

**PENGARUH MOTIVASI DAN REWARD TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PEGAWAI KANTOR BANK BUMN
DI BANDAR LAMPUNG**

(Tesis)

**Oleh
Indah Kartika Sari
1821011042**



**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI DAN REWARD TERHADAP KINERJA DENGAN KOMITMEN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI KANTOR BANK BUMN DI BANDAR LAMPUNG

Oleh

Indah Kartika Sari

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja, pengaruh reward terhadap kinerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja setelah dimediasi oleh komitmen, dan pengaruh reward terhadap kinerja setelah dimediasi oleh komitmen. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah komitmen. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Bank BUMN di Bandar Lampung Sebanyak 8933 orang. Berdasarkan metode Lemeshow jumlah minimum responden pada perhitungan ini adalah 113 orang dengan tingkat kepercayaan 95%. Skala pengukuran menggunakan skala *likert*. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS. Indikator valid dan reliabel berdasar outer model. Model struktural digunakan untuk uji kausalitas/teori.

Hasil dari penelitian ini yaitu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel komitmen sebagai variabel intervening mampu memediasi reward terhadap kinerja, dan variabel komitmen sebagai variabel intervening tidak mampu memediasi motivasi terhadap kinerja. Saran dari penelitian ini adalah perusahaan membuka peluang untuk karyawan dalam menuangkan ide-ide nya, agar karyawan merasa berkontribusi bagi perusahaan, sehingga meningkatkan motivasi karyawan untuk terus bekerja. Pemberian reward sepadan akan memicu karyawan untuk bekerja maksimal, sehingga karyawan yang merasa gaji yang diterima masih belum bisa memenuhi hidupnya akan terus bekerja untuk memenuhi kebutuhannya.

Kata Kunci: Motivasi, Reward, Komitmen, Kinerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF MOTIVATION AND REWARDS ON PERFORMANCE WITH COMMITMENT AS A MEDIATION VARIABLE ON OFFICES OF SOE BANK OFFICES IN BANDAR LAMPUNG

By

Indah Kartika Sari

This study aims to determine the effect of motivation on performance, the effect of reward on performance, the effect of motivation on performance after being mediated by commitment, and the effect of reward on performance after being mediated by commitment. The mediating variable in this study is commitment. The dependent variable in this study is employee performance. The population in this study were all employees of the BUMN Bank Office in Bandar Lampung. A total of 8933 people. Based on the Lemeshow method, the minimum number of respondents in this calculation is 113 people with a 95% confidence level. The measurement scale uses a Likert scale. This research uses data analysis method using SmartPLS software. Valid and reliable indicators based on the outer model. Structural model is used to test causality/theory.

The result of this research is that motivation has a positive and significant effect on performance. Reward has a positive and significant effect on performance. The commitment variable as an intervening variable is able to mediate rewards on performance, and the commitment variable as an intervening variable is not able to mediate motivation on performance. The suggestion from this research is that the company opens opportunities for employees to express their ideas, so that employees feel they are contributing to the company, thereby increasing employee motivation to continue working. Giving appropriate rewards will trigger employees to work optimally, so that employees who feel that the salary they receive is still unable to fulfill their life, they will continue to work to meet their needs.

Keywords: Motivation, Reward, Commitment, Performance

**PENGARUH MOTIVASI DAN REWARD TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PEGAWAI KANTOR BANK BUMN
DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

Indah Kartika Sari

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Pengaruh Motivasi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Kantor Bank BUMN di Bandar Lampung**

Nama Mahasiswa : *Indah Kartika Sari*

Nomor Pokok Mahasiswa : 1821011042

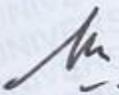
Konsentrasi : MSDM

Program Studi : Magister Manajemen

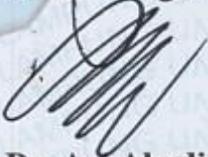
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Pembimbing I


Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 196208221987032002

Pembimbing II


Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP. 196503071991031001

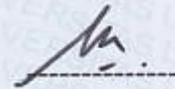
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung


Prof. Dr. Mahrinasari MS., S.E., M.Sc
NIP 19661027 199003 2002

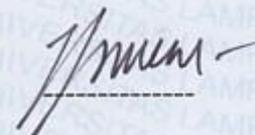
MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

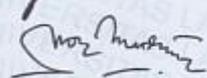
1.1 Ketua Penguji (Pembimbing I) : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



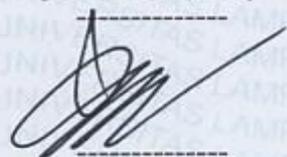
1.2 Penguji I : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**



1.3 Penguji II : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



1.4 Sekretaris Penguji (Pembimbing II) : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



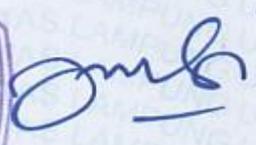
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Dr. N. A. TROBI, S.E, M.Si.
NIP-196606211990031003

f.

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.
NIP 197104151998031005

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 13 Juni 2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : INDAH KARTIKA SARI

NPM : 1821011042

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Reward Terhadap Kinerja dengan Komitmen Sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Kantor Bank BUMN di Bandar Lampung” adalah benar hasil karya saya sendiri. Tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulsi aslinya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pandar Lampung, 13 Juni 2022



Indah Kartika Sari

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 20 Agustus 1995. Anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Muhammad Julius, S.E. dan Ibu Emi Herlili, S.Pd., M.Pd. (Almh)

Pada tahun 2001, penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) di TK Al-Kautsar Bandar Lampung. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) diselesaikan pada tahun 2007 di SD Al-Kautsar Bandar Lampung. Tahun 2010 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Plus Islamic Village Karawaci, Tangerang, Banten dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 2013 di SMA Negeri 2 Bandar Lampung.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa jurusan Manajemen Bisnis di PPM School of Management pada tahun 2013 dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2017 dengan gelar Sarjana Manajemen (S.M.). Pada tahun 2018 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung dengan Jurusan Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

"Berbuat baiklah tanpa perlu alasan."

"Bekerja keras dan bersikap baiklah. Hal luar biasa akan terjadi."

"Bekerja Keraslah Sekarang, Nikmati Masa Tua Mu"

"Keep Swimming Keep Swimming"

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaanirrahiim Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT beserta Nabi Muhammad SAW dengan segala nikmat cinta dan kasih sayang-Nya, sehingga tesis ini bisa terselesaikan.

Ku Persembahkan tesisku ini kepada:

Kedua orangtuaku tercinta, Ayahanda Muhammad Julius, S.E. dan Ibunda Emi Herlili, S.Pd., M.Pd. (Almh) yang semasa hidupnya selalu mendukung dan memotivasi aku untuk melanjutkan S2, Suamiku terkasih Muhammad Saddam yang selalu memberikan cinta, semangat, kasih sayang serta doa di setiap sujudnya untuk keberhasilanku.

Kepada keluarga besar, Almamater, Guru, Sahabat dan Orang-orang terkasih.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahiim

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Tesis dengan judul **“Pengaruh Motivasi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Kantor Bank BUMN di Bandar Lampung”** adalah salah satu syarat menyelesaikan studi Magister Manajemen Jurusan Manajemen di Universitas Lampung.

Selama proses penyusunan tesis ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T. selaku direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

4. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta pembelajaran selama proses penyelesaian tesis.
5. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku Pembimbing II, yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta pembelajaran selama proses penyelesaian tesis.
6. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M. Si., selaku Dosen Penguji I pada ujian tesis, yang telah memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan dalam proses penyelesaian tesis.
7. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji II yang telah banyak memberikan koreksi, saran, dan motivasi dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Seluruh dosen pengajar Magister Manajemen yang telah banyak memberikan banyak ilmu pengetahuan, arahan dan nasihat selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
9. Mbak Darmawanti, Mbak Santi dan seluruh staff Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan dalam menjamin kelancaran proses belajar mengajar.
10. Orang tuaku tercinta, Ayahanda Muhammad Julius, S.E. yang telah mendoakan, memberi kasih sayang, memotivasi dan doa untuk setiap keberhasilan dan kesuksesanku dan Ibunda Emi Herlili, S.Pd., M.Pd. (Almh)., yang semasa hidupnya mendukung dan menginginkan aku untuk melanjutkan studi hingga sangat berharap aku bisa menyelesaikan tesis yang pesannya kelak studi ini akan berguna dimasa mendatang.

11. Suamiku terkasih Muhammad Saddam serta adikku M. Akbar Nugraha atas dukungan, kasih sayang, motivasi serta doa tulus untuk keberhasilan dan kesuksesanku.
12. Kakak Iparku Risda Marvinita dan ibu mertua Catur Wiyati yang telah memotivasi dan mendukung untuk menyelesaikan tesis ini.
13. Sahabat Magister Manajemen Niken, Ayu dan Debby, terima kasih sudah memotivasi sampai akhir dan menjadi tempat bertanya ku.
14. Keluarga besarku atas dukungan untuk keberhasilanku.
15. Teman-teman Magister Manajemen angkatan 2018, terima kasih banyak atas semua kenangan, pelajaran dan pengalamannya selama masa kuliah.
16. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih segalanya.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan segala anugrahnya serta membalas kebaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis. Semoga tesis ini dapat bermanfaat.

Bandar Lampung, 13 Juni 2022
Penulis

Indah Kartika Sari
1821011042

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
COVER DALAM	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	vi
RIWAYAT HIDUP.....	vii
MOTTO.....	viii
PERSEMBAHAN	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
I. BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi	11
2.2 Variabel-variabel Penelitian	13
2.2.1 Motivasi	13
2.2.2 Reward	21
2.2.3 Komitmen	26
2.2.4 Kinerja.....	30
2.3 Pengembangan Hipotesis	33
III. METODE PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian	38
3.2 Jenis dan Sumber Data	38
3.2.1 Jenis Data	38
3.2.2 Sumber Data.....	39
3.3 Metode Pengumpulan Data	39
3.4 Populasi dan Sample Penelitian.....	40
3.4.1 Populasi	40
3.4.2 Sampel	41
3.5 Definisi Oprasional Variabel	43
3.6 Metode Analisis Data	45
3.6.1 Estimate Model.....	46
3.6.2 Outer Model.....	46
3.6.3 Inner Model	47
3.7 Uji Hipotesis	49

IV. PEMBAHASAN	
4.1 Profil Perusahaan	50
4.2 Karakteristik Responden	50
4.3 Analisis Angka Index Variabel	52
4.4 Analisis Data	57
4.4.1 Analsis Outer Model	58
4.4.2 Analsis Inner Model.....	62
4.5 Pengujian Hipotesis	66
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian	67
4.6.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BUMN Di Bandar Lampung	67
4.6.2 Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BUMN Di Bandar Lampung	68
4.6.3 Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Komitmen Pada Bank BUMN Di Bandar Lampung...	69
4.6.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Komitmen Pada Bank BUMN Di Bandar Lampung.	70
V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	71
5.2 Keterbatasan Penelitian	71
5.3 Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	79

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Karyawan bank BUMN Di Bandar Lampung Tahun 2021	3
2. Populasi Karyawan BUMN Di Bandar Lampung 2021	41
3. Perhitungan Jumlah Sampel	42
4. Variabel dan Indikator Penelitian.....	44
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	51
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Pekerjaan.....	51
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	52
9. Rata-Rata Angka Indeks Variabel Motivasi.....	53
10. Rata-Rata Angka Indeks Variabel Reward	54
11. Rata-Rata Angka Indeks Variabel komitmen	55
12. Rata-Rata Angka Indeks Variabel Kinerja.....	56
13. Outer Loading Factor	59
14. Cross Loading Discriminant Validity	60
15. Average Variant Extracted (AVE)	61
16. Cronbach Alpha's dan Composite Reliability	61
17. Path Coefficient.....	63
18. Coefficient of Determination (R ²).....	63

19. Predictive Relevance (Q2)	64
20. Pengaruh Parsial (F2)	65
21. Total Effect Boothstrappig (T-Value & P-Value).....	66
22. Total Effect Intervening Boothstrappig (T-Value & P-Value)	66
23. Hasil Pengujian Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	67
24. Hasil Pengujian Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawa.....	68
25. Hasil Pengujian Pengaruh reward terhadap kinerja dimediasi oleh komitment..	69
26. Hasil Pengujian Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Komitmen.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Teori Hierarki Kebutuhan menurut Abraham H. Maslow.....	14
2. Model Penelitian	37
3. Outer Model Partial Least Square	58
4. Bootstraping Partial Least Square	62

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan atau sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam perusahaan atau organisasi. mereka merupakan penggerak dari seluruh aktivitas kerja yang dilakukan. Oleh karena itu karyawan harus dapat dikelola, guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Organisasi merupakan kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan kerja bersama melalui struktur hirarki dan pembagian kerja.

Sumber daya manusia wajib dikembangkan bagi setiap organisasi agar tujuannya tercapai. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya semangat dan kegairahan kerja yang harus dimiliki oleh setiap individu yang ada di dalamnya. Dengan adanya semangat dan kegairahan kerja yang tinggi, maka pekerjaan yang diberikan akan mudah dan cepat untuk selesai sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja yang pada akhirnya kinerja kerja yang dihasilkan pun akan meningkat. Namun bila terjadi sebaliknya maka tujuan organisasi pun akan sulit untuk tercapai (Gibson dkk, 2012).

Hal yang sama juga dituntut untuk karyawan pada Bank BUMN sebagai Bank yang memiliki kontribusi kredit tinggi yang berdampak terhadap pertumbuhan ekonomi negara. Bank BUMN dituntut untuk bekerja dengan baik menunjukkan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Bank BUMN di Indonesia terdiri dari Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Tabungan Negara (BTN) dan Bank Syariah Indonesia (BSI), Empat Bank BUMN

dan satu bank Anak BUMN adalah perusahaan perbankan yang sahamnya paling sedikit 51% dimiliki negara, artinya bank BUMN memiliki sektor penting dalam membangun perekonomian Indonesia. Alasan memilih Bank BUMN untuk diteliti karena pertama, Bank BUMN memiliki tingkat kepercayaan nasabah yang tinggi dibandingkan dengan bank swasta. Kedua, Bank BUMN juga mengelola aset-aset negara, terlihat dari kepemilikan saham yang lebih besar dimiliki oleh negara dibandingkan dimiliki oleh rakyat. Ketiga, Bank BUMN adalah program restrukturisasi perbankan oleh pemerintah Indonesia dalam bentuk jasa dan setiap bank memiliki peran penting dalam mendorong perekonomian nasional. Mengingat begitu pentingnya peran perbankan baik untuk masyarakat dan juga negara, maka perusahaan Bank BUMN dirasa harus terus meningkatkan kinerja karyawannya agar tercipta perbankan yang sehat dan efisien, sehingga dengan adanya penelitian, kinerja karyawan Bank BUMN akan terpantau sehingga hasil yang didapat bisa optimal.

Penelitian ini dilakukan di area Bandar Lampung, pada saat penelitian ini dilakukan wabah covid-19 yang sedang melanda dunia, sehingga terjadi keterbatasan mobilisasi. Terdapat lima Bank BUMN di Bandar Lampung, dimana bank-bank tersebut memiliki kantor sebagai berikut, Bank Rakyat Indonesia memiliki 1 kantor wilayah, 9 kantor cabang yang mengelola beberapa kantor unit dan kantor kas, dan 7 kantor cabang pembantu. Bank Syariah Indonesia 3 kantor cabang dan 3 kantor cabang pembantu, Bank Mandiri 6 kantor cabang dan 8 kantor cabang pembantu, Bank Negara Indonesia 5 kantor cabang yang mengelola beberapa kantor kas dan 5 kantor cabang pembantu, Bank Tabungan Negara 5 kantor cabang

dan 2 kantor cabang pembantu. Jumlah karyawan bank BUMN di Bandar Lampung terdapat pada Tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Jumlah Karyawan bank BUMN di Bandar Lampung Tahun 2021

No	Bank	Jumlah Karyawan (orang)
1	Mandiri	2,356
2	Bank Negara Indonesia (BNI)	1,923
3	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	2,671
4	Bank Tabungan Negara (BTN)	1,261
5	Bank Syariah Indonesia (BSI)	722
	Jumlah	8,933

Sumber : Himpunan Bank Milik Negara (Himbara, 2021)

Bank BUMN memiliki kebijakan *reward* bagi karyawan yang mencapai target tertentu diluar pendapatan tetap berupa gaji. Kebijakan *reward* Bank BUMN mengacu pada Peraturan Menteri BUMN PER-06/MBU/06/2018 tanggal 04 Juni 2018, tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara dan Karyawan

Reward yang diberikan ini diharapkan mampu meningkatkan komitmen bagi karyawan agar tercapai nya kinerja yang baik. *Reward* bagi karyawan Bank BUMN diatur sebagai berikut:

1. Remunerasi diberikan berdasarkan aturan yang ditetapkan pada masing-masing Badan Usaha Milik Negara
2. Penyesuaian gaji setiap tahun, Tunjangan Hari Raya (THR),
3. Fasilitas kesehatan bagi pegawai
4. Tunjangan Lokasi, Tunjangan Jabatan tertentu, tunjangan penampilan untuk pegawai *frontliner*, kompensasi lembur, bonus pencapaian kinerja, insentif penjualan.

5. Fasilitas kedinasan meliputi rumah dinas, penggantian biaya *utilities*, pulsa telepon, dan kendaraan dinas sewa.

Faktor motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai (Castro dkk, 2016). Motivasi kerja seorang pegawai biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus-menerus, dan berorientasikan tujuan. Pegawai yang bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktivitas - aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan - gangguan kecil (Gomes, 2005).

Salah satu asas motivasi adalah pemimpin mengajak karyawan untuk berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat dan rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga, karyawan merasa ikut bertanggung jawab atas tujuan perusahaan.

Faktor motivasi karyawan Bank BUMN yang dapat diterima adalah:

1. Promosi pegawai kontrak ke pegawai tetap
2. Izin cuti

Motivasi juga dapat dilakukan dengan pemilihan karyawan terbaik (*best employees*) merupakan sebuah bentuk apresiasi tertinggi kepada karyawan sehingga karyawan terbaik ini menjadi role model yang dapat mempengaruhi rekan sekelilingnya untuk melampaui target dengan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai utama *Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus dan Excellence*. Pegawai terbaik biasanya memperoleh keuntungan dan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Komitmen karyawan pada organisasi atau perusahaan juga berperan terhadap kinerja. Menurut Gibson et al (2012), komitmen seseorang adalah dimana seorang

individu memihak pada organisasi, tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaanya. Jika karyawan berkomitmen maka akan timbul rasa memiliki pada perusahaan dan jika pegawai sudah berkomitmen mempermudah tercapainya kinerja karyawan. Karyawan Bank BUMN diawal kerja dilakukan penandatanganan kontrak kerja sebagai upaya meningkatkan komitmen dan motivasi untuk mencapai target pendapatan Bank BUMN.

Kinerja pada organisasi terdiri atas komponen teknologi, modal dan sumber daya manusia. Sumber daya yang diberdayagunakan secara efisien merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja meskipun dilain pihak sumber daya manusia merupakan pemicu terjadinya pemborosan dan inefisien dalam berbagai bentuk. Hal ini tercermin bila manajemen organisasi tidak mampu merumuskan kebijaksanaan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dan menjalankan praktik - praktik manajemen sumber daya manusia. Pengaruh sumber daya manusia pada kinerja kerja dapat terlihat pada hasil pekerjaannya, tingkat absensi, kecelakaan, intensi keluar dan kontribusinya pada organisasi (Robins and Judge, 2018).

Menurut Robins and Judge (2018), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan negara di Spanyol adalah motivasi yang dimiliki karyawan, *reward* yang diberikan perusahaan. Kedua faktor ini akan membentuk komitmen karyawan sehingga berdampak pada kinerjanya. Kinerja kerja tidak terlepas dari efisiensi dan efektivitas. Efisiensi menekankan pada hasil kerja, sedangkan efektivitas menekankan pada proses pencapaian tujuan yang dikaitkan dengan kerja manusia, pembaharuan hidup dan kultural, sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya untuk meningkatkan mutu kehidupan masyarakat.

Proses peningkatan kinerja kerja dapat dilakukan melalui motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, teknologi, sikap etika kerja, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja, manajemen, kesempatan berprestasi dan sarana produksi serta jaminan sosial, etos kerja, loyalitas kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, struktur organisasi dan pengawasan. (Robins and Judge, 2018).

Kinerja perusahaan dapat dicapai dengan memberikan *reward* atau penghargaan terhadap pegawainya. *Reward* atau penghargaan merupakan usaha menumbuhkan perasaan diterima dilingkungan kerja,

Reward atau sistem penghargaan berbasis kinerja mendorong personel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Kegiatan peningkatan kinerja dimulai dengan upaya menumbuhkan motivasi agar sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan (Nnaji, 2015).

Motivasi yang tepat membuat karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya dan yakin bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para karyawan tersebut akan tercakup pula. Castro dkk (2016) menyatakan bahwa motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Kinerja pegawai sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, telah banyak penelitian yang menganalisis berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Lazzarotti dkk (2017) dan Buech dkk (2010) mengemukakan motivasi

kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen kerja. Amar (2004) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen dan komitmen kerja memediasi motivasi terhadap kinerja pegawai sama halnya penelitian yang dilakukan oleh Irakoze dan David (2019) dalam jurnalnya menyatakan komitmen bisa memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja, sedangkan dalam penelitian Sholikhah (2017) yang menyatakan bahwa komitmen tidak mampu mengintervensi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sementara Castro dkk (2016) dalam penelitian yang dilakukan di Meksiko dan USA menolak bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen kerja dan juga penelitian. Pada penelitian lain Nnaji-Ihedinmah (2015) mendapatkan hasil bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian Prabu(2016) memisahkan variabel motivasi dan penghargaan terhadap kinerja dengan judul penelitian “Pengaruh Prnghargaan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT United Mototrs Center Surabaya” dan juga pada penelitian Khalid (2011) di Malaysia, juga memisahkan variabel Motivasi dan Reward dengan judul penelitian “The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry”. Menyatakan bahwa motivasi adalah pendorong untuk mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya dan reward merupakan bentuk dari hasil kepuasan kerja.

Faktor-faktor dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi seperti motivasi, *reward* dan komitmen dan mengingat begitu besar tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai Bank BUMN maka Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai ”Pengaruh Motivasi dan *Reward* Terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variabel mediasi pada Karyawan Bank BUMN di kota Bandar Lampung”.

1.2 Perumusan Masalah

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah: motivasi, komitmen dan *reward*. Penelitian yang dilakukan menarik karena menghasilkan pengaruh yang berbeda-beda dari setiap variabel terhadap kinerja pegawai (Castro dkk, 2016).

Pengaruh yang positif terjadi pada pengaruh motivasi pada kinerja dengan komitmen sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian Heru Susilo (2015) menyatakan faktor motivasi dan higienis berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan juga semakin tinggi.

Penelitian Castro dkk (2016) memperoleh hasil berbeda dengan hasil penelitian Heru Susilo (2015) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen kerja. Castro dkk (2016) mendapatkan bahwa motivasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen. Hal ini menarik untuk diteliti ulang karena secara teori motivasi seharusnya berpengaruh positif terhadap kinerja (Robbins dan Judge, 2018).

Penelitian ini memisahkan variabel motivasi dan *reward* dikarenakan motivasi lebih cenderung ke arah dorongan dalam diri karyawan (castro dkk, 2016) sedangkan *reward* lebih ke arah balasan atas apa yang sudah dilakukan (Castro dkk, 2016). Peneliti tertarik meneliti dua variabel ini untuk melihat mana yang lebih mempengaruhi kinerja dan berdasar pada penelitian terdahulu yaitu Prabu (2016) dan Khalid (2011).

Hasil penelitian terdahulu yang sudah dilakukan menghasilkan pengaruh yang berbeda-beda maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ulang tentang

pengaruh motivasi dan *reward* terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variabel mediasi. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ulang dengan menggunakan variabel yang sama tetapi dengan objek yang berbeda, yaitu karyawan Bank BUMN di Bandar Lampung, sehingga penelitian ini adalah :

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN di Bandar Lampung?
2. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN di Bandar Lampung?
3. Apakah komitmen memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN di Bandar Lampung?
4. Apakah komitmen memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN di Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN di Bandar Lampung
2. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada Bank BUMN di Bandar Lampung
3. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan setelah dimediasi oleh komitmen pada Bank BUMN di Bandar Lampung
4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan setelah dimediasi oleh komitmen pada Bank BUMN di Bandar Lampung

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Karyawan Bank BUMN:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Manajemen Bank BUMN dalam mengambil kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.

2. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya penelitian mengenai pengaruh motivasi, *reward system* dan komitmen sebagai variabel mediasi dalam mengukur kinerja sumber daya manusia.

3. Bagi Peneliti:

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan dan memperluas pengetahuan serta wawasan mengenai motivasi, *reward system* dan komitmen sebagai variabel mediasi untuk alam mengukur kinerja sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi

Manajemen sumber daya manusia yang efektif berhubungan dengan bentuk dan karakter fungsi sumber daya manusia sebuah organisasi, baik di tingkat lini maupun staf. Menurut Robbins dan Judge (2018) Organisasi memiliki persyaratan yaitu:

- a. Adanya komitmen manajemen puncak terhadap manajemen sumber daya manusia yang efektif. Komitmen ini juga mengharuskan penempatan manajemen sumber daya manusia di posisi tinggi di antara prioritas-prioritas manajemen.
- b. Departemen sumber daya manusia yang tangguh. Departemen ini harus dibentuk pada jenjang hierarkis yang tinggi di dalam organisasi sehingga memberikan suara dalam setiap keputusan manajemen puncak yang relevan, termasuk dalam kompensasi dan promosi personalia manajerial, lokasi pabrik baru, dan sebagainya. Departemen ini juga harus memiliki peran pengawasan (*control*) dan pemeriksaan (*audit*) yang memadai di dalam organisasi.
- c. Integrasi yang seimbang antara tanggung jawab lini dan staf. Pada dasarnya, departemen sumber daya manusia harus tetap sebagai fungsi staf di mana bertindak dengan memberikan saran, sementara manajer lini mengambil keputusan untuk mempengaruhi karyawan yang mereka awasi. Agar lebih efektif, manajer sumber daya manusia harus memiliki pengaruh yang kuat

- d. Kebijakan sumber daya manusia (*human resource policies*) merupakan pedoman bagi manajemen dan membantu manajemen mencapai tujuan sumber daya manusia organisasi. Kebijakan sumber daya manusia merupakan rencana yang berdiri sendiri yang melengkapi garis pedoman umum dan mengarahkan pemikiran manajer pada persoalan sumber daya manusia. Isu pokok persoalan sumber daya manusia yang dibahas dalam kebijakan sumber daya manusia antara lain meliputi: (1) masalah disiplin, seperti ketidakhadiran, keterlambatan, pembangkangan perintah; (2) promosi, transfer, dan pemberhentian; (3) kompensasi, kenaikan gaji, dan tunjangan; (4) hari besar, liburan, ijin sakit; dan (5) pemutusan kerja (Robbins dan Judge, 2018).

Kebijakan sumber daya manusia mempunyai tiga manfaat utama:

1. Meyakinkan para karyawan bahwa mereka akan diperlakukan secara adil dan obyektif.
2. Membantu para manajer dalam mengambil keputusan secara cepat dan konsisten
3. Menumbuhkan rasa percaya diri para manajer untuk memecahkan masalah sumber daya manusia dan mempertahankan keputusan mereka.

Penciptaan iklim hubungan karyawan dalam hal keyakinan, kepercayaan, dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar dan memberikan hasil. Iklim organisasi semacam itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif (Gibson dkk, 2012).

2.2 Variabel-Variabel Penelitian

2.2.1 Motivasi

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Robbins dan Judge, 2018).

Motivasi adalah suatu dorongan jiwa yang membuat seseorang tergerak untuk melakukan tindakan yang produktif, baik yang berorientasi kerja menghasilkan uang maupun yang tidak. Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2011)

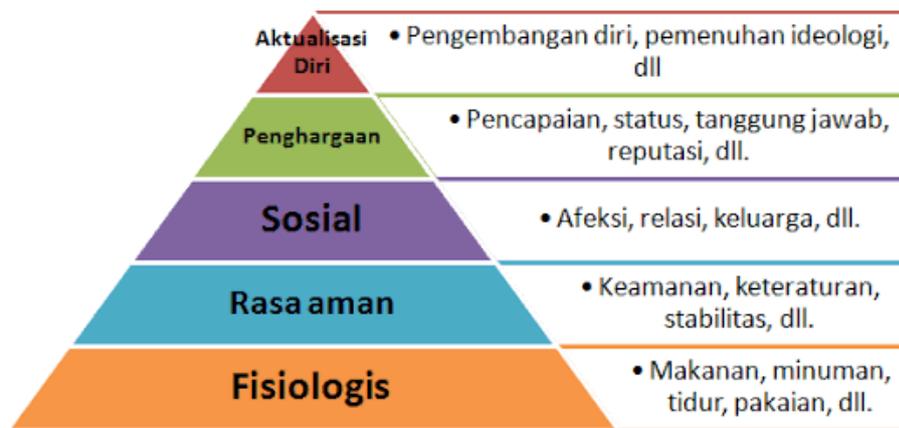
Motivasi diawali dari motif, motivasi dan motivasi kerja. Castro dkk (2016) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

Williams J. Stanton (2009) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. (Casto dkk, 2016).

Definisi motif merupakan suatu dorongan kebuluhan dalam diri perusahaan yang perlu dipenuhi perusahaan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan perusahaan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai

energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Casto dkk, 2016).

Teori Hierarki Kebutuhan menurut Abraham H. Maslow (1970, dalam Moorhead dan Griffin (2013:90)) yaitu:



Gambar 2.2.1 Teori Hierarki Kebutuhan menurut Abraham H. Maslow

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety/Security Needs*), setelah kebutuhan fisiologisnya terpenuhi, barulah muncul kebutuhan jenjang berikutnya, yaitu

kebutuhan akan rasa aman, merupakan kebutuhan tingkat kedua, contohnya keamanan dari bahaya fisik dan emosional yang mengancam, seperti perlindungan dari kriminalitas, penyakit, bencana alam, aman dari perundungan dan lain-lain.

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan sosial dan kasih sayang. Kebutuhan ini mencakup dorongan rasa dibutuhkan orang lain, kebutuhan untuk dicintai, memiliki pasangan, bersosialisasi di masyarakat, dan sebagainya. Kebutuhan sosial ini baru bisa tercapai jika seseorang sudah terpenuhi dua kebutuhan sebelumnya, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan fisiologisnya.
4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*), setelah kebutuhan sosialnya terpenuhi, muncul kebutuhan selanjutnya, yaitu kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan penghargaan ini merupakan pemenuhan ego untuk meraih prestise. Contoh kebutuhan akan penghargaan ini, menurut Maslow, adalah kebutuhan akan status, pengakuan, reputasi, martabat, bahkan dominasi.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*), puncak kebutuhan manusia adalah kebutuhan akan aktualisasi diri, yaitu keinginan untuk mengoptimalkan potensi dirinya. Misalnya, seseorang yang bercita-cita menjadi guru berhasil mencapai profesi yang ia inginkan. Pada saat bersamaan, ia mengembangkan dirinya agar bisa menjadi guru yang profesional dan terus mengoptimalkan potensi mengajarnya. Hal inilah yang dikenal sebagai aktualisasi diri, yakni pemenuhan potensi dirinya, mulai dari sisi cita-cita, keinginan, kreativitas, dan kematangan mental untuk bertanggung jawab terhadap pilihan yang akan ia putuskan sendiri.

Jenis *reinforcement* ada empat, yaitu: (a) *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif; (b) *negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus; (c) *extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) *punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu (Robbins dan Judge, 2018).

Teori lain tentang motivasi adalah teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan didambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika: "Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya" (Robbins dan Judge, 2018).

Castro dkk (2016) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi,

instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut tinggi serta positif.

$$\text{Motivasi} = \text{Ekspektansi} \times \text{Instrumen} \times \text{Valensi} \quad (M = E \times I \times V)$$

Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

Istilah-istilah ekspektansi dipandang dari sudut perspektif manajerial selain teori ekspektansi diatas, terdapat teori motivasi dengan model lain yang dirumuskan sebagai berikut:

$$M = \{(E - P)\} \{(P - O) V\}$$

Penjelasannya adalah:

M = Motivasi

E = Pengharapan (*Expectation*)

P = Prestasi (*Performance*)

O = Hasil (*Outcome*)

V = Penilaian (*Value*)

Secara sederhana, dalam teori ini, motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Karena kebutuhan di atas merupakan generalisasi karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenal *The Expectancy Model* yang menyatakan "Motivasi adalah fungsi dari berapa banyak yang diinginkan dan berapa besar kemungkinan pencapaiannya".

Menurut Hasibuan (2017) motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Menurut Siagian (2004) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor yaitu:

1. Karakteristik Biografi yang meliputi:
 - a. Usia, mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat kedewasaan teknis yaitu keterampilan tugas.
 - b. Jenis Kelamin, implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar, dengan demikian perlakuan terhadap mereka dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
 - c. Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk, cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.
 - d. Jumlah tanggungan, jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.

- e. Masa kerja, dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Karena semakin lama seseorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.
2. Kepribadian seseorang juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang, karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.
3. Persepsi interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor – faktor yang dipandanginya sebagai faktor organisasional yang kuat.
4. Kemampuan belajar, belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang salah satunya adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.
5. Nilai–nilai yang dianut, sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota.
6. Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang tertentu atau peristiwa tertentu, artinya sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

7. Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya.
8. Kemampuan dapat digolongkan atas dua jenis yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik meliputi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat teknis, mekanistik dan repetitif, sedangkan kemampuan intelektual meliputi cara berfikir dalam menyelesaikan masalah.

Menurut pendapat Siagian (2004), karakteristik individu yang bersifat khas dapat mempengaruhi motivasi kerja yang terdiri dari karakteristik biografi, kepribadian, persepsi, kemampuan belajar, nilai yang dianut, sikap, kepuasan kerja dan kemampuan. Dengan karakteristik yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang.

Winardi (2011) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan berasal dari 2 faktor, yaitu internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seorang karyawan. Faktor internal terdiri dari persepsi mengenai diri sendiri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, pembawaan individu, tingkat pendidikan, dan pengalaman masa lalu.
2. Faktor eksternal. Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor internal dan eksternal. Dalam

penelitian ini, peneliti menggunakan faktor harga diri yang terdapat di dalam faktor internal, sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Pemilihan faktor harga diri di dasari oleh pemikiran bahwa harga diri merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap individu.

2.2.2 Reward

Reward merupakan salah satu elemen yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. *Reward* memiliki makna yang luas dan tidak hanya terfokus pada finansial saja. Amar dan Hlupic (2016) menekankan bahwa *reward* tidak hanya mencakup unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lainlain, tetapi juga unsur lainnya yang berwujud bukan uang, seperti kesempatan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kualitas kehidupan yang layak dalam organisasi dan lain-lain.

Reward (penghargaan) adalah penghargaan yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan kepada individu sebagai bentuk timbal balik atas kontribusi yang telah di berikan. *Reward* dapat berupa financial maupun non-financial, contohnya, yaitu: (a) gaji, keuntungan, liburan; (b) kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik. Sistem yang efektif untuk pemberian *reward* (penghargaan) kepada para karyawan harus: (a) memenuhi kebutuhan perusahaan; (b) dibandingkan dengan *reward* yang dibrikan oleh perusahaan lain; (c) di distribusikan secara wajar dan adil; (d) dapat diberikan dalam berbagai bentuk; (e) dikaitkan dengan prestasi. (Castro dkk, 2016)

William (2004) mendefinisikan *reward* sebagai semua jenis penghargaan langsung dan tidak langsung serta intrinsik dan ekstrinsik yang mencakup gaji, kompensasi, tunjangan serta penghargaan yang bersifat intrinsik seperti pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, pembelajaran dan pengembangan serta pengalaman kerja itu sendiri.

Menurut Siagian (2019) *reward* adalah pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. *Reward* juga merupakan usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima didalam organisasi, yang meliputi non finansial dan finansial.

Reward sebagai semua uang tunai, non tunai dan pembayaran psikologis yang diberikan organisasi kepada tenaga kerjanya sebagai imbalan atas kontribusi yang telah mereka berikan. *Reward* merupakan semua alat atau sarana yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan, dan *reward* termasuk dalam semua hal yang diharapkan karyawan dari nilai-nilai yang dihasilkan dari hubungan kerja (Lazarotti dkk, 2017).

Reward juga didefinisikan sebagai timbal balik yang diberikan organisasi kepada karyawan ketika mereka telah melakukan tindakan atau tugas yang diberikan organisasi (Lazarotti dkk, 2017).

Reward yang diberikan akan lebih efektif ketika diterapkan di sebuah organisasi ketika terdapat kesamaan nilai dan perilaku antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi. Sistem *reward* yang efektif membutuhkan beberapa hal dasar yang harus diperhatikan, antara lain sikap, sistem yang berkelanjutan dan masukan dari orang-orang yang terlibat dalam evaluasi yang terus menerus terhadap keefektifan sistem (Lazarotti dkk, 2017).

Reward adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017).

Menurut Rivai (2015:546) faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* terbagi menjadi dua yaitu, lingkungan eksternal dan internal.

Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* dan berasal dari luar perusahaan, seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja, sedangkan untuk lingkungan internal berkaitan dengan hal-hal didalam perusahaan yang turut memengaruhi *reward* tersebut.

1. Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi pemberian *reward* dalam dua cara, yang pertama tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran suatu perusahaan yang terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

2. Kondisi ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi *reward* sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

3. Peraturan pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat *reward* melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam *reward* untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

4. Serikat pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program *reward* kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

5. Anggaran tenaga kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk *reward* karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

Faktor-faktor lainnya mempengaruhi *reward*, antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2017):

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Apabila pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka penghargaan relatif sedikit. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka penghargaan relatif semakin banyak.

2. Kemampuan dan kesediaan organisasi

Apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik, maka tingkat penghargaan akan semakin meningkat. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat penghargaan relatif kecil.

3. Organisasi karyawan

Apabila organisasi karyawan kuat dan berpengaruh maka tingkat penghargaan semakin besar. Sebaliknya jika organisasi karyawan tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat penghargaan relatif kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan

Apabila produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka penghargaan akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka penghargaanannya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang

Pemerintah dengan undang-undang menetapkan besarnya penghargaan minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya organisasi tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya penghargaan bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat penghargaan semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat penghargaan relatif kecil

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/penghargaan lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/penghargaan yang kecil.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Apabila pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka penghargaan akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat penghargaan akan semakin meningkat.

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Apabila jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat penghargaan akan meningkat karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

2.2.3 Komitmen

Castro dkk (2016) berpendapat bahwa secara umum komitmen lebih bersifat individual dan komitmen organisasi lebih mengarah pada komitmen setiap individu terhadap organisasi. Menurut Gibson dkk (2012) komitmen organisasi adalah

perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan yang dinyatakan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Gibson dkk (2012) lebih lanjut menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Loyalitas merupakan bagian dari komitmen organisasi, pekerja yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi biasanya akan mempunyai catatan kehadiran yang baik, menunjukkan keinginan dan kesetiaan pada kebijakan perusahaan dan memiliki tingkat *turnover* yang rendah.

Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keyakinan yang menghubungkan nilai-nilai dan tujuan individu dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu pola pikir yang membentuk perilaku dan mengikatkan individu untuk melakukan suatu tindakan yang relevan dan sesuai dengan target tertentu, membentuk perilaku mengikatkan pada suatu organisasi sehingga terbentuk pelibatan dan loyalitas.

Komitmen organisasi mengacu pada keyakinan individu terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi sehingga terjadi hubungan serta identifikasi yang kuat antara nilai-nilai, perilaku dan tujuan individu terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2018) komitmen organisasi memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi

2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi

Gibson et al (2012) membagi komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi, yaitu:

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang ingin melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan.

2. Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan didasarkan pada kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan promosi. Konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka

tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

3. Komitmen normatif

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh adanya beberapa faktor, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya adalah kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2018) Kepuasan kerja karyawan tidak hanya dilihat saat melakukan pekerjaan, tetapi dengan aspek pengalaman kerja karyawan seperti interaksi dengan sesama rekan kerja, atasan, lingkungan kerja.

Faktor lainnya yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah stres kerja. Stres kerja adalah proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai respons terhadap tekanan lingkungan kerja (Robbins and Judge, 2018).

Menurut Siagian (2019) penanggulangan stres kerja bagi individu sangat penting dilakukan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, dan produktivitas karyawan. Cara penanggulangan stres kerja secara individu salah satunya yaitu, dengan dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, dan pimpinan agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak

2.2.4 Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Amar, 2004).

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang pegawai selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya.

Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting. Castro dkk (2016) mengemukakan bahwa *performance* atau kinerja adalah “*output drive from processes, human or otherwise*” (Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses). Menurut Gibson dkk (2016) pengertian kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Robbins dan Judge (2018), mengutarakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari “*performance*”, yang berarti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja,

pelaksanaan yang berdaya guna. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a spesific job function or activity during a specific time period.* Artinya kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcomes yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. Dari pengertian singkat ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja meliputi dua hal pokok yaitu :

1. Kemampuan menunjukkan mekanisme kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Produk yang dihasilkan.

Pendapat para ahli diatas dapat penulis simpulkan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Dalam kinerja terdapat beberapa faktor yang mempegaruhinya, Lazzarotti et al (2017) merumuskan:

$$Performance = ability + motivation$$

$$Ability = knowledge + skill$$

$$Motivation = attitude + situation$$

Perumusan diatas menunjukkan bahwa kinerja seseorang sangat terkait dengan kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan sendiri dilatarbelakangi oleh faktor pendidikan (*knowledge*) dan faktor keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terkait dengan sikap (*attitude*) dan situasi (*situation*) yang akan menggerakkan seseorang menuju pencapaian tujuan.

Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (Martin, 2020).

Menurut Wibowo (2016) Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Riani (2013) kinerja adalah *job performance* / kinerja adalah tingkat produktivitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi role-stress dan konflik kerja / non-kerja.

Menurut Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu gambaran pergerakan individu dalam melaksanakan tugasnya. Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk

jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sedangkan menurut Menurut Mathis dan John (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

1. Kemampuan mereka;
2. Motivasi;
3. Dukungan yang diterima;
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan;
5. Hubungan mereka dengan organisasi

2.3 Pengembangan Hipotesis

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Robbins dan Judge, 2018).

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (Amar, 2004) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan

tertentu. Ketika seorang pegawai merasa bahwa yang bersangkutan memiliki motivasi yang kuat maka dampaknya akan meningkatkan kinerja yang bersangkutan terhadap organisasi. Dalam penelitian Heru Susilo (2015) menyatakan faktor motivasi dan *hygenis* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Castro et al di Meksiko (2016) maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Selanjutnya, motivasi adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi, menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Menurut Handoko (2002:252), motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan - kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Buech dkk (2010) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut “motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan” motivasi sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi - tingginya bagi para pegawai dalam perusahaan.

Motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan kerja kinerja. Karena setiap

perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu yang pada akhirnya disebut sebagai kinerja pegawai, sehingga akan muncul hasil positif motivasi terhadap kinerja. Selanjutnya, Buech dkk (2010) menyatakan bahwa *reward* memiliki peran yang kritis dalam menentukan kemampuan organisasi untuk menarik pegawai menampilkan potensi serta mempertahankan kinerja yang baik untuk meraih level terbaik kinerja. Dalam penelitiannya, Nnaji-Ihedinhmah (2015). Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini adalah:

H2 : *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Reward merupakan salah satu elemen yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. *Reward* memiliki makna yang luas dan tidak hanya terfokus pada finansial saja. Amar dan Hlupic (2016) menekankan bahwa *reward* tidak hanya mencakup unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lain lain, tetapi juga unsur lainnya yang berwujud bukan uang, seperti kesempatan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kualitas kehidupan yang layak dalam organisasi dan lain-lain. Buech dkk (2010) menyatakan bahwa *reward* memiliki peran yang kritis dalam menentukan kemampuan organisasi untuk menarik pegawai menampilkan potensi serta mempertahankan kinerja yang baik untuk meraih level terbaik kinerja. Sesuai dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Tangkuman dkk (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Penilaian Kinerja, *Reward*, *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina” dengan

hasil penelitian reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Buech dkk (2010) pada penelitiannya menghasilkan variabel komitmen sebagai variabel *intervening* bagi *reward* dalam mempengaruhi kinerja. Buech dkk (2010) mendapatkan pengaruh positif signifikan variabel komitmen terhadap kinerja.

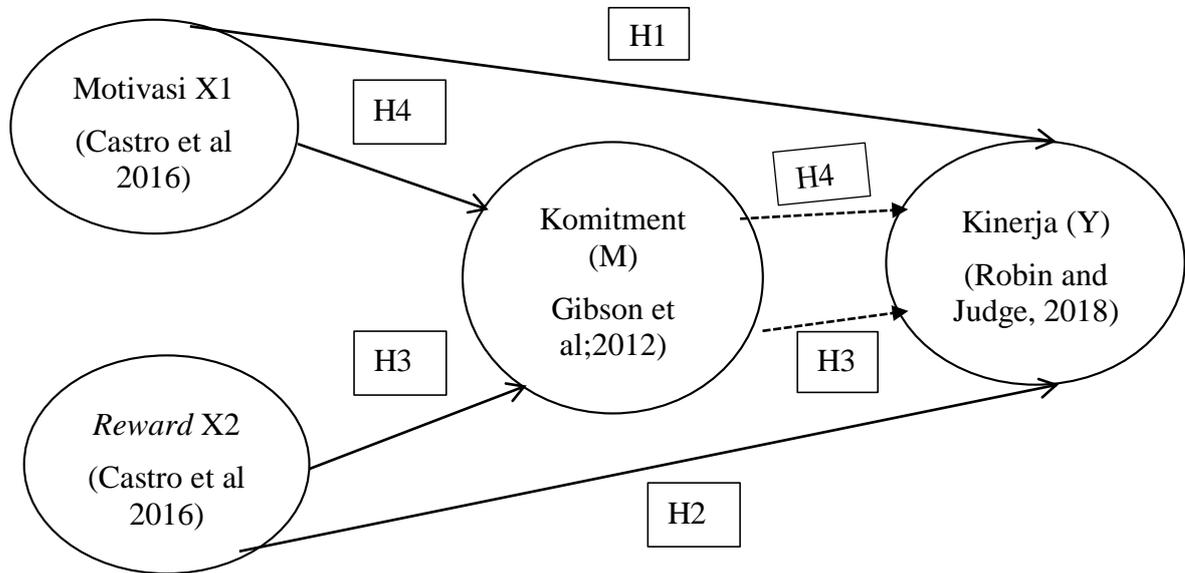
Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Napitupulu dkk (2020) yang menyatakan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Martin (2020) dimana pengaruh tidak ada langsung *reward* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dimana motivasi tidak naik pengaruhnya jika ditambah dengan faktor komitmen. Maka dari itu hipotesis ke tiga dari penelitian ini adalah

H3 :*Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen.

Selanjutnya, Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sholikhah (2017) yang menyatakan bahwa komitmen tidak mampu mengintervening pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Irakoze dan David (2019) komitmen mampu mengintervening motivasi terhadap kinerja. Maka dari itu hipotesis ke empat dari penelitian ini adalah:

H4 :*Motivasi* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen.

Berdasarkan uraian pengembangan hipotesis, maka model penelitian diadaptasi sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Rancangan desain penelitian umumnya terbagi atas 3 (tiga) bentuk, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Ghozali, 2015).

Penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru. Sedangkan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Berdasarkan pengelompokan tersebut, maka penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah *self report data*, yang merupakan opini, sikap, pengalaman dan karakteristik seseorang responden. Mengambil data dari hasil jawaban responden dari kuisioner yang telah dibagikan.

3.2.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019:194). Data diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dan pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data penelitian diperoleh tidak berhubungan langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019:194). Data sekunder yang diperoleh dari internal dan eksternal organisasi yaitu berupa dokumen-dokumen penunjang seperti gambaran umum organisasi, data pegawai, dan data-data dokumentasi dari buku, jurnal, dan lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara *quantitative*. Pengumpulan data dengan kuisisioner dan observasi lingkungan kerja serta studi pustaka.

1. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan seperangkat pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2019:199). Kuisisioner dibagikan kepada responden melalui media *google form*.

Skor kuisisioner diukur dengan skala *likert*. Menurut Sugiyono (2019:146) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Kuisisioner yang dibagikan dalam

penelitian ini yaitu dengan menggunakan skala *likert* 1-5 jika terdapat jawaban dengan bobot rendah maka diberikan skor 1 (satu) dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skor 5 (lima)

2. Observasi

Menurut Mashal (dalam Sugiyono 2019) observasi merupakan metode yang dilakukan peneliti dengan belajar mengenai perilaku dan melakukan pengamatan langsung secara objektif.

3. Studi Pustaka

Studi pustaka dan dokumen adalah pengumpulan data melalui sumber-sumber tertulis atau dokumen yang ada pada *informan* (Sugiyono, 2019). Seperti pengumpulan data dari beberapa literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019:126) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor BANK BUMN di Bandar Lampung yaitu Bank Rakyat Indonesia memiliki 1 kantor wilayah, 9 kantor cabang yang mengelola beberapa kantor unit dan kantor kas, dan 7 kantor cabang pembantu. Bank Syariah Indonesia dengan 3 kantor cabang dan 3 kantor cabang pembantu. Bank Mandiri dengan 6 kantor cabang dan 8 kantor cabang pembantu. Bank Negara Indonesia memiliki 5 kantor cabang yang mengelola

beberapa kantor kas dan 5 kantor cabang pembantu. Bank Tabungan Negara 5 kantor cabang dan 2 kantor cabang pembantu. Dengan rincinan jumlah karyawan sebagai berikut:

Tabel 3.4.1 Populasi Karyawan BUMN di Bandar Lampung 2021

No	Bank	Jumlah Karyawan (orang)
1	Mandiri	2,356
2	Bank Negara Indonesia (BNI)	1,923
3	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	2,671
4	Bank Tabungan Negara (BTN)	1,261
5	Bank Syariah Indonesia (BSI)	722
	Jumlah	8,933

Sumber : Himpunan Bank Milik Negara (Himbara, 2021)

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2019:127) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini penentuan jumlah sampel untuk menentukan jumlah sampel minimal dengan menggunakan metode *Lemeshow* (Lemeshow dkk,1990 dalam Hair dkk, 2015) dengan tingkat kepercayaan 95% dimana *margin error* yang digunakan 5% untuk mengestimasi proporsi minimal 40% populasi. Perhitungan dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{(Z^2 1 - \frac{\alpha}{2}) \times p(1-p) \times N}{d^2(N-1) + Z^2 1 - \frac{\alpha}{2} \times p(1-p)}$$

$$d^2(N-1) + Z^2 1 - \frac{\alpha}{2} \times p(1-p)$$

$$n = \frac{(1,960)^2 \times 0,40 \times 0,60 \times 8933}{(0,09)^2(8933-1) + (1,960)^2 \times 0,40 \times 0,60}$$

$$(0,09)^2(8933-1) + (1,960)^2 \times 0,40 \times 0,60$$

$$n = \frac{8236,083072}{72,2682 + 0,921984} = \frac{8236,083072}{73,190184}$$

$$n = 112,5298 = 113 \text{ orang}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = Jumlah populasi (8933)

P = est. Proporsi (40%)

$Z^2 1-\alpha/2 = z$ score tingkat kepercayaan 95% adalah 1.96 kuadrat.

d = presisi (0.09)

Jumlah minimum responden pada perhitungan ini dengan menggunakan metode *Lemeshow* adalah 113 orang dengan tingkat kepercayaan 95% responden yang di ambil akan ditambah 10% menjadi 125 orang lalu untuk di analisis hanya 113 orang dan akan di bagi berdasar pada jumlah proporsi di setiap bank BUMN.

Tabel 3.4.2 Perhitungan Jumlah Sampel

No	Bank	Proporsi	Jumlah Sampel
1	Mandiri	$2356/8933 = 0.26$	$0.26 \times 113 = 29$
2	Bank Negara Indonesia (BNI)	$1923/8933 = 0.22$	$0.22 \times 113 = 25$
3	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	$2671/8933 = 0.30$	$0.30 \times 113 = 34$
4	Bank Tabungan Negara (BTN)	$1261/8933 = 0.14$	$0.14 \times 113 = 16$
5	Bank Syariah Indonesia (BSI)	$722/8933 = 0.08$	$0.08 \times 113 = 9$
	Jumlah		113

Kuesioner akan diberikan secara *online* kepada karyawan Bank BUMN dalam format *google doc* untuk diisi. Guna memastikan yang mengisi kuesiner adalah karyawan Bank BUMN terlebih dahulu diajukan pertanyaan “apakah bapak/ibu merupakan salah satu karyawan dari Bank BUMN di Bandar Lampung” jika jawaban “Ya”, maka dapat mengisi kuisisioner, jika “Tidak” maka berhenti. Dalam

penyebarannya, peneliti akan menyebarkan kuisioner lebih banyak dari sampel yang dibutuhkan untukantisipasi jawaban kuisioner yang tidak benar dan tidak kembali.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2019:68) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini memiliki variabel independen dan variabel dependen. Variabel pada penelitian ini adalah : Motivasi, *Reward*, Kinerja pegawai dan Komitmen.

a. Variabel Bebas

Variabel independen (variabel bebas) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (variabel terikat) (Sugiyono, 2019:69). Variabel bebas pada penelitian ini adalah Motivasi (X1) dan *Reward* (X2).

b. Variabel Mediasi

Variabel *intervening* / Mediasi (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung, (Sugiyono, 2019:39) Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Komitmen (M).

c. Variabel Terikat

Variabel dependen (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. (Sugiyono (2019:69)) Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y).

Tabel 3.5.1 Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Motivasi adalah bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan (Castro et al 2016) (X1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik 2. Memiliki kemampuan yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan 3. Berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas terbaik <p>Sumber : Castro et al (2016)</p>	Likert
<i>Reward</i> adalah menyatakan bahwa <i>reward</i> terdiri dari seluruh komponen organisasi, proses, aturan serta kegiatan pengambilan keputusan dalam hal alokasi untuk memberikan kompensasi dan manfaat kepada karyawan sebagai timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. (Castro et al 2016) (X2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puas dengan gaji saya sekarang 2. Kenaikan gaji setiap tahun 3. Tambahan <i>reward</i> atas target yang tercapai 4. Mendapat award atas prestasi pribadi <p>Sumber : Castro et al (2016)</p>	Likert
Komitmen adalah mendefinisikan komitmen sebagai perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh karyawan terhadap organisasi. (Gibson et al ; 2012) (M)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyal 2. Rasa memiliki 3. Suka 4. Rasa bersalah <p>Sumber : Gibson et al (2012)</p>	Likert
Kinerja adalah pengertian kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Robin and Judge, 2018) (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelasaikan pekerjaan tepat waktu 2. Menghasilkan pekerjaan lebih dari rekan kerja 3. Keyakinan akan hasil pekerjaan membantu perusahaan 4. Rasa tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan <p>Sumber : Robin and Judge 2018</p>	Likert

3.6 Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data (Sugiyono, 2019:480). Tujuan dari analisis data adalah untuk mendapatkan kesimpulan dari apa yang diteliti sehingga mudah dipahami oleh orang lain maupun diri sendiri yang membaca.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software SmartPLS*, yang dijalankan dengan media komputer. Di mana *PLS* adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang secara simultan dapat melakukan pengujian model Pengukuran sekaligus pengujian model Struktural.

Menurut Gaston (2009 dalam Ghozali, 2015) menyebutkan *PLS* dapat digunakan untuk tujuan konfirmasi, seperti pengujian hipotesis dan tujuan eksplorasi. *PLS* dapat menduga apakah terdapat atau tidak terdapat hubungan kemudian proposisi untuk pengujian. Tujuan utama dari *PLS* adalah untuk menjelaskan hubungan antar konstruk dan menekankan pengertian tentang nilai hubungan tersebut. Dalam hal ini, hal penting yang harus diperhatikan adalah keharusan adanya teori yang memberikan asumsi untuk menggambarkan model, pemilihan variabel, pendekatan analisis, dan interpretasi hasil.

Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas. Sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas/teori.

Analisis *PLS* terdiri dari tiga tahap analisis yaitu model pendugaan parameter (*estimate model*), model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

Model Pendugaan parameter adalah metode kuadrat terkecil, Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed variable* merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan *model structural* menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten dan konstruk (Ghozali, 2015).

3.6.1 Estimate Model atau Pendugaan Parameter

Merupakan kuadrat terkecil dengan proses perhitungan iterasi. Terdapat 3 hal yang meliputi estimasi model, yaitu:

- a. *Weight estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten.
- b. *Path estimate* yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya.
- c. *Means dan parameter lokasi* (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten

3.6.2 Outer Model atau Model Pengukuran

Terdapat tiga kriteria dalam *Outer Model* pada metode analisis Smart PLS yaitu :

- a. *Convergent Validity* untuk mengukur besarnya korelasi antara skor konstruk dengan indikatornya yang dihitung dengan PLS. Ukuran validitas indikator dapat dilihat dari nilai *loading factor*nya. Nilai *loading factor* di atas 0.7 adalah indikator yang valid, tetapi menurut Chin (1998 dalam Ghozali, 2015) Jika nilai *loading factor* antara 0.5-0.6 masih dapat diterima dan cukup tetapi jika nilai *loading factor* di bawah 0.5 harus dikeluarkan dari model
- b. *Discriminant Validity*, adalah Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item

pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten tersebut memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya.

- c. *Discriminant Validity*, juga dapat diukur dengan *Average variance extracted (AVE)*. dimana nilai *AVE* adalah rata-rata besarnya varian atau keragaman variabel laten yang diestimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS (Jogiyanto, 2014), dimana nilai *AVE* harus lebih besar 0.5 sehingga menunjukkan ukuran *convergent validity* yang baik. .
- d. *Composite Reliability*, adalah Model yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2015). Variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* di atas 0.70 dan nilai *AVE* lebih besar 0,50 (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2015). Artinya, Apabila nilai *composite Reliability (CR)* > 0,8 maka konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau *reliable* dan jika *CR* > 0,7 dikatakan masih dapat diterima. Selain melihat *CR*, perlu juga melakukan evaluasi terhadap nilai *Cronbach's alpha* dimana batas minimalnya juga 0,7.

3.6.3 Inner Model atau Model Struktural

Inner model adalah model yang menggambarkan hubungan antara variable laten berdasarkan teori *substantive*. Dengan tiga tahapan dengan evaluasi *R-square* (R^2), *Predictive Relevance* (Q^2), dan *evaluasi goodness of fit (GoF)* untuk validasi model (Jogiyanto, 2014)

- a. *Coefficient of Determination* (R^2) adalah koefisien determinasi pada konstruk. Menurut (Chin 1995 dalam Jogiyanto, 2014), nilai *R-square* sebesar 0.67

dikatakan kuat, 0.33 dikatakan cukup dan nilai 0.19 dikatakan lemah. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang tidak terikat .

- b. *Predictive Relevance (Q^2)* atau sering disebut *predictive sample reuse* dikembangkan oleh (Stone 1974 dan Geisser 1975 dalam Ghozali & Latan, 2015). Teknik ini dapat merepresentasi *cross validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed variable* dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. (Ghozali & Latan, 2015)
- c. *Evaluasi goodness of fit (GoF)* Untuk memvalidasi model secara keseluruhan secara sederhana. *GoF index* merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Nilai *GoF index* ini diperoleh dari *average variant extracted* dikalikan dengan R^2 model. Nilai *GoF small* = 0,1, *GoF medium* = 0,25 dan *GoF large* = 0,38 (Ghozali dan Latan, 2015).

GoF Index dihitung secara manual dari akar kuadrat rata-rata AVE dan rata-rata *R-square* Dengan rumus sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

- d. *Ukuran pengaruh parsial (F^2)* dilakukan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang kuat atau lemah. Menurut Chin (,1995 dalam Jogiyanto,2014) terdapat tiga kategori *F-square*:

- Nilai f sebesar 0,02 adalah pengaruh lemah
- Nilai f sebesar 0,15 adalah pengaruh moderat
- Nilai f sebesar 0,35 adalah pengaruh kuat.

3.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat hasil *path coefficient* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* dengan *Z-score*. Untuk tingkat keyakinan 95% (*alpha* 5%) maka nilai *T-table/Z-score* untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) adalah $> 1,96$ (Jogiyanto, 2014).

Dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Jika nilai $T\text{-statistic} > T\text{-table} / Z\text{-score}$ (1.96), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya hipotesis terdukung.
2. Jika nilai $T\text{-statistic} < T\text{-tabel} / Z\text{-score}$ (1.96), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya hipotesis tidak didukung.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Beberapa kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pada karyawan Bank BUMN di Bandar Lampung.
2. *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pada karyawan Bank BUMN di Bandar Lampung
3. Komitmen dapat memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja pada karyawan Bank BUMN di Bandar Lampung
4. Komitmen tidak dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pada karyawan Bank BUMN di Bandar Lampung

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam proses dan penyusunan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tentunya masih ada keterbatasan dan kekurangan. Ada beberapa faktor yang dialami dan dapat diperhatikan bagi peneliti-peneliti berikutnya agar lebih menyempurnakan penelitian selanjutnya.

1. Penelitian hanya dilakukan dikota Bandar lampung sedangkan Provinsi Lampung sendiri masih banyak beberapa kabupaten, keterbatasan ini terjadi karena adanya wabah pandemic Covid-19 yang membuat terbatasnya mobilisasi.

2. Dalam penelitian ini hanya berfokus pada motivasi, *reward* dan komitmen yang mempengaruhi kinerja, sedangkan masih banyak faktor variabel lain yang dapat mempengaruhi *reward* seperti stress kerja, budaya perusahaan, lingkungan kerja dan lain sebagainya.
3. Jurnal dan penelitian terdahulu yang menjadi referensi pada penelitian ini masih sedikit.

5.3 Saran

Saran yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Perusahaan dirasa harus membuka peluang bagi karyawan untuk ikut dalam memberi ide dan masukan bagi perusahaan hal ini dilakukan agar karyawan bisa menuangkan ide-ide dan inisiatif kerjanya, sehingga karyawan merasa ikut berkontribusi dalam perusahaan, dan dapat memacu motivasi karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu perusahaan dirasa dapat melakukan inovasi budaya perusahaan dan karyawan.
2. Dengan adanya inovasi pada lingkungan kerja dirasa dapat menurunkan stress kerja dan hasilnya karyawan akan suka bekerja pada perusahaan sehingga pekerjaan yang dihasilkan karyawan akan maksimal dan karyawan akan loyal pada perusahaan.
3. Pemberian reward yang sepadan akan membuat karyawan bekerja dengan maksimal terlebih bagi karyawan yang merasa gaji yang mereka dapatkan masih belum mencukupi kebutuhan hidupnya. Sehingga karyawan tersebut akan berusaha terus bekerja demi mendapat reward sebesar-besarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amar, A.D. (2004) "*Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents*", European Journal of Innovation Management, Vol. 7 Issue: 2, pp.89-101
- Amar, A D and Hlupic, Vlatka (2016) "*Leadership for knowledge organizations*", European Journal of Innovation Management, Vol. 19 Issue: 2, pp.239-260,
- Armstrong, Michael. 2009. *Handbook of Human Resource Management Practice* (11th edition). London: Kogan Page.
- Buech, Veronika I.D. Alexandra Michel, Karlheinz Sonntag, (2010) "*Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions?*", European Journal of Innovation Management, Vol. 13 Issue: 4, pp.507-525
- Castro, Marcela Lage Monteiro de, Mário Teixeira Reis Neto, Cláudia Aparecida Avelar Ferreira, Jorge Filipe da Silva Gomes, (2016) "*Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model*", Business Process Management Journal, Vol. 22 Issue: 6, pp.1139-1169
- Hair, Joe F. Jr., Arthur H Money, Phillip Samouel, Michael Page (2015). *The Essentials of Business Research Methods* (3rd Edition). New York; Routledge.
- Handoko, Hani T (2002). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi revisi.). Jakarta: Bumi Aksara,
- Izrakoze, Eric and Kasoshi Gad David (2019) "*Linking Motivation to Employees Performance the Mediation of Commitment and Moderation of Delegation Authority*" International Busienss research vol.v 12 no. 9, 2019

- Ghozali, Imam. Dan Latan, Hengky 2015. *Partial Least Squares* (edisi kedua.)
Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L. John M. Ivansevich dan James H. Donnelly, Jr., dan Robert Konopaske. (2012). *Organizational Behaviour, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Gomes, Faustino Cardoso (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Jogiyanto, and Abdillah Willy (2014). *Konsep aplikasi PLS untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFE
- Khalid, Khalizani, Hanish Mat Salim, Siew-Phaik Loke (2011). "The Mimpacr Of Rewards And Motivation on Job Satisfaction In The Water Utility Insustry". International Confrence On Financial Management and Economics IPEDR vol. 11.
- Lazarrotti, Valentina, Lars Bengtsson, Raffaella Manzini, Luisa Pellegrini, Pierluigi Rippa, (2017) "*Openness and innovation performance: An empirical analysis of openness determinants and performance mediators*", European Journal of Innovation Management, Vol. 20 Issue: 3, pp.463-492,
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung; PT. Remaja Rosda Karya.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson (2006). *Human Resource Management* (10th edition). Jakarta; Salemba Empat.
- Martin (2020) "*Pengaruh Reward (Penghargaan) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi PT. Dinamika Indonusa Prima Medan*", Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas Volume 22 No 2
- Moon, Hyoung Koo and Choi, Byoung Kwon (2014) "*How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance: Perceived organizational innovation perspective*", European Journal of Innovation Management, Vol. 17 Issue: 1, pp.85-10
- Moorhead, G. dan R.W. Griffin. 2013. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning. Mason. Terjemahan. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta

- Nnaji-Ihedinmah, Nnadozie Chijioke ,Egbunike, Francis Chinedu , (2015) “*Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations: A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis*”, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.4
- Napitupulu, Indawati Lestari; Andry Roy PS; Emilia Embun Sari; Syahrani Devi; Zulhamdani. 2020. “*Analysis of Perceived Organizational Support in Moderating Relationship of Employee Readiness to Employee Commitments in Change Organizations in Regional Companies.*” International Journal of Innovative Science and Research Technology 5.
- Prabu, Aldila Saga, Dewie Tri WIjayanti, (2016). “Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. United Motors Center Surabaya”. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 5, No. 2, 104-117
- Ranjan Rashmi , Umesh Mishra, (2017), “*Impact of Rewards on Employee Performance: A Case of Indian Oil Corporation*”, Patna Region IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 19, Issue 6. Ver. II
- Riani, Asri Laksmi (2013). *Manajemen Sumber daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta; Graha Ilmu.
- Rivai Zainal, Veithzal (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta; PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. (18th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Siagian, Sondang P, (2004). *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Jakarta; Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Bumi Aksara.
- Susilo, Heru, (2015) “*Pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening*”. Universitas breawijaya jurnal.
- Sugiyono, (2019).*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sholikhah, Tus Rachmawati (2017), “*Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Terminal Teluk Lamong*”, Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 5 No. 3
- Tangkuman, Kevin, Bernhard Tewal, and Irvan Trang. 2015. “*Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo.*” Jurnal EMBA 3(2): 884–95

Wibowo (2016). *Manajemen Kinerja* (edisi kelima). Jakarta; Rajawali Pers.

Williams, Scott David (2004) "*Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations*", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 Issue: 3, pp.187-204,

Winardi, J. (2011). *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.