

**PENGARUH INSENTIF FINANSIAL DAN NON FINANSIAL  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
(Riset Empiris Pada Karyawan BRI Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta)**

**Joko Wibowo**  
Bank Rakyat Indonesia

**ABSTRACT**

*A company's organization relies heavily on the management of human resources (HR), the employees who work for the company. The company always expects its employees can work well for the sake of the progress of the company, but only employees who have a high satisfaction will do its performance well with high loyalty. This research was conducted to determine the influence of financial and non financial incentives towards job satisfaction and employee performance on a BRI Branch Office of Sleman, Yogyakarta. The sample used as many as 200 employees BRI Branch Office of Sleman, Yogyakarta. The Data collected by the method of spreading the questionnaire directly to the respondents. Technique of data analysis in this study uses the SEM analysis (Structural Equation Modelling) that operated through AMOS. The results of this research are: financial incentives positive and significant effect on job satisfaction of employees; non financial incentives positive and significant effect on job satisfaction of employees; financial incentives positive and significant effect on performance of employees; non financial incentives positive and significant effect on performance of employees; and job satisfaction the positive and significant effect on the performance of employees.*

**Keywords:** *Financial Incentives, non financial incentives, job satisfaction, and performance*

**LATAR BELAKANG MASALAH**

Kelangsungan hidup organisasi sangat tergantung pada pengelolaan sumberdaya manusia yaitu karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi dalam organisasi akan memiliki kinerja yang baik. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh besarnya kompensasi yang diterima. Apabila karyawan memperoleh kompensasi sesuai dengan harapan, maka karyawan akan merasakan kepuasan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kompensasi. Selain kompensasi, kinerja karyawan dapat ditelusuri melalui kepuasan kerja, karena kinerja yang baik akan bersumber dari kepuasan kerja yang tinggi. Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi atau insentif. Insentif merupakan metode yang banyak digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan anggota organisasinya. Kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan memperoleh kompensasi yang cukup akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasakan cukup pada kompensasi atau insentif yang diperoleh.

Penelitian ini menguji pengaruh insentif finansial dan non-finansial terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan insentif finansial dan non-finansial, kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian yang berfokus pada kepuasan kerja dan kinerja masih harus digali lebih lanjut karena kepuasan kerja dan kinerja berkaitan dengan keberhasilan perusahaan. Kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi akan dapat dicapai jika perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia dengan optimal.

Perusahaan mengenal dua pendekatan insentif yaitu insentif finansial dan insentif non finansial. Insentif finansial merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang berhasil dicapai yang biasanya dalam bentuk bonus, atau tunjangan tertentu yang diatur dalam perusahaan. Insentif non finansial biasanya diberikan kepada karyawan yang berprestasi dalam bentuk piagam penghargaan, pujian atau promosi jabatan. Beberapa perusahaan memberikan tanda jasa kepada karyawan yang telah mengabdikan dalam waktu yang sangat lama dengan memberikan tanda jasa. Kompensasi baik finansial dan non finansial akan mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik.

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tuntutan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja, namun yang terpenting bagi karyawan adalah kepuasan kerja. Seseorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja akan menciptakan kegembiraan bagi karyawan sehingga memberikan dampak positif bagi karyawan.

Kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin dalam melaksanakan kewajibannya. Karyawan akan meyakini apabila perusahaan dapat mencapai tujuan, maka kepentingan karyawan sebagai anggota organisasi akan terpenuhi. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh dari: (1) Insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) Insentif non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan; (3) Insentif finansial terhadap kinerja karyawan; (4) Insentif non finansial terhadap kinerja karyawan; (5) Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; (6) Pengaruh tidak langsung insentif finansial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja; (7) Pengaruh tidak langsung insentif non finansial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Kepuasan kerja juga dapat menurunkan tingkat perputaran karyawan serta meningkatkan prestasi kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja sangat penting untuk diteliti karena akan berdampak terhadap kemajuan perusahaan. Salah satu teori yang mengukur kepuasan kerja adalah teori humanistik dan aktualisasi diri yang memaparkan cara manusia untuk memenuhi kebutuhan sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Tingkat kebutuhan manusia terdiri dari lima tingkatan yaitu; kebutuhan psikologis, rasa aman, dicintai dan disayangi, harga diri, dan aktualisasi diri.

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan yang mereka kerjakan memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya baik senang maupun tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan diantaranya; 1) isi dari pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual serta sebagai kontrol terhadap pekerjaan; 2) supervisi; 3) organisasi dan manajemen; 4) kesempatan untuk maju; 5) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial; 6) rekan atau partner kerja dan 7) kondisi pekerjaan. Kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin dalam melaksanakan kewajibannya. Karyawan akan meyakini apabila perusahaan dapat mencapai tujuan, maka kepentingan karyawan sebagai anggota organisasi akan terpenuhi.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya *reward* yang diterima seseorang dengan banyaknya yang mereka yakini yang seharusnya mereka terima. Tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif, sedangkan seseorang yang puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif. Perusahaan akan memiliki tingkat *turn over* karyawan yang rendah apabila kepuasan kerja karyawan sangat baik. Karyawan yang memiliki kepuasan tinggi dapat dilihat dari tingkat kinerja yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah, serta prestasi kerja yang baik.

### B. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Terungkap bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan serta penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Kinerja adalah mengenai melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan tersebut. Kinerja juga merupakan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seorang karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu: Kualitas yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan; berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan; Kualitas yang mencerminkan seberapa baik mutu atau penyelesaian pekerjaan yang dihasilkan; berkaitan dengan bentuk keluaran; Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang telah direncanakan.

Karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi,
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi,
3. Memiliki tujuan yang realistis,
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya,
5. Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang kongrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan,
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **C. Insentif**

Insentif atau disebut juga sebagai kompensasi, merupakan suatu dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar dapat lebih mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, sehingga dapat membangkitkan gairah kerja seseorang karyawan. Insentif merupakan sesuatu yang dapat merangsang serta memotivasi minat karyawan untuk bekerja. Insentif juga dapat dibagi menjadi dua pendekatan yaitu finansial dan non finansial.

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Contoh dari kompensasi finansial yaitu upah, gaji, tunjangan, pemberian saham, bonus, dan lain-lain; sedangkan contoh dari kompensasi non finansial yaitu seperti promosi jabatan, penghargaan dan lain-lain. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas sumbangannya kepada perusahaan, termasuk didalamnya adalah gaji, pemberian tunjangan, fasilitas-fasilitas yang dapat dinikmati karyawan baik yang berupa uang maupun yang bukan.

Penggunaan insentif non finansial untuk mengukur kinerja telah banyak dijelaskan dalam literatur dan di buktikan dengan hasil-hasil penelitian. Penggunaan pendekatan ini juga didukung oleh analis ekonomi dengan mengembangkan sistem pengukuran insentif. Oleh karena itu evaluasi

kinerja karyawan menggunakan pendekatan insentif finansial menjadi sangat penting selain dengan pendekatan finansial Insentif non finansial yang efektif dapat mengubah sikap seseorang di tempat kerja yang dengan sendirinya membawa perubahan positif dalam lingkungan dan juga meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka, mereka akan memiliki berkomitmen dengan organisasi dan pekerjaan serta hasilnya akan menjadi output efektif. Karyawan merasa berkomitmen ketika mereka menerima penghargaan non finansial yang juga meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan.

Dari penelitian ini didapatkan beberapa hipotesis yaitu: (1) Insentif finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) Insentif non finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; (3) Insentif finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) Terdapat pengaruh tidak langsung antara insentif finansial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja; (5) Insentif non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) Terdapat pengaruh tidak langsung antara insentif non finansial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja; (7) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Subyek penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI Kantor Cabang Sleman Yogyakarta. Obyek penelitian adalah lokasi penelitian yaitu BRI Kantor Cabang Sleman, Yogyakarta dengan alamat di Jl. Bhayangkara KM.12, Triharjo, Sleman, Yogyakarta. Sampel adalah sub kelompok dari populasi atau bagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel adalah *convenience sampling* yang merupakan pengumpulan informasi dari anggota populasi yang dengan senang hati bersedia memberikan pendapatnya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 200 responden yang merupakan karyawan di BRI Kantor Cabang Sleman, Yogyakarta.

## HASIL PENELITIAN

Data yang akan didapatkan dapat dibagi menjadi dua macam data, yaitu: data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau suatu organisasi langsung melalui obyeknya<sup>(18)</sup>; sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur, studi kepustakaan, jurnal-jurnal penelitian yang berhubungan dan mendukung penelitian yang dilakukan. Untuk data primer dilakukan menggunakan metode wawancara (*interview*) dan metode kuesioner dengan mengajukan beberapa pertanyaan terkait tujuan penelitian.

BRI Kantor Cabang Sleman Yogyakarta beralamat di Jl. Bhayangkara KM 12, Triharjo, Sleman, Yogyakarta. BRI Kantor Cabang Sleman mempunyai 23 unit kerja, 1 kantor kas dan 6 kantor teras pasar yang terletak di setiap kecamatan di Sleman dan di beberapa pasar besar di Kabupaten Sleman. Visi dan Misi dari bank ini adalah memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance*.

Dari hasil pembagian kuesioner sebanyak 200 kuesioner kepada para karyawan yang kemudian diperiksa kembali, didapatkan bahwa hanya sebanyak 139 kuesioner saja yang dinyatakan layak untuk diolah dan dijadikan sebagai sumber data penelitian. Sebanyak 61 kuesioner sisanya tidak digunakan karena tidak terisi dengan lengkap dan dikembalikan dalam keadaan kosong.

**Tabel 1.** Deskripsi Karakteristik Responden

| No. | Karakteristik Responden | Frekuensi | Persentase |
|-----|-------------------------|-----------|------------|
| 1.  | Umur:                   |           |            |
|     | 20 – 30 tahun           | 32        | 23,0 %     |
|     | 31 – 40 tahun           | 83        | 59,7 %     |
|     | 41 – 50 tahun           | 24        | 17,3 %     |
| 2.  | Jenis Kelamin:          |           |            |
|     | Laki-laki               | 34        | 24,5 %     |
|     | Perempuan               | 105       | 75,5 %     |
| 3.  | Jabatan:                |           |            |
|     | Staff                   | 139       | 100 %      |
|     | Supervisor              | 0         | 0 %        |
|     | Manajer                 | 0         | 0 %        |
| 4.  | Lama kerja:             |           |            |
|     | 1 – 10 tahun            | 38        | 27,3 %     |
|     | 11 – 20 tahun           | 90        | 64,7 %     |
|     | 21 – 30 tahun           | 11        | 7,9 %      |

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa dari 139 responden penelitian, mayoritas responden berusia antara 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 83 orang (59,7%); selanjutnya responden

dengan usia antara 20 – 30 tahun sebanyak 32 orang (23,0 %) dan responden dengan usia antara 41 – 50 tahun ada sebanyak 24 orang (17,3%). Responden penelitian terdiri dari 34 orang (24,5%) laki-laki dan 105 orang (75,5%) perempuan. Mayoritas jabatan di kantor sebagai staff sebanyak 139 orang (100%). Mayoritas masa responden bekerja di Bank BRI Kantor Cabang Sleman adalah 11 – 20 tahun yaitu sebanyak 90 orang (64,7 %). Responden yang telah bekerja selama 21 – 30 tahun hanya sebanyak 11 orang (7,9 %) dan yang telah bekerja selama 1 – 10 tahun sebanyak 38 orang (27,3%).

### Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian sangat menentukan kualitas data yang diperoleh. Data penelitian menjadi sah dan dapat dipercayai apabila instrumen penelitian valid dan reliabel. Dengan demikian instrumen penelitian yang dinyatakan valid adalah instrumen yang memang difungsikan untuk mengukur gejala variabel penelitian. Adapun reliabilitas instrumen dimaksud menunjuk pada pengertian bahwa alat ukur yang digunakan secara cermat mampu mengukur dengan derajat kesalahan (presisi) yang sekecil mungkin. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 2, Tabel 3, Tabel 4, dan Tabel 5 berikut ini.

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas Variabel Insentif Finansial

| <b>Item</b>  | <b><i>Faktor Loading</i></b> | <b>Keterangan</b> |
|--------------|------------------------------|-------------------|
| GJ1 (Item 1) | 0,728                        | Valid             |
| GJ2 (Item 2) | 0,692                        | Valid             |
| IS1 (Item 3) | 0,900                        | Valid             |
| IS2 (Item 4) | 0,889                        | Valid             |
| IS3 (Item 5) | 0,269                        | Tidak Valid       |
| TJ1 (Item 6) | 0,842                        | Valid             |
| TJ2 (Item 7) | 0,810                        | Valid             |
| TJ3 (Item 8) | 0,871                        | Valid             |

Hasil uji validitas variabel insentif finansial dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan 5 tidak valid karena mempunyai nilai *faktor loading*  $< 0,5$ ; sehingga item pertanyaan tersebut di drop dari kuesioner penelitian, sedangkan item pertanyaan lainnya adalah valid.

**Tabel 3.** Hasil Uji Validitas Variabel Insentif Non Finansial

| Item          | <i>Faktor Loading</i> | Keterangan  |
|---------------|-----------------------|-------------|
| PR1 (Item 1)  | 0,382                 | Tidak Valid |
| PR2 (Item 2)  | 0,673                 | Valid       |
| PR3 (Item 3)  | 0,667                 | Valid       |
| PD1 (Item 4)  | 0,770                 | Valid       |
| PD2 (Item 5)  | 0,702                 | Valid       |
| SJ1 (Item 6)  | 0,691                 | Valid       |
| SJ2 (Item 7)  | 0,597                 | Valid       |
| SJ3 (Item 8)  | 0,665                 | Valid       |
| LK1 (Item 9)  | 0,770                 | Valid       |
| LK2 (Item 10) | 0,746                 | Valid       |

Hasil uji validitas variabel insentif non finansial dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan 1 tidak valid karena mempunyai nilai *faktor loading*  $< 0,5$ ; sehingga item pertanyaan tersebut di drop dari kuesioner penelitian, sedangkan item pertanyaan lainnya adalah valid.

**Tabel 4.** Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan kerja

| Item         | <i>Faktor Loading</i> | Keterangan |
|--------------|-----------------------|------------|
| PN1 (Item 1) | 0,760                 | Valid      |
| PN2 (Item 2) | 0,806                 | Valid      |
| PN3 (Item 3) | 0,778                 | Valid      |
| PN4 (Item 4) | 0,668                 | Valid      |



| Item           | <i>Faktor Loading</i> | Keterangan  |
|----------------|-----------------------|-------------|
| PN5 (Item 5)   | 0,789                 | Valid       |
| KK1 (Item 6)   | 0,728                 | Valid       |
| KK2 (Item 7)   | 0,729                 | Valid       |
| KK3 (Item 8)   | 0,385                 | Tidak Valid |
| KK4 (Item 9)   | 0,792                 | Valid       |
| KK5 (Item 10)  | 0,745                 | Valid       |
| KK6 (Item 11)  | 0,734                 | Valid       |
| KK7 (Item 12)  | 0,692                 | Valid       |
| KK8 (Item 13)  | 0,419                 | Tidak Valid |
| KK9 (Item 14)  | 0,730                 | Valid       |
| KK10 (Item 15) | 0,747                 | Valid       |
| TG1 (Item 16)  | 0,690                 | Valid       |
| TG2 (Item 17)  | 0,240                 | Tidak Valid |
| TG3 (Item 18)  | 0,646                 | Valid       |
| TG4 (Item 19)  | 0,625                 | Valid       |
| TG5 (Item 20)  | 0,744                 | Valid       |

Hasil uji validitas variabel kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan 8, 13 dan 17 tidak valid karena mempunyai nilai *faktor loading*

< 0,5; sehingga item-item pertanyaan tersebut di drop dari kuesioner penelitian, sedangkan item pertanyaan lainnya adalah valid.

**Tabel 5.** Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

| Item          | <i>Faktor Loading</i> | Keterangan |
|---------------|-----------------------|------------|
| KL1 (Item 1)  | 0,793                 | Valid      |
| KL2 (Item 2)  | 0,743                 | Valid      |
| KUA1 (Item 3) | 0,807                 | Valid      |

| Item          | <i>Faktor Loading</i> | Keterangan  |
|---------------|-----------------------|-------------|
| 3)            |                       |             |
| KUA2 (Item 4) | 0,777                 | Valid       |
| DS1 (Item 5)  | 0,683                 | Valid       |
| DS2 (Item 6)  | 0,470                 | Tidak Valid |
| DS3 (Item 7)  | 0,722                 | Valid       |
| KM1 (Item 8)  | 0,689                 | Valid       |
| KM2 (Item 9)  | 0,258                 | Tidak Valid |
| KM3 (Item 10) | 0,674                 | Valid       |
| KO1 (Item 11) | 0,735                 | Valid       |
| KO2 (Item 12) | 0,719                 | Valid       |
| KO3 (Item 13) | 0,574                 | Valid       |
| IN1 (Item 14) | 0,673                 | Valid       |
| IN2 (Item 15) | 0,640                 | Valid       |

Hasil uji validitas variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan 6 dan 9 tidak valid karena mempunyai nilai *faktor loading* < 0,5; sehingga item-item pertanyaan tersebut di drop dari kuesioner penelitian, sedangkan item pertanyaan lainnya valid.

**Tabel 6.** Reliabilitas Instrumen

| Variabel               | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|------------------------|-------------------------|------------|
| Insentif Finansial     | 0,933                   | Reliabel   |
| Insentif Non Finansial | 0,894                   | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja         | 0,951                   | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan       | 0,929                   | Reliabel   |

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian instrumen penelitian ini telah memenuhi kriteria valid dan reliabel, sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian telah layak digunakan untuk mengambil data penelitian.

### Statistik Deskriptif

Hasil analisis data penelitian untuk masing-masing variabel penelitian akan diuraikan dengan statistik deskriptif. Hasil analisis deskriptif variabel penelitian disajikan sebagai berikut ini.

**Tabel 7.** Hasil Analisis Deskriptif

| Variabel               | Min  | Max  | Mean | SD   |
|------------------------|------|------|------|------|
| Insentif Finansial     | 2,11 | 5,00 | 3,73 | 0,73 |
| Insentif Non Finansial | 2,25 | 5,00 | 3,95 | 0,59 |
| Kepuasan Kerja         | 1,67 | 3,96 | 2,83 | 0,52 |
| Kinerja Karyawan       | 2,36 | 5,00 | 3,97 | 0,62 |

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel penelitian adalah baik. Hal ini ditunjukkan dari rata-rata skor pada variabel Insentif finansial sebesar 3,73 dan rata-rata skor pada variabel insentif non finansial sebesar 3,95; sedangkan rata-rata skor pada variabel kepuasan kerja sebesar 2,83 juga baik karena skor tertinggi dari variabel kepuasan kerja sebesar 3,97.

Data-data hasil penelitian dikategorikan ke dalam lima kelompok untuk masing-masing variabel. Pengkategorian tersebut didasarkan pada nilai rerata teoritik dan simpangan baku teoritik pada masing-masing variabel penelitian. Kategorisasi tersebut diantaranya sebagai berikut:

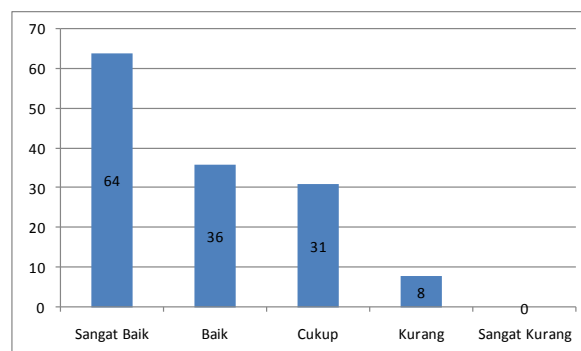
#### (1) Insentif Finansial

Skala insentif finansial terdiri dari 7 butir pertanyaan yang masing-masing jawaban mempunyai skor sebagai berikut: a) sangat tidak setuju skor 1; b) tidak setuju skor 2; c) netral skor 3; d) setuju skor 4; dan e) sangat setuju skor 5. Variabel insentif finansial mempunyai nilai rata-rata teoritik sebesar 21,00 dan nilai standar deviasi teoritik sebesar 4,67. Kategorisasi untuk variabel kepemimpinan disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 8.** Kategorisasi Skor pada Variabel Insentif Finansial

| Kategori      | Interval Skor          | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|------------------------|-----------|----------------|
| Sangat Baik   | $X > 28,00$            | 64        | 46,9           |
| Baik          | $23,33 < X \leq 28,00$ | 36        | 25,9           |
| Cukup         | $18,67 < X \leq 23,33$ | 31        | 22,3           |
| Kurang        | $14,00 < X \leq 18,67$ | 8         | 5,8            |
| Sangat Kurang | $X \leq 14,00$         | 0         | 0              |
|               |                        | 139       | 100            |

Tabel tersebut menunjukkan bahwa insentif finansial paling banyak masuk dalam kategori sangat baik, yaitu sebanyak 64 responden (46,9%); kemudian kategori baik sebanyak 36 responden (25,9%); kategori cukup baik ada sebanyak 31 responden (22,3%); kategori kurang baik ada sebanyak 8 responden (5,8%); dan tidak ada yang menilai insentif finansial masuk kedalam kategori sangat kurang. Diagram batang untuk variabel insentif finansial disajikan dalam gambar berikut ini.



**Gambar 1.** Diagram Batang Kategorisasi Insentif Finansial

## (2) Insentif Non Finansial

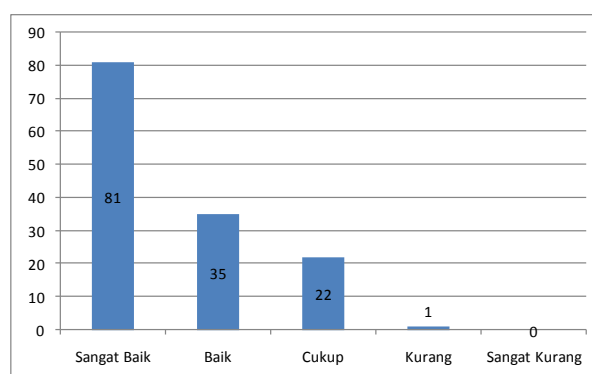
Skala insentif non finansial terdiri dari 9 butir pertanyaan yang masing-masing jawaban mempunyai skor sebagai berikut: a) sangat tidak setuju skor 1; b) tidak setuju skor 2; c) netral skor 3; d) setuju skor 4; dan e) sangat setuju skor 5. Variabel insentif non finansial mempunyai nilai rata-

rata teoritik sebesar 27,00 dan nilai standar deviasi teoritik sebesar 6,00. Kategorisasi untuk variabel insentif non finansial disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 9.** Kategorisasi Skor pada Variabel Insentif Non Finansial

| Kategori      | Interval Skor          | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|------------------------|-----------|----------------|
| Sangat Baik   | $X > 36,00$            | 81        | 58,3           |
| Baik          | $30,00 < X \leq 36,00$ | 35        | 25,2           |
| Cukup         | $24,00 < X \leq 30,00$ | 22        | 15,8           |
| Kurang        | $18,00 < X \leq 24,00$ | 1         | 0,7            |
| Sangat Kurang | $X \leq 18,00$         | 0         | 0              |
|               |                        | 139       | 100            |

Tabel tersebut menunjukkan bahwa penilaian insentif non finansial paling banyak masuk dalam kategori sangat baik, yaitu sebanyak 81 responden (58,3%), kemudian kategori baik sebanyak 35 responden (25,2%), kategori cukup ada sebanyak 22 responden (15,8%); kategori kurang ada 1 responden (0,7%) dan tidak ada responden yang menjawab dalam kategori sangat kurang. Diagram batang untuk variabel insentif non finansial disajikan dalam gambar berikut ini.



**Gambar 2.** Diagram Batang Kategorisasi Insentif Non Finansial

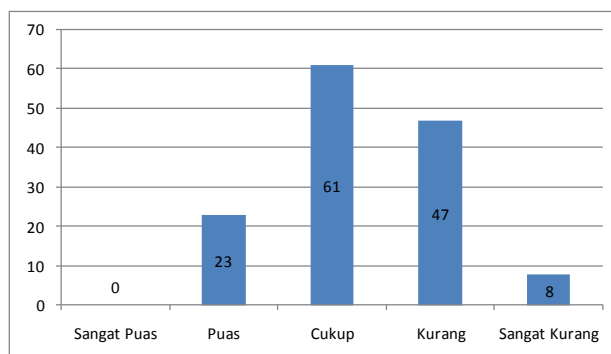
### (3) Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja terdiri dari 16 butir pertanyaan yang masing-masing jawaban mempunyai skor sebagai berikut: a) sangat tidak setuju skor 1; b) tidak setuju skor 2; c) setuju skor 3; dan d) sangat setuju skor 4. Variabel kinerja responden mempunyai nilai rata-rata teoritik sebesar 51,00 dan nilai standar deviasi teoritik sebesar 11,33. Kategorisasi untuk variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 10.** Kategorisasi Skor pada Variabel Kepuasan kerja

| Kategori      | Interval Skor          | <i>Frekuensi</i> | Persen (%) |
|---------------|------------------------|------------------|------------|
| Sangat Puas   | $X > 68,00$            | 0                | 0,0        |
| Puas          | $56,67 < X \leq 68,00$ | 23               | 16,5       |
| Cukup         | $43,33 < X \leq 56,67$ | 61               | 43,9       |
| Kurang        | $34,00 < X \leq 45,33$ | 47               | 33,8       |
| Sangat Kurang | $X \leq 34,00$         | 8                | 5,8        |
|               |                        | 139              | 100        |

Tabel tersebut menunjukkan bahwa penilaian untuk kepuasan kerja paling banyak masuk dalam kategori cukup puas, yaitu sebanyak 61 responden (43,9%), kategori puas sebanyak 23 responden (16,5 %), kategori kurang puas sebanyak 47 responden (33,8%) lalu kategori sangat kurang puas ada sebanyak 8 responden (5,8%), dan tidak ada penilaian kepuasan kerja yang masuk dalam kategori sangat puas, Diagram batang untuk variabel kepuasan kerja disajikan dalam gambar berikut ini.



**Gambar 3.** Diagram Batang Kategorisasi Kepuasan Kerja

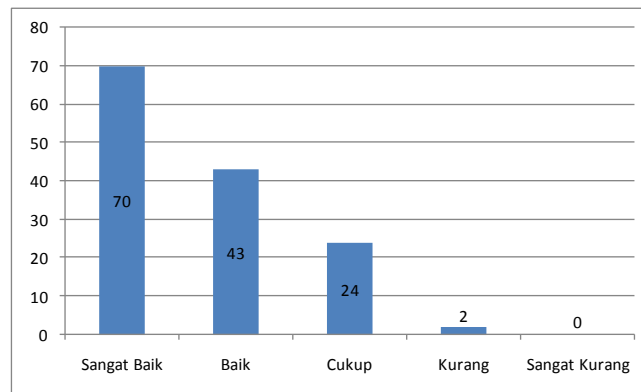
(c) Kinerja

Skala kinerja perawat terdiri dari 13 butir pertanyaan yang masing-masing jawaban mempunyai skor sebagai berikut: (a) sangat tidak setuju skor 1; (b) tidak setuju skor 2; (c) netral skor 3; (d) setuju skor 4; dan (e) sangat setuju skor 5. Variabel kinerja mempunyai nilai rata-rata teoritik sebesar 39,00 dan nilai standar deviasi teoritik sebesar 8,67. Kategorisasi untuk variabel kinerja t disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 11.** Kategorisasi Skor pada Variabel Kinerja

| Kategori      | Interval Skor          | Frekuensi | Persen (%) |
|---------------|------------------------|-----------|------------|
| Sangat Baik   | $X > 52,00$            | 70        | 50,4       |
| Baik          | $43,33 < X \leq 52,00$ | 43        | 30,9       |
| Cukup         | $34,67 < X \leq 43,33$ | 24        | 17,3       |
| Kurang        | $26,00 < X \leq 34,67$ | 2         | 1,4        |
| Sangat Kurang | $X \leq 26,00$         | 0         | 0,0        |
|               |                        | 139       | 100        |

Tabel tersebut menunjukkan bahwa penilaian untuk kinerja paling banyak masuk dalam kategori sangat baik, yaitu sebanyak 70 responden (50,4%), kategori baik menempati urutan kedua dengan jumlah 43 responden (30,9%) lalu kategori cukup baik ada sebanyak 24 responden (17,3%), kategori kurang sebanyak 2 responden (1,4 %) dan tidak ada penilaian kinerja karyawan yang masuk dalam kategori sangat kurang. Diagram batang untuk variabel kinerja perawat disajikan dalam gambar berikut ini.



**Gambar 4.** Diagram Batang Kategorisasi Kinerja Karyawan

### Uji *Goodness of Fit Model*

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik. Hasil pengujian *goodness of fit overall model* digunakan untuk mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empiric. Hasil komputasi dengan program AMOS untuk model SEM ini dihasilkan indeks-indeks *goodnees of fit* seperti diberikan pada Tabel 12 berikut ini.

**Tabel 12.** *Goodness of Fit Index*

| <i>Goodness of Fit</i> | Hasil Analisis | <i>Cut-off Value</i> | Keterangan |
|------------------------|----------------|----------------------|------------|
| $\chi^2$ (Chi-Square)  | 135,07         | Diharapkan kecil     | Kurang     |
| Probability            | 0,003          | $\geq 0,05$          | Kurang     |
| CMIND/DF               | 1,452          | $\leq 2$             | Baik       |
| GFI                    | 0,896          | $\geq 0,90$          | Marginal   |
| AGFI                   | 0,848          | $\geq 0,90$          | Marginal   |
| TLI                    | 0,971          | $\geq 0,95$          | Baik       |
| NFI                    | 0,848          | $\geq 0,90$          | Marginal   |
| CFI                    | 0,978          | $\geq 0,95$          | Baik       |
| RMSEA                  | 0,057          | $\leq 0,08$          | Baik       |



Hasil *Goodness of Fit* diperoleh nilai *Chi-Square* sebesar 135,07 dengan probabilitas 0,003 menunjukkan model belum fit karena nilainya belum sesuai dengan nilai yang direkomendasikan. Namun, perlu dilihat kriteria fit yang lain yaitu GFI, AGFI, TLI, CFI, NFI, dan RMSEA untuk menyimpulkan *goodness of fit overall model*. Nilai CMIN/DF sebesar 1,452 menunjukkan model fit sesuai dengan nilai yang direkomendasikan. Nilai GFI sebesar 0,896, NFI sebesar 0,848, TLI sebesar 0,971 dan CFI sebesar 0,978 menunjukkan model telah fit karena lebih dari nilai yang direkomendasikan. Nilai RMSEA sebesar 0,057 juga menunjukkan bahwa model fit sesuai dengan nilai yang direkomendasikan. Hasil pengujian *goodness of fit* secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model hipotetik didukung oleh data empirik, atau model dapat dikatakan fit.

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian berupa hubungan antar variabel yang diuji dengan cara melihat uji secara parsial masing-masing variabel. Untuk menerima hipotesis alternatif bahwa terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dinilai dari nilai C,R, Hipotesis alternatif diterima apabila nilai  $C,R \geq 2$  atau  $P \leq 0,05$ . Ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 13.** Pengujian Hipotesis

| Hipotesis                                | Estimate | C, R  | P     | Hipotesis |
|------------------------------------------|----------|-------|-------|-----------|
| Kepuasan Kerja «- Insentif Finansial     | 0,444    | 5,591 | 0,000 | Diterima  |
| Kepuasan Kerja «- Insentif Non Finansial | 0,277    | 2,579 | 0,010 | Diterima  |
| Kinerja «- Insentif Finansial            | 0,174    | 2,737 | 0,006 | Diterima  |
| Kinerja «- Insentif Non Finansial        | 0,332    | 4,002 | 0,000 | Diterima  |
| Kinerja «- Kepuasan Kerja                | 0,318    | 4,203 | 0,000 | Diterima  |

Penjelasan hasil uji t (C,R) untuk mengetahui pengaruh antar masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil statistik uji t (C,R) pada tabel 4.13 untuk mengetahui pengaruh insentif finansial terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai C,R sebesar 5,591 dan t tabel 1,977 (df=139, p=0,05) dengan nilai signifikansi 0,000; karena  $C,R > t$  tabel ( $5,591 > 1,977$ ); dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ); serta koefisien mempunyai nilai positif maka hipotesis yang menyatakan bahwa “insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” diterima.

- Insentif non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil statistik uji t (C,R) pada tabel 4.13 untuk mengetahui pengaruh insentif non finansial terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai C,R sebesar 2,579 dan t tabel 1,977 (df=139, p=0,05) dengan nilai signifikansi 0,010; karena  $C,R > t$  tabel ( $2,579 > 1,977$ ); dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ); serta koefisien mempunyai nilai positif maka hipotesis yang menyatakan bahwa “insentif non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” diterima.

- Insentif finansial berpengaruh terhadap kinerja

Hasil statistik uji t (C,R) pada tabel 4.13 untuk mengetahui pengaruh insentif finansial terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai C,R sebesar 2,737 dan t tabel 1,977 (df=139, p=0,05) dengan nilai signifikansi 0,006 karena  $C,R < t$  tabel ( $2,737 > 1,977$ ); dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ); serta koefisien mempunyai nilai positif maka hipotesis “insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” diterima.

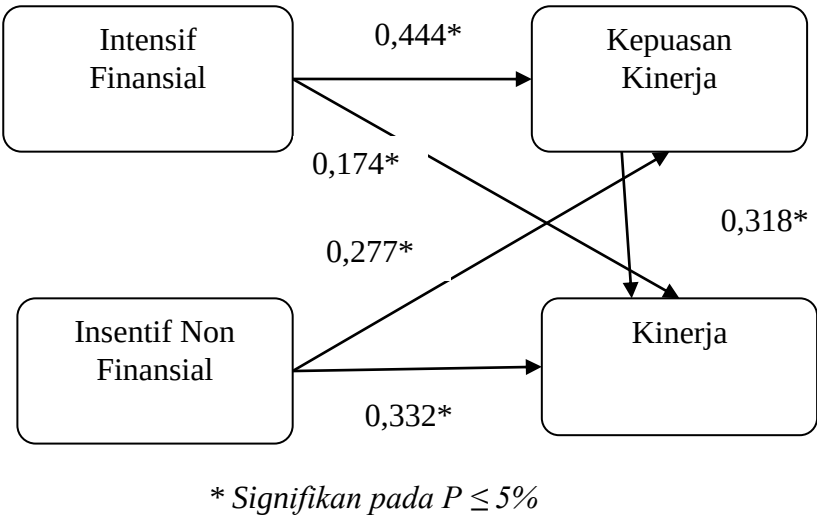
- Insentif non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hasil statistik uji t (C,R) pada tabel 4.13 untuk mengetahui pengaruh insentif non finansial terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai C,R sebesar 4,002 dan t tabel 1,977 (df=139, p=0,05) dengan nilai signifikansi 0,000; karena  $C,R > t$  tabel ( $4,002 > 1,977$ ); dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ); serta koefisien mempunyai nilai positif maka hipotesis yang menyatakan bahwa “insentif non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja” diterima.

- Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hasil statistik uji t (C,R) pada tabel 4.13 untuk mengetahui pengaruh insentif non finansial terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai C,R sebesar 4,203 dan t tabel 1,977 (df=139, p=0,05) dengan nilai signifikansi 0,000; karena  $C,R > t$  tabel ( $4,203 > 1,977$ ); dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ); serta koefisien mempunyai nilai positif

maka hipotesis yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja” diterima.



**Gambar 5.** Hasil Pengujian Model Penelitian

**Tabel 14.** Pengujian Pengaruh Variabel Intervening

| Interaksi                             | Nilai | Keterangan              |
|---------------------------------------|-------|-------------------------|
| Insentif finansial – kepuasan kerja   | 0,541 | Pengaruh langsung       |
| Insentif non finansial–kepuasan kerja | 0,250 | Pengaruh langsung       |
| Insentif finansial – kinerja          | 0,247 | Pengaruh langsung       |
| Insentif non finansial – kinerja      | 0,350 | Pengaruh langsung       |
| Kepuasan kerja – kinerja              | 0,371 | Pengaruh langsung       |
| Insentif finansial – kinerja          | 0,201 | Pengaruh tidak langsung |
| Insentif non finansial – kinerja      | 0,093 | Pengaruh tidak langsung |

|            |                                                                                                                                                                                                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kesimpulan | Pengaruh langsung →<br>pengaruh tidak langsung.<br>Variabel insentif financial<br>dan non finansial tidak<br>bersinergi dengan variabel<br>kepuasan kerja untuk<br>meningkatkan kinerja<br>karyawan. |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Berdasarkan tabel 14 diketahui bahwa pengaruh insentif finansial terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh tidak langsung artinya kepuasan kerja tidak bersinergi dengan insentif finansial dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BRI cabang Sleman. Pengaruh insentif non finansial terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh tidak langsung artinya kepuasan kerja tidak bersinergi dengan insentif non finansial dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BRI Cabang Sleman.

## PEMBAHASAN

### Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Insentif finansial merupakan salah satu cara yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk memberikan apresiasi kepada karyawan yang telah melaksanakan tugasnya. Insentif finansial merupakan pembayaran dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Insentif finansial yang diberikan pada karyawan dapat berupa gaji, pemberian saham, penghargaan secara ekonomi dan bonus.

Hasil penelitian untuk mengetahui pengaruh insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank BRI cabang Sleman menunjukkan nilai C,R sebesar 5,591 dengan nilai signifikansi 0,000; karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) dan koefisien regresi mempunyai nilai positif maka menunjukkan bahwa insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik insentif finansial, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini dapat menjawab hipotesis pertama yang telah dikemukakan.

Persepsi karyawan terhadap insentif finansial dalam penelitian ini masuk dalam kategori sangat baik, hal ini ditunjukkan dari hasil kategorisasi pada insentif finansial yang secara mayoritas masuk dalam kategori sangat baik (46,9%) dan baik (25,9).

Pemberian insentif finansial kepada karyawan akan memberikan motivasi tersendiri kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga hasil kerja

karyawan akan meningkat dan lebih baik. Semakin baiknya hasil kerja karyawan akan menimbulkan suatu kepuasan kerja bagi karyawan dan perusahaan .

### **Insentif non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan**

Insentif non finansial adalah suatu kompensasi yang diberikan perusahaan selain kompensasi finansial. Insentif non finansial biasanya diberikan kepada karyawan yang berprestasi dalam bentuk piagam penghargaan, pujian atau promosi jabatan. Beberapa perusahaan memberikan tanda jasa kepada karyawan yang telah mengabdikan dalam waktu yang sangat lama.

Hasil penelitian untuk mengetahui pengaruh insentif non finansial terhadap kepuasan kerja di Bank BRI cabang Sleman menunjukkan nilai C,R sebesar 2,579 dengan nilai signifikansi 0,010, karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) dan koefisien regresi mempunyai nilai positif maka menunjukkan bahwa insentif non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik insentif non finansial, maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang kedua.

Persepsi karyawan terhadap insentif non finansial dalam penelitian ini masuk dalam kategori sangat baik, hal ini ditunjukkan dari hasil kategorisasi pada insentif non finansial yang secara mayoritas masuk dalam kategori sangat baik (58,3 %) dan baik (25,2).

Insentif non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemberian suatu insentif non finansial kepada karyawan akan menumbuhkan suatu motivasi diri untuk bisa terus maju mengembangkan diri dan mencapai prestasi kerja yang baik sehingga menimbulkan suatu kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan.

### **Insentif finansial terhadap kinerja karyawan**

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Hasil penelitian untuk mengetahui pengaruh insentif finansial terhadap kinerja karyawan di Bank BRI cabang Sleman menunjukkan nilai C,R sebesar 2,737 dengan nilai signifikansi 0,006 karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) dan koefisien regresi mempunyai nilai positif maka menunjukkan bahwa insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi insentif finansial, maka kinerja karyawan semakin meningkat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti.

Terdapat pengaruh tidak langsung antara insentif finansial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja nilai signifikan  $< 5\%$ . Hasil tersebut memberikan daya dukung bahwa adanya intensitas yang diberikan oleh Bank terhadap karyawan memberikan kepuasan tersendiri dalam bekerja sehingga kinerjanya semakin meningkat. Pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung dalam meningkatkan kinerja berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa insentif finansial tidak bersinergi dengan kinerja karyawan Bank BRI. Upaya yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan insentif finansial secara langsung, namun dapat pula dilakukan dengan memberikan insentif secara tidak langsung sebab keduanya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Indikator insentif finansial meliputi tiga dimensi yakni gaji, insentif dan tunjangan. Segala aspek tersebut ternyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Pihak perusahaan diharapkan dapat memperhatikan dan memperbaiki seluruh aspek dimensi finansial demi meningkatkan kinerja karyawannya.

Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Semakin tinggi semangat kerja karyawan tentu akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara insentif finansial dengan kinerja karyawan, dengan demikian untuk meningkatkan kinerja karyawan maka insentif finansial harus terpenuhi dan ditingkatkan sehingga dapat memberikan hasil yang optimal.

### **Insentif non finansial terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian untuk mengetahui pengaruh insentif non finansial terhadap kinerja karyawan di Bank BRI cabang Sleman menunjukkan nilai C,R sebesar 4,002 dengan nilai signifikansi 0,000 karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) dan koefisien regresi mempunyai nilai positif maka menunjukkan bahwa insentif non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi insentif non finansial, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Kinerja berhubungan dengan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan yang dilakukan. Insentif non finansial yang diberikan kepada karyawan berprestasi akan membawa perubahan yang positif terhadap sikap karyawan. Adanya sikap positif ini akan membawa perubahan yang lebih baik bagi perusahaan karena para karyawan akan lebih berkomitmen kepada pekerjaan mereka. Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan akan memberikan kinerja yang lebih baik. Persepsi karyawan terhadap kinerja dalam penelitian ini

masuk dalam kategori sangat baik, hal ini ditunjukkan dari hasil kategorisasi pada kinerja karyawan yang secara mayoritas masuk dalam kategori sangat baik (50,4%) dan baik (30,9%).

Terdapat pengaruh tidak langsung antara insentif non finansial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja nilai signifikan  $< 5\%$ . Hasil tersebut memberikan daya dukung bahwa adanya insentif non finansial yang diberikan oleh Bank terhadap karyawan memberikan kepuasan tersendiri dalam bekerja sehingga kinerjanya semakin meningkat. Pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung dalam meningkatkan kinerja berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa insentif non finansial tidak bersinergi dengan kinerja karyawan Bank BRI. Upaya yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan insentif non secara langsung, namun dapat pula dilakukan dengan memberikannya secara tidak langsung sebab keduanya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Insentif non finansial meliputi aspek promosi, pengembangan diri, sanjungan dan pengakuan dan lingkungan kerja. Keseluruhan aspek tersebut merupakan hal yang sangat penting dan saling terkait dalam peningkatan kinerja karyawan. Seorang pimpinan diharapkan dapat memenuhi insentif non finansial yang diberikan pada karyawan demi menunjang kinerjanya. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan semakin terdorong untuk bekerja secara maksimal. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya serta teori memberikan gambaran adanya keterkaitan antara pemberian insentif non finansial dengan kinerja karyawan, dengan demikian untuk meningkatkan kinerja karyawan maka insentif non finansial harus terpenuhi dan ditingkatkan sehingga dapat memberikan hasil yang optimal.

### **Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI cabang Sleman menunjukkan nilai  $C, R$  sebesar 4,203 dengan nilai signifikansi 0,000 karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) dan koefisien regresi mempunyai nilai positif maka menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila seseorang memiliki harapan mereka akan termotivasi untuk melakukan suatu tindakan guna mewujudkan harapan tersebut. Motivasi ini akan membawa dampak yang baik bagi karyawan. Karyawan akan berusaha meningkatkan kinerja untuk mencapai harapan tersebut. Persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini masuk dalam

kategori sangat baik, hal ini ditunjukkan dari hasil kategorisasi pada kinerja karyawan yang secara mayoritas masuk dalam kategori cukup puas (43,9 %). Kepuasan kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan harus dapat meningkatkan kepuasan karyawannya sehingga dapat memberikan hasil yang optimal

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Secara deskriptif, hasil jawaban kuisioner karyawan BRI Kantor Cabang Sleman Yogyakarta terhadap insentif finansial dalam kategori sangat baik (46,9 %) dan baik (25,9%), insentif non finansial dalam kategori sangat baik (56,8 %) dan baik (26,6%), kepuasan kerja kategori cukup puas, yaitu sebanyak 61 responden (43,9%) dan sebanyak 70 karyawan (50,4%) menyatakan kinerja dalam kategori sangat baik.

Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik insentif finansial, maka kepuasan kerja karyawan BRI Kantor Cabang Sleman Yogyakarta akan semakin meningkat. Insentif non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik insentif non finansial, maka kepuasan kerja karyawan BRI Kantor Cabang Sleman Yogyakarta akan semakin meningkat. Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi insentif finansial, maka kinerja karyawan akan meningkat. Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Variabel insentif finansial tidak bersinergi dengan variabel kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Sleman Yogyakarta. Ditunjukkan dengan pengaruh langsung lebih tinggi dibandingkan pengaruh tidak langsung. Insentif non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi insentif non finansial, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Insentif non finansial berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Variabel insentif non finansial tidak bersinergi dengan variabel kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Sleman Yogyakarta. Ditunjukkan dengan pengaruh langsung lebih tinggi dibandingkan pengaruh tidak langsung. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Sleman Yogyakarta semakin meningkat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional (2008), *Buku I Sertifikasi Dosen : Naskah Akademik*, Jakarta.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., and Robert Konopaske (2003), *Organization : Behavior, Structure, and Processes*, 11<sup>th</sup> Ed., New York : McGraw-Hill.
- Grote, Dick (1996), *The Complete Guide to Performance Appraisal*, New York : Amacom.
- Handoko, T. Hani (1995), *Manajemen*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE.
- International Labour Office (1986). *Penelitian Kerja dan Produktivitas*. Jakarta : Erlangga.
- Karjantoro, H (2004), *Mengelola Kinerja : Suatu Tinjauan Praktis*, Usahawan, Nomor 07, Tahun XXXIII, Juli 2004 (24-28).
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 36/D/O/2001 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Dosen.
- Mangkunegara, A. P. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosdakarya.
- Nasution, W (1999), *Analisis Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Dosen pada Institusi Akademi Keperawatan Departemen Kesehatan RI di Propinsi Jawa Tengah*, Tesis Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Gadjah Mada (Tidak Dipublikasikan).
- Prawirosentono, S. (1999), *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi I, Yogyakarta : BPFE.
- Reksohadiprodjo, S dan Handoko H.T (1992), *Organisasi Perusahaan : Teori, Struktur, dan Perilaku*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE.
- Robbins, Stephen P. (2002), *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid I, Edisi Indonesia, Jakarta : Prenhallindo.
- Simbolon, A Parlindungan (2008), *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen di Politeknik Negeri Medan*, Tesis Magister Manajemen Universitas Sumatera Utara (Tidak Dipublikasikan).
- Tjahjono, H.K (2009a). *Metode Penelitian Bisnis 1.0*, Yogyakarta, VSM MM UMY.
- Tjahjono, H.K (2009b). *Metode Penelitian Bisnis 2.0*, Yogyakarta, VSM MM UMY