salah satu bentuk pengujian hipotesis penelitian, dimana pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengukuran dalam pengujian ini yaitu dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel, juga membandingkan nilai signifikansi dengan batas signifikansi (0,05). Adapun hasil pengujian simultan seperti yang ditunjukkan tabel berikut ini:

**Tabel 5.16.**  
**Uji Simultan (Uji F)**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	798.587	3	266.196	66.562	.000 <sup>b</sup>
	Residual	327.936	82	3.999		
	Total	1126.523	85			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
b. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja, Motivasi, Disiplin Kerja

Sumber: Data primer diolah, SPSS 26, 2021

Sebelum menjelaskan mengenai hasil pengujian simultan, peneliti harus mengetahui terlebih dahulu nilai F tabel. Adapun caranya yaitu dengan menggunakan rumus berikut ini:

$$DF 1 = k-1$$

$$DF 2 = n-k$$

$$DF = \text{Degree of Freedom (Derajat kebebasan (0,05))}$$

$n$  = Jumlah sampel

$k$  = Jumlah variabel

$DF 1 = 4-1 = 3$

$DF 2 = 86-4 = 82$

Hasil tersebut kemudian dimasukkan dalam formula excel dengan rumus berikut:

`=FINV(0.05,3,26)`

F tabel = **2,715**

Nilai F tabel yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah 2,715, sedangkan nilai F hitung dalam pengujian simultan yang ditunjukkan tabel pengujian simultan sebesar 66,562 yang berarti nilai F hitung  $>$  F tabel. Pada pengukuran selanjutnya diketahui bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan adalah  $0,000 < 0,05$ . Jadi, berdasarkan hasil pengujian dan pengambilan keputusan dalam pengujian simultan maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen yang terdiri dari motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Regional X Makassar.

#### **4. Koefisien Determinasi**

Untuk mengetahui besaran pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen maka digunakanlah uji koefisien determinasi ( $R^2$ ). Pengukuran dalam pengujian ini yaitu; semakin mendekati angka 1 nilai yang dihasilkan dalam kolom R Square maka semakin kuat pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

**Tabel 5.17.**  
**Koefisien Determinasi**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 <sup>a</sup>	.709	.698	2.000
a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja, Motivasi, Disiplin Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, SPSS 26, 2021

Nilai *R Square* yang dihasilkan tabel di atas menunjukkan nilai sebesar 0,709 atau jika ditransformasi dalam bentuk persentase menjadi 70,9%. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Regional X Makassar dipengaruhi oleh motivasi kerja, disiplin kerja dan kemampuan kerja sebesar 70,9%, sisanya sebesar 29,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan/diteliti dalam penelitian ini.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Parsial Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa koefisien regresi motivasi kerja bertanda positif yang berarti motivasi kerja mampu memprediksi kenaikan dan penurunan kinerja karyawan. Selanjutnya dalam pengujian parsial, nilai *t* hitung > *t* tabel, serta nilai signifikansi yang dihasilkan < 0,05 yang berarti secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Wahyudi (2019) dengan judul “Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Temuan ini secara teoritis mengonfirmasi teori dan mendukung hasil

penelitian terdahulu, bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Mardjuni & Saleh (2018) dengan judul “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Semen Tonasa Kabupaten Pangkep”. Dari hasil analisis dan penelitian menunjukkan bahwa (1) kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (4) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep.

Penelitian ini juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Mc Clelland dan Boyatzis dalam (Suryani & FoEh, 2019) menjelaskan bahwa *motivation is defined in relation to need strength*. Motivasi dianggap sebagai suatu kekuatan atau dorongan yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. Secara sistematis motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

### **Pengaruh Parsial Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa koefisien regresi disiplin kerja bertanda positif yang berarti disiplin kerja mampu memprediksi kenaikan dan penurunan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi yang dihasilkan disiplin kerja memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan

dibandingkan dua variabel independen lainnya. Selanjutnya dalam pengujian parsial, nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel, serta nilai signifikansi yang dihasilkan  $< 0,05$  yang berarti secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Rozalia (2015) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Pattindo Malang)”. Hasil regresi linier berganda, menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $5,925 > t$  tabel  $1,990$ . Variabel disiplin kerja menunjukkan nilai  $t$  hitung  $4,651 > t$  tabel  $1,990$  hal ini berarti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil  $F$  hitung sebesar  $50,605 > F$  tabel  $3,112$ , bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Sekartini (2016) dengan judul “Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa”. 1. Kemampuan Kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya kemampuan kerja tidak berpengaruh akan meningkatnya kepuasan kerja pada Universitas Warmadewa. 2. Kemampuan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dalam hal ini kemampuan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Warmadewa. 3. Disiplin kerja

berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin meningkatnya disiplin kerja di masing-masing bidang tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan Universitas Warmadewa 4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa jika disiplin kerja karyawan semakin baik maka kinerja karyawan semakin baik pula, namun secara signifikan mempengaruhi naiknya kinerja karyawan. 5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin baiknya motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja pada Universitas Warmadewa. 6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkatnya motivasi di masing-masing bidang, karyawan dengan atasan akan meningkatkan kinerja karyawan pada Universitas Warmadewa. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baiknya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan Universitas Warmadewa.

Hasil dari penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan Muhyi et al (2016) Disiplin adalah perilaku tertib oleh karyawan dengan cara yang diharapkan. Ini adalah kekuatan atau ketakutan dari kekuatan yang menghalangi seseorang atau kelompok untuk melakukan hal-hal yang merugikan pencapaian tujuan kelompok. Dengan kata lain, disiplin adalah perilaku tertib oleh anggota organisasi yang mematuhi peraturan dan regulasi karena mereka ingin bekerja sama secara harmonis dalam meneruskan tujuan yang dimiliki kelompok.

Selain pandangan di atas, disiplin yang baik berarti bahwa karyawan bersedia untuk mematuhi aturan perusahaan dan perintah eksekutif dan berperilaku

dengan cara yang diinginkan. Disiplin menyiratkan tidak adanya kekacauan, ketidakteraturan dan kebingungan dalam perilaku seorang pekerja. Menurut Calhoun, disiplin adalah kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, peraturan dan prosedur yang dianggap perlu untuk berfungsinya organisasi secara efektif (Mamik, 2016).

### **Pengaruh Parsial Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa koefisien regresi kemampuan kerja bertanda positif yang berarti kemampuan kerja mampu memprediksi kenaikan dan penurunan kinerja karyawan. Selanjutnya dalam pengujian parsial, nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, serta nilai signifikansi yang dihasilkan  $<$  0,05 yang berarti secara parsial kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aziz et al., (2017) dengan judul “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal)”. Hasil uji  $F$  test menunjukkan bahwa kemampuan kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 50,9%; sisanya 49,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini.

Penelitian ini juga didukung oleh beberapa pandangan ahli mengenai kemampuan karyawan. Menurut Hasibuan dalam (Zainal et al., 2015) kemampuan dapat dipandang sebagai karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang yang berkenaan dengan bagaimana para

karyawan bekerja dan bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan aturan atau prosedural yang berlaku di dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan reality (*knowledge and skill*), artinya karyawan memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka lebih mudah mencapai prestasi maksimal.

Menurut Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa kemampuan mencakup keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan . Ini adalah atribut yang melekat atau dimiliki oleh seseorang. Berdasarkan pendapat di atas dapat diartikan bahwa kemampuan adalah kecakapan atau kapasitas mengenai suatu keahlian yang merupakan bawaan sejak lahir untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan, semakin baik kemampuan individu dalam bekerja dapat berdampak positif terhadap kinerjanya.

### **Pengaruh Simultan Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai F tabel yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah 2,715, sedangkan nilai F hitung dalam pengujian simultan yang ditunjukkan tabel pengujian simultan sebesar 66,562 yang berarti nilai F hitung > F tabel. Pada pengukuran selanjutnya diketahui bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan adalah  $0,000 < 0,05$ . Jadi, berdasarkan hasil pengujian dan pengambilan keputusan dalam pengujian simultan maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen yang terdiri dari

motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Regional X Makassar.

Nilai *R Square* yang dihasilkan tabel di atas menunjukkan nilai sebesar 0,709 atau jika ditransformasi dalam bentuk persentase menjadi 70,9%. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Regional X Makassar dipengaruhi oleh motivasi kerja, disiplin kerja dan kemampuan kerja sebesar 70,9%, sisanya sebesar 29,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan/diteliti dalam penelitian ini.

### **Variabel Yang Memiliki Pengaruh Paling Dominan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan pada hasil pengujian regresi linear berganda yang telah dilakukan pada uraian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki kontribusi paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Regional X Makassar. Hasil tersebut menandakan bahwa disiplin kerja berperan penting dalam pencapaian kinerja karyawan sehingga jika terjadi penurunan ataupun kenaikan pada disiplin kerja, maka akan sangat berdampak pada kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Regional X Makassar.

Hasil penelitian ini berbeda dari penelitian lain yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian lain yang tidak sejalan dengan dominasi kontribusi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Sekartini (2016) dengan judul “Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa”. 1. Kemampuan Kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya kemampuan kerja tidak berpengaruh akan meningkatnya kepuasan kerja pada Universitas Warmadewa. 2. Kemampuan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dalam hal ini kemampuan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Warmadewa. 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin meningkatnya disiplin kerja di masing-masing bidang tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan Universitas Warmadewa. 4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa jika disiplin kerja karyawan semakin baik maka kinerja karyawan semakin baik pula, namun secara signifikan mempengaruhi naiknya kinerja karyawan. 5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin baiknya motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja pada Universitas Warmadewa. 6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkatnya motivasi di masing-masing bidang, karyawan dengan atasan akan meningkatkan kinerja karyawan pada Universitas Warmadewa. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baiknya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan Universitas Warmadewa.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.
2. Motivasi kerja, disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.
3. Disiplin kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (PERSERO) Tbk Kantor Wilayah X Makassar.

#### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan untuk setiap karyawan mampu untuk mempertahankan disiplin kerjanya sehingga kinerja karyawan serta kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dicapai.
2. Diharapkan untuk setiap karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja serta kemampuan kerjanya. Peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan

dengan meningkatkan ketertarikan akan bidang pekerjaan. Selanjutnya untuk kemampuan kerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pendidikan.

3. Untuk peneliti lanjutan, sebaiknya menggunakan metode kualitatif dalam memprediksi kenaikan dan penurunan kinerja berdasarkan faktor-faktor yang memengaruhinya dalam dunia perbankan. Penggunaan metode kualitatif diharapkan mampu memberikan temuan penelitian yang berbeda dengan temuan-temuan lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, N. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Kasus*. Unisnu Press.
- Aziz, A., Pratama, N., & Wardani, A. (2017). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 8(2), 119–129.
- Batjo, N., & Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pe). Aksara Timur.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi)*. Alfabeta. CV.
- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Irdh. CV.
- Fadhil, A., Mayowan, Y., Administrasi, F. I., & Brawijaya, U. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 54(1), 40–47.
- Husain, B. A. (2018). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro)*. 1(1), 2–16.
- Kaswan. (2016). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Alfabeta. CV.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Liyas, J. N., & Primadi, R. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, 2(1), 18–25.
- Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2018). *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ke). Alfabeta. CV.
- Mamik. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Jawara.
- Mangkunegara, A. P. A. A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Edisi kedua). PT Remaja Rosda Karya.
- Mardjuni, S., & Saleh, H. M. Y. (2018). *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Semen Tonasa Kabupaten Pangkep*. 7(1), 11–21.

- Maulana, F. H., Hamid, D., & Mayoan, Y. (2015). *Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Kantor Cabang Malang*. 22(1), 1–8.
- Muhyi, H. A., Muttaqin, Z., & Nirmalasari, H. (2016). *HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raih Asa Sukses.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta. CV.
- Priansa, D. J., & Sumardjo, M. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Konsep-konsep Kunci*. Alfabeta. CV.
- Ratnasari, S. L. (2019). *Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Penerbit Qiara Media, CV.
- Robbins, S., & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Rozalia, N. A. (2015). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Pattindo Malang)*. 26(2).
- Saputra, I. P. A., Bagia, I. W., & Suwendra, I. W. (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 121–130.
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja)* (Cetakan Ke). Refika Aditama.
- Sekartini, N. L. (2016). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(2), 64–75. <https://doi.org/10.22225/jj.3.2.130.64-75>
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Cetakan Ke). Bumi Aksara.
- Siregar, R. T., Sahir, H. S., Sisca, Chandra, V., Wijaya, A., Masrul, Sianturi, E., Simarmata, H. M., Revida, E., & Purba, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Cetakan Pe). Yayasan Kita Menulis.
- Sisca, Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Butarbutar, M., Simarmata, H. M., Munsarif, M., & Silitonga, H. P. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif* (Cetakan Pertama). Nilacakra Publishing House.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Edisi 3. Cetakan Pertama. Alfabeta. Bandung.

- Suryani, N. K., Sugianingrat, I. A. P. W., & Laksemini, K. D. I. S. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian* (Cetakan Pe). Nilacakra Publishing House.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Perr). Kencana.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Cetakan Ke). Alfabeta. CV.
- Theodora, O. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Sejahtera Motor Gemilang Surabaya. *Jurna Agora*, 3(2), 187–195.
- Wahyudi. (2019). *Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 2(3), 351–360. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3269399>
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Praktik, Manajemen sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Press.

# LAMPIRAN

**KUISIONER PENELITIAN**

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KEMAMPUAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK  
MANDIRI (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH X  
MAKASSAR**

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka penyusunan tesis dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Ability (Kemampuan) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Reg. X.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian penelitian ini. Atas perhatian Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih.

Peneliti,

Andi Indra Suhendar

a. Petunjuk pengisian

1. Pilihlah pernyataan sesuai pendapat Bapak/Ibu tentang keberadaan sikap dan perilaku bapak/Ibu alami dalam motivasi dan disiplin kerja.
2. Pilihlah jawaban dengan memberikan tanda (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu. Adapun makna dari tanda tersebut adalah:

SS	:	Sangat Setuju	(5)
S	:	Setuju	(4)
KS	:	Kurang Setuju	(3)
TS	:	Tidak Setuju	(2)
STS	:	Sangat Tidak Setuju	(1)

b. Identitas Responden

1. No. Responden :
2. Nama :
3. Jenis Kelamin :
4. Usia :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Masa Kerja :

**VARIABEL MOTIVASI KERJA (X<sub>1</sub>)**

NO.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Gaji pokok yang saya terima memotivasi saya untuk berkinerja lebih baik.					
2.	Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab kerja yang saya emban.					
3.	Gaji yang saya terima disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan jabatan saya.					
4.	Kebijakan Perusahaan mendorong para karyawannya untuk bekerja lebih dengan baik.					
5.	Kebijakan Perusahaan menjamin pola komunikasi yang sehat antar karyawan.					
6.	Kebijakan Perusahaan memprioritaskan pengembangan karir bagi karyawan yang berkinerja tinggi.					
7.	Hubungan kerja antar satu rekan kerja dengan rekan kerja lain turut berperan dalam terciptanya motivasi kerja yang positif.					
8.	Hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh kondusifitas iklim komunikasi dalam perusahaan.					
9.	Hubungan kerja baik horizontal dan vertikal dapat memotivasi para karyawan untuk berkinerja baik.					
10.	Karyawan termotivasi untuk berkinerja baik jika lingkungan kerjanya kondusif.					
11.	Lingkungan kerja fisik seperti ruang kerja, fasilitas kerja, serta sarana dan prasarana lainnya turut mendorong terciptanya kinerja optimal.					
12.	Lingkungan kerja non fisik seperti komunikasi, interaksi, serta budaya organisasi turut memotivasi karyawan untuk berkinerja optimal.					
13.	Pimpinan memotivasi para karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.					
14.	Pimpinan selalu memberikan motivasi secara interpersonal bagi karyawan yang memiliki kinerja yang kurang maksimal.					
15.	Pimpinan selalu memotivasi para karyawan untuk mencapai setiap target kerja yang telah direncanakan.					

**VARIABEL DISIPLIN KERJA (X<sub>2</sub>)**

NO.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Kehadiran tepat waktu di ruang kerja merupakan suatu bentuk kedisiplinan yang harus disadari setiap karyawan.					
2.	Kehadiran merupakan salah satu faktor utama dalam pencapaian kinerja karyawan.					
3.	Setiap karyawan patut taat terhadap setiap aturan kerja yang berlaku.					
4.	Setiap karyawan tidak boleh melanggar prosedur kerja yang ditetapkan organisasi.					
5.	Setiap karyawan harus sadar pentingnya standar kualitas pekerjaan.					
6.	Ketaatan karyawan pada standar kerja yang berlaku dapat dilihat dari besarnya tanggung jawab kerja.					
7.	Karyawan harus memiliki sikap ketelitian yang tinggi seperti selalu penuh perhitungan dan detail dalam menjalankan suatu pekerjaan.					
8.	Karyawan harus mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik dan benar.					
9.	Setiap karyawan harus mampu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.					
10.	Setiap karyawan harus memiliki keterampilan teknis dan konseptual guna mendukung kinerjanya secara individu.					

**VARIABEL KEMAMPUAN KERJA (X<sub>3</sub>)**

NO.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya mengetahui sejelas-jelasnya apa yang menjadi pekerjaan saya dalam perusahaan					
2.	Saya selalu memiliki keterampilan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang saya kerjakan					
3.	Saya senantiasa mengikuti pelatihan guna meningkatkan kemampuan kerja					
4.	Pimpinan akan mengikutsertakan pegawai dalam suatu pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja					

5.	Pengalaman sangat penting untuk peningkatan kemampuan kerja karyawan					
6.	Pimpinan sering berbagi pengalaman kepada karyawannya					
7.	Saya menguasai pekerjaan yang saya kerjakan.					
8.	Dalam bekerja diperlukan keterampilan ( <i>skill</i> ) yang baik					
9.	Saya sanggup menyelesaikan semua pekerjaan dengan baik					
10.	Dalam bekerja, saya merupakan pegawai yang gesit					
11.	Saya cakap dalam berkomunikasi baik dengan rekan kerja maupun dengan pimpinan.					
12.	Saya memiliki daya tanggap yang baik untuk setiap arahan pimpinan dan menjalankannya dengan penuh tanggung jawab.					

#### VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

NO.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya selalu fokus pada pencapaian target kerja.					
2.	Saya selalu tertantang untuk mencapai target kerja yang lebih.					
3.	Saya selalu berpedoman bahwa kualitas kerja harus sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.					
4.	Saya memiliki komitmen tentang kualitas pekerjaan.					
5.	Saya mampu mengikuti prosedur kerja guna pencapaian kualitas kerja yang optimal.					
6.	Saya selalu menghasilkan pekerjaan yang membuat pimpinan saya puas dengan hasil kerja yang saya berikan.					
7.	Saya selalu sadar pentingnya pekerjaan selesai tepat waktu.					
8.	Saya sadar pentingnya penerapan disiplin kerja dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.					
9.	Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pentingnya ketetapan waktu penyelesaian pekerjaan.					
10.	Saya selalu melakukan pekerjaan dengan cara yang benar.					

11.	Saya selalu transparan dan mampu mempertanggungjawabnkan setiap hasil kerja yang telah terselesaikan.					
12.	Saya sadar pentingnya motivasi kerja dalam hal pencapain kinerja saya secara individu.					
13.	Penerapan disiplin kerja secara baik akan mendorong pencapaian kinerja yang maksimal.					
14	Saya sadar pentingnya peningkatan kemampuan individu dalam hal mencapai kinerja yang optimal.					

**Tabulasi Data Penelitian**

Motivasi (X1)															TOTAL L X1
X1. 1	X1. 2	X1. 3	X1. 4	X1. 5	X1. 6	X1. 7	X1. 8	X1. 9	X1.1 0	X1.1 1	X1.1 2	X1.1 3	X1.1 4	X1.1 5	
3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	65
4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	52
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	53
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	70
5	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	65
4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	62
4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	5	5	5	57
4	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	55
3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	5	2	3	51
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	65
4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	66
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	72
4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	52
5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	70
4	5	3	4	3	3	5	3	2	4	3	3	3	4	4	53
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	70
5	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	60
5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	69
3	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	5	5	3	53
5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	68
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	65
3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	53
3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	55
3	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	54
5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	3	5	4	5	67
3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	55
3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	49
4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	56
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59
3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	55
3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	52
5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	71
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	72
3	4	4	3	4	3	4	5	3	2	5	5	3	3	3	54
3	5	5	3	5	3	4	5	5	3	5	4	3	3	3	59
5	5	3	5	3	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	60
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	62



4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	63
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	60
4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	63
3	5	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	61
4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	67
4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	5	5	4	62
4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	62
3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	5	5	3	55

Disiplin Kerja (X2)											TOTAL X2
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10		
5	5	5	5	5	3	4	5	5	5		47
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4		37
4	3	4	3	3	4	5	5	5	3		39
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5		47
5	4	5	4	4	4	5	5	5	5		46
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4		42
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5		43
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		41
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4		40
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5		48
4	5	5	5	4	3	3	4	4	5		42
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5		47
4	4	5	4	4	5	5	3	4	5		43
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4		44
3	4	4	4	4	5	5	4	4	5		42
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5		48
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4		42
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		50
4	4	4	4	3	5	5	4	4	5		42
4	5	5	5	5	5	5	4	4	5		47
5	5	5	5	3	5	5	4	4	5		46
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5		44
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5		43
4	5	5	3	4	5	5	4	4	5		44
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5		46
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5		43
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4		42
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5		43
4	4	5	5	4	5	5	5	4	5		46
5	4	4	4	4	5	5	4	5	5		45

4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	43
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	44
4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	44
4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	42
4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	46
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	43
4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	40
5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	45
4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	42
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	44
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	43
5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	44
4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	41
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	44
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	42
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	42
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	48
5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	41
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	44
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	44
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	47
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	44
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	43
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	45
4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	44
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	42
4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	43
5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	45
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	47
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49

5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	47
5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	46
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	48
4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	44
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	47
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	45
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	47
4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	43
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	44
4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	43
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	45
4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	47
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45

Kemampuan (X3)												TOTAL X3
X3 .1	X3 .2	X3 .3	X3 .4	X3 .5	X3 .6	X3 .7	X3 .8	X3 .9	X3.1 0	X3.1 1	X3.1 2	
5	5	4	5	4	3	5	4	4	3	5	5	52
4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	49
4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	49
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	53
4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	52
3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	52
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	50
5	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	44
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	57
5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	57
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	52
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	56
4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	53
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	57
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	52
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59
4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	3	51
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	57
5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	3	53
4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	53

4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	52
5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	51
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	53
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	52
4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	49
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	51
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	55
4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	54
4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	52
5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	55
5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	56
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	51
5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	55
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	50
4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	55
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49
5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	53
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	54
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	51
4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	53
5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	53
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	52
5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	48
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	57
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	57
5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	3	4	52
4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	51
4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	56
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	56
5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	57
5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	54
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	52
4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	52
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	47
4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	50
5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	55
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	51

4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	51
4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	49
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	51
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	54
5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	52
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	56
4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	56
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	56
5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	52
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	51
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59
4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	55
5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	55
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	52
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	54
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	51
4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	53
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	50
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	55
4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	55
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	58
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	53

Kinerja Karyawan (Y)														TOTAL Y
Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	
4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	62
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	55
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	63
5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	64
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	61
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	58
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	58
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	65
4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	63
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	65
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	60
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	62
4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	60

4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	62
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	68
4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	58
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	63
4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	63
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	58
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
4	4	4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	4	4	57
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	65
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	61
5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	61
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	63
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	63
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	60
4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	61
4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	60
4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	60
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	59
4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	61
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	54
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	57
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	60
3	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	60
3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	55
3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	60
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	59
3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	55
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	66
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	67
4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	58
5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	62
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	63
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	59
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	65

4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	64
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	61
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	59
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	57
5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	60
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	66
5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	63
5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	63
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	60
5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	60
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	64
5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	63
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	67
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	66
5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	66
5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	64
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	61
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	69
5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	66
5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	64
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	59
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	65
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	59
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	66
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	63
5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	63
5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	66
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	68
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	64



Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)

**NOBEL INDONESIA INSTITUTE**

Izin resmi Pemerintah Kota Makassar No. 503/0001/LPK/DPM-PTS/V/2018

## **SURAT KETERANGAN**

No.286/DBK/S.KET/NII/III/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Bagian Pelatihan dan Pengembangan SDM Nobel Indonesia Institute, menerangkan bahwa:

Nama : ANDI INDRA SUHENDAR

NIM : 2018MM11589

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Alamat/No.Hp : 081355351716

Adalah benar telah melakukan **validasi data** di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Nobel Indonesia Institute, sebagai Lembaga resmi yang ditunjuk oleh Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 01 Maret 2021

Kabag. Pelatihan & Pengembangan SDM,



Mutiarini Mubyl, M.Psi., Psikolog., CGA.