

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, MONITORING  
KINERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh :**

**Aulia Fatimah Azzahra  
NIM : 30402000378**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2024**

**HALAMAN JUDUL**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, MONITORING  
KINERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh :**

**Aulia Fatimah Azzahra  
30402000378**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2024**

# SKRIPSI

## PENGARUH MOTIVASI KERJA, MONITORING KINERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**Disusun Oleh :**

Aulia Fatimah Azzahra

NIM : 30402000378

“Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian proposal skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang”



Semarang, 25 Agustus 2024

Pembimbing,

**Wahyu Setiawan, SE., M.Ec.Pol.**

**NIK.210416054**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, MONITORING KINERJA DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Disusun Oleh :

**Aulia Fatimah Azzahra**

**30402000378**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 23 Agustus 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

**Penguji**

  
**Wahyu Setiawan, SE, M.Ec.Pol**  
NIK. 210416054

  
**Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si**  
NIK.0609116802

  
**Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si**  
NIK.0619036801

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal

**Ketua Program Studi Manajemen**

  
**Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M**  
NIK.0623036901

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Aulia Fatimah Azzahra

NIM : 30402000378

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH MOTIVASI KERJA, MONITORING KINERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam artikel ini dikutip dengan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian ini.

Semarang, 25 Agustus 2024



Aulia Fatimah Azzahra

NIM. 30402000378

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Aulia Fatimah Azzahra
NIM	: 30402000378
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

### **“PENGARUH MOTIVASI KERJA, MONITORING KINERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 25 Agustus 2024

Yang Memberi Pernyataan



AULIA FATIMAH AZZAHRA  
NIM. 30402000378

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Penulis menyampaikan rasa syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk hadir dan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Shalawat dan salam kami haturkan kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing umat manusia melewati masa-masa gelap dan terang.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Islam Jakarta. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa dukungan moral dan materiil dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada:

1. “Kedua orang tua, ayahanda tersayang ibunda tercinta yang memberikan dukungan moril dan materiil serta doa yang dipanjatkan kepada ALLAH SWT untuk penulis;
2. Bapak Wahyu Setiawan, SE., M.Ec.Pol. selaku dosen Pembimbing yang sudah bersedia mengarahkan dan membimbing penulis selama penyusunan skripsi dan memberikan tambahan ilmu dan solusi atas permasalahan dan kesulitan dalam penulisan skripsi ini;

3. Bapak Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si dan Ibu Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi;
4. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang sudah berkenan memberikan pengetahuan yang sangat-sangat bermanfaat selama masa perkuliahan;
5. Seluruh teman-teman angkatan, terutama untuk kelas Manajemen Sore Angkatan 2020 yang senantiasa mengisi hari-hari penulis menjadi sangat menyenangkan;
6. Segenap staf dan karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang berkenan memberikan bantuan kepada penulis;
7. Dan yang istimewa, Faizal Ardan Giffari yang selalu memberikan dukungan untuk saya setiap saat agar tetap semangat dalam memperjuangkan skripsi ini, I Love You;
8. Terakhir untuk diri saya sendiri Aulia Fatimah Azzahra , terimakasih untuk segala kerja keras dan semangatnya untuk dapat mencapai gelar S1, Semoga kedepannya dapat bermanfaat untuk diri saya dan orang lain”

Penulis mengakui bahwa, karena keterbatasan latar belakang dan keahlian, argumen yang disampaikan masih jauh dari kata ideal. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran, ide, dan bahkan kritik yang membangun dari berbagai sumber. Skripsi ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak dan pembaca, khususnya mereka yang berkecimpung di bidang manajemen ekonomi.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Semarang, 25 Agustus 2024



(Aulia Fatimah Azzahra)



## Abstrak

Bisnis perbankan tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya sumber daya manusia. Oleh karena itu, untuk mendukung keberhasilan bisnis, sumber daya manusia harus diperhatikan. Unsur sumber daya di dalam perbankan adalah pegawai atau karyawan. Untuk menjaga kinerja pegawai maka manajer perlu menjaga kepuasan pegawai dalam bekerja dengan cara memotivasi pegawai nya dan memberikan fasilitas pengembangan skill secara berkala. Penelitian ini menggabungkan pendekatan kuantitatif dengan penelitian eksplanatif. Penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti disebut penelitian eksplanatif. Karyawan Bank Mandiri KC Semarang Pemuda diberikan kuesioner sebagai bagian dari penelitian ini untuk mengumpulkan data. Tujuan penelitian di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda adalah untuk mengetahui bagaimana kebahagiaan kerja, pemantauan kinerja, dan motivasi kerja memengaruhi produktivitas pekerja. Tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada motivasi kerja karyawan. Senada dengan itu, untuk menjaga kinerja karyawan, diperlukan pemimpin yang mengawasi anggota staf. Pekerja yang bahagia dengan pekerjaannya akan lebih memperhatikan mutu hasil kerjanya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Mandiri KC Semarang Pemuda meningkat secara signifikan melalui motivasi kerja, pemantauan kinerja, dan kepuasan kerja.

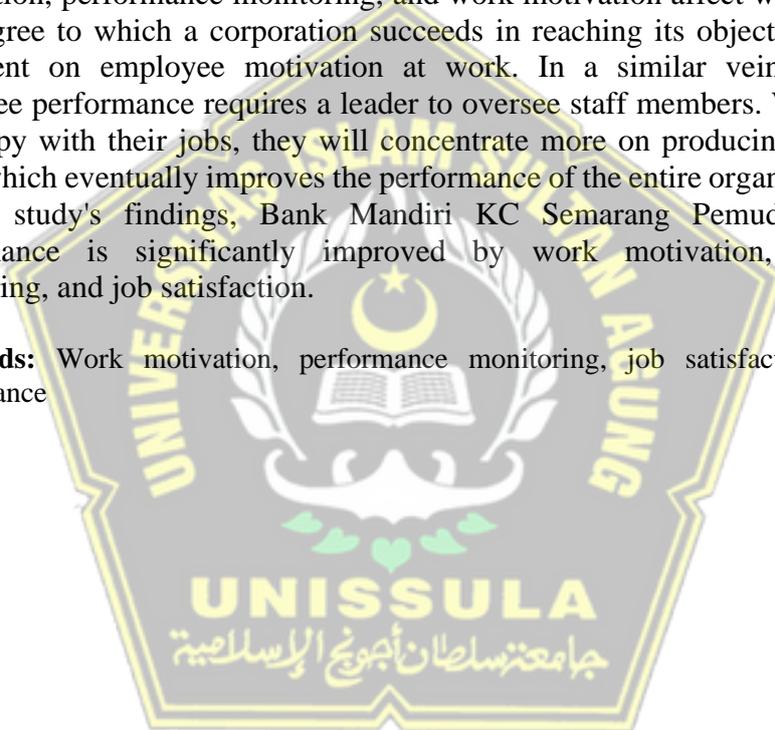
**Kata kunci:** Motivasi kerja, Monitoring kinerja, Kepuasan Kerja, Kinerja karyawan



## Abstract

The banking industry cannot function effectively without human resources. Therefore, in order to promote a business's success, human resources must be taken into account. Employees are the resource element in the banking industry. In order to sustain worker productivity, managers must also sustain worker happiness by inspiring their staff and offering frequent opportunities for professional growth. This study employed a quantitative, explanatory research methodology. Research that explains the relative positions of the variables under consideration in a study is known as explanatory research. Employees at Bank Mandiri KC Semarang Pemuda were given questionnaires as part of this study in order to collect data. The purpose of this study at Bank Mandiri KC Semarang Pemuda is to determine how job satisfaction, performance monitoring, and work motivation affect workers' output. The degree to which a corporation succeeds in reaching its objectives is largely dependent on employee motivation at work. In a similar vein, maintaining employee performance requires a leader to oversee staff members. When workers are happy with their jobs, they will concentrate more on producing high-quality work, which eventually improves the performance of the entire organisation. Based on the study's findings, Bank Mandiri KC Semarang Pemuda employees' performance is significantly improved by work motivation, performance monitoring, and job satisfaction.

**Keywords:** Work motivation, performance monitoring, job satisfaction, employee performance



## PERSEMBAHAN DAN MOTO

### MOTO

“Orang lain hanya akan menilaimu dari luar saja. Tidak peduli seberapa sulit pencapaian yang kamu raih dan tidak akan peduli proses badai yang kamu lewati. Tetap lakukan hal-hal baik yang kamu senangi.”

“Masa depan kita gemilang. The future is yours do your best, berbuat yang baik jangan sakiti orang” -Prabowo Subianto

“Allah tidak akan membebani seseorang, melainkan sesuai dengan kesanggupannya.” -Q.S Al-Baqarah:286

### PERSEMBAHAN

Dengan segenap hati, skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya, karena tanpa doanya saya bukanlah apa-apa. Terpenting untuk diri saya sendiri yang sudah mampu untuk bekerja demi menggapai sarjana seorang diri. Dan yang terakhir untuk orang yang saya cintai, yang selalu mensupport saya dalam keadaan apapun.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
PERSEMBAHAN DAN MOTO .....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 LATAR BELAKANG .....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	6
1.3 TUJUAN PENELITIAN.....	6
1.4 MANFAAT PENELITIAN .....	7
BAB II .....	8
KAJIAN PUSTAKA .....	8
2.1 LANDASAN TEORI.....	8
2.1.1 MOTIVASI KERJA .....	8
2.1.2 MONITORING KINERJA.....	14
2.1.3 KEPUASAN KERJA .....	18
2.1.4 KINERJA KARYAWAN .....	23
2.2 KETERKAITAN ANTAR VARIABEL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	25
2.2.1 PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN .....	26
2.2.2 PENGARUH MONITORING KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN .....	27
2.2.3 PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN .....	27
2.3 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.....	28
BAB III.....	29
METODE PENELITIAN .....	29

3.1 JENIS PENELITIAN .....	29
3.2 POPULASI DAN SAMPEL .....	30
3.3 TEKNIK PENGUMPULAN DATA .....	30
3.4 VARIABEL PENELITIAN DAN SKALA PENGUKURAN.....	32
3.5 METODE ANALISIS DATA .....	33
3.5.1 UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS .....	33
3.5.2 UJI PENYIMPANGAN ASUMSI KLASIK.....	35
3.5.3 UJI HIPOTESIS.....	36
 BAB IV .....	 38
 HASIL DAN PEMBAHASAN .....	 38
4.1 GAMBARAN UMUM .....	38
4.2 DESKRIPSI VARIABEL .....	39
4.2.1 VARIABEL KINERJA KARYAWAN .....	40
4.2.2 VARIABEL MOTIVASI KERJA .....	43
4.2.3 VARIABEL MONITORING KINERJA .....	47
4.2.4 VARIABEL KEPUASAN KERJA .....	51
4.3 ANALISIS DATA .....	55
4.3.1 UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS .....	55
4.3.2 UJI ASUMSI KLASIK .....	57
4.3.3 UJI ANALISIS LINEAR BERGANDA .....	60
4.3.4 UJI HIPOTESIS.....	61
4.3.5 UJI KOEFISIEN DETERMINASI .....	63
4.4 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....	64
4.4.1 PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN .....	64
4.4.2 PENGARUH MONITORING KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN .....	66
4.4.3 PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN .....	69
 BAB V.....	 72
PENUTUP.....	72
5.1 KESIMPULAN.....	72
5.2 SARAN.....	72
5.3 KETERBATASAN PENELITIAN.....	73
5.4 AGENDA PENELITIAN MENDATANG.....	73
 DAFTAR PUSTAKA .....	 75

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perolehan Livin' Merchant Juni 2023 .....	2
Tabel 1.2 Perolehan Livin' Merchant Juli 2023 .....	2
Tabel 3.2 Populasi Pegawai .....	26
Tabel 3.4 Definisi Operasional Tabel dan Indikator Penelitian .....	28
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Bank Mandiri KC Semarang Pemuda Tahun 2024.....	39
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Karyawan .....	41
Tabel 4.3 Statistik Deskripsi Kinerja Karyawan .....	42
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Motivasi Kerja.....	45
Tabel 4.5 Statistik Deskripsi Motivasi Kerja.....	46
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Monitoring Kinerja.....	49
Tabel 4.7 Statistik Deskripsi Monitoring Kerja .....	50
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Kepuasan Kerja .....	52
Tabel 4.9 Statistik Deskripsi Kepuasan Kerja .....	53
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas .....	55
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	57
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas.....	58
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas.....	59
Tabel 4.14 Hasil Uji Autokorelasi.....	59
Tabel 4.15 Uji Analisis Linear Berganda.....	60
Tabel 4.16 Hasil Uji T .....	61
Tabel 4.17 Hasil Uji F .....	62
Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	28
Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas.....	59



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	81
Lampiran 2 Tabulasi Data .....	85
Lampiran 3 Deskriptif Responden .....	88
Lampiran 4 Uji Instrumen .....	90
Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik .....	93
Lampiran 6 Uji Hipotesis .....	95



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam menjalankan bisnis dan meningkatkan dana di dunia perbankan, bank membutuhkan pegawai yang cekatan dalam memikat dan menggandeng nasabah. Pegawai bank dalam menunjang pekerjaannya harus memiliki pengetahuan mengenai karakteristik nasabah dan penguasaan produk yang akan ditawarkan agar dapat membangun kepercayaan nasabah terhadap kualitas produk yang ditawarkan.

Bisnis perbankan tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya sumber daya manusia. Oleh karena itu, untuk mendukung keberhasilan bisnis, sumber daya manusia harus diperhatikan. Unsur sumber daya di dalam perbankan adalah pegawai atau karyawan. Untuk menjaga kinerja pegawai maka manajer perlu menjaga kepuasan pegawai dalam bekerja dengan cara memotivasi pegawai nya dan memberikan fasilitas pengembangan skill secara berkala.

Dalam mencapai suatu target, setiap individu dari pegawai bank akan memiliki sasaran nasabah untuk menunjang target yang akan dicapai. Diluar dari target, pegawai bank juga perlu meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah, serta siap menyediakan produk yang akan menjadi kebutuhan nasabah. Pegawai bank juga harus memiliki kemampuan untuk membangun

hubungan baik dengan nasabah, menentukan kebutuhan nasabah dan juga mempunyai solusi setiap kebutuhan yang diminta nasabah.

Adanya produk yang beragam, menjadi challenge tersendiri untuk setiap individu pegawai bank. Pegawai bank memerlukan hasil monitoring kinerja nya dan motivasi dari perusahaan untuk bisa mencapai target yang maksimal. Pegawai membutuhkan KPI (Key Performance Indicator) di setiap produknya untuk mengetahui produk apa yang belum pegawai capai. Tujuan pendekatan ini adalah untuk melacak kinerja pekerja dan membuat perbaikan bulanan. Namun terdapat banyak pegawai yang menghindari hasil KPI karena dianggap sulit untuk dicapai.

TABEL 1.1 PEROLEHAN LIVIN' MERCHANT JUNI 2023

Nama	Target Nasabah	Realisasi Nasabah	GAP
NASYA	5	5	0
RATNA	5	3	-2
ZAHRA	5	5	0
AJUL	5	5	0
RIEZKA	5	4	1
ERIN	5	5	0
MONICA	5	5	0
WIDODO	5	4	-1
NONOK	5	7	+2

Sumber : Data Pencapaian Target LVM (Juni 2023)

Lima karyawan memenuhi target, menurut data akuisisi per Juni 2023, sementara empat karyawan tidak.

TABEL 1.2 PEROLEHAN LIVIN' MERCHANT JULI 2023

Nama	Target Nasabah	Realisasi Nasabah	GAP
NASYA	6	2	-4
RATNA	6	2	-4
ZAHRA	6	1	-5
AJUL	6	4	-2
RIEZKA	6	0	-6
ERIN	6	0	-6
MONICA	6	1	-5
WIDODO	6	4	-2
NONOK	6	4	-2

Sumber : Data Perolehan Target LVM (Juli 2023)

Dari data perolehan pada bulan Juli 2023 seluruh pegawai yang tertera tidak mencapai target.

Livin' Merchant merupakan aplikasi gratis untuk bisnis melalui handphone android. Livin' Merchant di design untuk segala jenis usaha. Online shop maupun kedai kopi yang perlu fitur kasir, semua dapat menggunakan Livin' Merchant dari Bank Mandiri

Pada table perolehan livin' merchant bulan Juni dan Juli terdapat penurunan capaian target dari pegawai. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda dalam rangka meningkatkan realisasi target, pihak management perlu meningkatkan motivasi dengan mengadakan racing antar pegawai serta memonitor hasil racing pegawai yang berhasil mencapai target dan memberikan reward agar membakar semangat pegawai untuk lebih produktif lagi.

Selain harus bisa memasarkan produk, kewajiban utama pegawai bank adalah melayani nasabah dengan sepenuh hati. Pegawai bank diharuskan untuk melayani nasabah dengan cepat, tanggap dan akurat agar lebih mudah mendekati dan menggali potensi nasabah. Untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan, Bank Mandiri KC Semarang Pemuda melakukan roleplay setiap bulan untuk terus menunjang standar pelayanan serta cross selling pegawai. Kualitas layanan pegawai Bank Mandiri tercermin pada 3 aspek yakni cepat, handal, dan nyaman. Kurangnya kualitas pelayanan akan mengakibatkan nasabah sulit percaya dengan bank dan tidak menggunakan produk bank tersebut.

Dapat disimpulkan dari table diatas bahwa kurangnya motivasi dan monitoring kinerja pegawai dari management sehingga pegawai kurang produktif dalam mencapai realisasi target.

### **Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Perilaku karyawan dalam menanggapi keadaan dan lingkungan kerja merupakan pendorong motivasi. Motivasi yang positif juga dapat menuntun karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi tempatnya bekerja (Pelatihan et al., 2017). Pada hakikatnya, setiap orang membutuhkan dan mendambakan insentif. Dengan demikian, motivasi karyawan adalah cara yang digunakan perusahaan atau lembaga untuk mendorong karyawannya agar mencapai tujuan perusahaan (Afful-broni, 2012). Penjelasan tersebut sesuai dengan penelitian Afni Can, Yusri yang menunjukkan bahwa “kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi”,

berbeda dengan pernyataan Rahmat Hidayat (2021) yang menyatakan bahwa “kinerja karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh motivasi”.

### **Monitoring Kinerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pemimpin terlibat dalam kegiatan untuk melacak kemajuan organisasi selama kegiatan berlangsung, mengevaluasi pencapaian target, dan mengidentifikasi elemen yang memfasilitasi atau menghambat implementasi program (Moerdiyanto, 2009). Menurut Harry Hikmat (2010), “pemantauan adalah proses pengumpulan dan evaluasi data mengenai kegiatan dan program dengan menggunakan indikator yang ditetapkan secara konsisten dan metodis”. Hal ini memungkinkan penerapan langkah-langkah perbaikan untuk meningkatkan kegiatan atau program ke depannya. Menurut temuan penelitian M. Diego Bryllian, Kisworo (2020), “pemantauan kinerja meningkatkan kinerja pekerja”. Siti Bunga Nurjanah dan Nida Handayani (2023) berpendapat bahwa “kinerja karyawan tidak terpengaruh oleh pemantauan kinerja”.

### **Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, keadaan mereka, dan kerja sama mereka dengan manajer dan karyawan lain semuanya terkait dengan tingkat kepuasan mereka (Tiffin, 1958; dalam Setiawan, 2005). Perasaan senang atau gembira yang berasal dari keberhasilan seseorang di tempat kerja atau pengalaman dikenal sebagai kepuasan kerja (Locke, 1976; dalam Lima dan Caetano, 2001). Menurut Locke dan Hudson (1999), “kepuasan kerja adalah sikap umum yang dimiliki karyawan terhadap

pekerjaan mereka atau terhadap aspek apa pun dari bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja”. Menurut temuan penelitian Afni Can, Yusri (2013), “kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja”. Namun, menurut penelitian Xiao et al. (2019), “kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh kebahagiaan kerja”.

Peneliti tertarik untuk mempelajari dampak kebahagiaan kerja, pemantauan kinerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan karena kesenjangan penelitian dan masalah fenomena yang disebutkan di atas.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan di atas tersebut, maka pada penelitian ini penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda?
2. Apakah monitoring kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda
2. Untuk menganalisis pengaruh monitoring kinerja terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda

3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pencerahan mengenai berbagai permasalahan terkait penerapan teori yang diperoleh di perkuliahan, dan dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh bisnis sebagai masukan untuk menentukan kriteria kinerja karyawan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Motivasi Kerja**

Menurut Sardiman (2016. 73) mengatakan bahwa “kata motif diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu serta upaya untuk penggerak dari dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan”. Menurut Maruli (2020, hlm.58) Mengatakan bahwa “motivasi Kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja”. Namun demikian, motivasi kerja juga dapat timbul dari lingkungan kerja yang dapat menumbuhkan semangat untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Hal ini diperkuat oleh Sunyoto (2018) yang membahas motivasi sebagai proses menyalakan gairah seseorang terhadap profesinya dan memungkinkan mereka menyumbangkan keterampilan dan pengetahuan mereka semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (dalam Febrianti, N.R 2020) “motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”. Menurut Andika (2019) “Motivasi merupakan salah satu hal

yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan - kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal". Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja, maka dari itu diharapkan dengan adanya motivasi pegawai dapat lebih antusias dalam melakukan pekerjaan.

Sedangkan menurut Sunyoto (2015) "motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya". Pada umumnya, pegawai akan memiliki motivasi yang tinggi karena pengaruh dari management apabila mereka mendukung pekerjaan pegawainya.

### **Pendekatan Teori Motivasi**

Para ahli telah mengajukan sejumlah teori motivasi dalam upaya menjelaskan hakikat sejati manusia dan potensinya.

#### **A. Teori Motivasi Herzberg**

Dalam bukunya "The Motivation to Work," Herzberg (1966) mengidentifikasi dua kategori motivator yang mendorong orang untuk berjuang demi kepuasan dan menghindari ketidakpuasan. Istilah "faktor higienis" dan "faktor motivator" mengacu pada dua jenis variabel: intrinsik dan ekstrinsik. Faktor motivator, seperti prestasi, pengakuan, dan kemajuan dalam hidup, mendorong seseorang untuk berjuang demi kepuasan, sedangkan faktor

higienis, seperti penghargaan, hubungan interpersonal, dan kondisi lingkungan, mendorong seseorang untuk terbebas dari ketidakbahagiaan (faktor intrinsik). Frederick Herzberg (Hasibuan, 1990) mengajukan teori motivasi yang didasarkan pada gagasan dua komponen: faktor motivasi dan kebersihan. Ia memisahkan hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua kategori: tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) dan tingkat rendah (fisik, keamanan, dan sosial). Ia mengklaim bahwa memenuhi kebutuhan tingkat tinggi individu adalah pendekatan yang paling efektif untuk menginspirasi motivasi. Kebijakan, manajemen bisnis, dan upah yang kompetitif merupakan beberapa hal yang menurut Herzberg dapat memberikan rasa aman bagi pekerja. Orang tidak akan merasa senang jika unsur-unsur tersebut tidak terpenuhi (Robbins, 2001). Berdasarkan hasil penelitian Herzberg, motivasi memerlukan pertimbangan terhadap tiga faktor krusial, yaitu sebagai berikut (Hasibuan, 1990):

- a) “Hal-hal yang mendorong anggota adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu;
- b) Hal-hal yang mengecewakan anggota adalah terutama pada faktor yang bersifat kiasan saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya;
- c) Anggota akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan”.

## **B. Teori Motivasi Douglas**

McGregor Buku "Organisasi dan Motivasi" karya Drs. H. Malayu dan S.P. Hasibuan membahas dua sudut pandang tentang manusia, yang disebut sebagai teori X (negatif) dan teori Y (positif), menurut Douglas McGregor. Menurut Teori X, mereka secara implisit membuat empat asumsi berikut mengenai supervisor karyawan:

- a) "Karyawan tidak menyukai kerja;
- b) Karyawan mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan;
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab;
- d) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua factor yang dikaitkan dengan kerja"

Ada empat teori Y yang menyimpang dari interpretasi pesimistis tentang sifat manusia ini:

1. "Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain;
2. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran;
3. Rata rata orang akan menerima tanggung jawab;
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif"

### C. Teori Achievement Mc Clelland

Teori yang dikemukakan oleh Mc Clelland (1961) buku “Organisasi Dan Motivasi” karya Drs.H.Malayu S.P.Hasibuan menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- a. “Kebutuhan akan prestasi (Need for achievement) Kebutuhan yang menggambarkan akan aktualisasi seseorang guna memperoleh prestasi agar seseorang mempunyai nilai dalam kehidupan;
- b. Kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan socialneed-nya Maslow (Need for affiliation) kebutuhan individu untuk berinteraksi dengan individu yang lainnya, bertukar informasi dan pengalaman serta memaksimalkan peran sosial yaitu menjadi individu yang berguna bagi individu yang lain.;
- c. Dorongan untuk mengatur (Need for Power) pada hakikatnya manusia memerlukan pengakuan. Pengakuan itu bisa berupa memberikan arahan kepada individu yang lain dari apa yang mereka pikirkan”

Secara ringkas, motivasi kerja mengacu pada dorongan internal untuk melakukan tugas-tugas guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Farisi, Irnawati, dan Fahmi (2020), unsur-unsur berikut memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja:

1. Kebutuhan hidup, yang meliputi kebutuhan seperti makanan, air, tempat tinggal, udara, dan sebagainya. Perilaku dan usaha keras seseorang didorong oleh keinginannya untuk memenuhi tuntutan tersebut.

2. Kebutuhan akan masa depan, yaitu kebutuhan akan masa depan yang menjanjikan untuk menumbuhkan keharmonisan, kedamaian, dan optimisme.
3. Kebutuhan akan harga diri, termasuk kebutuhan akan prestasi yang diakui dan dihargai oleh rekan kerja dan masyarakat luas. Meskipun hal ini tidak sering terjadi, prestasi tidak boleh terjadi karena prestasi lainnya. Meskipun demikian, para pemimpin juga harus menyadari bahwa prestasi seseorang berkorelasi langsung dengan kedudukannya di masyarakat atau dalam suatu organisasi.
4. Keinginan agar prestasi kerja diakui, khususnya tuntutan akan prestasi kerja yang dimungkinkan dengan memanfaatkan potensi, kemampuan, dan keterampilan seseorang secara maksimal untuk menghasilkan prestasi kerja yang sangat memuaskan. Seluruh potensi seseorang harus direalisasikan untuk memenuhi tuntutan ini.

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (dalam Febrianti, N.R 2019) :

1. Kebutuhan Fisik

Pegawai membutuhkan motivasi berupa fisik seperti gaji yang layak, reward pencapaian kerja, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan

Perusahaan memberikan jaminan keamanan dan keselamatan dalam bekerja seperti jaminan social tenaga kerja, jika pekerjaan yang beresiko tinggi maka diberikan asuransi jiwa dari perusahaan, dan lain sebagainya

3. Kebutuhan social

Dengan membuat kelompok kecil untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan serta membantu menjalin hubungan yang harmonis. Membentuk PIC dalam kelompok besar sebagai penanggung jawab berupa mengurus kekompakan anggotanya untuk mencapai tujuan akhir

#### 4. Kebutuhan akan penghargaan

Membeikan bonus kerja atau reward kepada pegawai sebagai suatu penghargaan terhadap pencapaian yang telah diraih. Dengan demikian karyawan akan merasa dihargai kerja keras dan kemampuannya.

#### 2.1.2 Monitoring Kinerja

Monitoring menurut Moerdiyanto (2009) merupakan “aktivitas yang dilakukan pimpinan untuk melihat, memonitor jalannya organisasi selama kegiatan berlangsung, dan menilai ketercapaian tujuan, melihat factor pendukung dan penghambat pelaksanaan program”. Dalam pemantauan, informasi dikumpulkan, diperiksa, dan temuannya ditafsirkan untuk memberikan arahan kepada para pemimpin tentang cara melakukan perbaikan. Didukung oleh Siagian (1970: 107): “memandang supervisi sebagai proses observasi yang bertentangan dengan pelaksanaan semua fungsi organisasi untuk menjamin bahwa setiap pekerjaan diselesaikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan”.

Organisasi Kesehatan Dunia mendefinisikan “monitoring” sebagai proses pengumpulan dan evaluasi data dari pelaksanaan suatu program, yang

mencakup penilaian rutin apakah kegiatan atau program berjalan sebagaimana mestinya untuk mengatasi masalah yang diidentifikasi dan ditemukan. Jika ada sesuatu tentang kinerja karyawan yang dianggap tidak menyenangkan oleh manajemen dan yang menurunkan produktivitas atau target, supervisi juga dapat digunakan untuk membantu mereka mengambil tindakan yang tepat. Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2006, yang menyatakan bahwa “pemantauan adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengamati secara dekat suatu situasi atau keadaan, termasuk dua perilaku atau kegiatan tertentu, mendukung hal ini” (dalam IPDN, 2011). dengan maksud agar semua masukan atau informasi yang diperoleh dari hasil observasi dapat dijadikan dasar untuk pilihan tindak lanjut yang diperlukan. Menurut Cassely dan Kumar (1987), “pemantauan merupakan program terpadu, komponen penting dari praktik manajemen yang baik, dan komponen penting dari manajemen sehari-hari”. Menurut Mudjahudin dan Putra (2010), “pemantauan merupakan proses pengukuran, pendokumentasian, pengumpulan, analisis, dan penyebaran informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dalam manajemen proyek”. Sudirman (2019) menyatakan bahwa “pemantauan memberikan masukan kepada manajemen program tentang upaya mereka untuk meningkatkan perencanaan operasional dan menerapkan tindakan perbaikan”. Indikator dapat digunakan untuk membandingkan tingkat pencapaian antara area kerja atau lingkungan proyek, serta perubahan atau tren dalam status kesehatan.

Dapat disimpulkan bahwa monitoring kinerja adalah bagian dari proses management untuk mengumpulkan informasi atau data untuk menilai kinerja pegawai secara berkala untuk meningkatkan produktivitas berupa efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai disuatu perusahaan pada target atau aktivitas tertentu yang direncanakan management. Tujuan lain dari monitoring kinerja yaitu agar suatu pekerjaan tetap berada dijalur yang tepat dan memberi tahu management apabila terdapat penyelewengan.

William N. Dunn (1994), menjelaskan bahwa monitoring mempunyai beberapa tujuan, sebagai berikut.

- a. Kesesuaian (Compliance)
 

“Menjalankan tugas atas perintah dan prosedur yang telah ditetapkan management”
- b. Pemeriksaan (Auditing)
 

“Penentuan hasil terhadap target benar tepat sasaran”
- c. Akutansi (Accounting)
 

“Penentuan kebijakan publik setelah adanya perubahan sosial ekonomi dari masa ke masa”
- d. Penjelasan (Explanation)
 

“Penjelasan akan hasil kinerja bahwa tidak sama dengan tujuan yang direncanakan”

Adapun indikator pengawasan kerja menurut Handoko (2017 hal 373-374) adalah sebagai berikut:

1. “Akurat Informasi yaitu tentang pelaksanaan keterangan harus akurat, data yang tidak akurat dari system pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil Tindakan koreksi yang keliru;
2. Tepat waktu yakni informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan;
3. Obyektif dan menyeluruh yakni informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap;
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan dimana strategi system pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standart paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan yang paling fatal;
5. Realistis secara ekonomis, Biaya pelaksanaan system pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari system tersebut;
6. Realistic secara organisasional, Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan yang ada pada organisasi;
7. Koordinasi dengan aliran kerja organisasi yakni informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi akses atau kegagalan dan keseluruhan operasi informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukan;

8. Fleksibel yakni pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan;
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional sistem pengawas harus efektif, harus menunjukkan baik deteksi atau deviasi dari standart, Tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil;
10. Diterima para anggota organisasi, Dimana sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota atau karyawan organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi”

Conor (1974) menjelaskan bahwa “keberhasilan dalam mencapai tujuan, separuhnya ditentukan oleh rencana yang telah ditetapkan dan setengahnya lagi fungsi oleh pengawasan atau monitoring”. Manajemen sering kali menekankan pentingnya kedua peran ini: perencanaan dan pemantauan. Karena pemantauan melibatkan evaluasi karena memungkinkan seseorang untuk mengawasi seberapa baik tujuan rencana tercapai.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

Menurut Hamali (2016: 200) “setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja”. Harapan tinggi seorang manajer terhadap produktivitas akan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, oleh karena itu sangat penting bagi manajer untuk mengetahui cara menumbuhkan perasaan ini dalam diri karyawannya. Para

profesional telah mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: "Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya," menurut Emron et al. (2016: 213). Kepuasan kerja adalah sikap keseluruhan seseorang terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut, menurut Robbins (2015: 170), "kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang dan didefinisikan sebagai perbedaan antara jumlah insentif yang diyakini karyawan seharusnya mereka terima dan jumlah penghargaan yang sebenarnya mereka terima". Selanjutnya berdasarkan kepuasan kerja, menurut Afandi (2018: 74), adalah "sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk perasaan dan perilaku, melalui penilaian terhadap pekerjaannya sebagai rasa penghargaan dalam mencapai salah satu nilai penting dari pekerjaan tersebut". Sebagaimana pernyataan Dadang (2013: 15), "kondisi emosional individu terhadap pekerjaannya tercermin dalam kepuasan kerjanya, yang dapat bersifat positif maupun negatif". Kepuasan kerja didefinisikan sebagai "dinikmati dalam pekerjaan yang mendapat pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang baik," menurut Nuraini (2013: 114). Penghargaan memang penting, tetapi pekerja yang lebih suka merasakan kepuasan kerja di tempat kerja akan lebih mengutamakan usaha daripada penghargaan. Di sisi lain, kepuasan kerja, menurut Hamali (2016: 202), adalah "sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kerja sama karyawan, insentif yang diterima di tempat kerja, dan aspek-aspek lain yang berkaitan dengan aspek psikologis dan fisiologis". Sikap keseluruhan

individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya dibentuk oleh berbagai sikap pribadi yang unik terhadap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dan interaksi sosial pribadi di luar tempat kerja.

Kita dapat menyimpulkan bahwa persepsi karyawan tentang bagaimana perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaannya, baik positif maupun negatif, adalah kepuasan kerja. Motivasi kerja yang berkaitan dengan pekerjaan akan menghasilkan kepuasan kerja. Tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya bisa tinggi atau rendah.

Menurut Hamali (2016: 205–206), kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua (dua) unsur, yaitu:

1. “Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja;
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja”

Sementara itu, faktor-faktor terkait pekerjaan berikut yang juga disebut sebagai dimensi kepuasan kerja memiliki dampak terhadap kepuasan kerja, menurut Hamali (2016: 206):

1. Kemajuan. Tingkat kepuasan karyawan terhadap peluang dan kebijakan promosi diukur dengan faktor ini. Aturan promosi harus

digunakan secara adil, artinya setiap karyawan dengan kinerja yang baik memiliki kesempatan yang sama untuk maju.

2. Gaji. Orang jarang menunjukkan kepuasan kerja mereka dengan penghasilan mereka, dan penghasilan yang lebih besar menyebabkan ketidakpuasan.
3. Pekerjaan yang sebenarnya. Pekerja dengan beban kerja yang lebih tinggi biasanya memiliki tempat kerja yang lebih bahagia daripada mereka yang memiliki beban kerja yang lebih rendah. Pekerja dengan kinerja yang lebih tinggi memiliki kebiasaan kerja yang kuat, ekspresi ide yang aktif, dan pemecahan masalah yang kreatif.
4. Pengawasan. Memberikan karyawan sumber daya penting atau membantu mereka menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dikenal sebagai supervisi. Karena supervisi berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka supervisi harus dilakukan dengan hati-hati dan penuh perhatian.
5. Karyawan. Metrik ini mengukur kepuasan dalam hal hubungan kerja dengan rekan kerja. Misalnya, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja yang saling meningkatkan kekuatan.
6. Keamanan pekerjaan. Faktor ini sering disebut sebagai pendorong kepuasan kerja bagi karyawan pria dan wanita. Rasa aman yang dimiliki karyawan di tempat kerja memiliki dampak besar pada kepuasan kerja mereka.

7. Kondisi kerja. Di sini, yang dimaksud adalah tempat parkir, kantin, ventilasi, pencahayaan, dan area kerja.
8. Pedoman manajemen atau bisnis. Penghargaan diberikan sebagian berdasarkan faktor ini. Faktor ini dapat berfungsi sebagai dasar bagi kebijakan penghargaan jika dikombinasikan dengan penilaian manajer.
9. Interaksi. Untuk mencapai pemahaman bersama, seseorang harus berusaha berkomunikasi dengan orang lain dengan berbagi pengetahuan, sudut pandang, atau sikap untuk memperoleh pemahaman bersama. Salah satu langkah dalam proses kepemimpinan adalah komunikasi, yang melibatkan berbagi ide dengan orang lain sehingga mereka dapat memanfaatkannya untuk memimpin upaya.
10. Akuntabilitas. Akuntabilitas mengikuti posisi otoritas karyawan. Kemampuan untuk mengambil tindakan atau memberi perintah kepada orang lain untuk mencapai tujuan tertentu dikenal sebagai otoritas.
11. Penghargaan. Pada kenyataannya, pengakuan mirip dengan penghargaan; hanya saja memiliki komponen yang lebih subjektif, emosional, dan lebih halus atau non-fisik. Perusahaan biasanya tidak mengungkapkan tanggal atau penerima ucapan terima kasih ini.
12. Produktivitas di tempat kerja. Salah satu elemen kunci dalam mencapai keberhasilan bisnis adalah kinerja kerja. Untuk mencegah penurunan kinerja kerja, infrastruktur dan fasilitas formal dan informal diperlukan untuk kinerja kerja. Contohnya termasuk membuat standar kerja dan memberikan umpan balik kepada karyawan.

13. Kesempatan untuk berkembang. Apakah ada atau tidak kesempatan untuk mendapatkan pengalaman, meningkatkan keterampilan kerja seseorang, dan memperoleh peningkatan saat bekerja dalam situasi ini.

#### 2.1.4 Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja Karyawan Nurjaya (2021) menyatakan bahwa “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan”. Putri (2020) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi”. Lilyana, De Yusa, dan Yatami (2021) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu”.

Aziz dan Fauzah (2018) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”. Farisi, Irnawati, dan Fahmi (2020) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”. Arisanti, Santoso, dan Wahyuni (2019) menyatakan bahwa “kinerja merupakan kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Pekerja Menurut Putri (2020) berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. “Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skil yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan;
2. Pengetahuan merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik;
3. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya;
4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang;
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan;
6. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelolah dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya;
7. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya;
8. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan;
9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan;
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja;
11. Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja;
12. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja;
14. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh;
15. Kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi”.

Nurjaya (2021) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. “Kuantitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk jumlah tenaga kerja yang dilaksanakan dapat terlihat dari hasil kinerja pegawai dalam waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan waktu yang ditentukan;
2. Kualitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya;
3. Efisiensi, yaitu dalam melaksanakan tugas berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya;
4. Disiplin kerja, yaitu taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku;
5. Inisiatif, yaitu kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit;
6. Ketelitian, yaitu tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum;
7. Kepemimpinan, yaitu proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
8. Kejujuran, yaitu salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan;
9. Kreativitas, yaitu proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan”.

## **2.2 Keterkaitan antar variabel dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Realisasi Target**

Perilaku karyawan dalam menanggapi keadaan dan lingkungan kerja menghasilkan motivasi. Motivasi positif juga dapat membimbing pekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi tempat mereka bekerja (Pelatihan et al., 2017). Pada kenyataannya, setiap orang membutuhkan dan menginginkan insentif. Dengan demikian, motivasi karyawan mengacu pada metode yang digunakan perusahaan atau lembaga untuk mendorong stafnya untuk memenuhi tujuan perusahaan (Afful-broni, 2012). Menurut penelitian Afni Can, Yusri (2013), "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan di Bank Nagari," motivasi memegang peranan utama dalam mencapai tujuan. Definisi ini sejalan dengan penelitian tersebut. Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dibuat dugaan berikut:

**H1: "Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap realisasi target".**

### **2.2.2 Pengaruh Monitoring Kinerja terhadap Realisasi Target**

Pemimpin terlibat dalam kegiatan untuk melacak kemajuan organisasi selama kegiatan berlangsung, mengevaluasi pencapaian target, dan mengidentifikasi elemen yang memudahkan atau menghambat implementasi program (Moerdiyanto, 2009). Menurut Dr. Harry Hikmat (2010), "monitoring adalah proses pengumpulan dan evaluasi data mengenai kegiatan dan program dengan menggunakan indikator yang ditetapkan secara konsisten dan metodis" Hal ini memungkinkan penerapan langkah-langkah perbaikan untuk meningkatkan kegiatan atau program ke depannya.

Menurut temuan penelitian M. Diego Bryllian, Sistem Informasi Monitoring Kinerja SDM, yang diterbitkan dalam Kisworo (2020), monitoring kinerja membantu mencapai tujuan. Berangkat dari uraian sebelumnya, dapat dibuat dugaan berikut:

**H2: “Monitoring Kinerja berpengaruh positif terhadap realisasi target”.**

### **2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Realisasi Target**

Sikap karyawan terhadap pekerjaan, keadaan, dan kerja sama dengan manajer dan karyawan lain semuanya terkait dengan tingkat kepuasan mereka (Tiffin, 1958; dalam Setiawan, 2005). Kesenangan atau perasaan gembira yang berasal dari keberhasilan seseorang di tempat kerja atau pengalaman dikenal sebagai kepuasan kerja (Locke, 1976; dalam Lima dan Caetano, 2001). Menurut Locke dan Hudson (1999), “kepuasan kerja adalah sikap umum yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka atau terhadap aspek apa pun dari bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja”. Realisasi target dipengaruhi secara positif oleh kebahagiaan kerja, menurut temuan studi Arasy Alimudin (2015), “Pengaruh Kebahagiaan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan”. Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dibuat dugaan berikut:

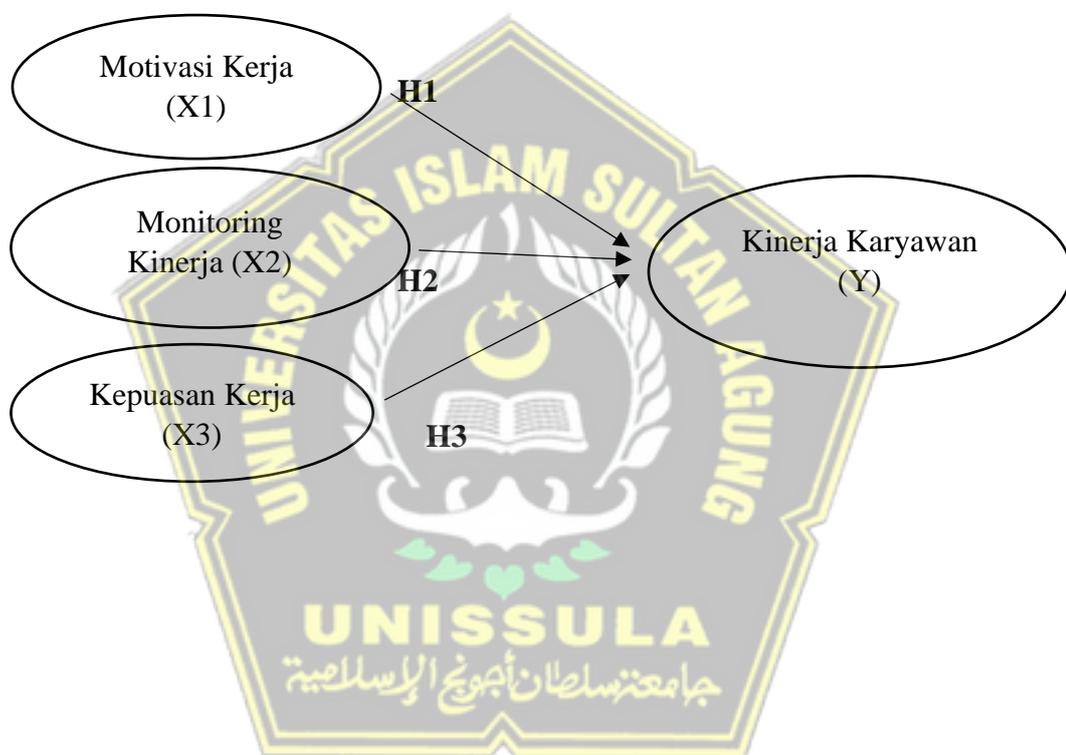
**H3 : “Monitoring Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap realisasi target”.**

## **2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasarkan uraian pemikiran di atas, berikut ini merupakan diagram skematik pengaruh variabel bebas, yaitu motivasi kerja, pemantauan kinerja, dan kepuasan kerja terhadap pencapaian target:

**Gambar 2.3**

**Kerangka Pemikiran Teoritis**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah “untuk mengetahui bagaimana kebahagiaan kerja, pemantauan kinerja, dan motivasi kerja berhubungan dengan pencapaian tujuan yang tidak terpenuhi”. Oleh karena itu, jenis penelitian yang saya lakukan menggabungkan metode penelitian eksplanatif dan kuantitatif. Desain penelitian survei eksplanatif digunakan dalam penelitian ini. Sugiyono (2018, hlm. 6) menyatakan bahwa desain penelitian survei eksplanatif digunakan untuk mendapatkan data dari lokasi alami tertentu; namun, peneliti juga menggunakan metode pengumpulan data lainnya, seperti menyebarkan kuesioner, mengadakan tes, melakukan wawancara, dan sebagainya. Lebih lanjut, Sugiyono (2018, hlm. 107) menyebutkan bahwa “*explanatory research* merupakan penelitian yang menjelaskan posisi variabel-variabel yang diteliti dalam sebuah penelitian. Tujuan dari *explanatory research* adalah untuk menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian beberapa hipotesis”.

Penggunaan angka ditekankan di seluruh proses penelitian—dari pengumpulan data hingga interpretasi data hingga penyajian hasil—dalam penelitian kuantitatif. Demikian pula, akan lebih mudah untuk memahami kesimpulan penelitian jika didukung oleh tabel, grafik, bagan, gambar, atau tampilan lainnya. Tujuan utama dari desain penelitian eksplanatif penulis adalah untuk menguji hipotesis, dan jika berhasil, seharusnya memungkinkan untuk menjelaskan pengaruh dan hubungan

antara faktor-faktor independen dan variabel dependen yang disebutkan dalam hipotesis.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi, yang mencakup semua subjek penelitian seperti orang, benda, hewan, tumbuhan, gejala, hasil tes, atau peristiwa, terdiri dari semua sumber data dengan karakteristik tertentu.

Sampel mewakili sebagian dari ukuran dan susunan populasi. Tiga puluh karyawan Bank Mandiri KC Semarang Pemuda yang masih bekerja aktif merupakan populasi penelitian. Teknik pengambilan sampel sensus, yang menggunakan setiap anggota populasi sebagai sampel, digunakan dalam penelitian ini oleh penulis.

**Tabel 3.2 Populasi Pegawai**

Jabatan	Jumlah
Manager	2
Customer Service	6
Teller	5
Security	3
Back Office	4
Marketing	10

**Sumber : Data Pegawai Bank Mandiri KC Semarang Pemuda(2024)**

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. *Questionnaire*

Pendekatan kuesioner terdiri dari serangkaian pertanyaan yang disusun secara metodis dan dikirimkan kepada responden untuk diisi. Kuesioner dikembalikan kepada peneliti setelah diisi. Partisipan dalam penelitian ini adalah pekerja Bank Mandiri KC Semarang Pemuda yang telah mengisi kuesioner. Karena tanggapan telah diungkapkan dan skala Likert digunakan untuk pengukuran, kuesioner yang digunakan dalam hal ini adalah model tertutup. Sikap, keyakinan, dan persepsi seseorang atau kelompok dapat diukur dengan menggunakan skala Likert.

Sebelum membuat daftar pertanyaan, variabel-variabel terlebih dahulu dijabarkan ke dalam subvariabel yang perlu diukur untuk membuat kisi-kisi instrumen. Kisi-kisi ini berfungsi sebagai standar untuk membuat pernyataan instrumen dengan skala Likert yang memiliki lima (lima) alternatif jawaban, yang masing-masing adalah sebagai berikut:

SS : “Sangat Setuju”

S : “Setuju”

N : “Ragu-ragu”

TS : “Tidak Setuju”

STS : “Sangat Tidak Setuju”

Dengan menggunakan skala likert masing-masing instrument jawaban memiliki nilai (SS : 5), (S : 4), (N : 3), (TS : 2), (STS : 1).

### 3.4 Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Variabel adalah atribut, sifat, atau aspek subjek atau item yang telah mengalami variasi tertentu untuk tujuan penelitian dan pengambilan kesimpulan oleh peneliti. Tabel berikut menampilkan tabel operasi dan skala pengukuran terkait untuk penelitian ini:

**Tabel 3.4 Definisi Operasional Tabel dan Indikator Penelitian**

NO	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1	<p><b>(Kinerja Karyawan)</b>            “Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas Hasil</li> <li>• Kualitas Hasil</li> <li>• Disiplin</li> <li>• Tanggung Jawab Peran</li> </ul> <p>Sumber: Nurjaya (2021)</p>	Skala Likert
2	<p><b>(Motivasi Kerja)</b>            “Motivasi Kerja merupakan dorongan dari dalam diri untuk melakukan kegiatan guna mencapai tujuan apa yang diinginkan”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan penghargaan</li> <li>• Kebutuhan social</li> <li>• Kebutuhan rasa aman</li> <li>• Kebutuhan fisik</li> </ul> <p>Sumber: Febrianti, N.R (2019)</p>	Skala Likert

3	<p><b>(Monitoring Kinerja)</b></p> <p>“Monitoring Kinerja atau Pengawasan Kinerja merupakan bagian dari proses management untuk mengumpulkan informasi atau data untuk menilai kinerja pegawai secara berkala untuk meningkatkan produktivitas berupa efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai disuatu perusahaan pada target atau aktivitas tertentu yang direncanakan management”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akurat</li> <li>• Obyektif dan meyeluruh</li> <li>• Realistik secara organisasional</li> </ul> <p>Sumber: Handoko (2017:373-374)</p>	Skala Likert
4	<p><b>(Kepuasan Kerja)</b></p> <p>“Kepuasan Kerja adalah perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang dihadapi”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan promosi jabatan</li> <li>• Kesempatan untuk berkembang</li> <li>• Pengakuan terhadap pegawai</li> </ul> <p>Sumber: Hamali (2016)</p>	Skala Likert

### 3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini. Pengelompokan data menurut jenis dan variabel responden, tabulasi data menurut jenis dan variabel responden, penyajian data untuk setiap variabel yang diteliti, dan melakukan perhitungan untuk memverifikasi hipotesis yang diajukan merupakan contoh kegiatan analisis data.

#### 3.5.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

##### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai validitas kuesioner.

Jika pertanyaan kuesioner dapat memberikan informasi yang akan

digunakan kuesioner untuk mengukurnya, kuesioner tersebut dianggap sah.

Validitas data dievaluasi menggunakan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel ( $r$  product moment). Indikasi, pertanyaan, atau item dianggap valid jika nilainya positif dan jumlah hitungnya lebih banyak daripada jumlah hitungnya.

b. Uji Reliabilitas

Tingkat kepercayaan terhadap kuesioner untuk berfungsi sebagai indikator akurat dari suatu konsep atau variabel dikenal sebagai reliabilitasnya. Jika seseorang secara konsisten atau terus-menerus menanggapi pernyataan pada kuesioner, kuesioner tersebut dianggap dapat diandalkan. Reliabilitas dinilai dalam penelitian ini menggunakan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Ketika suatu konstruk atau variabel memiliki nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,60, maka dianggap dapat dipercaya. Program komputer SPSS digunakan untuk melakukan uji reliabilitas ini.

### 3.5.2 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Untuk memenuhi asumsi-asumsi yang disyaratkan untuk memenuhi uji normalitas, sah bila dipenuhi Tidak ada Autokorelasi, Tidak ada Multikolinearitas, dan Tidak ada Heteroskedastisitas.

a) Uji Multikolineritas

Tujuan uji multikolinearitas adalah untuk memastikan apakah keberadaan variabel independen dalam model regresi atau hubungan linear merupakan asumsi klasik multikolinearitas, dan apakah ada penyimpangan dari asumsi ini.

b) Uji Autokorelasi

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menentukan apakah variabel pengganggu dari setiap variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel lain dalam model. Model regresi harus bebas dari autokorelasi agar persyaratan tersebut terpenuhi. Uji statistik menggunakan uji Durbin-Watson (uji DW), yang memiliki rentang 0 hingga 4, merupakan teknik pengujian yang sering digunakan. Sisa atau galat model regresi berganda tidak menunjukkan autokorelasi jika nilai uji statistik Durbin-Watson kurang dari atau sama dengan satu.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menentukan apakah terdapat variasi yang tidak sama pada residual dari satu pengamatan ke pengamatan berikutnya di dalam model regresi. Uji ini disebut homoskedastisitas jika varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan berikutnya tidak berubah; heteroskedastisitas terjadi jika varians tersebut berubah. Model regresi yang bebas dari heteroskedastisitas dianggap berkualitas tinggi.

d) Uji Normalitas

Distribusi normal populasi data dapat dipastikan menggunakan Uji Normalitas. Tujuan uji normalitas adalah untuk menentukan apakah variabel independen dan dependen dalam model regresi memiliki distribusi normal atau tidak.

### 3.5.3 Uji Hipotesis

a) Analisis Regresi Linier Berganda

Kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dapat diukur dengan menggunakan persamaan regresi linier berganda (Ghozali, 2012). Dalam regresi linier berganda, ada lebih dari satu variabel bebas (X), yaitu “Motivasi Kerja (X1), Monitoring Kinerja (X2), dan Kepuasan Kerja (X3)”. Variabel Terikat (Y) adalah “Realisasi target yang tidak tercapai”.

Jadi, persamaan regresi (Sugiyono, 2009) adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = “Realisasi target yang tidak tercapai (variabel terikat)” X1 =

“variabel motivasi kerja (variabel bebas)”

X2 = “variabel monitoring kinerja (variabel bebas)” X3 = “variabel

kepuasan kerja (variabel bebas)”

b<sub>1</sub>,b<sub>2</sub>,b<sub>3</sub> = “koefisien regresi berganda”

e = “error/tingkat kesalahan yang dapat ditolerir”

b) Uji Koefisien Regresi Secara Bersama sama (Uji F)

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk memastikan apakah efek gabungan dari variabel independen (X) (X1, X2, X3) terhadap variabel dependen signifikan secara statistik.

c) Uji koefisien regresi parsial (Uji T)

Uji ini menentukan apakah variabel independen dalam model regresi memiliki dampak parsial yang signifikan secara statistik terhadap variabel dependen.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda adalah salah satu dari sekian banyak cabang Bank Mandiri di Indonesia. Bank ini terletak di kawasan strategis Kota Semarang, tepatnya di jalan Pemuda No. 73, Pandansari, Kec. Semarang Tengah, Kota Semarang 50139. Lokasi ini cukup mudah diakses oleh masyarakat, baik dengan kendaraan pribadi maupun transportasi umum, sehingga cabang ini menjadi pilihan utama bagi banyak nasabah di Semarang dan sekitarnya. Cabang ini memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada nasabah.

Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda menyediakan berbagai layanan perbankan, mulai dari layanan perbankan dasar hingga layanan keuangan yang kompleks. Layanan perbankan dasar seperti pembukaan rekening tabungan, deposito, dan layanan transaksi sehari-hari, sedangkan layanan keuangan yang kompleks seperti pemberian kredit, pembiayaan usaha, layanan investasi, dan manajemen kas. Dalam hal fasilitas dan infrastruktur, cabang ini dilengkapi dengan berbagai fasilitas yang memberikan kenyamanan bagi nasabah seperti ruang tunggu yang nyaman, ATM, dan layanan perbankan elektronik. Cabang ini juga memiliki infrastruktur yang mendukung keamanan transaksi seperti CCTV, layanan pengamanan 24 jam, dan teknologi perbankan yang canggih.

Bank Mandiri dikenal memiliki budaya kerja profesional yang berfokus pada kinerja, integritas, dan pelayanan terbaik kepada nasabah. Pegawai diharapkan untuk selalu proaktif, responsif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Pegawai di Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda berjumlah sebanyak 30 orang, yang terdiri dari berbagai tingkatan, mulai dari staf *front office* seperti *teller* dan *customer service*, *security*, bagian marketing, bagian manajemen, hingga staf *back office* yang bekerja di bidang administrasi, operasional, dan manajemen. Adapun jumlah pegawai pada Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda, dirincikan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Pegawai Bank Mandiri KC Semarang Pemuda Tahun 2024**

Jabatan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Back Office	4	13,3
Customer Service	6	20,0
Manager	2	6,7
Marketing	10	33,3
Security	3	10,0
Teller	5	16,7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

#### 4.2 Deskripsi Variabel

Penyusunan deskripsi variabel penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman tentang reaksi umum partisipan terhadap variabel yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu kinerja karyawan (Y1), motivasi kerja (X1),

pengawasan kerja (X2), dan kepuasan kerja (X3) sesuai dengan kuesioner. Nilai tertinggi untuk setiap variabel dikalikan dengan jumlah total item pernyataan pada setiap variabel untuk mengetahui frekuensi dan intensitas pernyataan. Hasil temuan kemudian dibagi menjadi lima kategori, yaitu sangat tidak setuju, setuju, tidak setuju, netral, dan setuju. Untuk menentukan intervalnya, dapat dilakukan dengan langkah berikut:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal})}{\text{Banyaknya kategori}} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0,8$$

Penilaian terhadap variabel kemudian dilakukan dengan menghitung rata-rata untuk setiap variabel dan hasilnya dinilai dalam interval berikut:

1. “Sangat rendah: 1,00 – 1,80”
2. “Rendah: 1,81 – 2,60”
3. “Sedang: 2,61 – 3,40”
4. “Tinggi: 3,41 – 4,20”
5. “Sangat tinggi: 4,21 – 5,00”

#### 4.2.1 Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja pegawai adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan pegawai ketika menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Sutrisno et al., 2022). Wilson Bangun mengartikan kinerja sebagai hasil kerja individu yang sesuai dengan tuntutan jabatannya (Hermawati et al., 2021). Dalam Goni et al. (2021), Muhammad Zainur Roziqin mengartikan kinerja pegawai sebagai keseluruhan proses kerja seseorang yang hasilnya dijadikan tolok ukur untuk menentukan baik atau tidaknya hasil kerja seseorang.

Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai diukur dari hasil kerja yang dihasilkan, baik kuantitas maupun kualitasnya dalam hal penyelesaian pekerjaan maupun efisiensi dan efektivitasnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu tolok ukur utama dalam suatu perusahaan adalah kinerja pegawai yang mengukur seberapa besar kontribusi setiap orang terhadap perusahaan (Erri et al., 2021).

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Karyawan Bank Mandiri KC Semarang Pemuda Tahun 2024**

Kinerja Karyawan	Ket	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Saya bekerja dengan rasa tanggung jawab	f	0	0	0	21	9
	%	0,0	0,0	0,0	70,0	30,0
Saya mampu menyelesaikan target sesuai standar yang diterapkan	f	3	14	13	0	0
	%	10,0	46,7	43,3	0,0	0,0
Saya memiliki ketepatan waktu dalam proses kerja	f	0	23	7	0	0
	%	0,0	76,7	23,3	0,0	0,0
Saya menjalankan peran pekerjaan sesuai harapan manajemen	f	8	14	7	1	0
	%	26,7	46,7	23,3	3,3	0,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 tentang hasil distribusi frekuensi kinerja karyawan Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda menunjukkan sebagian besar karyawan setuju (70%) atau sangat setuju (30%) bahwa karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Hal ini berbanding terbalik dengan penyelesaian target sesuai standar, dimana sebagian besar karyawan tidak setuju bahwa karyawan tidak dapat menyelesaikan target yang diberikan oleh perusahaan (46,7%) Mayoritas karyawan juga tidak setuju (76,7%) bahwa karyawan memiliki ketepatan waktu dalam bekerja. Karyawan berpendapat bahwa jam kerja karyawan sering melebihi waktu pulang (lembur). Mayoritas karyawan juga tidak setuju (46,7%) bahwa karyawan menjalankan peran pekerjaan sesuai dengan harapan manajemen.

**Tabel 4.3**  
**Statistik Deskripsi Kinerja Karyawan (Y)**

<b>Pernyataan</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Saya bekerja dengan rasa tanggung jawab	30	4	5	4.30	Sangat Tinggi
Saya mampu menyelesaikan target sesuai standar yang diterapkan	30	1	3	2.33	Rendah
Saya memiliki ketepatan waktu dalam proses kerja	30	2	3	2.23	Rendah
Saya menjalankan peran pekerjaan sesuai harapan manajemen	30	1	4	2.03	Rendah
<b>Tolak Ukur Rata-Rata</b>			<b>2,72</b>		<b>Sedang</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas, rata-rata skor responden variabel kinerja karyawan sebesar 2,72 termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara keseluruhan masih perlu ditingkatkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kategori tertinggi adalah 4,30 yaitu pada indikator "Saya bekerja dengan rasa tanggung jawab," yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang sangat tinggi dalam menjalankan tugas mereka.

Namun, pada indikator "Saya mampu menyelesaikan target sesuai standar yang diterapkan," skor rata-rata hanya sebesar 2,33, yang termasuk dalam kategori rendah. Ini mengindikasikan bahwa banyak karyawan merasa kesulitan dalam mencapai target yang telah ditetapkan sesuai dengan standar. Indikator "Saya memiliki ketepatan waktu dalam proses kerja" juga mendapatkan penilaian rendah dengan skor rata-rata 2,23. Hal ini menunjukkan adanya kekurangan dalam manajemen waktu, di mana karyawan sering kali tidak tepat waktu menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan indikator "Saya menjalankan peran pekerjaan sesuai harapan manajemen" mendapatkan penilaian terendah dengan skor 2,03 atau dalam kategori rendah. Ini menunjukkan bahwa karyawan perlu memperbaiki pelaksanaan peran pekerjaan mereka agar lebih sesuai dengan harapan manajemen.

#### **4.2.2 Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2016) dalam (Hermawati dkk., 2021), "motivasi kerja adalah dorongan yang membangkitkan semangat kerja seseorang,

sehingga mereka bersedia bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan”. Menurut Siagian dalam (Sholeh dkk., 2024), “motivasi dapat diartikan sebagai kesiapan dan kemauan baik individu maupun organisasi untuk mengerahkan kemampuan, termasuk keahlian, keterampilan, tenaga, dan waktu, dalam menjalankan berbagai aktivitas”. Motivasi yang kuat merupakan faktor lain yang mendorong pencapaian. Sementara itu, Mujiatun berpendapat bahwa “motivasi yang sering digambarkan sebagai dukungan, kebutuhan, dorongan, atau keinginan merupakan salah satu unsur yang memengaruhi perilaku orang”. Motivasi dapat membangkitkan dan memotivasi seseorang untuk mengurangi dan memuaskan dorongannya sendiri. Hal ini mendorong individu untuk terlibat dalam perilaku dan tindakan tertentu yang akan menghasilkan hasil terbaik (Jufrizen & Hadi, 2021).

Mengacu pada perspektif berbagai ahli, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mengacu pada keinginan atau dorongan bawaan yang mendorong seseorang untuk mengerahkan upaya dan mencapai tujuan di tempat kerja. Salah satu hal yang dapat memotivasi orang untuk bekerja keras, dengan antusias, dan secara konsisten memberikan segalanya di tempat kerja adalah motivasi. Karena motivasi dapat menginspirasi kegembiraan untuk meningkatkan kinerja karyawan, motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Manajer dalam kehidupan organisasi, termasuk kehidupan kerja dalam organisasi, perlu mempertimbangkan topik motivasi kerja secara signifikan (Sholeh et al., 2024).

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Motivasi Kerja pada Karyawan**  
**Bank Mandiri KC Semarang Pemuda Tahun 2024**

Motivasi Kerja	Ket	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Saya selalu menerima reward apabila saya meraih sebuah pencapaian	f	6	16	5	3	0
	%	20,0	53,3	16,7	10,0	0,0
Saya selalu menjaga kekompakan antar anggota untuk meraih sebuah pencapaian	f	3	20	5	2	0
	%	10,0	66,7	16,7	6,7	0,0
Saya mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja dari perusahaan	f	0	0	4	22	4
	%	0,0	0,0	13,3	73,3	13,3
Saya mendapatkan uang makan dan transportasi untuk kepentingan operasional	f	4	18	7	1	0
	%	13,3	60,0	23,3	3,3	0,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Menurut tabel 4.4 mengenai distribusi frekuensi motivasi kerja pada karyawan di Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda, sebagian besar karyawan memiliki motivasi yang kurang. Mayoritas karyawan (53,3) menunjukkan sikap tidak setuju bahwa karyawan menerima reward saat mengalami pencapaian, khususnya saat karyawan berhasil mencapai target

nasabah. Mayoritas karyawan (66,7%) juga menunjukkan sikap individualisme ketika bekerja. Selain itu, sebanyak 60% karyawan juga tidak setuju bahwa karyawan mendapatkan uang makan dan transportasi untuk kepentingan operasional. Meskipun begitu, sebanyak 73,3% karyawan setuju bahwa “mereka mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja dari perusahaan”.

**Tabel 4.5**  
**Statistik Deskripsi Motivasi Kerja (X1)**

<b>Pernyataan</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
“Saya selalu menerima reward apabila saya meraih sebuah pencapaian”	30	1	4	2.17	Rendah
“Saya selalu menjaga kekompakan antar anggota untuk meraih sebuah pencapaian”	30	1	4	2.20	Rendah
“Saya mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja dari perusahaan”	30	3	5	4.00	Tinggi
“Saya mendapatkan uang makan dan transportasi untuk kepentingan operasional”	30	1	4	2.17	Rendah
<b>Tolak Ukur Rata-Rata</b>			<b>2,65</b>		<b>Sedang</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas, rata-rata skor respon variabel motivasi kerja sebesar 2,65 termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa “motivasi kerja karyawan berada pada tingkat yang moderat, dengan beberapa aspek yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan motivasi secara keseluruhan”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor tertinggi adalah 4,00 pada indikator "Saya mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja dari perusahaan," yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup aman dan terlindungi dalam lingkungan kerja mereka, yang memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja. Namun, pada indikator "Saya selalu menerima reward apabila saya meraih sebuah pencapaian," skor rata-rata hanya sebesar 2,17 yang termasuk dalam kategori rendah. Ini menunjukkan bahwa penghargaan atau reward yang diberikan perusahaan terhadap pencapaian karyawan masih belum optimal, sehingga dapat menurunkan motivasi kerja.

Indikator "Saya selalu menjaga kekompakan antar anggota untuk meraih sebuah pencapaian" juga mendapatkan penilaian rendah dengan skor rata-rata 2,20. Hal ini menunjukkan bahwa upaya menjaga kekompakan tim dalam mencapai tujuan belum sepenuhnya berjalan efektif, yang dapat berdampak negatif pada motivasi kerja. Selain itu, indikator "Saya mendapatkan uang makan dan transportasi untuk kepentingan operasional" juga memiliki skor rata-rata 2,17 yang termasuk dalam kategori rendah. Ini menunjukkan bahwa fasilitas seperti uang makan dan transportasi yang disediakan perusahaan belum cukup memadai dalam mendukung kebutuhan operasional karyawan.

#### **4.2.3 Monitoring Kerja**

Menurut Mulyono dalam (Fitria, 2020), “monitoring adalah aktivitas mengamati suatu kondisi, keadaan, atau kegiatan tertentu dengan tujuan agar informasi yang diperoleh dari pengamatan tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan tindakan berikutnya, terutama jika hasil pengamatan menunjukkan adanya ketidaksesuaian dengan rencana awal”. Monitoring kerja dapat disebut juga pengawasan. Siagian berpendapat bahwa pengawasan didefinisikan sebagai serangkaian upaya untuk mengamati pelaksanaan kegiatan operasional agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Arifudin dkk., 2020). Sedangkan menurut Romauli Situmeang dalam (Fitriya & Kustini, 2023), “pengawasan adalah suatu proses yang memastikan bahwa tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen dalam suatu organisasi dapat tercapai”. Tujuan dilakukannya monitoring atau pengawasan adalah untuk memantau kemajuan dan perkembangan, mengidentifikasi masalah, serta mencari solusi atau langkah antisipasi yang diperlukan (Fitria, 2022).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, disimpulkan bahwa “monitoring kerja adalah proses pengawasan dan evaluasi yang dilakukan secara sistematis terhadap aktivitas dan kinerja karyawan di suatu organisasi/perusahaan”. Monitoring memainkan peran penting dalam memastikan efisiensi kerja, efektivitas, dan pencapaian hasil kinerja dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk mencegah pemborosan waktu, dana, dan sumber daya, sehingga semua aktivitas dalam organisasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien (Fitriya & Kustini, 2023).

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Monitoring Kerja pada Karyawan**  
**Bank Mandiri KC Semarang Pemuda Tahun 2024**

Monitoring Kerja	Ket	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Di tempat saya bekerja selalu terbuka dalam hal penilaian produktivitas pegawai setiap bulannya	f	0	17	7	6	0
	%	0,0	56,7	23,3	20,0	0,0
Di tempat saya bekerja selalu dilakukan pemeriksaan untuk mengantisipasi terjadinya fraud pada pegawai	f	0	0	6	21	3
	%	0,0	0,0	20,0	70,0	10,0
Di setiap akhir hari, saya selalu melaporkan hasil pencapaian saya	f	7	18	5	0	0
	%	23,3	60,0	16,7	0,0	0,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.6 menunjukkan hasil distribusi frekuensi monitoring kerja di Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda. Dari hasil tersebut, diketahui bahwa mayoritas karyawan menunjukkan sikap tidak setuju bahwa perusahaan selalu terbuka terhadap penilaian produktivitas karyawan. Hal ini dikarenakan pihak perusahaan jarang melakukan transparansi nilai kepada karyawannya. Akibatnya, mayoritas karyawan menjadi malas untuk melaporkan hasil pencapaiannya. Sebanyak 83,3% karyawan menunjukkan

sikap tidak setuju dan sangat tidak setuju bahwa mereka melaporkan hasil pencapaiannya di akhir bekerja. Meskipun monitoring kerja cukup buruk, namun pihak perusahaan selalu melakukan pemeriksaan untuk menghindari terjadinya fraud pada karyawan, yakni sebanyak 80% karyawan setuju bahkan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

**Tabel 4.7**  
**Statistik Deskripsi Monitoring Kerja (X2)**

Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Kategori
Di tempat saya bekerja selalu terbuka dalam hal penilaian produktivitas pegawai setiap bulannya	30	2	4	2.63	Sedang
Di tempat saya bekerja selalu dilakukan pemeriksaan untuk mengantisipasi terjadinya fraud pada pegawai	30	3	5	3.90	Tinggi
Di setiap akhir hari, saya selalu melaporkan hasil pencapaian saya	30	1	3	1.93	Rendah
<b>Tolak Ukur Rata-Rata</b>			<b>2,82</b>		<b>Sedang</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas, rata-rata skor respon variabel monitoring kerja sebesar 2,82 termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa praktik monitoring kerja di perusahaan berada pada tingkat yang cukup, namun masih ada ruang untuk perbaikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor tertinggi adalah 3,90 pada indikator "Di tempat saya bekerja selalu dilakukan pemeriksaan untuk mengantisipasi terjadinya fraud pada pegawai," yang termasuk dalam

kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cukup serius dalam mengawasi dan mencegah terjadinya kecurangan di antara pegawai, yang merupakan aspek penting dalam menjaga integritas dan transparansi di lingkungan kerja. Indikator "Di tempat saya bekerja selalu terbuka dalam hal penilaian produktivitas pegawai setiap bulannya" mendapatkan penilaian sedang dengan skor rata-rata 2,63. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk melakukan penilaian produktivitas secara bulanan, keterbukaan dan efektivitas dari penilaian tersebut masih perlu ditingkatkan agar lebih mendorong produktivitas pegawai.

Namun, indikator "Di setiap akhir hari, saya selalu melaporkan hasil pencapaian saya" mendapatkan penilaian terendah dengan skor rata-rata 1,93, yang termasuk dalam kategori rendah. Ini menunjukkan bahwa pelaporan harian atas pencapaian karyawan belum dilakukan secara konsisten atau mungkin tidak dianggap sebagai prioritas oleh karyawan, yang dapat mengurangi efektivitas monitoring harian.

#### **4.2.4 Kepuasan Kerja**

George dan Jones (2012) dalam (Sutrisno, 2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan, keyakinan, dan pemikiran seseorang mengenai bagaimana ia menanggapi pekerjaannya. Ini berarti kepuasan kerja mencakup berbagai perasaan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, baik itu rasa senang atau tidak senang, yang terbentuk dari interaksi dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Menurut Setyaningsih & Ratnawati (2009) dalam (Nuraisyah dkk.,

2022), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai gabungan dari pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berhubungan dengan kondisi emosional karyawan, yang bergantung pada apakah ada kesesuaian antara jasa yang diberikan oleh karyawan dan imbalan yang diterima dari perusahaan. Suatu kondisi emosional yang mengasyikkan di tempat kerja merupakan salah satu contoh kepuasan kerja (Fauzi dkk., 2022).

Berdasarkan sudut pandang para ahli yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, baik positif maupun negatif. Indikator kepuasan kerja adalah kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan karakteristik pekerjaan. Melalui manajemen yang baik, perusahaan yang sukses akan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Salah satu tolok ukur utama untuk menilai keberhasilan dan kesejahteraan organisasi adalah kepuasan kerja. Komitmen, loyalitas, dan produktivitas karyawan dapat meningkat seiring dengan tingginya kepuasan kerja (Saputra, 2022).

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Kepuasan Kerja pada Karyawan**  
**Bank Mandiri KC Semarang Pemuda Tahun 2024**

Kepuasan Kerja	Ket	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Kebijaksanaan promosi jabatan kerja sangat objektif	f	0	0	5	18	7
	%	0,0	0,0	16,7	60,0	23,3
	f	6	15	3	5	1

Kepuasan Kerja	Ket	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Adanya kesempatan peningkatan, pengalaman, dan kemampuan kerja selama bekerja	%	20,0	50,0	10,0	16,7	3,3
Perusahaan memberikan penghargaan sebagai suatu pengakuan terhadap pegawai	f	0	1	5	17	7
	%	0,0	3,3	16,7	56,7	23,3

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Hasil distribusi frekuensi kepuasan kerja pada karyawan Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan cukup puas dengan pekerjaan mereka. Mayoritas karyawan memiliki persetujuan atau sangat setuju terhadap pernyataan bahwa promosi jabatan pada perusahaan bersifat objektif (83,3%), serta adanya penghargaan sebagai suatu pengakuan pada karyawan. Namun sebagian besar karyawan (70%) menunjukkan sikap tidak setuju bahwa karyawan mendapatkan peningkatan pengalaman dan kemampuan pada pekerjaannya.

**Tabel 4.9**

**Statistik Deskripsi Kepuasan Kerja (X3)**

Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Kategori
------------	---	-----	-----	------	----------

Kebijaksanaan promosi jabatan kerja sangat objektif	30	3	5	4.07	Tinggi
Adanya kesempatan peningkatan, pengalaman, dan kemampuan kerja selama bekerja	30	1	5	2.33	Rendah
Perusahaan memberikan penghargaan sebagai suatu pengakuan terhadap pegawai	30	2	5	4.00	Tinggi
<b>Tolak Ukur Rata-Rata</b>				<b>3,44</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas, rata-rata skor respon variabel kepuasan kerja sebesar 3,44 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, karyawan merasa cukup puas dengan kondisi kerja mereka, meskipun ada beberapa aspek yang memerlukan perhatian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor tertinggi adalah 4,07 pada indikator "Kebijaksanaan promosi jabatan kerja sangat objektif," yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bahwa kebijakan promosi jabatan di perusahaan dilakukan secara objektif, yang berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja mereka. Indikator "Perusahaan memberikan penghargaan sebagai suatu pengakuan terhadap pegawai" juga mendapatkan penilaian tinggi dengan skor rata-rata 4,00. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa diakui oleh perusahaan melalui penghargaan yang diberikan, yang berdampak positif pada kepuasan kerja.

Namun, indikator "Adanya kesempatan peningkatan, pengalaman, dan kemampuan kerja selama bekerja" mendapatkan skor rata-rata 2,33, yang termasuk dalam kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada aspek kepuasan yang tinggi, karyawan merasa kurang mendapatkan kesempatan yang cukup untuk peningkatan diri, baik dalam hal pengalaman maupun kemampuan kerja selama mereka bekerja di perusahaan

### 4.3 Analisis Data

#### 4.3.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

##### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan bantuan komputersasi *software* IBM SPSS versi 25. Uji validitas dilakukan dengan melakukan komparasi atau membandingkan nilai  $R_{hitung}$  dengan  $R_{tabel}$  pada taraf alpha 5%. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 30 responden, maka nilai  $R_{tabel}$  dengan  $n= 30$  pada tingkat alpha 5% sebesar 0,361. Berikut adalah hasil uji validitas pada variabel motivasi kerja, monitoring kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan:

**Tabel 4.10**

#### Hasil Uji Validitas

Variabel	Pertanyaan	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Item 1	0,382	0,361	"Valid"
	Item 2	0,382	0,361	"Valid"
	Item 3	0,418	0,361	"Valid"

Variabel	Pertanyaan	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
	Item 4	0,628	0,361	“Valid”
Motivasi Kerja (X1)	Item 1	0,493	0,361	“Valid”
	Item 2	0,510	0,361	“Valid”
	Item 3	0,603	0,361	“Valid”
	Item 4	0,384	0,361	“Valid”
Monitoring Kerja (X2)	Item 1	0,632	0,361	“Valid”
	Item 2	0,543	0,361	“Valid”
	Item 3	0,384	0,361	“Valid”
Kepuasan Kerja (X3)	Item 1	0,392	0,361	“Valid”
	Item 2	0,702	0,361	“Valid”
	Item 3	0,522	0,361	“Valid”

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.10 menunjukkan hasil uji validitas untuk variabel kinerja karyawan, motivasi kerja, monitoring kerja, dan kepuasan kerja. Dari 14 item pertanyaan yang diuji, seluruhnya menunjukkan nilai  $R_{hitung} > 0,361$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa semua 14 item pertanyaan tersebut valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan komputersasi *software* IBM SPSS versi 25. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*. Apabila nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$ , maka data dapat dikatakan reliabel atau konsisten.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,648	“Reliabel”
Motivasi Kerja	0,664	“Reliabel”
Monitoring Kerja	0,620	“Reliabel”
Kepuasan Kerja	0,648	“Reliabel”

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.11 menunjukkan hasil uji reliabilitas pada variabel kinerja karyawan, motivasi kerja, monitoring kerja, dan kepuasan kerja. Dari keempat variabel tersebut menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6. Dapat disimpulkan bahwa “variabel kinerja karyawan, motivasi kerja, monitoring kerja, dan kepuasan kerja bersifat reliabel/konsisten”

#### 4.3.2 Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

**Tabel 4.12**

**Hasil Uji Normalitas**

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.091	30	.200 <sup>*</sup>	.975	30	.678

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan uji *Shapiro-Wilk*, karena jumlah sampel yang digunakan kurang dari 50 yaitu sebanyak

30 sampel. Tabel 4.12 menunjukkan nilai signifikansi (Sig.) pada uji normalitas *Shapiro-Wilk* sebesar  $0,678 > 0,05$ , yang berarti data terdistribusi normal.

b. Uji Multikolineritas

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Multikolineritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.217	1.995		.109	.914		
Motivasi Kerja	.420	.140	.502	2.999	.006	.553	1.808
Monitoring Kerja	.468	.177	.416	2.646	.014	.625	1.599
Kepuasan Kerja	.222	.104	.289	2.128	.043	.842	1.188

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel motivasi kerja (X1) adalah 1,808 dengan nilai *tolerance* sebesar 0,553. Variabel monitoring kerja (X2) memiliki nilai VIF 1,599 dan nilai *tolerance* 0,625. Sementara itu, variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai VIF 1,188 dan nilai *tolerance* 0,842. Dari ketiga variabel independen tersebut, terlihat bahwa nilai  $VIF < 10$  dan nilai  $Tolerance > 0,1$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolineritas yang signifikan dalam model regresi ini.

c. Uji Autokorelasi

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.773 <sup>a</sup>	.597	.551	.733	1.734

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Monitoring Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

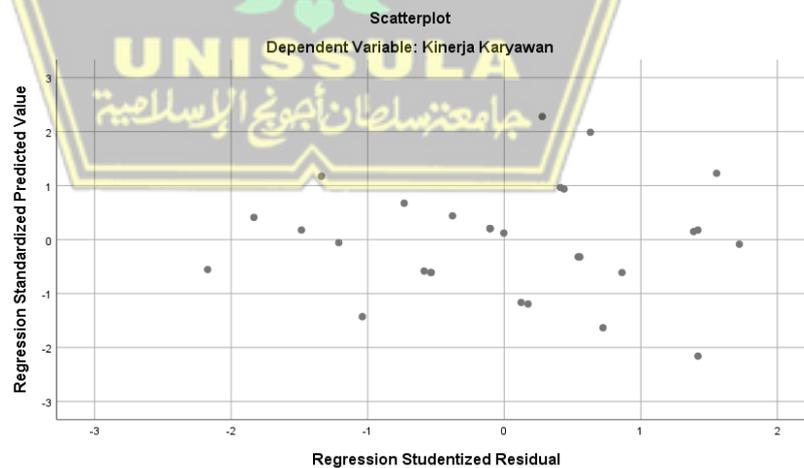
Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.14 menunjukkan hasil uji autokorelasi dengan menggunakan metode Durbin-Watson. Nilai Durbin-Watson menunjukkan sebesar 1,734 yang mendekati 2. Hal ini berarti bahwa model regresi tidak memiliki masalah autokorelasi.

d. Uji Heteroskedastisitas

**Gambar 4.1**

**Uji Heteroskedastisitas**



Berdasarkan gambar 4.1 memperlihatkan bahwa “titik-titik tersebar secara acak tanpa membentuk suatu pola tertentu, yang berarti data tidak

terjadi heteroskedastisitas”. Namun, jika titik-titik membentuk pola tertentu, seperti corong atau pola simetris lainnya, maka data dapat dikatakan heteroskedastisitas.

### 4.3.3 Uji Analisis Linear Berganda

**Tabel 4.15**

**Uji Analisis Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.217	1.995		.109	.914
	Motivasi Kerja	.420	.140	.502	2.999	.006
	Monitoring Kerja	.468	.177	.416	2.646	.014
	Kepuasan Kerja	.222	.104	.289	2.128	.043

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.15 didapatkan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,502 X_1 + 0,416 X_2 + 0,289 X_3 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, didapatkan analisis sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi motivasi kerja ( $X_1$ ) adalah 0,502. Angka ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa, dengan asumsi tidak ada faktor lain yang memengaruhinya, peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,502 akan terjadi dari setiap kenaikan variabel motivasi kerja.

- b. Koefisien regresi pemantauan kerja (X2) adalah 0,416, yang menunjukkan bahwa pemantauan kerja meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, dengan asumsi tidak ada variabel lain yang berdampak, peningkatan variabel pemantauan kerja akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,416.
- c. Koefisien regresi kepuasan kerja (X3) adalah 0,289, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan secara positif. Hal ini menunjukkan bahwa, dengan asumsi tidak ada faktor lain yang memengaruhinya, peningkatan variabel kepuasan kerja akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,289.

#### 4.3.4 Uji Hipotesis

- a. Uji Signifikansi Secara Parsial (Uji T)

**Tabel 4.16**

**Hasil Uji T**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
	(Constant)	.217	1.995		.109
	Motivasi Kerja	.420	.140	.502	2.999
	Monitoring Kerja	.468	.177	.416	2.646
	Kepuasan Kerja	.222	.104	.289	2.128

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Uji signifikansi secara parsial (Uji T) dilakukan untuk menentukan apakah setiap variabel independen mempengaruhi variabel dependen atau tidak. Berdasarkan tabel 4.16, dapat disimpulkan bahwa:

1) Pada variabel motivasi kerja, diketahui bahwa " $T_{hitung} (2,999) < T_{tabel} (1,697)$ " atau nilai signifikansi  $0,006 < 0,05$ ". Ini menunjukkan bahwa "motivasi kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan".

2) Pada variabel monitoring kerja, diketahui bahwa " $T_{hitung} (2,646) > T_{tabel} (1,697)$ " atau nilai signifikansi  $0,014 < 0,05$ ". Ini menunjukkan bahwa "monitoring kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan".

3) Pada variabel kepuasan kerja, diketahui bahwa " $T_{hitung} (2,128) < T_{tabel} (1,697)$ " atau nilai signifikansi  $0,043 < 0,05$ ". Ini menunjukkan bahwa "kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan".

b. Uji Signifikansi Secara Simultan (Uji F)

**Tabel 4.17**

**Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.726	3	6.909	12.854	.000 <sup>b</sup>
	Residual	13.974	26	.537		
	Total	34.700	29			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Monitoring Kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Uji signifikansi secara simultan (Uji F) dilakukan untuk menentukan “apakah ketiga variabel independen yang meliputi motivasi kerja, monitoring kerja, dan kepuasan kerja secara bersamaan mempengaruhi variabel dependen, yaitu kinerja karyawan”. Berdasarkan tabel 4.17, terlihat bahwa “nilai  $F_{hitung}$  12,854 > dari  $F_{tabel}$  (2,92) dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ ”. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa “ $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa motivasi kerja, monitoring kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan”.

#### 4.3.5 Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773 <sup>a</sup>	.597	.551	.733

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Monitoring Kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Tabel 4.18 menunjukkan nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,551 atau 55,1%, yang berarti bahwa motivasi kerja, monitoring kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 55,1%. Sisanya, sebesar 44,9%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti.

#### 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

##### 4.4.1 Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa “motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda”. Ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja akan menyebabkan terjadinya peningkatan dalam kinerja karyawan. Peningkatan motivasi kerja akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan melalui berbagai indikator. Misalnya, ketika karyawan merasa selalu mendapatkan *reward* setiap kali meraih pencapaian (indikator motivasi kerja), mereka akan lebih bersemangat untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai target yang telah ditetapkan (indikator kinerja karyawan). Demikian pula, jaminan keamanan dan keselamatan kerja dari perusahaan (indikator motivasi kerja) memberikan rasa aman yang memungkinkan karyawan fokus dan bekerja lebih efisien, yang pada akhirnya meningkatkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (indikator kinerja karyawan).

Dorongan untuk menjaga kekompakan antar anggota tim (indikator motivasi kerja) dapat meningkatkan kerjasama tim, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama dan meningkatkan kualitas hasil kerja (indikator kinerja karyawan). Motivasi yang tinggi dalam berbagai aspek akan mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam setiap aspek pekerjaan, seperti peningkatan produktivitas, kualitas hasil kerja, serta

ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Jufrizen, 2021). Hal ini berarti bahwa dorongan dan semangat yang kuat dalam menjalankan tugas tidak hanya membantu karyawan mencapai target, tetapi juga berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Studi ini sejalan dengan penelitian Jufrizen & Hadi (2021) bahwa “ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”. Penelitian serupa juga terdapat pada penelitian Hustia (2020) yang menyatakan bahwa “motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. CS2 Pola Sehat Palembang”.

Penelitian ini juga serupa dengan Yolinza & Marlius (2023) yang mengemukakan bahwa “motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan”. Namun penelitian ini bertentangan dengan penelitian Rumadas dkk (2022) bahwa “motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BKPSDM Kabupaten Manokwari Selatan”. Hal ini terjadi karena karyawan cenderung melaksanakan tugas mereka dalam keadaan terpaksa. Keterpaksaan ini muncul karena karyawan tidak memiliki pilihan lain dalam situasi yang terbatas, sehingga motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik menjadi kurang efisien dan bahkan tidak efektif.

Motivasi di tempat kerja merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu bisnis dalam mencapai tujuannya. Ketika seorang karyawan lebih termotivasi di tempat kerja, kinerjanya cenderung meningkat

secara dramatis. Hal ini berarti bahwa dorongan dan semangat yang kuat dalam menjalankan tugas tidak hanya membantu karyawan mencapai target, namun juga berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Peningkatan motivasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam setiap aspek pekerjaan, seperti peningkatan produktivitas, kualitas hasil kerja, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Jufrizen, 2021).

#### **4.4.2 Pengaruh antara Monitoring Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa “monitoring kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda”. Ini berarti bahwa meningkatnya monitoring kerja akan menyebabkan terjadinya peningkatan dalam kinerja karyawan. peningkatan monitoring kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui beberapa indikator. Ketika perusahaan terbuka dalam melakukan penilaian produktivitas pegawai setiap bulan (indikator monitoring kerja), karyawan menjadi lebih sadar akan kinerja mereka sendiri. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan adil, yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih efektif dalam mencapai target yang telah ditetapkan (indikator kinerja karyawan).

Selain itu, pemeriksaan rutin untuk mengantisipasi terjadinya fraud (indikator monitoring kerja) memastikan bahwa setiap tindakan yang menyimpang dari standar perusahaan dapat segera dikenali dan diatasi. Ini

tidak hanya mencegah kerugian perusahaan tetapi juga meningkatkan rasa kepercayaan dan tanggung jawab di antara karyawan. Dengan adanya pengawasan yang ketat, karyawan merasa diawasi dan termotivasi untuk menjaga integritas dan performa kerja mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas hasil kerja dan efisiensi (indikator kinerja karyawan).

Pelaporan hasil pencapaian oleh karyawan di setiap akhir hari (indikator monitoring kerja) memfasilitasi komunikasi yang efektif antara karyawan dan manajemen. Ini memungkinkan manajemen untuk memberikan feedback atau intervensi secara tepat waktu, sehingga setiap kekurangan dapat segera diperbaiki, yang pada akhirnya meningkatkan ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan (indikator kinerja karyawan). Monitoring kerja atau pengawasan dilakukan sebagai upaya untuk menilai hasil kerja dan mengambil tindakan jika terjadi penyimpangan, sehingga tujuan dapat tercapai sesuai rencana yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada orang-orang yang ada di dalamnya, sehingga fungsi manajemen, khususnya fungsi monitoring, harus berjalan dengan efisien. Dengan kata lain, ketika variabel independen (monitoring kerja) meningkat, variabel dependen (kinerja karyawan) juga akan meningkat. Monitoring yang lebih efektif memastikan bahwa karyawan tetap berada di jalur yang benar, menerima umpan balik yang konstruktif, dan merasa dihargai atas upaya mereka, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Penelitian ini serupa dengan Hereyanti dkk. (2020) bahwa “pengawasan berpengaruh signifikan dan ke arah positif terhadap kinerja karyawan PT. Kalimantan Prima Persada (KPP)”. Penelitian ini juga serupa dengan penelitian Majkuri (2023) yang mengemukakan bahwa “pengawasan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPRS Amanah Ummah”.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Fachri & Akbar (2023) yang menyatakan bahwa “pengawasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Housekeeping PT Usaha Gedung Mandiri Jakarta Pusat”. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Abdillah & Sari (2023) yang mengemukakan bahwa “pengawasan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indolakto Cabang Medan”.

Monitoring kerja atau pengawasan dilakukan sebagai upaya untuk menilai hasil kerja dan mengambil tindakan jika terjadi penyimpangan, sehingga tujuan dapat tercapai sesuai rencana yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada orang-orang yang ada di dalamnya, sehingga fungsi manajemen, khususnya fungsi monitoring, harus berjalan dengan efisien. Monitoring merupakan fungsi manajemen sangat penting sebagai kunci kesuksesan dalam menjalankan seluruh fungsi manajemen. Seorang pemimpin perlu melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap

kebijakan pengawasannya agar dapat lebih mendorong peningkatan kinerja karyawan (Hereyanti dkk., 2020).

#### **4.4.3 Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa “kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Kantor Cabang (KC) Semarang Pemuda”. Ini berarti bahwa “meningkatnya kepuasan kerja akan menyebabkan terjadinya peningkatan dalam kinerja karyawan. peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui beberapa indikator”. Ketika karyawan merasa bahwa kebijakan promosi jabatan di perusahaan sangat objektif (indikator kepuasan kerja), mereka merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Kepuasan dengan kebijakan promosi ini menciptakan rasa keadilan dan memberi dorongan tambahan bagi karyawan untuk berusaha keras dan meningkatkan kinerja mereka (indikator kinerja karyawan).

Kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja (indikator kepuasan kerja) memberikan rasa pencapaian dan pertumbuhan pribadi bagi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan belajar lebih banyak cenderung akan lebih fokus dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas hasil kerja dan produktivitas (indikator kinerja karyawan). Penghargaan yang diberikan perusahaan sebagai pengakuan terhadap pegawai (indikator kepuasan kerja) juga berkontribusi

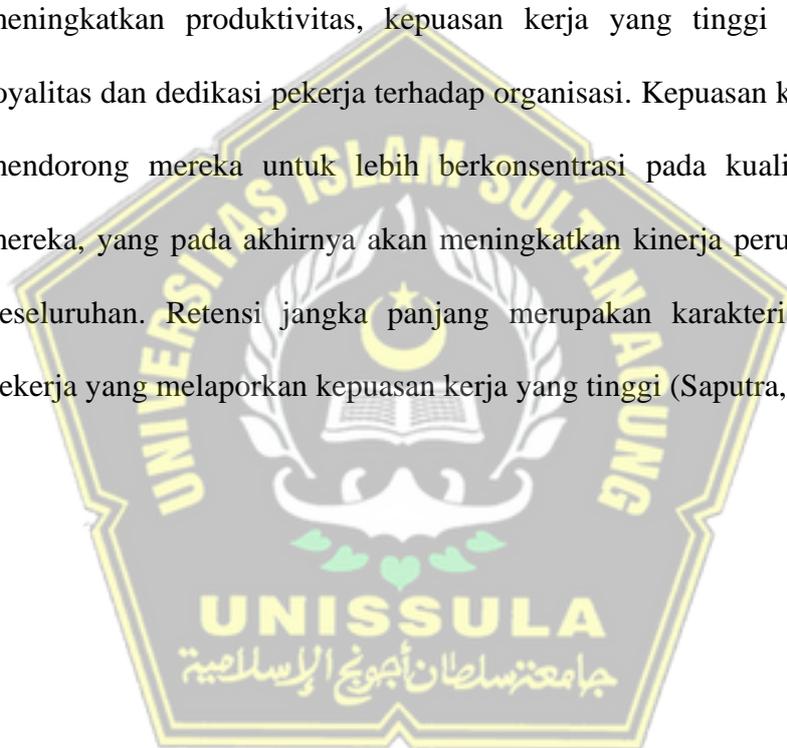
pada kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa diakui dan dihargai atas kontribusi mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan performa terbaik mereka. Penghargaan yang diterima meningkatkan semangat kerja dan loyalitas, yang berimbas pada peningkatan kinerja karyawan (indikator kinerja karyawan).

Kinerja karyawan merupakan variabel dependen yang meningkat seiring dengan variabel independen kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi memotivasi pekerja untuk lebih berupaya, fokus, dan produktif dalam bekerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain berdampak pada output, kepuasan kerja yang tinggi juga menumbuhkan loyalitas dan dedikasi di antara pekerja, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih lama dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik (Saputra, 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sufiyati dkk. (2021) yang menyatakan bahwa “terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Tedco Agri Makmur di Lampung Tengah”. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Salsabilla & Suryawan (2022) bahwa “terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. KWS”. Hasil studi ini juga serupa dengan penelitian Paparang dkk. (2021) yang mengemukakan bahwa “kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat dan kearah positif terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia Cabang Manado”. Namun penelitian ini bertentangan dengan

penelitian Fauziek & Yanuar (2021) bahwa “kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT XYZ”.

Salah satu metrik penting yang menunjukkan kualitas kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Pekerja yang puas dengan posisi mereka biasanya memandang pekerjaan mereka dengan positif. Di sisi lain, pekerja yang tidak puas dengan pekerjaan mereka akan berpikir buruk tentang mereka. Selain meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan loyalitas dan dedikasi pekerja terhadap organisasi. Kepuasan karyawan akan mendorong mereka untuk lebih berkonsentrasi pada kualitas pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Retensi jangka panjang merupakan karakteristik lain dari pekerja yang melaporkan kepuasan kerja yang tinggi (Saputra, 2022).



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. “Motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda”. Artinya bahwa “semakin tinggi motivasi kerja terhadap pegawai, maka akan meningkatkan semangat kinerja pegawai”.
2. “Monitoring kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda”. Artinya bahwa “semakin tinggi monitoring kinerja terhadap pegawai, maka akan meningkatkan produktivitas berupa efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai”.
3. “Kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri KC Semarang Pemuda”. Artinya bahwa “semakin tinggi pengakuan terhadap pegawai, maka akan meningkatkan kinerja karyawan”.

#### 5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan sebagai implikasi hasil penelitian yang dapat dikembangkan dimasa mendatang sebagai berikut:

1. Variabel motivasi kerja memiliki indikator dengan penilaian rendah yaitu karyawan menerima reward pencapaian. Maka dari itu, diharapkan perusahaan memberikan reward terhadap karyawan yang meraih pencapaian dalam mendukung kinerja karyawan.
2. Variabel monitoring kinerja memiliki indikator dengan penilaian rendah yaitu laporan hasil pencapaian di akhir hari. Maka dari itu, diharapkan perusahaan secara konsisten melakukan monitoring harian dalam mendukung kinerja karyawan
3. Variabel kepuasan kerja memiliki indikator dengan penilaian rendah yaitu kesempatan peningkatan, pengalaman, dan kemampuan kerja. Maka dari itu, diharapkan perusahaan memberikan kesempatan yang cukup untuk peningkatan diri, baik dalam hal pengalaman maupun kemampuan kerja dalam mendukung kinerja karyawan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Dalam pelaksanaan studi ini, beberapa keterbatasan dihadapi, yaitu:

1. Penelitian ini hanya menunjukkan nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,551 atau 55,1% yang berarti bahwa “motivasi kerja, monitoring kinerja dan kepuasan kerja bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan”. Sebesar 44,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel.
2. Penelitian ini hanya menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel dependen dan variabel independent.

### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

1. Penelitian mendatang perlu menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti disiplin kerja, kondisi kerja dan kompensasi sehingga diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2. Penelitian mendatang perlu menambahkan variabel lain seperti variabel intervening



## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Abdillah, R., & Sari, E. P. 2023. "Pengaruh Kerjasama Tim dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indolakto Cabang Medan". *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(1), 170-183.
- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Scientific Research*, 3(3): 309-314.
- Agresi, A. (2020). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Aceh Syariah Sebelum dan Sesudah Konversi. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Skripsi dipublikasikan*.
- Ali, H. (2008). *Manajemen Pemasaran dan Marketing*. Bandung: Alfabeta.
- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persangan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1). 189-206.
- Ardiyos. (2001). *Kamus Besar Akuntansi*. Jakarta: Putra Grafika.
- Arifudin, O., Tanjung, R., Juhadi, J., & Hendar, H. 2020. "Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan PT. Global Media". *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(1), 409-416.
- Arisanti, K.D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 101-118.
- Aziz, A., & Fauzah, Y. N. (2018). Pengaruh kompensasi finansial dan non finansial melalui motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Reska Multi Usaha (Rmu) Cirebon. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 1(2).
- Cassely, K. (1987). *Project Monitoring and Evaluation in Agriculture*. Baltimore: Jhon Hopkins.
- Conor. (1974). *Monitoring Pekerjaan*. Yogyakarta.
- Dadang. (2013). *E-Business & E-Commerce*. Yogyakarta: Andi.

- Diego, B. (2020). Sistem Informasi Monitoring Kinerja SDM (Studi Kasus: PT PLN UNIT PELAKSANA PEMBANGKITAN TARAHAN). *Jurnal Informatika dan Rekayasa Perangkat Lunak*.
- Dunn, W. (1994). *Public Policy Analysis*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Erri, D., Lestari, A. P., & Asymar, H. H. 2021. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Melzer Global Sejahtera Jakarta”. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(9), 1397-1906.
- Fachri, M., & Akbar, I. R. 2023. “Pengaruh Motivasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada Housekeeping PT. Usaha Gedung Mandiri Jakarta Pusat”. *JORAPI: Journal of Research and Publication Innovation*, 1(3), 914-925.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Humaniora*, 4(1), 15-33.
- Fauzi, A., Wulandari, A. S., Cahyani, D. R., dkk. 2022. “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja)”. *JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 229-241.
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. 2021. “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Mediasi”. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(3), 680-687.
- Febrianti, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Pengrajin Kuningan di Kecamatan Topen Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Pendidikan Ekonomi : Jurnal Ilmu Ilmiah Pendidikan, Ilmu Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 13(1) 42-49.
- Fitria, A. 2022. “Monitoring Kinerja Karyawan Bidang Produksi Tomat Perusahaan CV Soebi Agrikultura Indonesia Kabupaten Bandung Barat”. Laporan Tugas Akhir. Bogor: Politeknik Pembangunan Pertanian Bogor.
- Fitriya, A., & Kustini, K. 2023. “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja”. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(2), 634-634-649.
- Goni, G. H., Manoppo, W. S., & Rogahang, J. J. 2021. “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna”. *Productivity*, 2(4), 330-335.
- Hamali. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.

- Handoko. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta Bumi Aksara. Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: P Gramedia Pustaka.
- Hasibuan, M. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Hendra Kurniawan, A. (2015). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan PT. Garam (Persero). *Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(2) 1-13.
- Heriyanti, E., Jahri, M., & Hariyono, T. A. 2020. "Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kalimantan Prima Persada (KPP)". *BIEJ: Business Innovation & Entrepreneur Journal*, 3(1), 16-24.
- Hermawati, R., Firdaus, A., Suryani, N. L., Rozi, A., & Erlangga, H. 2021. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten". *JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(3), 319-331.
- Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal, Disiplin Kerja dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan. *DIMENSI*, Vol. 10 No. 1.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Khatulistiwa Informatika*.
- Hikmat, D. (2010). *Monitoring dan Evaluasi Proyek*. Bandung: Humaniora.
- Hustia, A. 2020. "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan WFO Masa Pandemi". *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 81-91.
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. 2021. "Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja". *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35-54.
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. (2019). The Relationship between Workplace Violence, Job Satisfaction and Turnover Intention in Emergency Nurses. *International Emergency Nursing*, 45(February), 50-55.
- Lilyana, B., De Yusa, V., & Yatami, I. (2021). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Rudant Maju Selaras. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, 5(3), 163-170.

- Locke, E. (1976). *The Nature and Cause of Job Satisfaction*, in M.D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand Mc Nally. Chicago: Ran McNally.
- Majkuri, F. 2023. “Pengaruh Standar Operasional Prosedur dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT BPRS Amanah Ummah”. *Jurnal JEBAKU*, 3(1), 70-74.
- Maruli. (2020). *Pengaruh Motivasi antarpribad Pimpinan terhadap Motivasi Kerja*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, NJ : Van Nostrand.
- Moerdiyanto. (2009). *Teknik Monitoring dan Evaluasi (monev) dalam rangka memperoleh informasi untuk pengambilan keputusan manajemen*. Yogyakarta.
- Nida Handayani, S. (2023). Efektivitas Daily Monitoring and Evaluation Management (DIANA) dalam meningkatkan Kinerja Karyawan Divisi Airport Learning Center PT Angkasa Pura II (Persero). *Jurnal Ilmu Komunikasi, Sosial dan Humaniora*, Vol 1.
- Nurani. (2013). *Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.
- Nuraisyah, N., Basalamah, S., Latief, B. 2022. “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kesyahbandaran Utama Makassar”. *Journal of Management Science (JMS)*, 3(1), 38-49.
- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hazara Cipta Pesona. *Jurnal Ilmiah Nasional*, III(1), 60-74.
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. 2021. “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Pos Indonesia di Manado”. *Productivity*, 2(2), 119-123.
- Pelatihan, e. (2017). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi kementerian komunikasi dan informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 2.
- Rumadas, L., Saptomo, Y. H., & Bopeng, L. S. 2022. “Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai”. *Cakrawala Management Business Journal*, 5(1), 83-98.
- Robbins, S. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid I, Edisi 8*. Jakarta: Prenhallindo.

- Salsabilla, A., & Suryawan, I. N. 2022. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan". *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1),1-12.
- Saputra, A. A. 2022. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". *Technomedia Journal*, 7(1), 68-77.
- Sardiman. (2016). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sholeh, A. A., Kristiawati, I., Daengs, A., Dewi, R., Susanti, R., Hidayat, R. 2024. "Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Insolent Raya di Surabaya". *JMCBUS: Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82-96.
- Siagian. (1970). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Stephen, R. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Sudirman. (2019). *Perencanaan dan Evaluasi Kesehatan*. Universitas Muhammadiyah Palu.
- Sufiyati, A., Suwarni, E., & Anggarini, D. R. 2021. "Pengaruh Fasilitas Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Tedco Agri Makmur di Lampung Tengah". *SMART*, 1(1), 12-21.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. 2022. "Dampak Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature". *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 3476-3482.
- Tiffin, J. (1958). *Industrial Psychology*. New York: Printice Hall Inc.
- Yohny anwar, Imas Komariyah, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Yolinza, N., & Marlius, D. 2023. "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan". *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(2), 183-203.
- Yusri, A. (2013). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Nagari*.