

**ANALISA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK DAN *SELF IMPOSED*
DISCIPLINE DENGAN *EMPOWERING LEADERSHIP*
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Studi Pada PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera



Tesis

Disusun oleh :

Alwin Bahar

NIM 20402300313

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2025**

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK DAN *SELF IMPOSED*
DISCIPLINE DENGAN *EMPOWERING LEADERSHIP*
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Studi Pada PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera

Disusun Oleh

Alwin Bahar
NIM 20402300313

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 23 Agustus 2025

Pembimbing



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D.

LEMBAR PENGUJIAN

ANALISA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK DAN *SELF IMPOSED* *DISCIPLINE* DENGAN *EMPOWERING LEADERSHIP* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Studi Pada PT Jasa Raharja Wilayah Sumatera

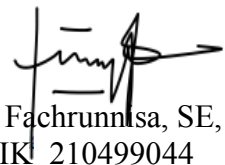
Disusun Oleh

Alwin Bahar
NIM 20402300313

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 23 Agustus 2025

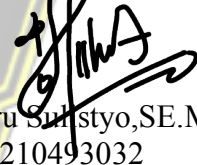
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



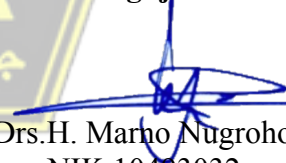
Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D.
NIK 210499044

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi
NIK 210493032

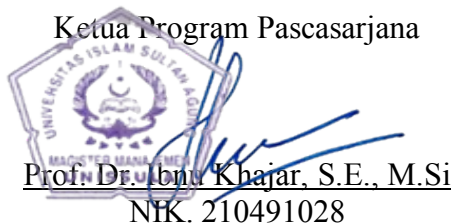
Penguji II



Dr. E. Drs. H. Marho Nugroho, MM
NIK 10493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 23 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Alwin Bahar
NIM : 20402300313
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Analisa Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Motivasi Intrinsik dan *Self Imposed Discipline* dengan *Empowering Leadership* sebagai Variabel Moderasi”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

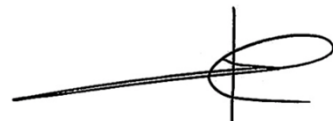
Semarang, 23 Agustus 2025

Pembimbing



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D.
NIK 210499044

Saya yang menyatakan,



Alwin Bahar
NIM 20402300313

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

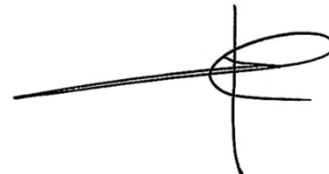
Nama : Alwin Bahar
NIM : 20402300313
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Analisa Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Motivasi Intrinsik dan *Self Imposed Discipline* dengan *Empowering Leadership* sebagai Variabel Moderasi“ dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif 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 ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 23 Agustus 2025

Yang menyatakan



Alwin Bahar
NIM 20402300313

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Motivasi Intrinsik dan *Self Imposed Discipline* dengan *Empowering Leadership* sebagai Variabel Moderasi terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih dengan pendekatan kuantitatif yang menganalisis data dengan alat statistik dalam bentuk angka-angka. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan PT. Jasa Raharja di wilayah Sumatera sebanyak 425 orang, dengan jumlah sampel sebanyak 206 responden yang diperoleh melalui rumus Slovin. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang disebarakan secara personal, menggunakan skala Likert lima poin dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju". Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Self Imposed Discipline* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera dengan *Empowering Leadership* sebagai variabel moderasi, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Self Imposed Discipline* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera dengan *Empowering Leadership* sebagai variable moderasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkuat pemahaman mengenai pentingnya peningkatan motivasi dari dalam diri, disiplin, dan kekuatan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebagai upaya untuk mendorong tercapainya target perusahaan. Temuan ini juga memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi kebijakan komunikasi dan edukasi kepada karyawan.

Kata kunci : Motivasi Intrinsik; *Self Imposed Discipline*; *Empowering Leadership*; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of *Intrinsic Motivation* and *Self-Imposed Discipline* with *Empowering Leadership* as Moderating Variables on Employee Performance Improvement. This type of research is associative quantitative research, namely research that aims to determine the influence or relationship between two or more variables with a quantitative approach that analyzes data with statistical tools in the form of numbers. The population in this study were all 425 employees of PT. Jasa Raharja in the Sumatra region, with a sample of 206 respondents obtained through the Slovin formula. Data collection was carried out using a closed questionnaire distributed personally, using a five-point Likert scale from "Strongly Disagree" to "Strongly Agree". Data analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) approach.

The results of the study indicate that there is a positive and significant influence between the Intrinsic Motivation variable on Employee Performance at PT. Jasa Raharja throughout the Sumatra region, there is a positive and significant influence between the Self-Imposed Discipline variable on Employee Performance at PT. Jasa Raharja throughout the Sumatra region, there is a positive and significant influence between the Intrinsic Motivation variable on Employee Performance at PT. Jasa Raharja throughout the Sumatra region with Empowering Leadership as a moderating variable, and there is a positive and significant influence between the Self-Imposed Discipline variable on Employee Performance at PT. Jasa Raharja throughout the Sumatra region with Empowering Leadership as a moderating variable.

This research contributes to strengthening understanding of the importance of enhancing intrinsic motivation, discipline, and leadership strengths on employee performance as a means of driving the achievement of company targets. The findings also offer practical implications for companies in designing communication and education strategies for employees.

Keywords : *Intrinsic Motivation; Self-Imposed Discipline; Empowering Leadership; Employee Performance*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Analisa Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Motivasi Intrinsik dan *Self Imposed Discipline* dengan *Empowering Leadership* sebagai Variabel Moderasi”.

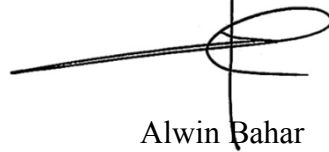
Terselesaikannya tesis ini tidak lepas juga dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D. selaku pembimbing yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh semangat, komunikatif, kesabaran, dan keteladanan.
3. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada keluarga saya, Alm. Bapak Susanto dan Ibu Siti Sumandari, istri saya Fitriani Adam, anak-anak saya Mas Daffa dan Dek Nadif yang telah memberikan dukungan moral, semangat, dan doa selama penyelesaian tesis ini. Terima kasih juga saya sampaikan kepada adik-adik saya (Novita Mayasari, Evita Mega Kumalasari, dan RDA Bagus Irawan) atas segala perhatian dan kasih sayangnya.
4. Terima kasih kepada teman-teman seangkatan yang telah menjadi teman diskusi, berbagi pengalaman, dan menjadi *support system* selama penyusunan tesis ini, semoga segala kebaikan yang telah diberikan menjadi ladang pahala bagi kita semua.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 23 Agustus 2025

Penyusun



Alwin Bahar
NIM 20402300313



DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------------------------------|
| HALAMAN JUDUL | Error! Bookmark not defined. |
| HALAMAN PENGESAHAN | i |
| LEMBAR PENGUJIAN | ii |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | iii |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH | iv |
| ABSTRAK | v |
| ABSTRACT | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | 1 |
| DAFTAR TABEL | 3 |
| DAFTAR GAMBAR | 4 |
| DAFTAR LAMPIRAN | 5 |
| BAB I PENDAHULUAN | 6 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah..... | 6 |
| 1.2. Rumusan Masalah..... | 11 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 11 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 11 |
| BAB II STUDI PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS | 13 |
| 2.1. Studi Pustaka..... | 13 |
| 2.1.1. Motivasi Kerja..... | 13 |
| 2.1.2. Self-imposed Discipline..... | 18 |
| 2.1.3. Gaya Kepemimpinan Pemberdayaan (Empowering Leadership).... | 24 |
| 2.1.4. Kinerja Karyawan..... | 26 |
| 2.1.5. Pengaruh Motivasi Intrinsik, <i>Self-imposed Discipline</i> , dan <i>Empowering Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan..... | 31 |
| 2.2. Pengembangan Hipotesis..... | 32 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 39 |
| 3.1. Jenis Penelitian..... | 39 |
| 3.2. Populasi dan Sampel..... | 39 |
| 3.2.1. Populasi..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.2. Sampel..... | 39 |
| 3.3. Teknik Pengumpulan Data | 40 |
| 3.3.1. Pengumpulan Data..... | 40 |
| 3.3.2. Instrumen Penelitian | 41 |
| 3.4. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel..... | 42 |
| 3.4.1. Variabel Penelitian..... | 42 |
| 3.4.2. Pengukuran Variabel..... | 42 |
| 3.5. Analisis Data | 43 |
| 3.5.1. Uji Statistik Deskriptif | 44 |
| 3.5.2. Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)..... | 44 |
| 3.5.3. Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>) | 46 |
| 3.5.4. Uji Pengaruh Tidak Langsung..... | 46 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 48 |
| 4.1.1.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 48 |
| 4.1.1.2. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir..... | 49 |
| 4.1.1.3. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja | 50 |
| BAB V PENUTUP | 69 |
| DAFTAR PUSTAKA | 73 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabel 1.1. | Jumlah Karyawan pada PT. Jasa Raharja Wilayah Sumatera..... | 3 |
| Tabel 1.2. | Rata-rata Nilai Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera pada Tahun 2021, 2022, dan 2023..... | 4 |
| Tabel 1.3. | Standar Penilaian Kinerja PT. Jasa Raharja Wilayah Sumatera..... | 5 |
| Tabel 2.1. | Penelitian Terdahulu..... | 28 |
| Tabel 3.1. | Pedoman Penskoran Kuesioner..... | 36 |
| Tabel 3.2. | Kisi-kisi Pengukuran Instrumen dari Masing-Masing Variabel..... | 37 |
| Tabel 4.1. | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 43 |
| Tabel 4.2. | Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir..... | 45 |
| Tabel 4.3. | Responden Berdasarkan Lama Bekerja..... | 46 |
| Tabel 4.5. | Hasil Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik..... | 48 |
| Tabel 4.6. | Hasil Statistik Deskriptif Variabel Self-Imposed Discipline..... | 49 |
| Tabel 4.7. | Hasil Statistik Deskriptif Variabel Empowering Leadership..... | 50 |
| Tabel 4.8. | Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan..... | 52 |
| Tabel 4.9. | Loading Factor Variabel Penelitian..... | 54 |
| Tabel 4.10. | Fornell-Larcker Criterion..... | 56 |
| Tabel 4.11. | Composite Reliability..... | 57 |
| Tabel 4.12. | Average Variance Extracted (AVE)..... | 57 |
| Tabel 4.13. | R-Square Penelitian..... | 58 |
| Tabel 4.14. | F-Square Penelitian..... | 59 |
| Tabel 4.15. | Path Coefficient..... | 61 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|--|----|
| Gambar 2.1. | Model Empirik Penelitian | 33 |
| Gambar 4.1. | Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 44 |
| Gambar 4.2. | Grafik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir..... | 45 |
| Gambar 4.3. | Grafik Responden Berdasarkan Lama Bekerja | 46 |
| Gambar 4.4. | Model Konstruk..... | 54 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|-----------------------------------|----|
| Daftar Kuesioner Penelitian | 76 |
| Tabulasi Data Kuesioner | 80 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Karyawan adalah salah satu komponen unsur dari sebuah perusahaan dan memiliki peranan dan fungsi yang sangat penting di dalam mendukung perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus sedemikian rupa dikelola sehingga mampu berdaya guna dan berhasil guna dalam mendukung tercapainya target perusahaan. Sumber daya manusia yang berkontribusi di dalam sebuah perusahaan adalah karyawan. Seorang karyawan di dalam perusahaannya dituntut untuk memberikan keunggulan kompetitif dalam memenangkan persaingan, ditunjukkan melalui kinerjanya.

Untuk mencapai kinerja karyawan yang berkualitas dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi adalah salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi juga sebagai pendorong untuk dapat mengarahkan, menggerakkan potensi sumber daya manusia tersebut ke arah tujuan yang diinginkan. Motivasi yang tinggi dari pimpinan perusahaan menghasilkan karyawan dengan kualitas yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Namun jika motivasi yang diberikan kepada karyawan kurang, maka kinerja yang diberikan akan tidak maksimal. Dengan adanya motivasi yang diberikan, maka para karyawan juga akan tetap semangat dalam menaikkan performa kinerja mereka sehingga visi misi perusahaan juga akan tercapai. Dampak negatif yang akan terjadi apabila seorang karyawan merasa demotivasi atau kurang atau bahkan tidak ada sama sekali motivasi dalam bekerja adalah karyawan tersebut akan merasa kurang maksimal dalam berkontribusi terhadap pencapaian target perusahaan sehingga yang bersangkutan akan mencoba mengisolasi diri dari lingkungan kerja baik secara fisik maupun secara psikologis.

Motivasi lain yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi intrinsik. Menurut Sardiman dalam Azis (2017) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfunksinya sehingga tidak perlu rangsangan dari luar, karena dari dalam diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.

Selain motivasi, variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan disiplin kerja karyawan yang tinggi akan mampu mencapai efektivitas kerja yang maksimal, baik itu dari sisi disiplin waktu maupun implementasi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan arahan bagi karyawan dalam menciptakan kinerja karyawan.

Disiplin kerja menurut merupakan kemampuan untuk mengontrol sesuai dengan apa yang diatur oleh norma-norma eksternal atau yang ada. Perusahaan berkewajiban untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menjaga keberadaan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah menegakkan disiplin yang ketat untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. (https://repository.unsri.ac.id/66955/1/RAMA_61101_01012622024009)

Kajian tentang disiplin kerja menunjukkan adanya variasi baru pada konsepsi *self-imposed discipline*. *Self-imposed discipline* adalah disiplin yang dipaksakan diri sendiri. Disiplin yang berasal dari diri seseorang yang ada pada hakikatnya merupakan suatu tanggapan spontan terhadap pimpinan yang cakap dan merupakan semacam dorongan pada dirinya sendiri artinya suatu keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan keinginan kelompok (Moekijat, 2002).

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam memberikan arahan kepada karyawan. Pemimpin yang

dibutuhkan saat ini adalah pemimpin yang mampu memberdayakan karyawannya (*empowering leadership*). Seorang pemimpin yang menerapkan gaya *empowering leadership* ini dinilai lebih efektif dalam mempengaruhi pola kerja karyawannya. Karyawan merasa dihargai dan dipercaya dalam mengemban tugas serta fungsi dalam pekerjaannya, sehingga mereka akan memaksimalkan potensi dirinya dan memiliki rasa tanggung jawab dalam kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan juga otomatis akan baik.

Kebijakan yang dilakukan perusahaan untuk peningkatan kinerja para karyawan yaitu melakukan penilaian kinerja. Menurut Mangkunegara (2007) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kaitannya dengan motivasi dan disiplin kerja, penilaian kinerja karyawan akan berjalan efektif apabila didukung dengan motivasi semangat kerja serta disiplin diri yang tinggi.

Di dalam penelitian yang penulis lakukan, objek penelitian telah ditentukan yakni pada PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera. PT. Jasa Raharja yaitu perusahaan yang bergerak di dalam bidang Asuransi Sosial yaitu mengelola Undang-Undang Nomor 33 dan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 1964 tentang Pertanggungan Wajib Kecelakaan Penumpang Alat Angkutan Umum dan Pertanggungan Wajib Kecelakaan Lalu Lintas Jalan. Adapun komposisi karyawannya adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1. Jumlah Karyawan pada PT. Jasa Raharja Wilayah Sumatera

| No. | Nama Cabang | Jumlah Karyawan |
|-----|----------------------------------|-----------------|
| 1 | Cabang Aceh | 48 |
| 2 | Cabang Bengkulu | 20 |
| 3 | Cabang Jambi | 28 |
| 4 | Cabang Kepulauan Bangka Belitung | 16 |
| 5 | Cabang Kepulauan Riau | 28 |
| 6 | Cabang Lampung | 50 |

| | | |
|--------------|-------------------------|------------|
| 7 | Cabang Riau | 47 |
| 8 | Cabang Sumatera Barat | 43 |
| 9 | Cabang Sumatera Selatan | 51 |
| 10 | Cabang Sumatera Utara | 94 |
| TOTAL | | 425 |

Sumber : PT. Jasa Raharja Wilayah Sumatera, 2024

Adapun tugas pokoknya adalah sebagai penjamin pertama korban kecelakaan lalu lintas. Pelaksanaan tugas pokok PT Jasa Raharja wilayah Sumatera ini masih menjadi perhatian serius dari jajaran pimpinan, karena masih terdapat permasalahan dalam hal kinerja karyawan.

Terkait data rata-rata kinerja individu dari masing-masing karyawan di PT Jasa Raharja wilayah Sumatera dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2. Rata-rata Nilai Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera pada Tahun 2021, 2022, dan 2023

| No | Faktor Penilaian | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
|------------------------|-------------------------------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
| | | Nilai | Kategori | Nilai | Kategori | Nilai | Kategori |
| 1 | Kehadiran | 68,15% | Sedang | 67,50% | Sedang | 65,10% | Sedang |
| 2 | Kerja sama | 81% | Baik | 81% | Baik | 81% | Baik |
| 3 | Tanggung jawab | 79% | Cukup | 77% | Cukup | 78% | Cukup |
| 4 | Keterampilan kerja | 80% | Cukup | 80% | Cukup | 80% | Cukup |
| 5 | Kualitas kerja | 82,50% | Baik | 82% | Baik | 81,5% | Baik |
| 6 | Sikap | 87% | Baik | 85% | Baik | 86% | Baik |
| 7 | Efektivitas | 76,50% | Cukup | 76% | Cukup | 75% | Cukup |
| 8 | Mematuhi peraturan perusahaan | 78% | Cukup | 75% | Cukup | 76% | Cukup |
| 9 | Pengembangan Diri | 78% | Cukup | 78,10% | Cukup | 79% | Cukup |
| 10 | Kemitraan | 89,9% | Baik | 90,10% | Baik | 90,25% | Baik |
| Total rata-rata | | 79,99% | Cukup | 79,14% | Cukup | 79,16% | Cukup |

Sumber : PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera, 2024

Untuk pengklasifikasian penilaian kinerja karyawan, PT Jasa Raharja wilayah Sumatera membuat standar penilaian kinerja sebagaimana terlihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut :

Tabel 1.3. Standar Penilaian Kinerja PT. Jasa Raharja Wilayah Sumatera

| Standar Penilaian Kinerja | | |
|---------------------------|-----------|-------------|
| No | Nilai (%) | Kategori |
| 1 | 91 – 100 | Sangat Baik |
| 2 | 81 – 90 | Baik |
| 3 | 71 – 80 | Cukup |
| 4 | 61 – 70 | Sedang |
| 5 | < 61 | Buruk |

Sumber : PT. Jasa Raharja Wilayah Sumatera, 2024

Berdasarkan Tabel 1.2. menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja wilayah Sumatera yang dilakukan selama 3 tahun berturut-turut masih belum optimal dengan nilai total rata-rata pada Tahun 2021 sebesar 79,99%, Tahun 2022 sebesar 79,14%, dan Tahun 2023 sebesar 79,16%. Menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Jasa Raharja di wilayah Sumatera masih tergolong kategori cukup. Belum mencapai dikategori baik. Hal ini menjadi suatu permasalahan yang harus dievaluasi oleh pihak manajemen perusahaan.

Permasalahan tersebut tentunya tidak lepas dari pengaruh faktor-faktor seperti motivasi, kedisiplinan, kepuasan, kesejahteraan pola kepemimpinan, dan sebagainya. Akan tetapi dalam penelitian ini, penulis hanya memfokuskan pada tiga faktor utama, yaitu terkait dengan motivasi intrinsik, disiplin kerja yang menjadi kebutuhan diri sendiri (*self-imposed discipline*), dan gaya kepemimpinan memberdayakan kaitannya dengan kinerja karyawan.

Ketiga faktor tersebut (motivasi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan) merupakan aspek penting dan saling berkesinambungan dalam membangkitkan kinerja karyawan, sebab ketiga faktor tersebut akan menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga dapat bersinergi antar karyawan dengan meningkatkan semangat atau kegairahan kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, khususnya pada PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera. Berdasarkan uraian tersebut, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: “Analisa Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Motivasi

Intrinsik dan *Self Imposed Discipline* dengan *Empowering Leadership* sebagai Variabel Moderasi”.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian penjelasan pada pendahuluan, penulis mengangkat permasalahan didalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera ?
2. Bagaimana pengaruh *self-imposed discipline* terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera ?
3. Bagaimana peran moderasi *empowering leadership* pada pengaruh antara motivasi intrinsik dan *self-imposed discipline* terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah gaya kepemimpinan memberdayakan (*empowering leadership*) mampu memoderasi pengaruh motivasi intrinsik dan *self-imposed discipline* terhadap kinerja karyawan pada asuransi kecelakaan PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

- a. Manfaat Bagi Unit Kerja

Diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi pimpinan dan seluruh jajaran khususnya di lingkup PT. Jasa

Raharja wilayah Sumatera dalam merumuskan kebijakan di dalam meningkatkan kinerja para karyawannya.

b. Manfaat Bagi Penulis

Untuk menerapkan konsep dan teori yang telah penulis dapatkan selama perkuliahan ke dunia praktisi khususnya di dalam memanajemen sumber daya manusia perusahaan.



BAB II

STUDI PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Studi Pustaka

2.1.1. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan aktifitas yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Dikarenakan pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain, maka motivasi ini menjadi subjek yang penting bagi pimpinan. Pimpinan perlu memahami semua pemikiran orang-orang dengan perilaku beragam yang ada dibawah kepemimpinannya agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

a. Pengertian Motivasi dan Motivasi Kerja

Salah satu teori motivasi adalah *Self-Determination Theory (SDT)*. Teori ini dirumuskan oleh Richard Ryan dan Edward Deci pada tahun 1985. *SDT* merupakan teori komprehensif dari motivasi manusia yang berfokus pada perkembangan dan fungsi perilaku dalam konteks sosial. Motivasi atau energi untuk beraktivitas merupakan komponen penting dalam *SDT*, dan dipercaya dapat mempengaruhi perubahan perilaku. *SDT* mengemukakan dua tipe motivasi yaitu motivasi intrinsik (*autonomous motivation*) dan motivasi ekstrinsik (*controlled motivation*). (https://repository.um-surabaya.ac.id/975/3/BAB_2.pdf).

Pada motivasi intrinsik, individu melakukan aktivitas didasarkan pada pilihan dan minat yang disukai daripada pengaruh atau tekanan dari luar. Pilihan individu ini menjadi dasar suatu kesadaran akan kebutuhan mereka dan interpretasi dari lingkungan. Individu terbebas dari tekanan dan imbalan dari luar yang didesain untuk mengontrol perilaku, bukan tidak mungkin ada pengaruh dari luar, namun individu harus mampu beradaptasi dan mempertahankan aturannya sendiri.

Perilaku seseorang sejatinya merupakan cerminan paling sederhana dari motivasi dasar yang mereka punya. Agar perilaku seseorang sesuai dengan tujuan organisasi dimana yang bersangkutan bekerja, maka harus ada perpaduan antara motivasi untuk pemenuhan kebutuhannya dan permintaan organisasi. Motivasi merupakan suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan aktifitas tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Motivasi berperan penting dalam diri manusia, karena tidak akan ada yang memenuhi semua kebutuhan kita, dan tidak akan mendapat apa yang kita inginkan kecuali dengan berusaha untuk meraihnya sendiri. Dalam memotivasi karyawan pimpinan disamping harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi psikis mereka agar dapat disumbangkan semaksimal mungkin untuk keberhasilan organisasi, juga perlu memperhatikan dan mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan para karyawan.

Dari pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja intrinsik adalah dorongan yang timbul dari dalam diri sendiri, menggerakkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

b. Fungsi dan Tujuan Motivasi

Ada tiga fungsi motivasi menurut (Sardiman, 2007) :

1. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini sebagai motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu arah tujuan yang dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan apa saja yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan dengan

menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Mohyi (1999) membagi tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan semangat, gairah dan kedisiplinan kerja karyawan (meningkatkan moral kerja).
2. Memupuk rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas dan partisipasi karyawan.
3. Meningkatkan kreatifitas dan kemampuan karyawan untuk berkembang.
4. Meningkatkan produktivitas (prestasi) kerja karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.
6. Dari semua tujuan motivasi ini dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan untuk pencapaian dari tujuan sebuah organisasi dengan memaksimalkan semua sarana dan prasarana yang ada, termasuk didalamnya adalah memaksimalkan kemampuan karyawan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor - faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal (*instrinsik*) dan faktor eksternal (*ekstrinsik*).

1. Faktor Internal (*instrinsik*)
 - a) Keinginan untuk dapat hidup. Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:
 - 1) Memperoleh kompensasi dan tunjangan yang memadai.
 - 2) Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
 - 3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

- b) Keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal :
 - 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
 - 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
 - 3) Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- e) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

Kelima penjelasan faktor tersebut di atas (huruf a sampai dengan huruf e) merupakan indikator motivasi intrinsik.

2. Faktor Eksternal (*ekstrinsik*)

Faktor eksternal juga memiliki peranan dalam motivasi kerja seseorang. Faktor eksternal antara lain yaitu :

1) Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

2) Kompensasi dan Tunjangan yang memadai

Kompensasi dan tunjangan yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi suatu organisasi untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi dan tunjangan yang kurang memadai akan membuat karyawan kurang tertarik untuk bekerja dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang. Dari sinilah jelas bahwa besar kecilnya tunjangan dan kompensasi memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

3) Pimpinan yang baik

Fungsi pimpinan dalam suatu organisasi adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan segala tugas tanpa kesalahan. Dengan demikian, posisi pimpinan adalah posisi yang paling dekat dengan karyawan. Bila pimpinan dekat dengan karyawan, maka suasana bekerja akan menjadi bergairah dan bersemangat. Dengan demikian, peranan pimpinan amat memengaruhi motivasi kerja karyawan.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, karyawan merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan suatu pekerjaan.

6) Peraturan yang fleksibel

Peraturan yang berlaku dan bersifat melindungi serta mengatur para karyawan dapat memberikan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Menurut Sofyan dalam Wahyudin (2021), bahwa motivasi kerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator, yakni :

1. Gaji adalah pendapatan yang diterima oleh seseorang karyawan pada setiap bulannya sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya pada suatu jenis pekerjaan.
2. Insentif/Bonus adalah jenis pendapatan lainnya diluar gaji yang diterimanya berdasarkan kemampuan, kerajinan, dan keterampilan dalam suatu pekerjaan.
3. Sistem Pengembangan Karir adalah keseluruhan proses yang dilakukan dalam rangka meningkatkan karir karyawan meliputi pemberian kenaikan pangkat tepat pada waktunya, promosi jabatan dan hal-hal yang dapat memberikan peluang bagi meningkatnya karier seorang karyawan.
4. Kondisi sarana dan prasarana adalah seluruh kondisi fasilitas yang digunakan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya baik bersifat fisik maupun non fisik.

2.1.2. Self-imposed Discipline

Self-imposed discipline adalah disiplin yang dipaksakan diri sendiri. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kinerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap pimpinan organisasi selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik.

Seorang pimpinan organisasi dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya memiliki disiplin yang baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik tidaklah mudah, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Hasibuan (2016), menjelaskan bahwa tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi maupun instansi mencapai hasil yang optimal. Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati seluruh peraturan instansi yang dibuat manajemen agar dapat dijalankan semua karyawan baik dengan kesadaran sendiri maupun dengan paksaan.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan target kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dengan demikian bila peraturan dan ketetapan yang ada dalam perusahaan itu sering dilanggar, maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada peraturan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

a. Pengertian Disiplin Kerja

Wahyuningrum dalam Wahyudin (2021), mengemukakan bahwa disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Karyawan akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mematuhi tugasnya itu dengan paksaan. Karyawan harus memiliki prinsip dan memaksimalkan potensi kerja, agar karyawan lain mengikutinya sehingga dapat menanamkan jiwa disiplin dalam bekerja.

b. Macam – Macam Disiplin Kerja

Menurut Moekijat (2002), terdapat dua jenis disiplin kerja, yaitu:

1. *Self imposed discipline*, yaitu disiplin yang dipaksakan diri sendiri. Disiplin yang berasal dari diri seseorang yang ada pada hakikatnya merupakan suatu tanggapan spontan terhadap pimpinan yang cakap dan merupakan semacam dorongan pada

dirinya sendiri artinya suatu keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan keinginan kelompok.

2. *Command discipline*, yaitu disiplin yang diperintahkan. Disiplin yang berasal dari suatu kekuasaan yang diakui dan menggunakan cara-cara menakutkan untuk memperoleh pelaksanaan dengan tindakan yang diinginkan yang dinyatakan melalui kebiasaan, peraturan-peraturan tertentu. Dalam bentuknya yang ekstrem *command discipline* memperoleh pelaksanaannya dengan menggunakan hukum.

c. Fungsi Disiplin Kerja

Menurut Tu'u dalam Hartatik (2014) yang mengemukakan beberapa fungsi disiplin, yaitu:

1. Menata kehidupan bersama

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau masyarakat. Dengan begitu kehidupan yang terjalin antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar.

2. Membangun kepribadian

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang karyawan. Lingkungan yang memiliki disiplin tinggi sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib, dan tentram, sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

3. Melatih kepribadian

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian karyawan agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik. Sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin terbentuk melalui satu proses yang panjang. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui latihan, latihan dilaksanakan antar karyawan, pimpinan, dan seluruh personal yang ada di organisasi tersebut.

4. Hukuman

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting, karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuhi. Tanpa ada nya ancaman hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah, serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi berkurang.

5. Menciptakan lingkungan konduktif

Fungsi disiplin adalah membentuk, sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin di dalam lingkungan kerja, sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

d. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016), indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi maupun instansi, diantaranya sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2. Teladanan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang kurang baik, parabawahannya pun kurang disiplin. Pimpinan jangan

mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal ini lah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang diyakini dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

4. Pengawasan melekat (waskat)

Pengawasan melekat ialah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan instansi. Sebab dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

5. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan instansi, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat/ ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus

ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman harusnya tidak selalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam instansi

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka bertanggungjawab bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaliknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada instansi tersebut.

7. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu instansi. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Menurut Robinns dalam Wahyudin (2021), terdapat tiga jenis indikator disiplin kerja, yaitu:

1. Disiplin waktu

Disiplin waktu di sini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi: kehadiran dan kepatuhan karyawan pada jam kerja, karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

2. Disiplin peraturan

Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan di sini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketaatan karyawan dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan.

3. Disiplin tanggungjawab

Salah satu wujud tanggung jawab karyawan adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan Pemberdayaan (Empowering Leadership)

Menurut Kumala & Agustina dalam Bella (2023), menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari filosofi, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”.

Menurut pendapat Retnowulan dalam Bella (2023), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang ketika

orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuannya.

Menurut Hidayat dalam Bella (2023), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat tercapai, dimaksimalkan, dan memotivasi karyawan sehingga mereka diharapkan untuk menghasilkan produktivitas tinggi.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan diterapkan dengan benar dan tepat akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi dan individu.

Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada akan mempersulit pencapaian tujuan organisasi.

Empowering leadership atau kepemimpinan yang memberdayakan adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan karyawan untuk mencapai potensi maksimalnya. Dalam era digital, di mana perubahan terjadi dengan cepat dan teknologi terus berkembang, *empowering leadership* menjadi semakin penting (<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-lhokseumawe>).

Strategi untuk membangun dan mengembangkan *empowering leadership* antara lain :

1. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan Digital untuk Pemimpin

Pelatihan formal dan pengembangan keterampilan digital sangat penting untuk pemimpin di era digital. Program pelatihan yang dirancang khusus dapat membantu pemimpin menguasai teknologi terbaru dan meningkatkan kemampuan dalam memimpin tim secara efektif. *Coaching* dan *mentoring* juga merupakan strategi yang efektif untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan serta sebagai

upaya meregenerasikan skill kepemimpinan pada para *coachee* dan *mentee* yang merupakan generasi pemimpin berikutnya.

2. Membangun Budaya Kerja yang Mendukung Inovasi dan Kolaborasi
Menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi adalah kunci untuk memberdayakan tim. Pemimpin harus mendorong komunikasi dua arah, memberikan sumber daya yang diperlukan, dan mengakui serta ikut merayakan keberhasilan tim. Ini akan membantu membangun lingkungan kerja yang positif dan produktif.
3. Menerapkan *Best Practices* dalam *Empowering Leadership*
Mengadopsi *bestpractices* dalam *empowering leadership* dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai. Pemimpin harus mendelegasikan wewenang, memberikan dukungan yang diperlukan, dan mendorong pengembangan keterampilan bagi seluruh anggota tim. Pimpinan harus jeli dalam menyaring informasi mengenai praktik maupun strategi kerja yang telah diaplikasikan di tempat lain. (<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn1-lhokseumawe>)

2.1.4. Kinerja Karyawan

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan kunci dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007), kinerja merupakan hasil dari implementasi tujuan suatu organisasi, oleh karena itu kinerja yang baik adalah suatu hal yang penting untuk dilakukan oleh semua karyawan. Kinerja Karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Oleh karena

itu, orang-orang di dalam organisasi yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) yang berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan maka kinerja mereka harus dinilai.

Menurut Hasibuan (2016), kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

b. Standar Kinerja

Standar kerja merupakan kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan baik. Menurut Kirkpatrick dalam Wibowo (2011), terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif yaitu :

- 1) standar didasarkan pada pekerjaan,
- 2) standar dapat dicapai,
- 3) standar dapat dipahami,
- 4) standar disepakati,
- 5) standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur,
- 6) standar berorientasi pada waktu,
- 7) standar harus ditulis,
- 8) standar dapat berubah.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang menjadi pemicu apakah kinerja karyawan tinggi atau rendah. Menurut Robinns dalam Wahyudin (2021), ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi motivasi, kemampun dan kesempatan.

1) Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya.

Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan jenius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

3) Faktor Kesempatan

Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Seluruh kinerja membutuhkan beberapa tingkatan keahlian. Agar dapat berhasil dalam memenuhi peran jabatan dan tanggung jawab mereka, pekerja harus mengetahui kompetensi pekerjaan, apa yang mereka butuhkan dan menerapkan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007). Indikator kinerja karyawan terdiri dari :

1) Kuantitas Kerja

Kuantitas Kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh karyawan dalam satu periode tertentu yang dapat dilihat dari hasil kerja dalam menggunakan waktu dan kecepatan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

2) Kualitas Kerja.

Kualitas Kerja adalah suatu hasil yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumberdaya lainnya dalam mencapai tujuan umum Instansi.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat efektivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk hal yang lain.

e. Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Renata dalam Wahyudin (2021), terdapat dua faktor penentu kinerja yaitu :

- 1) Faktor internal, seperti: kualitas kerja, pengetahuan, kepuasan kerja, motifasi kerja, inisiatif kerja, dan penampilan.
- 2) Faktor eksternal, seperti: sikap organisasi, dan fasilitas kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah kualitas kerja pengetahuan, kepuasan kerja, motifasi kerja, inisiatif kerja, penampilan, sikap organisasi, dan fasilitas kerja.

f. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja

Menurut Triton (2005) tujuan dilakukan penilaian kinerja berdasarkan periode waktunya adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi karyawan atas kinerja pada periode waktu sebelumnya (*to reward past performance*);

2) Untuk memotivasi agar pada periode waktu yang akan datang kinerja seorang karyawan dapat ditingkatkan (*to motivate future performance improvement*). Sedangkan manfaat penilaian kinerja adalah :

- a) Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan menaikkan atau menurunkan gaji.
- b) Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan mengenai status karyawan.
- c) Sebagai dasar informasi dan data untuk kebijakan promosi.
- d) Sebagai dasar informasi dan data untuk penempatan-penempatan (*positioning*) karyawan pada tugas-tugas tertentu.
- e) Sebagai dasar informasi dan data untuk menilai efektifitas pada setiap kegiatan yang ada dalam Instansi.
- f) Sebagai dasar informasi dan data untuk memperkirakan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan dalam organisasi.
- g) Sebagai dasar informasi dan data untuk mengevaluasi program latihan, efektifitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, mekanisme pengawasan dan monitoring, kondisi kerja, peralatan-peralatan kerja dan kemampuan kerja karyawan.
- h) Sebagai dasar informasi dan data untuk mengetahui aspek-aspek kompetensi yang masih perlu ditingkatkan oleh karyawan.
- i) Sebagai dasar informasi dan data untuk memperbaiki dan mengembangkan deskripsi pekerjaan maupun desain pekerjaan.
- j) Hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

2.1.5. Pengaruh Motivasi Intrinsik, *Self-imposed Discipline*, dan *Empowering Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Kekuatan organisasi terletak pada seluruh anggota organisasi, sehingga apabila anggota organisasi tersebut diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat mereka, mengembangkan kemampuan mereka, memperhatikan kesejahteraan mereka dan menggunakannya secara tepat, maka organisasi akan menjadi dinamis dan berkembang. Hal ini berarti bahwa tujuan organisasi hanya dapat dicapai jika para karyawan mempunyai gairah dan semangat kerja, mau memberikan kemampuannya mengerjakan pekerjaan, dan berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Nitisemito dalam Wahyudin (2021) mengemukakan, bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan.

Sastrodiningrat dalam Wahyudin (2021) mengemukakan, bahwa motivasi berarti membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai suatu kepuasan atau suatu tujuan.

Dengan demikian motivasi seorang karyawan tergantung kepada kekuatan motifnya. Kekuatan motif seorang karyawan dapat berubah karena terpuaskan kebutuhan, dan karena adanya hambatan. Sebab, dalam memasuki suatu organisasi, setiap karyawan secara implisit selalu membawa kebutuhan dan keinginannya masing-masing, baik yang positif maupun yang negatif. Sehingga dalam setiap organisasi selalu terdapat dua pola kepentingan, yaitu di satu pihak kepentingan organisasi yang dijemakan dalam pencapaian tujuan organisasi, dan di lain pihak kepentingan masing-masing individu sebagai penjelmaan kebutuhan dan keinginan individual masing-masing anggota. Tingkat kepuasan dan pengabdian seorang karyawan kepada organisasi dalam hubungan dengan kedua pola kepentingan di atas tergantung kepada sejauhmana kepentingan individu karyawan bersesuaian dengan kepentingan organisasi. Kedua pola kepentingan ini tidak berarti salah satu perlu dikorbankan, karena tujuan organisasi tetap diarahkan kepada tercapainya tujuan organisasi, hanya

cara pencapaiannya yang sejauh mungkin perlu disesuaikan dengan kepentingan para karyawan.

Disiplin kerja karyawan mutlak diperlukan. Sebab, dengan disiplin yang baik dan tinggi, tujuan organisasi dapat diwujudkan sebagaimana yang diharapkan. Oleh karenanya, sebuah organisasi atau lembaga dikatakan baik apabila karyawannya mematuhi dengan kesadaran penuh segala aturan dan norma-norma kerja yang mengaturnya. Dan setiap organisasi atau lembaga harus berupaya seoptimal mungkin untuk mewujudkan disiplin kerja yang tinggi bagi para karyawan di lingkungan kerjanya, dengan tujuan utama untuk memberikan pelayanan yang optimal atau prima kepada organisasi, lembaga atau masyarakat dalam mutu kinerja.

Motivasi dan disiplin karyawan yang tinggi, harapannya akan bermuara kepada tingginya kinerja karyawan. Pimpinan dalam hal ini yang menjadi nahkoda dalam sebuah organisasi, juga mengambil peran dalam mendukung peningkatan motivasi dan disiplin karyawan tersebut. Gaya kepemimpinan yang dapat memberikan contoh, memberikan semangat, dan memastikan bahwa hak-hak dari karyawan dapat terpenuhi sesuai dengan peraturan yang berlaku dapat mempengaruhi kondusifitas jalannya proses bisnis dalam organisasi tersebut.

2.2. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan beberapa kajian pustaka tersebut selanjutnya akan menghasilkan hipotesis. Hipotesis menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merupakan pernyataan dugaan mengenai hubungan dua atau lebih variabel. Hipotesis berfungsi sebagai jawaban sementara yang dipilih oleh peneliti untuk masalah yang sedang diteliti.

Penelitian terahulu dalam penelitian dapat membantu untuk digunakan sebagai sebagai bahan referensi, untuk melihat seberapa besar

pengaruh hubungan antara variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian. Sehingga dapat diajukan sebagai landasan hipotesis. Adapun penelitian sebelumnya yang serumpun dengan penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti dan Tahun | Sample Penelitian | Variabel dan metode Analisis | Hasil |
|-----|---|---|--|--|
| 1. | RR Yoekhisna Agistaputri Setiyo Negoro (2019) | Sample sebanyak 77 responden, Karyawan PT. PLN Persero Cabang Sleman Yogyakarta | X1: gaya kepemimpinan X2: disiplin kerja X3: motivasi kerja X4: lingkungan kerja Y: kinerja karyawan. Metode: analisis regresi berganda | <ul style="list-style-type: none"> Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Disiplin kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja Lingkungan kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja |
| 2. | Retno Ambarwati, Ida Martini Alriani (2020) | Sample berjumlah 62 karyawan, karyawan bagian kasir swalayan ADA siliwangi | X1: lingkungan kerja X2: motivasi kerja X3: disiplin kerja Y: kinerja karyawan Metode: kuantitatif pola eksplanasi | <ul style="list-style-type: none"> Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Disiplin kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan |
| 3. | M. Ihsan (2020) | Sample berjumlah 77 responden karyawan PT. P&P Lembah Karet | X1: motivasi X2: disiplin kerja Z: gaya kepemimpinan Y: kinerja karyawan. Metode: analisis regresi berganda, Uji T, Koefisien Determinasi | <ul style="list-style-type: none"> Terdapat pengaruh Positif dan signifikan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. P&P Lembah Karet Terdapat pengaruh Positif dan signifikan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. P&P Lembah Karet Terdapat pengaruh Positif dan signifikan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. P&P Lembah Karet dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variable moderasi Terdapat pengaruh Positif dan signifikan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. P&P Lembah Karet dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variable moderasi |
| 4. | Indah Nur'aini (2022) | Sample berjumlah 58 karyawan. Karyawan PT Bank BCA Tbk. | X1: gaya kepemimpinan X2: disiplin kerja X3: lingkungan kerja Y: kinerja karyawan Metode: koefisien determinasi | <ul style="list-style-type: none"> Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan |

| | | | | |
|----|--------------------|--|--|---|
| 5. | Salsa Bella (2023) | Sample berjumlah 95 karyawan. Karyawan PT. Grand Best Indonesia Semarang | X1: gaya kepemimpinan X2: lingkungan kerja X3: disiplin kerja X4: motivasi kerja Y: kinerja karyawan. Metode: analisis regresi berganda, Uji T, Koefisien Determinasi | <ul style="list-style-type: none"> Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Lingkungan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Disiplin kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
|----|--------------------|--|--|---|

Pengembangan setiap hipotesis pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan seseorang dalam bekerja untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Mohyi (1999) menjelaskan tujuan motivasi salah satunya untuk meningkatkan produktivitas (prestasi) kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh RR Yoekhisna Agistaputri Setiyo Negoro pada Tahun 2019 terhadap 77 responden, Karyawan PT. PLN Persero Cabang Sleman Yogyakarta, menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Salsa Bella di dalam hasil penelitiannya yang dilakukan pada tahun 2023, terhadap Karyawan PT. Grand Best Indonesia Semarang sejumlah 95 orang. Hasilnya menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua hasil penelitian tersebut kontradiktif dengan apa

yang disampaikan oleh Retno Ambarwati dan Ida Martini Alriani melalui penelitian yang dilakukan pada Tahun 2020 terhadap 62 karyawan bagian kasir swalayan ADA siliwangi yang menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, diusulkan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh *Self-imposed Discipline* terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Pada dasarnya setiap karyawan dituntut untuk memiliki sikap disiplin yang tinggi, dengan contoh hadir tepat waktu di kantor, meninggalkan meja kerja setelah jam pulang kantor, mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atasan agar mencapai target yang telah ditentukan. Apabila kedisiplinan karyawan tinggi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan yang berimbas kepada pencapaian target perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indah Nur'aini (2022) dengan sample berjumlah 58 karyawan PT Bank BCA Tbk, diperoleh kesimpulan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh M. Ihsan, yang pada Tahun 2020 melakukan

penelitian terhadap 77 responden karyawan PT. P&P Lembah Karet. Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh RR Yoekhisna Agistaputri Setiyo Negoro (2019), Retno Ambarwati & Ida Martini Alriani (2020), dan Salsa Bella (2023), menghasilkan kesimpulan bahwa disiplin kerja tidak memberikan efek yang signifikan dan malah cenderung berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diusulkan adalah :

H₂ : *Self-imposed Discipline* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

3. Peran Moderasi *Empowering Leadership* pada Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut. Terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil kerja yang baik sekaligus berkualitas dari apa yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.

Pada dasarnya motivasi sangat penting diberikan kepada karyawan agar dapat mengerjakan tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin. Kurangnya perhatian oleh pimpinan kepada karyawan dalam memberikan semangat akan mempengaruhi semangat karyawan

dalam bekerja, begitupun berlaku sebaliknya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh M. Ihsan pada Tahun 2020, dengan mengambil sampel sebanyak 77 responden karyawan PT. P&P Lembah Karet menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. P&P Lembah Karet dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasinya. Oleh sebab itu, dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Empowering Leadership* memoderasi pengaruh antara Motivasi Intrinsik dengan Kinerja Karyawan

4. Peran Moderasi *Empowering Leadership* pada Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu prasyarat proses bisnis perusahaan agar dalam memberikan pelayanan kepada nasabah berjalan efektif dan efisien adalah diterapkannya disiplin karyawan yang tinggi, dimana hal ini tidak dapat berjalan dengan sendirinya tanpa adanya faktor kepemimpinan di dalamnya.

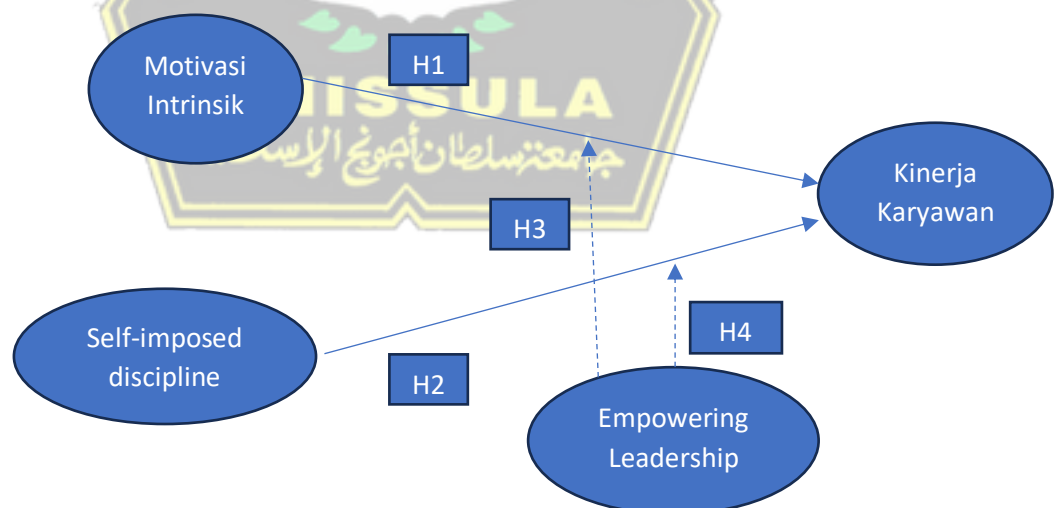
Direktur sebagai seseorang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab terhadap penyelenggaraan proses bisnis perusahaan harus mampu berperan dalam mengawasi, membina, mengarahkan terhadap disiplin kerja karyawan yang baik dan benar untuk mendukung kinerja yang unggul dalam memberikan pelayanan yang efektif dan efisien terhadap masyarakat. M. Ihsan di dalam

penelitiannya yang dilaksanakan pada Tahun 2020, mencoba menjawab hipotesis bahwa gaya kepemimpinan memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan mengambil sampel sebanyak 77 responden karyawan PT. P&P Lembah Karet. Kesimpulan yang didapat adalah terdapat pengaruh Positif dan signifikan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. P&P Lembah Karet dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variable moderasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diusulkan sebuah hipotesis yakni :

H4 : *Empowering Leadership* memoderasi pengaruh antara *Self-imposed Discipline* dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan 4 hipotesis tersebut, dapat dirangkai dalam sebuah gambar model empirik penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan tingkat kejelasannya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih dengan pendekatan kuantitatif yang menganalisis data dengan alat statistik dalam bentuk angka-angka (Sugiyono dalam Fitriani, 2018). Berdasarkan jenis penelitian tersebut, dapat digunakan untuk mengetahui, menganalisa, dan menjelaskan apakah *self-imposed discipline* dan motivasi intrinsik dengan moderasi *empowerment leadership* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Sugiyono (2010) menyatakan bahwa "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya." Berdasarkan definisi tersebut, populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah yang memenuhi syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan PT. Jasa Raharja di wilayah Sumatera sebanyak 425 orang.

3.2.2. Sampel

Sugiyono (2010) menyatakan, "Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut." Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah simple random sampling. Simple random sampling adalah pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

Untuk menentukan jumlah sampel (*sample size*) minimal yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini, digunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Besaran sampel

N = Besaran Populasi, dalam hal ini sebanyak 425 orang

e = Nilai kritis, dalam hal ini batas ketelitian peneliti diasumsi dengan 5% atau 0,05.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, sampel yang penulis ambil sebanyak 206,06 orang yang dibulatkan menjadi 206 orang.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

3.3.1. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan ada 2 macam, yakni data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber utamanya baik perseorangan maupun kelompok, sementara data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data primer.

a. Data Primer Penelitian.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berupa hasil observasi dan kuesioner. Observasi dilakukan melalui pengamatan secara langsung pada obyek penelitian dengan cara melihat, merekam, menghitung, mengukur, dan mencatat

kejadian-kejadian yang ada. Kuesioner dilakukan melalui pengisian serangkaian daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden yang ditunjuk.

b. Data Sekunder Penelitian.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi sekumpulan data dari buku referensi, internet, jurnal, dan data-data yang tersedia pada Kantor PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera yang terkait dengan kebutuhan penelitian.

3.3.2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur suatu fenomena dan menghasilkan informasi yang diperlukan dalam menjawab tujuan penelitian. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner. Kuesioner berisi pernyataan yang akan diajukan kepada karyawan untuk memperoleh informasi mengenai variabel-variabel yang ada dalam penelitian. Kuesioner dalam penelitian ini dibuat dalam bentuk *google form* dengan pertimbangan persebaran lokasi sample yang berada di seluruh wilayah Sumatera sehingga pendistribusiannya akan dilakukan secara *online*.

Penskoran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan modifikasi skala *likert*. Adapun pedoman dalam penskoran kuesioner dapat dilihat pada tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1. Pedoman Penskoran Kuesioner

| Alternatif Jawaban | Skor Kuesioner |
|---------------------------|----------------|
| Sangat Setuju (SS) | 5 |
| Setuju (S) | 4 |
| Ragu-ragu (R) | 3 |
| Tidak Setuju (TS) | 2 |
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |

3.4. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

3.4.1. Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat diamati dan diukur dalam penelitian yang nantinya dapat ditarik sebuah kesimpulan. Dalam penelitian ini variabel dibedakan menjadi 2, yakni variabel bebas (independent variables) yang selanjutnya disebut variabel X terdiri dari motivasi intrinsik, *self-imposed discipline*, dan *empowering leadership*. Variabel kedua yakni variabel terikat (dependent variables) yang selanjutnya disebut variabel Y yaitu kinerja karyawan PT. Jasa Raharja wilayah Sumatera.

3.4.2. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel adalah proses pengumpulan jumlah informasi yang dicari mengenai suatu obyek yang dapat diolah dan disimpulkan dalam sebuah penelitian. Kisi-kisi pengukuran instrumen dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 3.2 sebagai berikut :

Tabel 3.2. Kisi-kisi Pengukuran Instrumen dari Masing-Masing Variabel

| No. | Nama Variabel dan Definisi Variabel | Indikator dan Referensi | Pernyataan dalam Kuesioner |
|-----|---|---|--|
| 1. | Motivasi Intrinsik (X1) Motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan | 1. Keinginan untuk dapat hidup 2. Keinginan untuk dapat memiliki 3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan 4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan 5. Keinginan untuk berkuasa (Sofyan dalam Wahyudin, 2021) | Pernyataan dari poin c1 sampai dengan c6 |

| | | | |
|----|---|---|---|
| | tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru. | | |
| 2. | Self-imposed Discipline (X2) <i>Self-imposed Discipline</i> adalah disiplin yang dipaksakan diri sendiri | 1. Disiplin waktu 2. Disiplin peraturan 3. Disiplin tanggungjawab (Robinns dalam Wahyudin, 2021) | Pernyataan dari poin b1 sampai dengan b13 |
| 3. | Gaya Kepemimpinan Memberdayakan (X3) Gaya kepemimpinan memberdayakan adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan karyawan untuk mencapai potensi maksimalnya | 1. Inisiatif 2. Menyelidiki 3. Dukungan atau Dorongan 4. Memecahkan Masalah 5. Pengambilan Keputusan 6. Kritik (Ayu Putri Agustin, dkk,dalam Bella, 2023) | Pernyataan dari poin d1 sampai dengan d12 |
| 4. | Kinerja Karyawan (Y) Kinerja Karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan | 1. Kuantitas Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Ketepatan Waktu (Mangkunegara, 2007) | Pernyataan dari poin a1 sampai dengan a15 |

3.5. Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Singarimbun dalam Widyasari, 2021). Di dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah suatu teknik statistik multivariat yang bisa untuk menangani banyak variabel. PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel. Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau *outer*

model dan model struktural atau *inner model*, dan diolah dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS*.

3.5.1. Uji Statistik Deskriptif

Analisis Uji Statistik Deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi” (Sugiyono, 2010).

3.5.2. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara item score/indikator dengan score konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan dalam Widyasari, 2021).

b. Discriminant Validity

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada cross loading antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari average variance extracted (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai discriminant validity yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya

(Ghozali dalam Widayarsi, 2021). Uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk adalah dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

c. *Uji Reliability*

Reliabilitas adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila diuji lagi dua kali atau lebih. “Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik” (Arikunto, 2010). Reliabilitas artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. Arikunto (2010) mengemukakan untuk mengetahui alat ukur itu reliabel atau tidak dalam penelitian ini, diuji dengan rumus Alpha Conbrach yaitu sebagai berikut:

$$r = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2_t} \right)$$

Keterangan :

- r = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butiran
- σ^2_t = varians total

Berdasarkan rumus *Alpha Conbrach*, suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki koefisien sebesar 0,6 dan sebaliknya apabila suatu instrumen memiliki koefisien lebih kecil dari 0,6 maka instrumen tersebut dinyatakan tidak reliabel.

3.5.3. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

a. *R-Square*

Salah satu metode untuk mengukur tingkat kebaikan suatu model struktural dapat dilakukan melalui pengujian *R-square* (R^2). Nilai *R-square* (R^2) yang dihasilkan dapat digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Adapun angka kriteria besarnya nilai *R-square* adalah 0,75 (model kuat), nilai *R-square* sebesar 0,50 (model moderat), dan nilai *R-square* sebesar 0,25 (model lemah) (Ghozali & Latan dalam Widyasari, 2021).

b. *F-Square*

Uji *F-Square* ini dilakukan untuk mengidentifikasi tingkat kebaikan model. Kriteria penilaian *F-square* adalah sebagai berikut : $0,02 \leq f \leq 0,15$ = efek kecil, $0,15 \leq f \leq 0,35$ = efek medium, $f \geq 0,35$ = efek besar. Nilai tersebut dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali dalam Widyasari, 2021).

c. *Estimate for path coefficients*

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping* (Ghozali & Latan dalam Widyasari, 2021).

3.5.4. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan *smartPLS 4.0*. Dalam penelitian ini terdapat variabel moderasi yaitu gaya kepemimpinan *empowering leadership*. Variabel moderasi dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen

(independen) terhadap variabel endogen (dependen) jika nilai T statistik lebih besar dibandingkan dengan T tabel dan P value lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja minimal selama 2 tahun di PT. Jasa Raharja di seluruh wilayah Sumatera. Berdasarkan daftar pernyataan yang diajukan kepada 206 responden, dapat diketahui jenis kelamin, pendidikan terakhir, serta lama bekerja responden. Penggolongan identitas responden ini dilakukan untuk mengetahui gambaran responden yang menjadi objek dalam penelitian ini secara akurat. Gambaran umum responden dalam penelitian ini sebagai berikut.

4.1.1.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dalam penelitian ini, responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin. Hal ini dilakukan dikarenakan perbedaan jenis kelamin dapat mempengaruhi tanggapan responden.

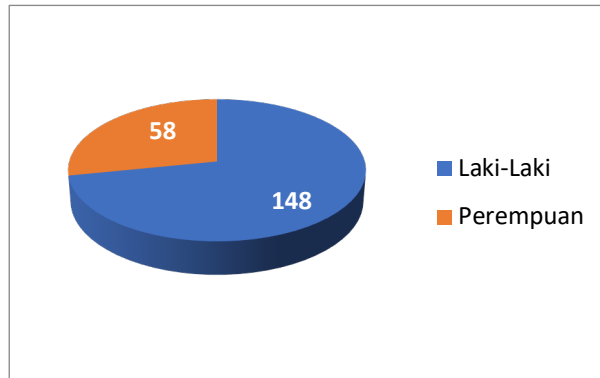
Berdasarkan pengolahan data kuesioner dalam bentuk *google form* yang berasal dari 206 responden, deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|--------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1 | Laki-Laki | 148 | 71.84 |
| 2 | Perempuan | 58 | 28.16 |
| Total | | 206 | 100 |

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2025

Gambar 4.1
Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber: <https://docs.google.com/forms>, 2025

Berdasarkan tabel 4.1 dan gambar 4.1 diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah laki-laki yaitu sebanyak 148 responden atau 71,84% sedangkan sisanya adalah perempuan sebanyak 58 responden atau 28,16%. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang mendominasi survey dan kuesioner adalah responden laki-laki.

4.1.1.2. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dalam penelitian ini, responden juga dapat dibedakan berdasarkan pendidikan terakhir, karena dianggap bahwa perbedaan jenjang studi akan berpengaruh kepada kedalaman jawaban responden pada setiap pernyataan yang diajukan di dalam kuesioner.

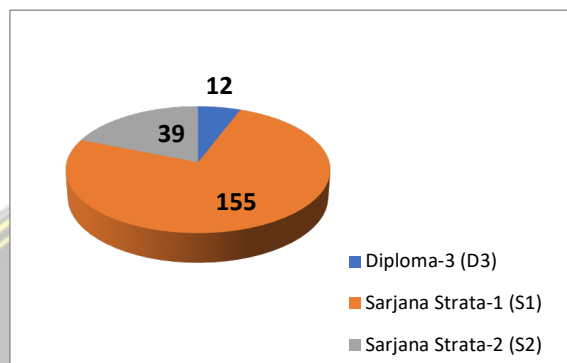
Berdasarkan pengolahan data kuesioner dalam bentuk *google form* yang berasal dari 206 responden, deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| No | Pendidikan Terakhir | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|--------------|---------------------|------------------|----------------|
| 1 | D3 | 12 | 5.83 |
| 2 | S1 | 155 | 75.24 |
| 3 | S2 | 39 | 18.93 |
| Total | | 206 | 100.00 |

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2025

Gambar 4.2
Grafik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Sumber: <https://docs.google.com/forms,2025>

Berdasarkan tabel 4.2 dan gambar 4.2 menunjukkan bahwa hasil analisis dari 206 responden yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebagian besar masa kerja responden berpendidikan Sarjana Strata 1 (S1) sebanyak 155 responden atau sebesar 75,24%, sedangkan sisanya sebanyak 32 responden atau sebesar 18,93% berpendidikan Sarjana Strata 2 (S2), dan sebanyak 12 responden atau sebesar 5,83 % berpendidikan Diploma-3 (D3). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera memiliki tingkat pendidikan yang baik.

4.1.1.3. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner yang dikumpulkan dari 206 responden dalam bentuk *google form*, responden dapat dibedakan berdasarkan

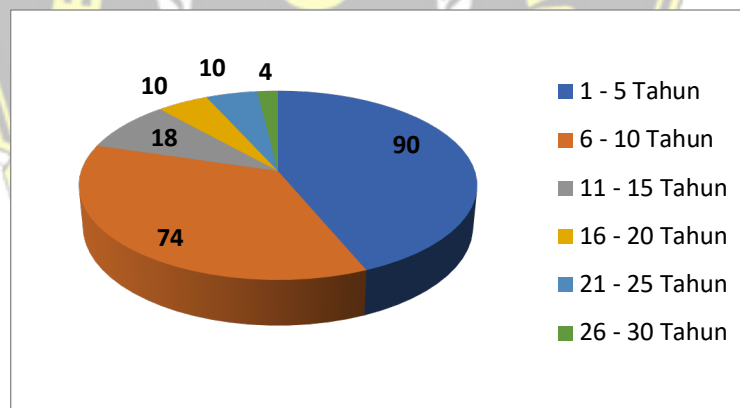
tingkatan masa kerja yang berbeda-beda. Gambaran jumlah responden diklasifikasikan berdasarkan lama bekerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| No | Lama Bekerja | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|--------------|---------------|------------------|----------------|
| 1 | 1 - 5 Tahun | 90 | 43.69 |
| 2 | 6 - 10 Tahun | 74 | 35.92 |
| 3 | 11 - 15 Tahun | 18 | 8.74 |
| 4 | 16 - 20 Tahun | 10 | 4.85 |
| 5 | 21 - 25 Tahun | 10 | 4.85 |
| 6 | 26 - 30 Tahun | 4 | 1.94 |
| Total | | 206 | 100.00 |

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2025

Gambar 4.3
Grafik Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Sumber: <https://docs.google.com/forms>, 2025

Berdasarkan tabel 4.3 dan gambar 4.3, hasil analisis deskriptif karakteristik responden menunjukkan bahwa dari 206 responden yang diteliti, sebagian besar masa kerja responden adalah 1-5 tahun, yakni sebanyak 90 responden (43,69%) dan 6 – 10 tahun, yakni sebanyak 74 responden (35,92%) sedangkan sisanya sebanyak 18 responden (8,74%) dengan masa kerja 11-15 tahun, 10 responden (4,85%) dengan masa kerja 16-20 tahun, 10 responden

(4,85%) dengan masa kerja 21-25 tahun, dan sebanyak 4 responden (1,94%) dengan masa kerja 26-30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa 56,31% karyawan tetap PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun, masa kerja yang cukup lama untuk dapat menilai dan memberikan informasi terkait dengan hubungan dengan atasan, pekerjaan, perusahaan dan kinerja karyawan.

4.1.2. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskripsi dari hasil penelitian ini digunakan untuk mengetahui penilaian responden terhadap variabel penelitian yang meliputi motivasi intrinsik, *self-imposed discipline*, *empowering leadership*, dan kinerja karyawan. Analisis deskripsi bertujuan untuk mencari jawaban dari responden terhadap masing – masing variabel untuk mengetahui frekuensi intensitas. Adapun distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden.

Analisis statistik deskripsi ini perlu juga disebut kategorisasinya untuk menentukan rata-rata tersebut masuk kategori rendah, sedang, atau tinggi. Untuk mendapatkan range kategori terhadap masing-masing variabel, didasarkan pada nilai skala minimal dan skala maksimal, dimana skala minimal bernilai 1 dan skala maksimal bernilai 5, sehingga dapat diketahui nilai rentang sebesar 1,33. Berdasarkan angka tersebut dasar diinterpretasikan nilai kategori sebagai berikut:

1,00 – 2,33 = rendah

2,34 – 3,67 = sedang

3,68 – 5,00 = tinggi

Analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

4.1.2.1. Variabel Motivasi Intrinsik

Variabel motivasi intrinsik pada kuesioner ini diuraikan ke dalam 5 pernyataan. Hasil tanggapan responden terhadap motivasi intrinsik dapat dijelaskan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik

| Indikator | Jawaban | | | | | | | | | | Total F | Mean |
|-----------|---------|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-----|-------|---------|-------|
| | STS | | TS | | KS | | S | | SS | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| MI1 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 2 | 0.97 | 69 | 33.50 | 135 | 65.53 | 206 | 4,646 |
| MI2 | 1 | 0.49 | 4 | 1.94 | 57 | 27.67 | 20 | 9.71 | 124 | 60.19 | 206 | 4,272 |
| MI3 | 2 | 0.97 | 11 | 5.34 | 54 | 26.21 | 69 | 33.50 | 70 | 33.98 | 206 | 3,942 |
| MI4 | 3 | 1.46 | 59 | 28.64 | 51 | 24.76 | 43 | 20.87 | 50 | 24.27 | 206 | 3,379 |
| MI5 | 32 | 15.53 | 21 | 10.19 | 43 | 20.87 | 37 | 17.96 | 73 | 35.44 | 206 | 3,476 |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | | 3,943 |

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 menjelaskan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator M1 sebesar 4,646 dengan pernyataan “Saya bekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar hidup saya”. Dari 206 responden, sebanyak 0.00% (0) responden menjawab sangat tidak setuju, 0.00% (0) responden menjawab tidak setuju, 0.97% (2) responden menjawab kurang setuju, 33.50% (69) responden menjawab setuju dan 65.53% (135) responden menjawab sangat setuju. Nilai rata-rata paling rendah terdapat pada indikator MI4 sebesar 3.379 dengan pernyataan “Saya bekerja untuk memperoleh pengakuan dari atasan dan rekan kerja atas

prestasi yang sudah saya capai”. Dari 206 responden sebanyak 1.46% (3) responden menjawab sangat tidak setuju, 28.64% (59) responden menjawab tidak setuju, 24.76% (51) responden menjawab kurang setuju, 20.87% (43) responden menjawab setuju dan 24.27% (50) responden menjawab sangat setuju.

Berdasarkan nilai rata-rata secara keseluruhan (3,943%), jika dimasukkan ke dalam kategori level dapat disimpulkan bahwa responden memiliki tingkat motivasi intrinsik tinggi. Tingkat motivasi intrinsik tinggi menunjukkan bahwa kualitas motivasi dari dalam diri masing-masing karyawan di PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera dalam menjalankan ketugasan sudah baik.

4.1.2.2. Variabel *Self-Imposed Discipline*

Variabel *Self-Imposed Discipline* pada kuesioner ini dibentuk oleh 4 pernyataan. Hasil tanggapan responden terhadap *Self-Imposed Discipline* dapat dijelaskan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Self-Imposed Discipline*

| Indikator | Jawaban | | | | | | | | | | Total F | Mean |
|-----------|---------|------|----|------|----|------|-----|-------|----|-------|------------|-------|
| | STS | | TS | | KS | | S | | SS | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| SID1 | 3 | 1.46 | 1 | 0.49 | 12 | 5.83 | 115 | 55.83 | 75 | 36.41 | 206 | 4,252 |
| SID2 | 0 | 0.00 | 1 | 0.49 | 11 | 5.34 | 114 | 55.34 | 80 | 38.83 | 206 | 4,325 |
| SID3 | 1 | 0.49 | 3 | 1.46 | 12 | 5.83 | 140 | 67.96 | 50 | 24.27 | 206 | 4,141 |
| SID4 | 2 | 0.97 | 1 | 0.49 | 11 | 5.34 | 103 | 50.00 | 89 | 43.20 | 206 | 4,340 |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | | 4,265 |

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.6 menjelaskan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator SID4 sebesar 4,340 dengan pernyataan “Saya selalu mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik dan merapikan kembali peralatan kerja setelah selesai dipakai”. Dari 206 responden, sebanyak 0.97% (2) responden menjawab sangat tidak setuju, 0.49% (1) responden menjawab tidak setuju, 5.34% (11) responden menjawab kurang setuju, 50.00% (103) responden menjawab setuju dan 43.20% (89) responden menjawab sangat setuju. Nilai rata-rata paling rendah terdapat pada indikator SID3 sebesar 4.141 dengan pernyataan “Saya selalu mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan bersedia melaksanakan hukuman yang diberikan perusahaan apabila saya melakukan kesalahan”. Dari 206 responden sebanyak 0.49% (1) responden menjawab sangat tidak setuju, 1.46% (3) responden menjawab tidak setuju, 5.83% (12) responden menjawab kurang setuju, 67.96% (140) responden menjawab setuju dan 24.27% (50) responden menjawab sangat setuju.

Berdasarkan nilai rata-rata secara keseluruhan (4,264%), jika dimasukkan ke dalam kategori level dapat disimpulkan bahwa responden memiliki tingkat *Self Imposed Discipline* tinggi. Tingkat *Self Imposed Discipline* tinggi menunjukkan bahwa kualitas disiplin dari dalam diri masing-masing karyawan di PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera dalam menjalankan ketugasan sudah baik.

4.1.2.3. Variabel *Empowering Leadership*

Variabel *Empowering Leadership* pada kuesioner ini disusun ke dalam 6 pernyataan. Hasil tanggapan responden terhadap *Empowering Leadership* dapat dijelaskan pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Empowering Leadership*

| Indikator | Jawaban | | | | | | | | | | Total F | Mean |
|-----------|---------|------|----|-------|----|-------|-----|-------|----|-------|------------|-------|
| | STS | | TS | | KS | | S | | SS | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| EL1 | 5 | 2.43 | 54 | 26.21 | 58 | 28.16 | 41 | 19.90 | 48 | 23.30 | 206 | 3,354 |
| EL2 | 0 | 0.00 | 8 | 3.88 | 16 | 7.77 | 94 | 45.63 | 88 | 42.72 | 206 | 4,272 |
| EL3 | 0 | 0.00 | 5 | 2.43 | 20 | 9.71 | 111 | 53.88 | 70 | 33.98 | 206 | 4,194 |
| EL4 | 1 | 0.49 | 6 | 2.91 | 9 | 4.37 | 123 | 59.71 | 67 | 32.52 | 206 | 4,209 |
| EL5 | 0 | 0.00 | 5 | 2.43 | 20 | 9.71 | 117 | 56.80 | 64 | 31.07 | 206 | 4,165 |
| EL6 | 0 | 0.00 | 3 | 1.46 | 12 | 5.83 | 109 | 52.91 | 82 | 39.81 | 206 | 4,311 |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | | 4,084 |

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.7 menjelaskan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator EL6 sebesar 4,311 dengan pernyataan “Atasan memberikan pemahaman terus-menerus kepada saya untuk selalu meningkatkan pelayanan”. Dari 206 responden, sebanyak 0.00% (0) responden menjawab sangat tidak setuju, 1.46% (3) responden menjawab tidak setuju, 5.83% (12) responden menjawab kurang setuju, 52.91% (109) responden menjawab setuju dan 39.81% (82) responden menjawab sangat setuju. Nilai rata-rata paling rendah terdapat pada indikator EL1 sebesar 3.354 dengan pernyataan “Atasan memberikan peluang kepada saya untuk melakukan pekerjaan dengan cara saya sendiri, termasuk mempermudah prosedur kerja dengan memberlakukan peraturan yang lebih

sederhana”. Dari 206 responden sebanyak 2.43% (5) responden menjawab sangat tidak setuju, 26.21% (54) responden menjawab tidak setuju, 28.16% (58) responden menjawab kurang setuju, 19.90% (41) responden menjawab setuju dan 23.30% (48) responden menjawab sangat setuju.

Berdasarkan nilai rata-rata secara keseluruhan (4,084%), jika dimasukkan ke dalam kategori level dapat disimpulkan bahwa responden menilai tingkat *Empowering Leadership* tinggi. Tingkat *Empowering Leadership* tinggi menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan di PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera sudah baik, dengan dapat memberikan pemahaman kepada seluruh karyawan untuk selalu memaksimalkan pelayanan kepada nasabah tentunya dengan tetap dalam koridor peraturan perundangan yang berlaku.

4.1.2.4. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel kinerja karyawan pada kuesioner ini diuraikan ke dalam 3 pernyataan. Hasil tanggapan responden terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

| Indikator | Jawaban | | | | | | | | | | Total F | Mean |
|-----------|---------|------|----|------|----|------|-----|-------|----|-------|------------|-------|
| | STS | | TS | | KS | | S | | SS | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| KK1 | 0 | 0.00 | 8 | 3.88 | 17 | 8.25 | 119 | 57.77 | 62 | 30.10 | 206 | 4.141 |
| KK2 | 1 | 0.49 | 4 | 1.94 | 10 | 4.85 | 147 | 71.36 | 44 | 21.36 | 206 | 4.112 |

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------|---|------|---|------|----|-------|-----|-------|----|-------|-----|--------------|
| KK3 | 1 | 0.49 | 1 | 0.49 | 21 | 10.19 | 144 | 69.90 | 39 | 18.93 | 206 | 4.063 |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | | 4.105 |

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.8 menjelaskan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator KK1 sebesar 4,141 dengan pernyataan “Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan”. Dari 206 responden, sebanyak 0.00% (0) responden menjawab sangat tidak setuju, 3.88% (8) responden menjawab tidak setuju, 8.25% (17) responden menjawab kurang setuju, 57.77% (119) responden menjawab setuju dan 30.10% (62) responden menjawab sangat setuju. Nilai rata-rata paling rendah terdapat pada indikator KK3 sebesar 4.063 dengan pernyataan “Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu”. Dari 206 responden sebanyak 0.49% (1) responden menjawab sangat tidak setuju, 0.49% (1) responden menjawab tidak setuju, 10.19% (21) responden menjawab kurang setuju, 69.90% (144) responden menjawab setuju dan 18.93% (39) responden menjawab sangat setuju.

Berdasarkan nilai rata-rata secara keseluruhan (4,105%), jika dimasukkan ke dalam kategori level dapat disimpulkan bahwa responden menilai tingkat Kinerja Karyawan tinggi. Tingkat Kinerja Karyawan tinggi menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera baik dengan selalu mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan tepat waktu sesuai dengan target yang diberikan.

4.1.3. Analisis Pendekatan Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* atau PLS. Analisis PLS terdiri dari dua submodel, yaitu pertama adalah model pengukuran atau yang biasa dikenal dengan model ekstrinsik, dan yang kedua adalah model struktural atau yang lebih umum dikenal dengan model internal.

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel yang diamati mewakili variabel laten yang akan diukur. Langkah-langkah pengujian dengan PLS selanjutnya dapat digambarkan sebagai berikut.

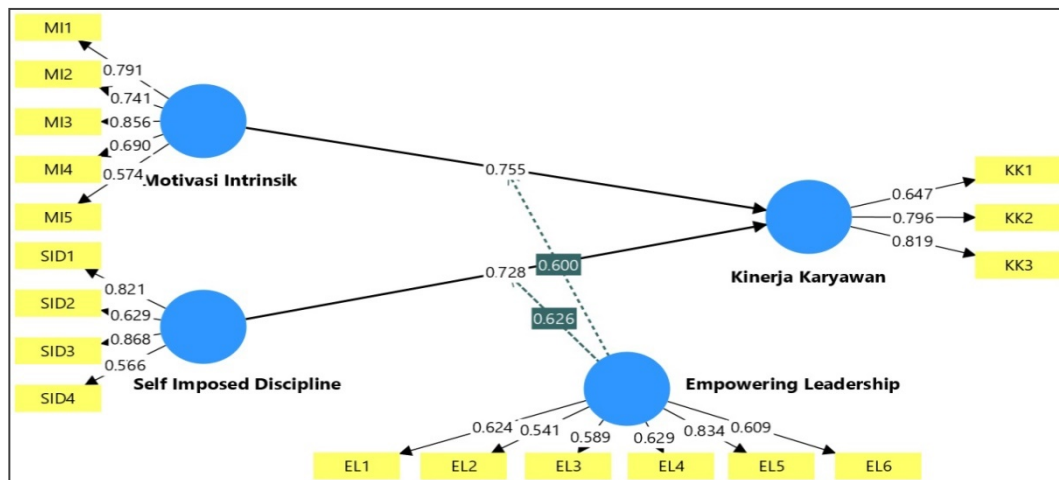
4.1.3.1. Evaluasi Model Pengukuran Reflektif (*Outer Model*)

Ada tiga jenis pengujian dalam model pengukuran reflektif (*outer model*), yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan uji reabilitas.

1. Uji *Convergent Validity*

Pengujian ini bertujuan untuk menentukan derajat konsistensi antara indikator hasil pengukuran variabel dan keberadaan indikator dari variabel yang telah dijelaskan secara konsep teoritis. Nilai pada *outer loadings*, *Composite reliability*, dan *Average Variance Extracted* digunakan untuk mengevaluasi pengujian ini dalam tiga langkah (AVE). Beberapa korelasi yang signifikan antara indikator dan variabel laten terlihat pada tabel *loading factor* yang terdapat pada *outer loading*. Nilai *outer loading* dengan validitas terlemah dan dapat diterima adalah 0,5. *Algorithm Report Smart PLS* akan menampilkan output dari *outer loading*. Gambar 4.4. menunjukkan diagram jalur untuk membuat nilai *outer loading* pada setiap indikator yang mengukur konstruk lebih mudah dilihat.

Gambar 4.4. Model Konstruk



Sumber: Output Software SmartPLS, 2025

Gambar 4.4. menunjukkan besarnya nilai *loading factor* untuk setiap indikator pengukur konstruk memiliki loading factor lebih besar dari 0,50. Hal tersebut menunjukkan bahwa semuanya telah sah atau memiliki validitas yang baik. Nilai *loading factor* juga disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.9. Loading Factor Variabel Penelitian

| | Empowering Leadership | Kinerja Karyawan | Motivasi Intrinsik | Self Imposed Discipline | Keterangan |
|-----|-----------------------|------------------|--------------------|-------------------------|------------|
| EL1 | 0.624 | | | | Valid |
| EL2 | 0.541 | | | | Valid |
| EL3 | 0.589 | | | | Valid |
| EL4 | 0.629 | | | | Valid |
| EL5 | 0.834 | | | | Valid |
| EL6 | 0.609 | | | | Valid |
| KK1 | | 0.647 | | | Valid |
| KK2 | | 0.796 | | | Valid |
| KK3 | | 0.819 | | | Valid |
| MI1 | | | 0.791 | | Valid |
| MI2 | | | 0.741 | | Valid |
| MI3 | | | 0.856 | | Valid |
| MI4 | | | 0.690 | | Valid |
| MI5 | | | 0.574 | | Valid |

| | | | | | |
|------|--|--|--|-------|-------|
| SID1 | | | | 0.821 | Valid |
| SID2 | | | | 0.629 | Valid |
| SID3 | | | | 0.868 | Valid |
| SID4 | | | | 0.566 | Valid |

Sumber: Output Software SmartPLS, 2025

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner dalam penelitian ini dapat terekstrak secara sempurna dan memiliki nilai loading factor $> 0,5$. Dengan demikian, hal ini dapat menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang baik untuk menjelaskan kontsruk.

2. Uji Discriminant Validity

Parameter yang diukur adalah dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel laten tertentu. Rekomendasi nilai pengukuran harus $> 0,5$ agar dapat dinyatakan valid. Uji validitas diskriminan *SmartPLS* menghasilkan penilaian validitas diskriminan tertera pada tabel berikut.

Tabel 4. 10
Fornell-Larcker Criterion

| | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Empowering Leadership | 0.897 | 0.807 | 0.515 |
| Kinerja Karyawan | 0.669 | 0.800 | 0.574 |
| Motivasi Intrinsik | 0.952 | 0.854 | 0.543 |
| Self Imposed Discipline | 0.799 | 0.798 | 0.510 |

Sumber: Output Software SmartPLS, 2025

Dari tabel 4.10 diketahui semua variabel valid karena nilai akar AVE masing-masing variabel lebih besar daripada nilai korelasi variabel tersebut terhadap variabel lainnya.

3. Uji Reabilitas

Kemampuan suatu indikator instrumen untuk menghasilkan nilai yang sama secara konsisten (konsistensi) dalam setiap kegiatan penelitian dicirikan sebagai reliabilitas. Tingkat reliabilitas ditentukan dengan menggunakan nilai *composite reliability* dan nilai *Alpha Conbrach* diasumsikan semua indikator dengan bobot penilaian yang tidak konsisten (tidak sama) dianggap termasuk dalam nilai *composite reliability*. Konstruk reliabilitas dengan nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,60 dianggap dapat diandalkan. Nilai *composite reliability* yang diperoleh dari *PLS Algorithm Report SmartPLS* disajikan pada tabel 4.11.

Tabel 4.11
Composite Reliability

| | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Keterangan |
|-------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------|
| Empowering Leadership | 0.743 | 0.897 | 0.807 | Reliable |
| Kinerja Karyawan | 0.637 | 0.669 | 0.800 | Reliable |
| Motivasi Intrinsik | 0.802 | 0.952 | 0.854 | Reliable |
| Self Imposed Discipline | 0.726 | 0.799 | 0.798 | Reliable |

Sumber: Output Software SmartPLS, 2025

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Alpha Conbrach* lebih dari 0,60. Berdasarkan angka yang diperoleh melalui analisa data, menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* adalah metrik lain yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas. Tujuannya adalah untuk mengubah tingkat kesalahan untuk mengidentifikasi tingkat variasi komponen konstruk yang

diperoleh dari indikator yang diukur dengan nilai *AVE*. Uji nilai *AVE* diketahui lebih penting daripada nilai *Composite Reliability*. Nilai *AVE* minimum yang harus digunakan adalah 0,50. Nilai *AVE* yang diperoleh melalui *PLS Algorithm Report SmartPLS* ditunjukkan pada tabel 4.12.

Tabel 4.12
Average Variance Extracted (AVE)

| | Average variance extracted (AVE) | Keterangan |
|-------------------------|----------------------------------|-----------------|
| Empowering Leadership | 0.515 | <i>Reliable</i> |
| Kinerja Karyawan | 0.574 | <i>Reliable</i> |
| Motivasi Intrinsik | 0.543 | <i>Reliable</i> |
| Self Imposed Discipline | 0.510 | <i>Reliable</i> |

Sumber: Output Software SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.13 hasil uji dengan nilai *AVE* dapat diketahui bahwa seluruh konstruk masing-masing mempunyai nilai diatas 0,50. Dengan demikian seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang potensial atau telah diterima.

4.1.3.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat nilai *R Square* (R^2), *F Square* (F^2), serta uji pengaruh antar variabel.

a. R-Square

R-square pada setiap variabel laten independen digunakan untuk melihat apakah variabel dependen memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian *R-Square* dengan menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13
***R-Square* Penelitian**

| | R-square |
|------------------|----------|
| Kinerja Karyawan | 0.741 |

Sumber: Output Software SmartPLS, 2025

Dari tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* sebesar 0.741 atau 74,1%. Persentase kontribusi dari variabel independen (motivasi intrinsik, *self-imposed discipline*, dan *empowering leadership*) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar 0,741 atau 74,1%, sedangkan sisanya sebesar 0,259 atau 25,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Hal ini juga menunjukkan korelasi yang moderat mendekati kuat karena memiliki nilai koefisiensi korelasi diatas 0,50 dan mendekati 0,75.

b. F-Square

F-Square ini digunakan untuk mencari tahu apakah variabel laten independen (motivasi intrinsik, *self-imposed discipline*, dan *empowering leadership*) mempengaruhi secara kuat variabel laten dependen (kinerja karyawan). Hasil perhitungan nilai *F-Square* ditunjukkan pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14
***F-Square* Penelitian**

| | f-square |
|---|----------|
| Motivasi Intrinsik -> Kinerja Karyawan | 0.273 |
| Self Imposed Discipline -> Kinerja Karyawan | 0.570 |
| Empowering Leadership x Motivasi Intrinsik -> Kinerja Karyawan | 0.125 |
| Empowering Leadership x Self Imposed Discipline -> Kinerja Karyawan | 0.019 |

Sumber: Output Software SmartPLS, 2025

Berdasarkan data tersebut pada table 4.14, dapat diketahui gambaran hasil sebagai berikut : variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan nilai f^2 sebesar 0.273, maka pengaruhnya tergolong medium/sedang; variabel *Self Imposed Discipline* terhadap kinerja karyawan nilai f^2 sebesar 0.570, maka pengaruhnya tergolong besar; moderasi variabel *Empowering Leadership* kepada pengaruh variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan nilai f^2 sebesar 0.125, maka pengaruhnya tergolong kecil; dan moderasi variabel *Empowering Leadership* kepada pengaruh variabel *Self Imposed Discipline* terhadap kinerja karyawan nilai f^2 sebesar 0.019, maka pengaruhnya tergolong kecil.

4.1.4. Hasil Uji Hipotesis

Metode *bootstrapping* digunakan untuk mengajukan hipotesis. Dalam pengujian hipotesis, nilai *path coefficient* menunjukkan tingkat signifikansi. Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, dibutuhkan nilai *t-statistik* dan nilai *p-value*. Untuk nilai *t-statistik* kemudian akan dibandingkan dengan *t-tabel*. Untuk mengetahui nilai *t-tabel* digunakan tingkat signifikansi 5% atau 0,05 dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) $df = (n-k)$, dimana n adalah jumlah observasi sebanyak 206 dan k adalah jumlah variabel sebanyak 4 variabel. Maka nilai *t-tabel* dalam penelitian ini adalah 1,652.

Sedangkan untuk *p-value*, penelitian ini menggunakan nilai *p-value* dengan signifikansi 5% atau 0,05. Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis berdasar pada nilai *t-statistik* dengan tingkat signifikansi 0,05 adalah :

- ✓ Ho diterima bila $t\text{-statistik} < 1.652$ (tidak berpengaruh)
- ✓ Ho ditolak bila $t\text{-statistik} \geq 1.652$ (berpengaruh)
- ✓ Jika nilai $p\text{-value} > 0.05$ maka Ho diterima (tidak berpengaruh)
- ✓ Jika nilai $p\text{-value} \leq 0.05$ maka Ho ditolak (berpengaruh)

Berikut ini adalah hasil penghitungan untuk uji hipotesis penelitian yang akan diuraikan dalam tabel 4.15.

Tabel 4.15
Path Coefficient

| Variabel Penelitian | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values | Hipotesis |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|---------------------------|
| Motivasi Intrinsik -> Kinerja Karyawan | 0.155 | 0.166 | 0.088 | 1.761 | 0.048 | Ha Diterima Ho Ditolak |
| Self Imposed Discipline -> Kinerja Karyawan | 0.228 | 0.221 | 0.097 | 2.350 | 0.019 | Ha Diterima Ho Ditolak |
| Empowering Leadership x Motivasi Intrinsik -> Kinerja Karyawan | 0.100 | 0.165 | 0.080 | 1.747 | 0.042 | Ha Diterima Ho Ditolak |
| Empowering Leadership x Self Imposed Discipline -> Kinerja Karyawan | 0.226 | 0.219 | 0.098 | 2.262 | 0.014 | Ha Diterima Ho Ditolak |

Sumber: Output Software SmartPLS, 2025

4.2. Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.15, dapat diperoleh gambaran bahwa :

a. Hasil Uji Hipotesis 1 (H_1)

H_1 dari penelitian ini adalah Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengukuran *path coefficient* yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 menunjukkan hubungan antar variabel Motivasi Intrinsik dan Kinerja Karyawan didapat nilai $p\text{-value} \leq 0.05$ (0.048) dan $t\text{-statistik}$

≥ 1.652 (1.761), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Pada kolom original sample bernilai positif yang artinya berpengaruh positif, yaitu jika motivasi intrinsik pada setiap karyawan PT. Jasa Raharja se-wilayah Sumatera dalam melaksanakan tugas tinggi, maka nilai kinerja karyawan juga tinggi.

b. Hasil Uji Hipotesis 2 (H_2)

H_2 dari penelitian ini adalah *Self-imposed Discipline* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengukuran *path coefficient* yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 menunjukkan hubungan antar variabel *Self-imposed Discipline* dan Kinerja Karyawan didapat nilai $p\text{-value} \leq 0.05$ (0.019) dan $t\text{-statistik} \geq 1.652$ (2.350), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Pada kolom original sample bernilai positif yang artinya berpengaruh positif, yaitu jika *Self-imposed Discipline* yang tertanam di sikap setiap karyawan PT. Jasa Raharja se-wilayah Sumatera dalam menjalankan tugas perusahaan tinggi, maka nilai kinerja karyawan juga tinggi.

c. Hasil Uji Hipotesis 3 (H_3)

H_3 dari penelitian ini adalah *Empowering Leadership* memoderasi pengaruh antara Motivasi Intrinsik dengan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengukuran *path coefficient* yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 menunjukkan hubungan antar variabel Motivasi Intrinsik dan Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh variabel *Empowering Leadership*, didapat nilai $p\text{-value} \leq 0.05$ (0.042) dan $t\text{-statistik} \geq 1.652$ (1.747), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Pada kolom original sample bernilai positif yang artinya berpengaruh positif, yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *motivasi intrinsik* terhadap

Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja di wilayah Sumatera dengan *Empowering Leadership* sebagai variabel moderasinya. Hal ini berarti *Empowering Leadership* memperkuat pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan di PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera.

d. Hasil Uji Hipotesis 4 (H₄)

H₄ dari penelitian ini adalah *Empowering Leadership* memoderasi pengaruh antara *Self-imposed Discipline* dengan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengukuran *path coefficient* yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 menunjukkan hubungan antar variabel *Self-imposed Discipline* dan Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh variabel *Empowering Leadership*, didapat nilai $p\text{-value} \leq 0.05$ (0.014) dan $t\text{-statistik} \geq 1.652$ (2.262), sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima. Pada kolom original sample bernilai positif yang artinya berpengaruh positif, yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *Self-imposed Discipline* terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja di wilayah Sumatera dengan *Empowering Leadership* sebagai variabel moderasinya. Hal ini berarti *Empowering Leadership* memperkuat pengaruh *Self Imposed Discipline* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberikan kesimpulan jawaban atas permasalahan penelitian secara singkat, yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi intrinsik, *Self Imposed Discipline*, dan *Empowering Leadership*.

Mengacu pada hipotesis yang dirumuskan, didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Self Imposed Discipline* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera dengan *Empowering Leadership* sebagai variabel moderasi.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Self Imposed Discipline* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja se wilayah Sumatera dengan *Empowering Leadership* sebagai variable moderasi.

B. Saran (Implikasi Manajerial)

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan penelitian yang telah dijelaskan tersebut, implikasi manajerial yang didapatkan dari penelitian ini dapat diurutkan berdasarkan variabel yang memiliki kontribusi paling besar dalam peningkatan kinerja karyawan, yaitu :

1. *Self Imposed Discipline*. Implikasi berupa bentuk kebijakan perusahaan yang dapat dibuat meliputi penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan contoh kepemimpinan yang baik, memberikan pelatihan dan pengembangan diri, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memberikan penghargaan atas pencapaian
2. *Motivasi Intrinsik*. Implikasi berupa bentuk kebijakan perusahaan yang dapat dibuat meliputi penerapan kebijakan yang berfokus pada otonomi, tantangan, dan pengembangan diri. Hal ini termasuk memberikan kebebasan dalam bekerja, memberikan tugas yang menantang, dan menyediakan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Selain itu, pengakuan atas pencapaian dan umpan balik positif juga dapat meningkatkan motivasi intrinsik.
3. *Empowering Leadership*. Jajaran pimpinan di PT. Jasa Raharja wilayah se-Sumatera harus menyadari pentingnya konektivitas maupun komunikasi yang berkualitas dengan karyawannya, hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan yang memberdayakan karyawan memiliki pengaruh terhadap motivasi intrinsik setiap karyawan dan

sikap kedisiplinan setiap karyawan, yang pada muaranya akan berpengaruh kepada kualitas kinerja karyawan. Keberhasilan pola gaya kepemimpinan yg memberdayakan dapat dilihat dari seberapa baik atasan dapat mempengaruhi karyawannya, seberapa jauh bawahan memberikan kontribusinya dan bagaimana bawahan menunjukkan rasa hormat, professional kepada pimpinannya, serta loyalitas yang ditunjukkan karyawan kepada perusahaannya.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui kuesioner. Informasi yang dianalisis adalah persepsi responden terhadap jawaban yang dapat menimbulkan masalah jika jawaban responden tidak mencerminkan keadaan sebenarnya.
2. Pada penelitian ini hanya terdapat 3 variabel bebas yaitu motivasi intrinsik, *self imposed discipline*, dan *empowering leadership* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasar analisis *f-square* sebesar 0,741 atau 74,1%, sedangkan sisanya sebesar 0,259 atau 25,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Hal ini juga menunjukan korelasi yang moderat.

D. Saran Penelitian Mendatang

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai hasil tindak lanjut dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian berikutnya diharapkan dalam pengumpulan data untuk melakukan wawancara sehingga dapat memperkuat data yang dikumpulkan melalui kuesioner.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan melibatkan variabel-variabel lain yang relevan berkaitan dengan kinerja karyawan diluar variabel Motivasi Intrinsik dan *Self Imposed Discipline*. Selain itu juga perlu ditambahkan variabel lain yang dijadikan sebagai variabel moderasi, sehingga dengan harapan hasil penelitian lebih kaya informasi, lebih akurat, dan memiliki manfaat yang jauh lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta
- Ambarwati Retno. dkk. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kasir Pada Pasar Swalayan Ada Siliwangi Semarang. Semarang: Dharma Ekonomi No. 51 / Th. XXVII / April 2020
- Azis Ayu Lestari. 2017. *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Prestasi Belajar Ekonomi Bisnis Kelas X Peserta Didik Kelas X di SMKN 4 Makassar*. Makassar: Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar
- Fitriani Ratna. 2018. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Favehotel Malioboro Yogyakarta. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
- Hartatik, Puji Indah. 2014. *Buku Praktis Pengembangan SDM*. Yogyakarta: Laksana
- Hasibuan. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Ihsan.M. dkk. 2020. Pengaruh motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT. P&P Lembah Karet. Jurnal. Padang: Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*. 2010. Jakarta: Tim Pustaka Phoenix
- Mangkunegara, A. A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moekijat. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: Pionir Jaya
- Mohyi, Achmad. 1999. *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.

- Negoro. YAS. RR. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN Persero Cabang Sleman Yogyakarta). Yogyakarta
- Nur'aini Indah. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan PT Bank BCA Tbk. Cabang Kalimalang Jakarta Timur. Jakarta
- Salsa Bella. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Grand Best Indonesia Semarang. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
- Sardiman. 2007. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta
- Triton, BP. 2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu Publisher
- Wahyudin, I. 2021. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintah Kerja Kecamatan Lau Kabupaten Maros*. Tesis, Makassar: Politeknik STIE LAN Makassar
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Widyasari. S.P. 2021. *Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Keterikatan Kerja, Kualitas Interaksi Pimpinan dengan Bawahan dan Persepsi Dukungan Organisasi*. Tesis. Semarang: Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
- https://repository.um-surabaya.ac.id/975/3/BAB_2.pdf
- https://repository.unsri.ac.id/66955/1/RAMA_61101_01012622024009
- <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn-lhokseumawe>