

PENGARUH FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT. BANK BNI SYARIAH CABANG JAKARTA BARAT

Atika Dyah Perwita¹

¹Dosen UIN Walisongo, Jl. Prof Hamka, Ngaliyan, Semarang, Indonesia
Email Korespondensi: atikadyah@walisongo.ac.id

ABSTRAK

BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah berkomitmen untuk memenuhi dan menyempurnakan rencana pengembangan SDM dari waktu ke waktu untuk menunjang kinerja dan layanan yang terbaik kepada para stakeholder serta mewujudkan world class human capital. Hal ini tentunya menuntut adanya kinerja yang tinggi dari para pegawai untuk dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik. Usaha organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya baik dalam aspek finansial maupun non finansial mengalami berbagai hambatan, salah satunya adalah penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh penurunan tingkat motivasi karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji faktor-faktor motivasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan data laporan tahunan perusahaan, wawancara dan kuisisioner dengan skala semantic differential. Responden pada penelitian ini adalah seluruh. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS). Hasil analisis pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa motivator tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah hygiene factor. Indikator yang paling dominan dalam merefleksikan hygiene factor dalam membangun kinerja pegawai adalah kondisi kerja dan prosedur perusahaan.

Kata kunci: Hygiene Factor, Kinerja, Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik, Motivator

ABSTRACT

BNI Syariah as Islamic banks are committed to fulfill and enhance human resources development plan from time to time to support the performance and the best service to stakeholders and also to realize world class human capital. This of course requires high performance from employees to be able to perform the tasks well. The organization efforts to improve productivity in both the financial and non financial aspects encounter various obstacles, one of which is the performance degradation of employees caused by a decrease in employee motivation levels. The purpose of this study was to examine the motivational factors that most influence on employee performance. Data collection techniques using the company's annual report, interviews and questionnaires with semantic differential scale. Respondents in this study were all employees at PT. Bank BNI Syariah in West Jakarta. Data analysis was performed using Partial Least Square (PLS). The result of the analysis of the influence of motivational factors on the performance showed that motivator doesn't influence on employee performance. The only factors that influence on the performance of employees of PT. Bank BNI Syariah in West Jakarta branch is hygiene factor. The most dominant indicator in reflecting the hygiene factor in building employee performance are the working conditions and company procedures.

Keywords: Extrinsic Motivation, Hygiene Factor, Intrinsic Motivation, Motivator, Performance

PENDAHULUAN

Bisnis perbankan adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pelayanan dan kepercayaan. Persaingan antar bank yang semakin ketat menuntut para pemain pada industri perbankan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada para nasabah. Pelayanan prima yang diberikan oleh perusahaan akan menumbuhkan kepercayaan nasabah sehingga diharapkan dapat meningkatkan pencapaian bisnis bank tersebut (Wibowo, 2015). Perbankan sebagai industri jasa sangat memerlukan pegawai yang memiliki kinerja baik dalam menjalankan aktivitas bisnis perusahaan. Faktor sumber daya manusia menduduki peran penting dalam kemajuan suatu organisasi karena tercapainya tujuan organisasi sangat tergantung pada aktivitas para anggota yang ada di dalam organisasi tersebut (Suprpti, 2008).

BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah lahir pada 19 Juni 2010. Untuk menunjang kinerja dan layanan yang terbaik kepada para *stakeholder*, divisi HCD (*Human and Capital Development*) BNI Syariah mencari calon karyawan dengan usia muda yang mampu bekerja secara profesional dan produktif. BNI Syariah berkomitmen untuk memenuhi dan menyempurnakan rencana pengembangan SDM dari waktu ke waktu untuk mewujudkan *world class human capital*. Sumber Daya Manusia (SDM) BNI Syariah tidak hanya harus jujur dan berintegritas tetapi juga menjadi SDM yang tangguh, unggul dan yang mampu bersaing tidak hanya di tingkat domestik tetapi juga di tingkat regional maupun internasional.

Menurut Mangkunegara (2004), faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Terutama di sektor jasa, motivasi karyawan sangat penting dalam hal memastikan terus-menerus kualitas layanan (Hays dan Hill, 1999). Manajemen beserta seluruh jajaran pegawai bank harus dapat memberi jasa yang memuaskan kepada nasabahnya agar dapat bertahan dan berkembang, caranya adalah memahami persepsi nasabah mengenai jasa bank serta menerapkannya sesuai dengan apa yang diinginkan nasabah (Kurniawan, 2009). Para karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara profesional, bekerja keras, disiplin, jujur,

loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid dan Rowi, 2003).

Perkembangan kinerja perbankan syariah di Indonesia sangat pesat. Perbankan syariah menunjukkan akselerasi pertumbuhan yang impresif dengan rata-rata pertumbuhan aset lebih dari 65% per tahun dalam lima tahun terakhir. Perbankan syariah mampu mencatat *Compounded Annual Growth Rate* (CAGR) sebesar 15% dalam kurun 2014-2018, lebih tinggi dari industri perbankan nasional yang mencatat CAGR sebesar 10%. Per bulan Desember tahun 2018, aset PT. Bank BNI Syariah mencapai Rp 41,05 triliun, tumbuh sebesar 17,88% dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya. Dana Pihak Ketiga (DPK) BNI Syariah mencapai Rp 35,50 triliun atau tumbuh 20,82% dengan lebih dari 3 juta nasabah. Komposisi dana murah (giro dan tabungan) meningkat mencapai 55,82% dibanding tahun sebelumnya sebesar 51,60%. Pertumbuhan pembiayaan tahun 2018 juga meningkat sebesar 19,93% dibanding tahun 2017 dengan jumlah pembiayaan Rp 28,30 triliun. Pencapaian ini menjadi indikator bahwa kepercayaan masyarakat terhadap BNI Syariah kian meningkat dari tahun ke tahun. Namun, kenaikan semua indikator kinerja perusahaan selain laba mengalami penurunan pertumbuhan yang cukup besar dibanding 5 tahun sebelumnya yaitu pada periode tahun 2013. Pada periode tersebut, pertumbuhan aset, Dana Pihak Ketiga (DPK) dan pembiayaan masing-masing adalah sebesar 38,18%; 27,93% dan 47,3% (Sumber: Laporan Kinerja Tahunan PT. BNI Syariah).

Penurunan kinerja organisasi dapat terjadi karena penurunan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi. Adanya beragam faktor yang dapat memengaruhi motivasi pegawai sangat penting untuk diperhatikan perusahaan karena dapat berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan karena motivasi dapat menggerakkan individu untuk bekerja lebih giat dan dengan kualitas kerja yang lebih baik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dan pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi (Lusthaus, 2002). Beberapa penelitian mengenai pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja pegawai sudah dilakukan. Dampak yang positif ditunjukkan oleh hasil

penelitian Muslih *et al.*, (2012) yang memperlihatkan bahwa *hygiene factor* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan motivator berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Noermijati (2008) dengan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) bahwa motivator mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja sedangkan *hygiene factor* mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian oleh Handayani (2014) dengan alat analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi kerja baik motivator maupun *hygiene factor* memiliki pengaruh simultan atau bersama-sama terhadap kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan terdapat *second order factor*. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu untuk melakukan kajian dan analisis mengenai faktor-faktor motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat. Pengambilan data dimulai pada bulan April sampai dengan Mei 2018 dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang diisi oleh seluruh karyawan. Data yang diperlukan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuisisioner yang diisi oleh responden yaitu seluruh karyawan di PT. Bank BNI Syariah KC Jakarta Barat sedangkan data sekunder diperoleh dari data perusahaan yang digunakan untuk menunjang penelitian ini. Narasumber untuk penelitian ini adalah populasi karyawan kontrak maupun karyawan tetap yang masing-masing berjumlah empat puluh satu orang dan lima puluh tiga orang dari seluruh divisi. Penelitian ini menggunakan skala *semantic differential* untuk mengukur persepsi karyawan.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas. Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat

ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Widodo, 2006). Sedangkan reliabilitas berarti sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya dengan melihat adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu (Matondang, 2009). Hasil pengujian validitas konvergen berupa nilai *loading factor* dan AVE (*Average variance extracted*). Nilai *loading factor* semua indikator dikatakan valid apabila $> 0,5$ (Ghozali, 2006). Model penelitian dapat dikatakan baik jika AVE masing-masing konstruk nilainya $> 0,5$.

Tabel 1. Jumlah responden

Jenjang Jabatan	Kantor Cabang	Jumlah (orang)
Manajer	Jakarta Barat	3
Supervisor / Penyelia	Jakarta Barat	11
ODP	Jakarta Barat	3
ADP	Jakarta Barat	24
Jumlah		41

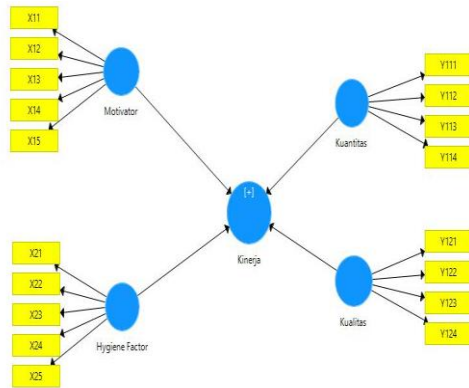
Ket:

ODP : Officer Development Program

ADP : Assistant Development Program

Penggunaan analisis kualitatif deskriptif pada penelitian ini membuat penyajian data lebih mudah dalam memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks (Fajri, 2016). Data ini berupa keterangan-keterangan seperti sejarah perusahaan, perencanaan, serta strategi yang dilakukan untuk memasarkannya (Kolina dan Mustamu, 2013). Untuk memperoleh hasil seberapa besar pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja pegawai, dapat dilakukan perhitungan atau pengolahan data dengan menggunakan program *Partial Least Square* (PLS) karena tidak menuntut sampel dalam jumlah besar dan direkomendasikan antara 30-100 sampel seperti yang dipaparkan dalam Ghozali (2015). Evaluasi model dalam SEM-PLS menggunakan program SmartPLS 3.0 sangat berguna untuk memprediksi hubungan antara variabel dependen dari beberapa variabel independen. PLS dapat menemukan indikator dari variabel independen yang juga relevan untuk variabel dependen (Feng *et al.*, 2008). Model PLS terdiri dari bagian struktural, yang mencerminkan hubungan antara variabel laten, dan komponen pengukuran, yang

menunjukkan bagaimana variabel laten dan indikator mereka terkait (Haenlein dan Kaplan, 2004). Model awal SEM-PLS yang diujikan pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konseptual kinerja pegawai

Pada penelitian ini, hipotesis yang diujikan adalah sebagai berikut:

- Variabel motivator berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Variabel *hygiene factor* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis tersebut dibuat berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg. Herzberg membagi motivasi menjadi dua yaitu motivator dan *hygiene factor* (Herzberg et al., 2008). Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator bagi karyawan adalah yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik, yaitu pekerjaan itu sendiri, peluang untuk maju, tanggung jawab, prestasi yang diraih, dan pengakuan. Motivator menyangkut kebutuhan psikologis yang apabila terpenuhi dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Selanjutnya *hygiene factor* merupakan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang masuk ke dalam *hygiene factor* adalah prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, upah atau gaji, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja. Tidak terpenuhinya faktor-faktor *hygiene* tersebut dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja sehingga sangat mungkin kinerja karyawan kurang baik atau bahkan terjadinya *turn over* karyawan yang tinggi. *Hygiene factor* perlu mendapat perhatian dari organisasi agar kepuasan dan gairah kerja pegawai dalam

kondisi baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

Untuk setiap variabel laten memiliki beberapa indikator yang juga dipergunakan dalam menyusun pertanyaan pada kuesioner. Dari variabel-variabel yang diteliti diberikan definisi operasionalnya (Tabel 2) yaitu:

Tabel 2. Definisi operasionalisasi variabel

Variabel	Definisi Variabel Operasional	Batasan
Motivasi Intrinsik (X ₁)	Motivasi atau dorongan untuk melakukan sesuatu yang muncul dari dalam diri seseorang tanpa memerlukan rangsangan dari luar.	Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 2008)
Motivasi Ekstrinsik (X ₂)	Motivasi atau dorongan yang muncul akibat adanya rangsangan dari luar sehingga seseorang mau melakukan sesuatu.	Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 2008)
Kinerja pegawai (Y)	Hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.	Kinerja Pegawai (Mangkunegara, 2004)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Narasumber pada penelitian ini yang berjumlah empat puluh satu orang digambarkan dengan beberapa kategori tertentu, seperti jenis kelamin, usia, jabatan, dan pendidikan terakhir (Tabel 3).

Tabel 3. Karakteristik responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	18	43.90
	Perempuan	23	56.10
Usia	21-25 thn	4	9.76
	26-30 thn	18	43.90
	31-35 thn	1	2.44
	> 35 thn	3	7.32
Tingkat Pendidikan	D3	5	12.20
	S1	34	82.93
	S2	2	4.88
Posisi	Asisstant	24	58.54
	Officer	3	7.32
	Supervisor	11	26.83
	Manajer	3	7.32

Kondisi Motivasi dan Kinerja Pegawai

Persepsi responden secara umum terhadap variabel motivasi kerja intrinsik (X_1), motivasi kerja ekstrinsik (X_2), dan kinerja (Y) dapat dilihat dengan menghitung skor jawaban responden. Nilai rentang skala interval yang digunakan adalah 0,80. Adapun nilai interval yang digunakan untuk mengklasifikasikan skor variabel pada kategori jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Klasifikasi rentang kriteria

Skor	Kategori	Kelas Interval
1	Rendah Sekali	1,00 – 1,80
2	Rendah	1,81 – 2,60
3	Cukup	2,61 – 3,40
4	Tinggi	3,41 – 4,20
5	Sangat Tinggi	4,21 – 5,00

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa kondisi motivator sebagian besar pegawai sudah termasuk dalam kategori tinggi. Gambaran kondisi motivator sebagian besar karyawan sudah baik, terlihat dari nilai analisis rata-ran skor sebesar 3,62 yang berada pada skala tinggi. Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam upaya mempertahankan kondisi motivator karyawan. Hal ini terkait dengan indikator pengakuan dan pekerjaan itu sendiri yang masih berada pada skala cukup. Terkait indikator pengakuan, perusahaan perlu untuk memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dan menunjukkan hasil kerja yang memuaskan. Penghargaan juga perlu diberikan dari atasan kepada bawahan dalam bentuk pujian sehingga karyawan menjadi lebih termotivasi lagi dalam bekerja. Manajemen perusahaan perlu membuat pedoman deskripsi pekerjaan, prosedur kerja dan mengkaji beban kerja setiap jabatan. Segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan harus disosialisasikan secara jelas dan terdapat komunikasi dua arah jika masih terdapat pertanyaan-pertanyaan seputar hal-hal tersebut sehingga karyawan mendapat informasi yang menyeluruh dan komprehensif dan dapat berusaha meminimalisir rasa bosan terhadap pekerjaan.

Tabel 5. Persepsi karyawan terhadap motivator

Motivator	Total Skor	Rataan Skor	Persepsi
Pengakuan	412	3.35	Cukup
Pekerjaan itu sendiri	414	3.37	Cukup
Tanggungjawab	759	3.70	Tinggi
Peluang untuk maju	467	3.80	Tinggi
Prestasi yang diraih	1119	3.90	Tinggi
Total		3.62	Tinggi

Pada Tabel 6 dapat dilihat gambaran kondisi *hygiene factor* sebagian besar karyawan sudah baik, dibuktikan dengan nilai analisis rata-ran skor sebesar 3,52 yang berada pada skala tinggi. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam upaya mempertahankan

hygiene factor karyawan. Hal ini terkait dengan indikator upah atau gaji yang masih berada pada skala cukup. Perusahaan perlu untuk memperhatikan tingkat kewajaran upah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Besar kecilnya upah akan meningkatkan ataupun menurunkan motivasi untuk bekerja sebagai penunjang kesejahteraan.

Tabel 6. Persepsi karyawan terhadap *hygiene factor*

Hygiene Factor	Total Skor	Rataan Skor	Persepsi
Prosedur perusahaan	1424	3.86	Tinggi
Kondisi kerja	573	3.49	Tinggi
Upah/gaji	528	3.22	Cukup
Mutu penyeliaan	841	3.42	Tinggi
Hubungan interpersonal	1629	3.61	Tinggi
Total		3.52	Tinggi

Pemberian gaji dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai apabila dalam pelaksanaannya tidak adil dan tidak layak. Besar kecilnya gaji yang diberikan kepada pegawai harus disesuaikan dengan kontribusi tenaga dan pikiran yang diberikan oleh pekerja kepada perusahaan. Kompensasi dalam bentuk gaji yang diberikan perusahaan dengan adil dapat membuat pegawai merasa puas sehingga akan mampu memotivasi pegawai tersebut untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Muljani, 2002).

Analisis persepsi responden terhadap kinerja digunakan untuk mengetahui gambaran kondisi kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan. Penilaian persepsi mengenai kinerja berdasarkan nilai rataan skor masing-masing indikator kinerja. Hasil analisis persepsi karyawan mengenai kinerja dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Persepsi karyawan terhadap kinerja

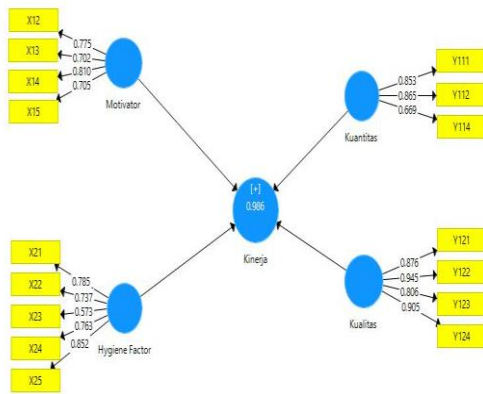
Kinerja	Total Skor	Rataan Skor	Persepsi
Kuantitas	1063	3.704	Tinggi
Kualitas	1985	3.724	Tinggi

Total	3.714	Tinggi
-------	-------	--------

Dari Tabel 7 dapat diketahui persepsi responden mengenai kinerja. Secara umum persepsi karyawan mengenai kinerja adalah baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai analisis rataan skor sebesar 3,714 yang berada pada kategori tinggi yang berarti bahwa gambaran kondisi kinerja pegawai di PT. Bank BNI Syariah Jakarta Barat adalah baik. Namun perusahaan perlu untuk memperhatikan indikator-indikator pada kuantitas kerja karyawan. Hal ini mengenai waktu penyelesaian pekerjaan dan jumlah kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang masih berada pada skala cukup. Perusahaan perlu untuk melihat secara bijaksana antara beban kerja yang harus diselesaikan oleh karyawan dengan waktu yang ditargetkan oleh perusahaan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan. Jangka waktu yang cukup akan membuat karyawan mengerjakan pekerjaannya dengan lebih teliti dan dapat membagi waktunya dengan baik untuk membuat skala prioritas sehingga semua pekerjaan yang diberikan padanya dapat terselesaikan dengan baik. Pemberian jangka waktu yang cukup juga dapat meminimalisir kesalahan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sangat penting karena industri perbankan sangat rentan terhadap fraud. Karyawan harus bekerja sesuai dengan standar operasional yang berlaku sehingga dapat meminimalkan terjadinya fraud.

Evaluasi Inner Model dan Outer Model

Pada penelitian ini terdapat beberapa indikator yang harus dihilangkan agar nilai AVE yang diperoleh > 0,5 dan model penelitian ini dikatakan valid. Indikator yang dihilangkan adalah pengakuan dan jumlah kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil pengujian *convergent validity*

Hubungan antara motivator dengan kinerja pegawai adalah tidak signifikan dengan t-statistik sebesar 1,467 (<1,96). Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,083 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara motivator dengan kinerja pegawai adalah positif. Dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini motivator berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Julianry *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, dalam hal ini motivasi hanya berperan sebagai pendorong karyawan untuk bekerja lebih giat.

Hubungan antara *hygiene factor* dengan kinerja pegawai adalah signifikan dengan t-statistik sebesar 2,572 (>1,96). Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,083 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *hygiene factor* dengan kinerja pegawai adalah positif. Dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “*hygiene factor* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai” diterima. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Perwita *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa *hygiene factor* memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya jika pemenuhan kebutuhan terhadap *hygiene factor* terpenuhi. Berdasarkan nilai *original sample estimate* terlihat bahwa *hygiene factor* memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,083 dibandingkan dengan motivator sebesar 0,044.

Uji berikutnya adalah uji *validitas discriminant* melalui nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) yang harus bernilai lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk.

Terlihat pada tabel 4, konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Tabel 8. Nilai AVE, \sqrt{AVE} , dan *Composite Reliability*

	AVE	\sqrt{AVE}	Composite Reliability
Hygiene Faktor	0.559	0.312481	0.862
Kinerja Pegawai	0.923	0.851929	0.96
Kualitas	0.782	0.611524	0.935
Kuantitas	0.641	0.410881	0.841
Motivator	0.562	0.315844	0.836

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 8 diketahui bahwa koefisien *Composite Reliability* untuk variabel *motivator*, *hygiene factor* dan kinerja pegawai berada di atas 0,70 yang menunjukkan bahwa semua instrumen adalah *reliabel* (handal) untuk dijadikan sebagai parameter pengujian selanjutnya.

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). *R-square* berfungsi menjelaskan kemampuan *independent variable* dalam menjelaskan *dependent variable*. Semakin tinggi nilai *R-square* maka semakin besar kemampuan variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-square* konstruk adalah 0,986 pada kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh *motivator* dan *hygiene factor*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabilitas kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 98,6% sedangkan sisanya 1,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Faktor-Faktor Motivasi Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Indikator kondisi kerja dan prosedur perusahaan merupakan indikator yang paling dominan dalam merefleksikan variabel *hygiene factor* dibandingkan indikator-indikator lainnya. Terlihat dari angka *loading factor* untuk indikator kondisi kerja sebesar 0,852 dan *loading factor* untuk prosedur perusahaan sebesar 0,785. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Handayani (2014) bahwa kondisi kerja adalah salah satu indikator yang paling dominan merefleksikan *hygiene factor* dalam membentuk kinerja pegawai. Selain kondisi kerja, prosedur perusahaan juga merupakan

indikator yang paling dominan merefleksikan *hygiene factor* dalam membentuk kinerja pegawai. Prosedur perusahaan yang berupa SOP kerja maupun kebijakan-kebijakan bagi karyawan seperti pemberian tunjangan, uang makan, uang transport, cuti, jaminan kesehatan dan ketenagakerjaan menimbulkan perasaan aman dan nyaman bagi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat meminimalisir ketidakpuasan kerja.

Motivator berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivator atau motivasi intrinsik yang dimiliki oleh karyawan PT. Bank BNI Syariah Jakarta Barat adalah baik, namun variabel ini tidak memiliki pengaruh berarti terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Dhermawan et al. (2012) bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivator dan kinerja pegawai tidak bisa dianggap sebagai suatu fenomena yang pasti saling terkait secara signifikan. Realisasi kinerja pegawai yang efektif tidak hanya berdasarkan motivasi intrinsik, tetapi juga banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Seseorang yang memiliki motivasi internal tinggi belum tentu dapat menghasilkan kinerja yang tinggi pula tanpa disertai dengan kemampuan dan keterampilan yang memadai dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi intrinsik dan kemampuan serta keterampilan adalah sama pentingnya. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dapat sangat banyak dan beragam. Temuan ini bisa menunjukkan bahwa perusahaan sudah memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang baik, sistem *reward* dan *punishment* juga berjalan, sehingga meskipun misalnya seorang karyawan tidak termotivasi secara internal, namun sistem yang telah dibangun perusahaan dapat memacunya untuk berkontribusi memberikan kinerja yang baik. Perusahaan juga sudah memiliki *brand awareness* di tengah masyarakat sehingga sudah memiliki nama besar dan dipercaya oleh masyarakat dalam menghimpun, mengelola dan menyalurkan dana. Faktor-faktor lain inilah yang memberikan sumbangsih pada kinerja pegawai sehingga motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan. Hal ini juga dapat berarti motivasi intrinsik sudah baik namun karyawan memerlukan sarana pengembangan diri untuk meningkatkan *skill* dalam bekerja, baik itu

kemampuan memimpin, kemampuan bernegosiasi, kemampuan mempengaruhi orang lain, dan sebagainya yang dapat digali lebih dalam oleh perusahaan.

KESIMPULAN

Persepsi responden pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat terhadap variabel-variabel penelitian yaitu motivator, *hygiene factor*, dan kinerja pegawai sudah baik, namun belum maksimal sehingga organisasi masih perlu melakukan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga kinerja pegawai dapat menjadi lebih baik. Motivator tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat.

Hygiene factor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat. Terdapat dua faktor yang paling dominan dalam merefleksikan *hygiene factor* yaitu kondisi kerja dan prosedur perusahaan. Kondisi pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada pada organisasi tersebut. Prosedur perusahaan berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) kerja maupun kebijakan-kebijakan bagi karyawan seperti pemberian tunjangan, uang makan, uang transport, cuti, jaminan kesehatan dan ketenagakerjaan yang dapat menimbulkan perasaan aman dan nyaman bagi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat meminimalisir ketidakpuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., Utama, I. W. M. (2012). Penfaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2), 173-184
- Fajri, L. L., Maarif, S., Sumarwan, U. (2016). Pendekatan budaya kerja untuk mengurangi ketidakselarasan antar divisi pada Batik Bogor Tradisiku. *Jurnal Agribisnis dan Bisnis Manajemen*, 1(1)

- Feng, Y. J., Tong, X. H., Liu, M. L. (2008). Partial least squares regression based cellular automata model for simulating complex urban systems. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 37(2), 19-24
- Ghozali, P. D. (2006). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0. (Second Edi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamid, E. S., Rowi, B. (2003). *Membangun Profesional Muhammadiyah*. Yogyakarta (ID): LPTP Muhammadiyah dan UAD Press.
- Handayani, P. D., Hutagaol, M. P., Affandi, M. J. (2015). Pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja pegawai dinas bina marga dan sumber daya air Kota Bogor. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(3), 538-546
- Hays, M. J., Hill, V. A. (1999). Gaining competitive service value through performance motivation. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 10(1), 36- 40
- Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least square analysis. *Journal Understanding Statistics*, 3(4), 283-297
- Herzberg, F., Mausner, Snyderman. (2008). *The Motivations to Work*. (Eleventh Edi). New York (US): John Wiley & Sons, Inc.
- Julianry, A., Syarief, R., Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), 236-245
- Kolina, N., Mustamu, R. H. (2013). Analisis deskriptif strategi bersaing pada perusahaan manufaktur plastik. *AGORA*, 1(1), 1-13
- Kurniawan, A. W. (2009). Pengaruh kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan Bank Sulselbar. *Jurnal Universitas Negeri Makassar*, 1-21
- Lusthaus, C. (2002). *Enchancing Organizational Performance: A toolbox for Self-Assessment*. Canada: International Development Research Centre.
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung (ID): PT. Refika Aditama
- Matondang, Z. (2009). Validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian. *Jurnal Tabularasa PPS Unimed*, 6(1), 87-97
- Muljani, N. (2002). Kompensasi sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 4(2), 108-122
- Muslih, B., Troena, E.A., Rohman, F. (2012). Analisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 799-810
- Noermijati. (2008). Kajian terhadap dua faktor herzberg, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja spiritual manajer operasional pada perusahaan kecil rokok SKT di kota dan kabupaten Malang, *National Conference on Management Research* (pp. 1-18). Makassar: 27 November 2008
- Perwita, A. D., Nurmalina, R., Affandi, J. (2017). Pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat dan Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 102-112
- Suprpti, A. R. (2008). Hubungan motivasi mengikuti pelatihan dan kinerja karyawan dengan orientasi pembelajaran sebagai variabel mediasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(2), 131-136
- Wibowo, C. T. (2015). Analisis pengaruh kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ) pada kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* . 15(1),1-14
- Widodo, P. B. (2006). Reliabilitas dan validitas konstruk skala konsep diri untuk mahasiswa Indonesia. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro* . 3(1),1-9.