

## PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**Adewanti Larasati**  
*adewantilarasati75@gmail.com*  
**Dewi Urip Wahyuni**

*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*

### ABSTRACT

*This research aimed to understand the influence of motivation, work discipline, and organization commitment to the PT. United Agency Insurance Prudential Surabaya employee's performance. This research object were human resource development within prudential insurance agency Surabaya. Data collection method applied questionnaires that were filled by the respondents who are the employees of PT. United Insurance Agency Prudential Surabaya working for minimum 1 year. Total population or this research were 194 employees. Moreover, the random sampling technique and sample determination were taken based on Slovin formula to 100 respondents. Then, the analysis technique used in this research were multiple regression linear, expediency test model (F-test), the determination coefficient test and hypothesis test. This research result showed the positive and significant influence to variables of working motivation, to the employee performance of PT. United Insurance Agency Prudential Surabaya. This research result showed the positive and significant influence to variables of work discipline to the employee performance of PT. United Insurance Agency Prudential Surabaya. This research result showed the positive and significant influence to variables of organization commitment to the employee performance of PT. United Insurance Agency Prudential Surabaya.*

*Keywords: work motivation, work discipline, organization commitment, employee performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya. Penelitian ini dilakukan pada obyek penelitian adalah *human resource development united agency assuransi prudential* Surabaya. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan kuesoner yang diisi oleh responden yaitu karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya yang telah bekerja minimal selama 1 tahun. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 194 orang karyawan. Pengambilan sampel sebanyak 100 responden dengan teknik *random sampling* dan penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini diambil berdasarkan rumus Slovin. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda, uji kelayakan model (uji f), uji koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya.

Kata kunci: motivasi kerja, disiplin kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan modernisasi saat ini, perusahaan dituntut untuk lebih bersikap responsif terhadap semua perkembangan yang terjadi agar mampu bertahan, terus berkembang dan akan mampu mencapai tujuannya. Setiap perusahaan memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi, oleh karena itu jika kinerja karyawan kompetitif maka perusahaan memiliki keunggulan dalam bersaing dengan perusahaan lain. Untuk mencapai kinerja yang kompetitif, salah satu komponen yang sangat penting adalah sumber daya manusia atau individu sebagai anggota organisasi. SDM merupakan aset penting dalam suatu perusahaan yang harus dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Hasibuan (2012:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna sumber daya manusia dalam perusahaan, dengan tujuan untuk dapat memberikan suatu satuan kerja yang efektif

Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata motif yang berarti dorongan atau rangsangan atau daya penggerak yang ada dalam diri seseorang. Motivasi juga merupakan suatu dorongan individu yang diperoleh dari dirinya sendiri (internal) atau orang lain (eksternal) yang mampu memberikan suatu kekuatan dalam melakukan tindakan dalam mencapai tujuan. Menurut Mangkunegara (2009:93), motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*).

Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja perlu adanya kedisiplinan kerja. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manager untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Hasibuan (2009:193) Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawan. Disiplin kerja menurut Setiyawan dan Waridin (2013), sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja adalah adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada karyawan atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang mengetahui dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa bertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Secara sederhana pengertian kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2016:182).

Fenomena masalah yang terjadi pada perusahaan United Agency Asuransi Prudential Surabaya yang terkait dengan kinerja diantaranya adalah masih adanya hambatan dalam pencapaian target kerja, standart kerja masih ada yang tidak sesuai dengan harapan, pemecahan masalah dalam bekerja belum optimal. Selain itu juga terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan pada United Agency Asuransi Prudential Surabaya, diantaranya adalah menurunnya keinginan seseorang karyawan untuk

mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak mentaati peraturan, adanya pengaruh yang besar dari lingkungan kerja dan teman sekerja yang dapat menurunkan semangatnya.

Motivasi yang tinggi, disiplin kerja yang baik, dan komitmen organisasi akan berdampak terhadap kinerja karyawan yang baik pula sehingga tujuan organisasi perusahaan tercapai. Mengingat pentingnya hubungan ketiganya dalam pelaksanaan proses kerja suatu perusahaan maka karyawan akan mampu meningkatkan prestasi kinerja secara lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada United Agency Assurance Prudential Surabaya? 2) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada United Agency Assurance Prudential Surabaya? 3) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada United Agency Assurance Prudential Surabaya?

Penelitian ini bertujuan sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui pengaruh motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada United Agency Assurance Prudential Surabaya. 2) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada United Agency Assurance Prudential Surabaya. 3) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada United Agency Assurance Prudential Surabaya.

## TINJAUAN TEORITIS

### Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Siagian (2009:291) menyatakan bahwa secara umum motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan dalam diri pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya maka kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula. Motivasi adalah dorongan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Motivasi juga merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan ulang berlangsung secara sadar.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2009:123) bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik yaitu kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu: 1) Kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan adanya pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan, dan sebagainya. 2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan adanya fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan kerja. 3) Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. 4) Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan adanya pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja. 5)

Kebutuhan perwujudan diri, ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapan, kemampuan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan salah satu faktor terpenting untuk tercapainya hasil yang maksimal dalam setiap organisasi baik dalam bentuk formal atau non formal, maupun organisasi dalam bentuk profit atau non profit, sehingga peraturan mengenai kedisiplinan di setiap organisasi pasti selalu ada dan wajib dipatuhi, hal ini disebabkan karena betapa pentingnya pengaruh kedisiplinan terhadap proses pencapaian tujuan organisasi. Pengertian disiplin menurut Siagian (2009:305) adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain meningkatkan prestasi kerjanya.

Rivai (2009:825) mengungkapkan disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasibuan (2012:193) menjelaskan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sutrisno (2010:126) menyatakan disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap yang dilakukan karyawan secara sadar dan bersedia untuk mentaati peraturan atau norma-norma sosial yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Disiplin kerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin kerja dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baik terhadap kelompok.

Hasibuan (2012:194) menyatakan bahwa banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat (pengawasan melekat), sanksi hukuman, ketegasan pimpinan, dan hubungan kemanusiaan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *Human Relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins dan Judge (2008: 100) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Menurut Moorhead dan Griffin (2013:73) komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenal sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya.

Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Selanjutnya, tingkat tinggi rendahnya komitmen organisasional yang dimiliki karyawan sangat mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan tersebut juga menentukan beberapa indikator yang dapat menjadi ukuran dari komitmen organisasional. Allen dan Meyer dalam Robbins (2012: 99), mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

*Affective commitment*, merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komponen ini menunjukkan kelekatan emosional pekerja, mengidentifikasi dirinya dan menunjukkan keterlibatannya di dalam organisasi tersebut. Dimana pekerja yang memiliki komponen afektif yang tinggi melanjutkan keanggotaannya ke dalam organisasi karena memang hal itulah yang mereka inginkan untuk tetap berada di organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti karyawan tersebut memiliki keinginan untuk berkontribusi secara berarti untuk organisasi dibandingkan karyawan dengan *affective commitment* yang rendah.

*Continuance commitment* merupakan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komponen ini menunjukkan kesadaran tentang kerugian yang dihadapi seorang pekerja bila dia meninggalkan pekerjaannya. Pekerja yang bertahan berdasar komponen *continuance* karena memang mereka memiliki kebutuhan. Karyawan dengan *continuance commitment* tinggi akan bertahan dalam organisasi bukan karena alasan emosional, melainkan karena adanya kesadaran akan kerugian yang dialami jika keluar dari organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* tidak dapat diharapkan memiliki keinginan untuk berkontribusi pada organisasi. Jika karyawan tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya karyawan tersebut dapat merasa putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

*Normative commitment* merupakan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komponen ini mencerminkan perasaan tentang kewajiban untuk tetap mengerjakan pekerjaannya. Pekerja dengan komponen normatif yang tinggi merasa mereka harus tetap berada di organisasi. Pengembangan komponen ini melalui sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi sehingga karyawan merasa wajib tetap mengerjakan pekerjaannya di perusahaan tersebut. Karyawan dengan *normative commitment* tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Bangun (2012:231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standart pekerjaan. Sedangkan Sedarmayanti (2011:180) bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Kinerja dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Mangkunegara (2010:85) menyatakan bahwa indikator penilaian kinerja karyawan, adalah sebagai berikut: 1) Kuantitas kerja, merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan

kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan. 2) Kualitas pekerjaan, merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai yang diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru. 3) Pengetahuan tentang pekerjaan, merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan tingkat pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan. 4) Kerjasama tim. Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan. 5) Kreativitas merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. 6) Inovasi, merupakan kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi. 7) Inisiatif, melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan dorongan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan agar lebih bersemangat bekerja dan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Motivasi juga merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan ulang berlangsung secara sadar (Hasibuan, 2009:123).

Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H<sub>1</sub> : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

Disiplin kerja karyawan merupakan suatu sikap yang dilakukan karyawan secara sadar dan bersedia untuk mentaati peraturan atau norma-norma sosial yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang bertujuan disiplin kerja untuk meningkatkan efisiensi kerja semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin kerja dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baik terhadap kelompok (Hasibuan, 2012:193).

Hal ini membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat disiplin kerjakaryawan akan meningkatkan kinerja karyawan. berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjapegawai, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H<sub>2</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Hal ini juga dapat diartikan keyakinan yang kuat yang dimiliki seorang karyawan terhadap nilai dan tujuan yang dicapai perusahaan mempengaruhi komitmen organisasi yang tinggi terhadap peningkatan kinerja manajerialnya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Berdasarkan jenis riset, penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif asosiatif, yaitu penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2011:57). Penelitian ini menampilkan hubungan sebab akibat atau menyatakan adanya pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

### Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditunjuk oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditambah kesimpulan (Sugiyono, 2012:80). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan United Agency Assuransi Prudential Surabaya yang berjumlah 194 orang.

### Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, Sugiyono (2012:81) menjelaskan sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *random sampling* yaitu pengambilan sampel yang dilakukan secara acak. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini diambil berdasarkan rumus Slovin yang dikutip oleh Umar (2009:146) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

E = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya (10%)

Berdasarkan rumus di atas dapat diperoleh jumlah sampel (n), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{194}{1 + (194) \times (0,10)^2} = \frac{194}{1,95} = 99,49$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 99,49 dibulatkan sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden. Adapun kriteria karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Karyawan telah bekerja minimal selama 1 tahun di United Agency Assuransi Prudential Surabaya. 2) Telah berusia lebih dari 17 tahun (dewasa) sehingga dapat memahami pertanyaan yang diajukan dengan baik.



## Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel penelitian sangat penting dalam sebuah penelitian karena variabel digunakan sebagai landasan untuk pengujian hipotesis. Sugiyono (2011:96) menyatakan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi.

Motivasi adalah dorongan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya, agar lebih bersemangat bekerja dan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Adapun indikator motivasi menurut Hasibuan, (2009:123) yang digunakan sebagai berikut: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri. Disiplin kerja adalah sikap yang dilakukan karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya, secara sadar dan bersedia untuk mentaati peraturan atau norma-norma sosial yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2012:194) menyatakan bahwa banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan yang dirasakan seseorang karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya untuk terikat dalam organisasi dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sehingga mereka tidak mudah untuk mencari pekerjaan di luar dari perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Allen dan Meyer dalam Robbins (2012:99), indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut: komitmen affektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen atau variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan prestasi atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2010:85) indikator penilaian kinerja karyawan, yaitu kuantitas kerja, kualitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, kerjasama tim, kreativitas, inovasi, dan inisiatif.

Penelitian ini menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2012:86) menyatakan bahwa skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert yang dijadikan lima skala alternatif, yaitu: sangat setuju dengan skor 5, setuju dengan skor 4, kurang setuju dengan skor 3, tidak setuju dengan skor 2, dan sangat tidak setuju dengan skor 1

## Teknik Analisis

### Uji Validitas

Ghozali (2011: 145) menyatakan bahwa validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Dalam hal ini koefisien korelasi yang nilai signifikannya lebih kecil dari 5% atau *level of significance* menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut sudah shahih sebagai pembentuk indikator. Dasar analisis yang digunakan untuk pengujian validitas adalah jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka variabel tersebut valid dan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka variabel tersebut tidak valid.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Menurut Ghozali (2011:47) menyatakan bahwa reliabilitas adalah

suatu angka yang menunjukkan konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur obyek yang sama. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap suatu pernyataan tersebut adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Begitu pula menurut Nugroho (2008:23) menyatakan bahwa reliabilitas adalah suatu konstruksi variabel yang dikatakan baik jika memiliki nilai *Alpha Cronbach* > 0,60. Jadi pengujian reliabilitas instrumen dilakukan karena keandalan instrumen yang berkaitan dengan taraf kepercayaan terhadap instrumen penelitian tersebut.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis lebih dari satu variabel independen, yaitu tentang pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan United Agency Asuransi Prudential Surabaya. Model persamaan regresi linier berdasarkan hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1 Mv + \beta_2 DK + \beta_3 KO + e_i$$

Keterangan :

KK = Kinerja Karyawan

Mv = Motivasi

DK = Disiplin Kerja

KO = Komitmen Organisasi

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi variabel motivasi

$\beta_2$  = Koefisien regresi variabel disiplin kerja

$\beta_3$  = Koefisien regresi variabel komitmen organisasi

$e_i$  = *Standar Error*

### **Uji Kelayakan Model**

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model regresi linier berganda. Kriteria pengujian dengan uji F adalah dengan membandingkan tingkat signifikansi dari nilai F ( $\alpha = 0,05$ ) dengan ketentuan sebagai berikut 1) Jika tingkat signifikansi uji F < 0,05, menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk analisis selanjutnya. 2) Jika tingkat signifikansi uji F > 0,05, menunjukkan bahwa model regresi tidak layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

### **Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Menurut Ghazali (2011:83) menyatakan bahwa nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### **Uji Hipotesis (Uji t)**

Dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh antara motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan United Agency Asuransi Prudential Surabaya. Kriteria pengujian dengan uji t adalah dengan membandingkan tingkat signifikansi dari nilai t ( $\alpha=0,05$ ) dengan ketentuan sebagai berikut: 1) Jika tingkat signifikansi uji t < 0,05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. 2) Jika tingkat signifikansi uji t >

0,05, menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Uji Koefisien Determinan Parsial ( $r^2$ )**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana kontribusi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu yang memberikan pengaruh yang paling dominan (Sugiyono, 2012:180). Langkah-langkah pengujiannya apabila  $r^2$  berada diantara 0 dan 1, berarti: 1) Apabila  $r^2 = 1$  atau mendekati 1 (semakin besar nilai  $r^2$ ), maka terjadi pengaruh yang paling dominan atau kuat antara variabel bebas terhadap variabel terikat. 2) Apabila  $r^2 =$  mendekati 0 (semakin kecil nilai  $r^2$ ), maka terjadi pengaruh yang lemah antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kriterianya dari uji validitas adalah sebagai berikut; nilai  $\alpha = 0,05$  dan nilai  $df = 99$ , Statistik uji nilai  $r_{(\alpha;n-k)} = 0,196$ . yaitu dengan menghitung koefisien korelasi dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh. Suatu butir pertanyaan adalah valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  sebaliknya jika suatu butir pertanyaan adalah tidak valid jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ .

**Tabel 1**  
**Uji Validitas Variabel**

Variabel	Indikator	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Motivasi	Mv <sub>1.1</sub>	0,442	0,196	Valid
	Mv <sub>1.2</sub>	0,84		Valid
	Mv <sub>1.3</sub>	0,358		Valid
	Mv <sub>1.4</sub>	0,405		Valid
	Mv <sub>1.5</sub>	0,84		Valid
Disiplin Kerja	DK <sub>2.1</sub>	0,654	0,196	Valid
	DK <sub>2.2</sub>	0,743		Valid
	DK <sub>2.3</sub>	0,740		Valid
	DK <sub>2.4</sub>	0,529		Valid
	DK <sub>2.5</sub>	0,289		Valid
	DK <sub>2.6</sub>	0,465		Valid
	DK <sub>2.7</sub>	0,200		Valid
	DK <sub>2.8</sub>	0,416		Valid
Komitmen Organisasi	KO <sub>1.1</sub>	0,771	0,196	Valid
	KO <sub>1.2</sub>	0,731		Valid
	KO <sub>1.3</sub>	0,806		Valid
Kinerja Karyawan	KK <sub>1.1</sub>	0,465	0,196	Valid
	KK <sub>1.2</sub>	0,604		Valid
	KK <sub>1.3</sub>	0,366		Valid
	KK <sub>1.4</sub>	0,480		Valid
	KK <sub>1.5</sub>	0,405		Valid
	KK <sub>1.6</sub>	0,407		Valid
	KK <sub>1.7</sub>	0,729		Valid

Sumber : Data primer Diolah 2018

Berdasarkan pada Tabel 1 diatas, dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan mengenai seluruh indikator variabel motivasi sebanyak 5 item pernyataan, mempunyai nilai  $r_{\text{hasil}} >$  dari  $r_{\text{tabel}}$ , dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pernyataan yang berjumlah 5 item tersebut seluruhnya valid dan dapat digunakan dalam penelitian. Sedangkan variabel disiplin kerja sebanyak 8 item pernyataan, mempunyai nilai  $r_{\text{hasil}} >$  dari  $r_{\text{tabel}}$ , dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pernyataan yang berjumlah 8 item tersebut seluruhnya valid dan dapat digunakan dalam penelitian. Kemudian, mengenai variabel komitmen organisasi sebanyak 3 item pernyataan, mempunyai nilai  $r_{\text{hasil}} >$  dari  $r_{\text{tabel}}$ , dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pernyataan yang berjumlah 3 item tersebut seluruhnya valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Reliabilitas

Uji *reliabilitas* digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel yang diamati. Koefisien reliabilitas diketahui dari besarnya koefisien alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan *reliabel* jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $>$  0,60 (Gozali, 2011: 137). Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot methode* atau pengukuran sekali saja. Untuk variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $>$  0.60. Dari hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* dapat dilihat pada Tabel 2 dibawah ini:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	> 0,6	Keterangan
Motivasi	0,729	0,6	Reliabel
Disiplin Kerja	0,716	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,810	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,691	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2018

Dari hasil uji dengan menggunakan program SPSS 23 tersebut terlihat nilai *cronbach alpha* lebih besar 0,60 yang berarti butir-butir pernyataan dari seluruh indikator variabel motivasi, disiplin kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang seluruhnya reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor yang digunakan dalam model penelitian yaitu motivasi , disiplin kerjadan komitmen organisasiterhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya secara linier.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	13,008	2,006		6,484	,000
Motivasi	,235	,107	,225	2,197	,030
Disiplin Kerja	,126	,061	,205	2,056	,043
Komitmen Organisasi	,466	,126	,328	3,710	,000

Sumber : Data Primer Diolah 2018

Dari data Tabel 3 di atas persamaan regresi yang didapat adalah:

$$KK = 13,008 + 0,235Mv + 0,126DK + 0,466KO$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diuraikan sebagai berikut: Konstanta (a) merupakan intersep garis regresi dengan Y jika X = 0, yang menunjukkan bahwa besarnya variabel dependen yang digunakan dalam model penelitian sebesar konstanta tersebut. Besarnya nilai konstanta (a) adalah 13,008 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang terdiri dari motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi = 0, maka kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya akan sebesar 13,008.

Koefisien regresi motivasi ( $b_1$ ) = 0,235 menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara variabel tersebut dengan kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin besar dorongan motivasi karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya, akan semakin tinggi kinerja karyawan tersebut.

Koefisien regresi disiplin kerja ( $b_2$ ) = 0,126 menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara variabel tersebut dengan kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan kerja karyawan di PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya, akan semakin meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Koefisien regresi komitmen organisasi ( $b_3$ ) = 0,466 menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara variabel tersebut dengan kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin besar komitmen organisasi karyawan pada PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya, akan semakin tinggi kinerja karyawan tersebut.

### Uji Kelayakan Model (Uji F)

Uji kelayakan digunakan untuk menguji variabel dalam penelitian yang terdiri dari motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi layak atau tidak digunakan sebagai prediktor dalam memprediksi kinerja karyawan. Uji kelayakan dalam penelitian ini dalam penelitian ini menggunakan uji F. Hasil pengujian yang telah dilakukan tampak pada Tabel 4 sebagai berikut.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Kelayakan Model (uji F) ANOVA<sup>2</sup>**

Model		Sum Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	159,251	3	53,084	12,963	.000 <sup>a</sup>
	Residual	393,109	96	4,095		
	Total	552,360	99			

a. Predictors: (Constant), MV, DK, KO

b. Dependent Variable: KK

Sumber : Data Primer Diolah 2018

Dari Tabel 4 didapat tingkat signifikan uji F = 0,000 < 0,05 (*level of signifikan*), yang mengindikasikan bahwa pengaruh variabel bebas yang terdiri dari motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assurance Prudential Surabaya.

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase kontribusi variabel motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assurance Prudential Surabaya. Hasil pengujian yang telah dilakukan tampak pada Tabel 12 sebagai berikut.

**Tabel 5**  
**Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R<sup>2</sup>)**

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,537 <sup>a</sup>	,288	,266	2,024

a. Predictors (Constant), MV, DK, KO

b. Dependent Variable: KK

Sumber : Data Primer Diolah 2018

Hasil pengujian Rsquare (R<sup>2</sup>) sebesar 0,288 menunjukkan sumbangan atau kontribusi dari motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi PT United Agency Assurance Prudential Surabaya sebesar 28,8%. Sedangkan sisanya (100 % - 28,8% = 71,2%) disumbang oleh faktor lain. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan secara simultan antara variabel motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assurance Prudential Surabaya. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,537 menunjukkan korelasi atau hubungan antara variabel tersebut terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assurance Prudential Surabaya memiliki hubungan yang erat sebesar 53,7%.

### Pengujian Hipotesis

Uji t dalam penelitian ini digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap variabel dependen. Hasil pengujian uji t dan tingkat signifikansi dari masing-masing variabel motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assurance Prudential Surabaya nampak pada Tabel 6 berikut :

**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Hipotesis (uji t)**

Variabel	Sig	Keterangan
Motivasi	0,030	Signifikan
Disiplin Kerja	0,043	Signifikan
Komitmen Organisasi	0,000	Signifikan

Sumber : Data Diolah 2018

Dari Tabel 6 diperoleh tingkat signifikan variabel motivasi sebesar  $0,030 < 0,050$  (*level of signifikan*), dengan demikian motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya. Tingkat signifikan variabel disiplin kerja sebesar  $0,043 < 0,050$  (*level of signifikan*), dengan demikian variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya. Tingkat signifikan variabel komitmen organisasi sebesar  $0,000 < 0,050$  (*level of signifikan*), dengan demikian variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya.

**Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )**

Koefisien determinasi parsial ini digunakan untuk mengetahui faktor manakah yang paling berpengaruh dari motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial**

Variabel	R	$r^2$
Motivasi	0,401	0,1608
Disiplin Kerja	0,340	0,01156
Komitmen Organisasi	0,391	0,152881

Sumber: Data Primer Diolah 2018

Untuk lebih jelasnya tingkat korelasi dari masing-masing variabel bebas tersebut adalah sebagai berikut: 1) Koefisien determinasi parsial variabel motivasi = 0,1608 menunjukkan besarnya kontribusi variabel tersebut terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya adalah sebesar 16,08%. 2) Koefisien determinasi parsial variabel disiplin kerja = 0,01156 menunjukkan besarnya kontribusi variabel tersebut terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya adalah sebesar 1,156%. 3) Koefisien determinasi parsial variabel komitmen organisasi = 0,152881 menunjukkan besarnya kontribusi variabel tersebut terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya adalah sebesar 15,28%.

Dari hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa variabel yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya adalah Motivasi karena mempunyai koefisien determinasi partialnya paling besar dibanding dengan kedua variabel dalam penelitian ini.

**Pembahasan**

Kinerja karyawan merupakan salah satu syarat dalam mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan ini diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berpotensi agar dapat meningkatkan hasil kerjanya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi prestasi perusahaan yang akhirnya akan mencapai tujuan perusahaan. Hasil pengujian kelayakan model menunjukkan adanya pengaruh

variabel motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya adalah signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya ditentukan oleh seberapa besar dorongan motivasi dalam bekerja yang karyawan miliki, kedua semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang dimiliki oleh karyawan. Ketiga serta semakin kuat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Kondisi ini diperkuat dengan perolehan koefisien korelasi berganda sebesar 54,4%, hal ini menunjukkan korelasi atau hubungan antara variabel tersebut terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assuransi Prudential Surabaya memiliki hubungan yang erat.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2012:161) yang mengemukakan ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Motivasi merupakan dorongan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan agar lebih bersemangat bekerja dan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Motivasi juga merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan ulang berlangsung secara sadar (Hasibuan, 2009:123).

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012), Aini (2016) dan Setiawan (2013), hasil penelitian menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

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

Pada dasarnya perilaku manusia dapat mempengaruhi setiap tindakan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai, sehingga untuk mencapai tujuan di perlukan kedisiplinan dalam setiap aktivitas. Karena jika karyawan tidak disiplin dapat mengganggu kinerja karyawan dan stabilitas organisasi. sebab dengan disiplin kerjapegawai jalannya tugas atau pekerjaan akan lebih terjamin kelancarannya sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2009:193), bahwa disiplin kerja karyawan merupakan suatu sikap yang dilakukan karyawan secara sadar dan bersedia untuk mentaati peraturan atau norma-norma sosial yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang bertujuan disiplin kerja untuk meningkatkan efisiensi kerja semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin kerja dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baik terhadap kelompok. Disiplin kerja harus dimiliki oleh setiap karyawan dan harus dibudidayakan dikalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aini (2016) dan penelitian yang dilakukan oleh Marsoit, *et al.* (2017), menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.



## **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT United Agency Assurance Prudential Surabaya. Kondisi ini menunjukkan semakin kuat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini juga dapat diartikan keyakinan yang kuat yang dimiliki seorang karyawan terhadap nilai dan tujuan yang dicapai perusahaan mempengaruhi komitmen organisasi yang tinggi terhadap peningkatan kinerja manajerialnya. Pada dasarnya perilaku komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Pada dasarnya dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan yang dirasakan individu untuk terikat dalam organisasi dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sehingga mereka tidak mudah untuk mencari pekerjaan di luar dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Hal ini diperkuat pendapat Robbins (2012:173), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan terhadap kinerja karyawan, dimana peran komitmen organisasi merupakan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Komitmen organisasional merupakan perspektif yang bersifat berperilaku dimana komitmen diartikan sebagai perilaku yang konsisten dengan aktivitas (*consistent lines of activity*) sehingga semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan telah dilakukan pengujian dengan menggunakan model regresi linier berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Hasil pengujian telah membuktikan terdapat pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja karyawan. Pengujian ini membuktikan hipotesis pertama yang menyatakan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2) Hasil pengujian telah membuktikan terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Pengujian ini membuktikan hipotesis kedua yang menyatakan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3) Hasil pengujian telah membuktikan terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Pengujian ini membuktikan hipotesis ketiga yang menyatakan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Keterbatasan**

Keterbatasan dalam penelitian ini secara khusus diperoleh sebagai berikut ini: Keterbatasan yang berasal dari variabel kinerja karyawan. Dalam hal ini kinerja diperoleh dari hasil jawaban responden atau sangat bersifat subyektif. Untuk memperkecil subyektifitas ukuran kinerja, maka variabel kinerja dapat diukur dengan kinerja riil yang berasal dari catatan pada pihak perusahaan mengenai kinerja dari karyawan yang bersangkutan seperti ketepatan waktu, kualitas dan kuantitas yang dihasilkan dari masing-

masing karyawan dan juga dalam penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel saja dalam meneliti kinerja karyawan, sehingga hanya mampu menjelaskan 27,8% variasi kinerja karyawan.

### Saran

Saran-saran yang dapat peneliti sampaikan sehubungan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, adalah sebagai berikut: 1) Motivasi hendaknya mendapat perhatian yang lebih dari manajemen, untuk lebih kuat mendorong motivasi kerja karena tanpa motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja karyawan tidak akan meningkat. Kinerja karyawan yang rendah pada gilirannya akan menyebabkan mutu kerja yang rendah. Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggungjawab dan prestasi sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. 2) Disiplin kerja merupakan variabel yang paling dominan, maka perlu lebih diperhatikan lagi dan alangkah baiknya jika ada sistem *reward and punishment* bagi karyawan yang memiliki kedisiplinan baik dan buruk sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai. Di samping itu, peningkatan disiplin kerja dengan cara memberikan award bagi karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi penting untuk dipertimbangkan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan disiplin kerja dan dapat menjadi contoh bagi karyawan lainnya. 3) Bagi perusahaan PT United Agency Asuransi Prudential Surabaya agar karyawan lebih meningkatkan komitmennya dalam perusahaan atau berorganisasi agar kedepannya karyawan-karyawan dapat setia dalam tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.

### DAFTAR REFERENSI

- Aini, N. 2016. Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, OCB Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*. 5(9): 1-16.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gelora Aksara Pratama. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi Kelima. Penerbit Universitas Diponegoro.Semarang.
- Hasibuan, SP. 2009. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktifitas*. Bina Aksara. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kreitner, R., dan A. Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, A. A. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Marsoit, Sendow, dan Rumokoy. 2017. Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia. *Jurnal EMBA*. 5(3): 1-12.
- Moorhead, G., dan R. W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Murty, W. A., dan G. Hudiwinarsih. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*. 2(2): 1-10.
- Nugroho, A. 2008. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*. Andi. Yogyakarta.
- Rivai, V. 2009. *Performance Appraisal*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.

- Robbins, S. P. 2012. *Organization Behaviour*. Seventh Edition. Englewood Cliffs. New Jersey.
- \_\_\_\_\_ dan T. A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Karyawan Untuk Meraih Keberhasilan*. Refika Aditama. Bandung.
- Setiawan, A. 2013. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(4): 1-15.
- Siagian, S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Satu. Cetakan Ketujuh belas. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeth. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabet. Bandung.
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Umar, H. 2009. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.