

**PENGARUH GAJI, TUNJANGAN, DAN BONUS TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI MOTIVASI KERJA**

**(Studi pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Jember)**

**BOY SAMPURNO<sup>1</sup>**

**TONI HERLAMBAANG<sup>2</sup>**

**SOEMADI<sup>3</sup>**

**MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

[Boysampurno86@gmail.com](mailto:Boysampurno86@gmail.com),

[madidhea57@gmail.com](mailto:madidhea57@gmail.com),

[toniherlambang@unmuhjember.ac.id](mailto:toniherlambang@unmuhjember.ac.id)

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh gaji, tunjangan, dan bonus terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Jember. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 119 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu WarpPLS 5.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tunjangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, bonus berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaji berpengaruh terhadap motivasi kerja, tunjangan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, bonus berpengaruh terhadap motivasi kerja, motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, tunjangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, bonus berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

**Kata Kunci : Gaji, Tunjangan, Bonus, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan**

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to learn directly or indirectly about the acquisition, benefits, and bonuses on employee performance through work motivation at PT. East Java Regional Development Bank, Tbk Branch Jember. The number of samples of this study were 119 people. The analysis technique used is WarpPLS 5.0. The results of data analysis relating to employee performance, benefits affect employees, bonuses increase employees, benefits do not have a significant effect on work motivation, benefits do not significantly influence work motivation, bonuses increase work, motivation with regard to employee performance through work motivation, allowances affect employee performance through work motivation, bonuses affect employee performance through work motivation.

**Keywords: Salary, Allowances, Bonuses, Work Motivation, and Employee Performance**

Menurut Hasibuan (2001:120) mengklasifikasikan bentuk-bentuk kompensasi kedalam gaji/upah, bonus (insentif), dan tunjangan khusus (*benefit*), dan dengan demikian setiap organisasi harus memiliki strategi kompensasi yang tepat dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Wibowo (2009) menyatakan bahwa kompensasi merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah, dan gaji atau *pay for performance* seperti bonus dan *Gain sharing*. Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Menurut Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsojo (2003: 86) bahwa Gaji merupakan komponen penghasilan utama yang langsung berkaitan dengan jabatan atau *direct compensation*, dan dalam penentuan berat ringannya tugas dan jabatan di lingkup perusahaan memerlukan kajian mendalam melalui kegiatan penilaian jabatan (*job evaluation*). Sedangkan tunjangan atau *fringe* atau *benefit* adalah komponen imbalan jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas dan jabatan dan prestasi kerja atau merupakan *Indirect Compensation*. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman (*security need*), sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai (*employee service*) serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan (*company's social responsibility*) kepada para pegawai. Menurut Heidjrahman dan Husnan (2012:162) menjelaskan bahwa bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Bonus boleh didasarkan pada pencapaian sasaran yang obyektif atau penilaian subyektif. Bonus berbeda dengan kenaikan *merit pay* (bayaran berdasarkan kinerja). Penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2018) mengatakan bahwa gaji, tunjangan, dan bonus berpengaruh positif terhadap

motivasi kerja karyawan yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk bertanggung jawab penuh atas pekerjaan. Motivasi merupakan cara mendorong gairah kerja karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Tingginya motivasi kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif. Adanya motivasi kerja karyawan akan mendukung semua kegiatan yang ada karena dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan, maka karyawan akan bekerja dengan lebih produktif.

Pengertian motivasi yang dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2009:58) adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah agar anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Teori Maslow dalam Reksohadiprojo dan Handoko (2012) menjelaskan bahwa untuk memberi motivasi kepada seseorang maka kebutuhan orang tersebut harus dipenuhi terlebih dahulu dengan mengasumsikan bahwa manusia akan memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan yang telah dipenuhi akan memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Motivasi sangat diperlukan oleh setiap individu. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu akan mengakibatkan semangat kerja kuat sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi individu tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2018) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana seorang karyawan yang termotivasi akan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan untuk diselesaikan dengan baik dan benar sehingga akan meningkatkan atau mendorong seorang karyawan bekerja lebih baik.

Menurut Rivai dan Basri (2013), kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian karyawan dalam sebuah organisasi dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya. Selain hasil kerja, kinerja juga menggambarkan tentang proses berlangsungnya pekerjaan. Seperti yang dijelaskan Wibowo (2013) bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur atau disebut dengan Bank Jatim bergerak dalam bidang perbankan dimana tugas utamanya sesuai UU No. 3 Tahun 2004 adalah menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan menyalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit. Bank Jatim merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961, dan menjadi Bank Devisa sejak tanggal 02 Agustus 1990. Sebelumnya, pada tanggal 01 Mei 1990, Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur mengubah bentuk menjadi badan hukum (PT) sehingga menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk yang bertujuan meningkatkan profesionalitas dan independensi sebagai pelayan masyarakat di bidang jasa keuangan. Demi memberikan pelayanan yang prima kepada seluruh nasabah dan calon nasabah, PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk harus memiliki karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi dan menerapkan sistem pemberian kompensasi yang sesuai dengan tugas dan beban pekerjaannya. Dalam menjalankan tugasnya sebagai perusahaan jasa yang berorientasi pada pelayanan terhadap masyarakat, perusahaan juga membuat kebijakan renumerasi untuk mendukung keberhasilan corporate strategy perusahaan dan penyesuaian terhadap rencana jangka panjang perusahaan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk. Dalam mendorong karyawan untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi dan mencapai hasil yang maksimal sesuai harapan manajemen, maka direksi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk telah mengambil langkah untuk membuat kebijakan yang dibuat secara tertulis melalui SK Direksi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk yang diharapkan bahwa kebijakan renumerasi akan memberikan peran yang besar untuk mendorong motivasi dan produktifitas karyawan.

**Tabel 1. Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Jember**

A. PERILAKU KERJA	2017			2018			2019		
	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai	Skor (%)
1. Kedisiplinan	10	85	8,5	10	85	8,5	10	80	8
2. Tanggung Jawab	10	85	8,5	10	70	7	10	60	6
3. Kerjasama	10	95	9,5	10	85	8,5	10	75	7,5
4. Kepemimpinan	10	90	9	10	90	9	10	80	8
<b>B. HASIL KERJA</b>									
1. Kualitas Kerja	20	75	15	20	65	13	20	55	11
2. Kuantitas Kerja	20	70	14	20	60	12	20	55	11
3. Keterampilan Kerja	20	70	14	20	60	12	20	60	12
<b>JUMLAH</b>	<b>100</b>		<b>78,5</b>	<b>100</b>		<b>70</b>	<b>100</b>		<b>63,5</b>

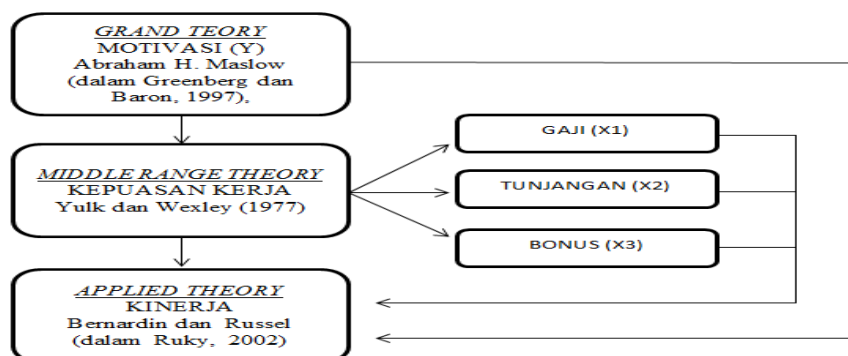
Sumber: Div. Human Capital PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk

Dari data tabel 1, dapat dilihat kondisi kinerja karyawan saat ini di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Jember yang dikatakan baik dari tahun 2017 sampai 2019 yaitu kedisiplinan, kerja sama, dan kepemimpinan. Sedangkan yang masih belum sesuai dengan nilai standar kinerja karyawan dari tahun 2017 sampai 2019 yaitu tanggung jawab, kualitas kerja, kuantitas kerja, dan keterampilan kerja. Berdasarkan dari latar belakang masalah yang diuraikan tersebut, maka peneliti melakukan analisis mengenai peningkatan kinerja karyawan melalui pengaruh gaji, tunjangan, dan bonus serta motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Jember.

tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan pada pt. bank pembangunan daerah jawa timur, tbk, menguji pengaruh tunjangan terhadap kinerja karyawan pada pt. bank pembangunan daerah jawa timur, tbk, menguji pengaruh bonus terhadap kinerja karyawan pada pt. bank pembangunan daerah jawa timur, tbk, menguji pengaruh gaji terhadap motivasi kerja karyawan pada pt. bank pembangunan daerah jawa timur, tbk, menguji pengaruh tunjangan terhadap motivasi kerja karyawan pada pt. bank pembangunan daerah jawa timur, tbk, menguji pengaruh bonus terhadap motivasi kerja karyawan pada pt. bank pembangunan daerah jawa timur, tbk, menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. bank pembangunan daerah jawa timur, tbk.

### TINJAUAN PUSTAKA

Gambar 2.1. Hubungan keterkaitan Grand Theory, Middle Range Theory dan Applied Theory



1) *Grand theory*, Motivasi oleh Abraham H. Maslow

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (dalam Greenberg dan Baron, 1997), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarkhi kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*physiological*)
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety*)
- c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*)
- d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Dalam teori motivasi ini, variabel yang dipilih dalam penelitian adalah variabel motivasi (Y).

- 2) *Middle Range Theory*, kepuasan menurut Yukl dan Wexley (1977), kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:
  - a. Teori Perbandingan Intrapersonal (Discrepancy Theory)
  - b. Teori Keadilan (Equity Theory)
  - c. Teori Dua – Faktor (Two Factor Theory)Variabel yang dipilih dalam kepuasan kerja yaitu gaji (X1), tunjangan (X2), dan bonus (X3).
- 3) *Applied Theory*, kinerja menurut teori Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut: “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Variabel yang dipilih dalam penelitian ini adalah variabel kinerja (Z).

### **Gaji**

Gaji merupakan salah satu perwujudan nyata dari pemberian kompensasi oleh perusahaan. Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, sedangkan upah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Umumnya gaji dibayarkan secara tetap perbulan, sedangkan upah dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja atau jumlah satuan produk yang di hasilkan (Mulyadi, 2013:373).

Menurut Simamora (2014:544), gaji pokok adalah penghasilan tetap yang diterima oleh karyawan tiap bulanan atau tahunan. Biasanya yang mendapatkan gaji pokok adalah karyawan manajerial atau staf profesional. Gaji pokok merupakan komponen terpenting dari keseluruhan program kompensasi karena besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan merupakan faktor pendorong utama karyawan untuk mau melakukan pekerjaannya.

### **Tunjangan**

Menurut Simamora (2014:540) tunjangan karyawan adalah pembayaran jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini. Program tunjangan dibagi menjadi 3 kategori, yaitu :

- a. Tunjangan yang menggantikan penghasilan (income), seperti tunjangan keamanan sosial dan pensiun menggantikan penghasilan pada waktu pensiun, kontinuitas gaji dan program bagi yang tidak mampu atau cacat yang jangka pendek dan jangka panjang menggantikan penghasilan yang hilang karena sakit atau cacat;
- b. Tunjangan yang memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak terduga;
- c. Tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini dapat meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan dan hari besar. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan karyawan yang terpisah dari pekerjaan.

### **Bonus**

Menurut Siagian (2013:540), bonus adalah insentif yang diberikan karyawan yang mampu sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. Pemberian bonus merupakan insentif dan merupakan salah satu aspek untuk lebih memanfaatkan pekerja secara lebih efektif. Namun demikian faktor manusia yang berbeda keinginan dan kebutuhan antara satu dengan yang lain perlu kiranya dimotivasi sedemikian rupa agar aktif memberikan partisipasinya dalam kegiatan usahanya untuk tujuan bersama.

### **Motivasi Kerja**

Pengertian motivasi yang dikemukakan oleh beberapa penulis antara lain: menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:58) yang dimaksud dengan motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pengertian proses pemberian dorongan tersebut adalah serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi.

Pada dasarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua macam yaitu: motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara agar mau melaksanakan sesuatu yang kita

inginkan, tetapi teknik yang didasarkan yang digunakan adalah lewat kekuatan-kekuatan. Pada jenis yang pertama, kita memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah, mungkin berwujud tambahan uang, tambahan penghargaan dan lain sebagainya. Pada jenis kedua, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang tidak kita inginkan, kita memberikan bahwa dia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Motivasi sangat diperlukan oleh setiap individu. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu akan mengakibatkan semangat kerja kuat sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi individu tersebut. Didorong oleh kebutuhan yang berbeda-beda, maka dalam mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan setiap individu akan berbeda motivasinya antara satu dengan yang lainnya.

Menurut Martoyo (2011:143), para manajer mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model-model motivasi

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2012:9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Lebih lanjut Hasibuan (2016:65) menyatakan bahwa kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil karya yang diperoleh oleh karyawan dalam usaha mencapai tujuan atas pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yang berlaku dalam waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

### **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai explanatory research, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Efendi, 2011).

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif (descriptive research method). Menurut Umar (2013) metode ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Desain riset yang digunakan bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya, memecahkan permasalahan yang ada dan kemudian memprediksi keadaan dimasa yang akan datang.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis data pada penelitian ini menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen serta variabel intervening. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS). Partial Least Square adalah metode penyelesaian structural Equation Modelling (SEM). penelitian yang saya lakukan berjudul pengaruh gaji, tunjangan, dan bonus terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dalam menganalisis data penelitian menggunakan analisis SEM dengan aplikasi Warp PLS 5.0. langkah-langkah dalam menganalisis data sebagai berikut:

#### **Uji Outer Model**

Evaluasi model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya, dibagi menjadi dua (2) yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Covergent validity* dapat dievaluasi melalui tiga (3) tahap, yaitu indikator validitas, reliabilitas konstruk, dan nilai average VIF (AVIF). Sedangkan *discriminant validity* dapat dilalui melihat nilai cross loading.

#### **Uji Validitas**

*Convergent validity* dari model pengukuran dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor konstruksya (*loading factor*) dengan kriteria nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih dari 0,7 dapat dikatakan valid. Akan tetapi, menurut Chin dalam Latan & Ghozali (2012), pada tahap awal dari pengembangan nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5-0,6 dapat dikatakan valid.

##### **1. Convergent Validity untuk konstruk variabel gaji**

Dalam penelitian ini konstruk variabel gaji terdiri dari 6 indikator. Hasil output warpPLS5.0, menunjukkan nilai *loading factor* dari indikator yang berada diatas 0,5 artinya telah memenuhi *convergent validity*, berikut adalah penjelasan di tabel 4.10:

**Tabel 4.10 Convergent Validity Variabel Gaji**

No Responden	Nilai Jawaban Responden										JML
	1		2		3		4		5		
1	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
GJ1 (Kenaikan Gaji)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
GJ2 (Kecukupan Gaji)	-	-	0	-	0	-	54	0,45	65	0,55	119
GJ3 (Kepuasan Gaji)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
GJ4 (Kesediaan Bekerja Lembur)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
GJ5 (Kesesuaian Gaji)	-	-	0	-	65	0,55	54	0,45	0	-	119
Rata-rata (GJ)	-	-	-	-	-	-	0,11	0,78	-	-	0,11

Berdasarkan data pada tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa variabel gaji yang terdiri dari 5 indikator yaitu gaji berupa uang menunjukkan nilai *normalized pattern loading factor* diatas 0,5, dan seluruh indikator yang memenuhi *Convergent Validity*.

2. *Convergent Validity* untuk konstruk variabel bonus

Dalam penelitian ini konstruk variabel bonus terdiri dari 6 indikator. Hasil output warpPLS5.0, menunjukkan nilai loading factor dari indikator yang berada diatas 0,5 artinya telah memenuhi convergent validity, berikut adalah penjelasan di tabel 4.11:

**Tabel 4.11 Convergent Validity Variabel Bonus**

No Responden	Nilai Jawaban Responden										JML
	1		2		3		4		5		
1	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
BNS1 (Ketersediaan Bonus)	-	-	0	-	0	-	81	0,72	38	0,34	119
BNS2 (Kesesuaian bonus dg beban kerja)	-	-	0	-	37	0,33	46	0,41	36	0,32	119
BNS3 (Kesesuaian bonus dg masa kerja)	-	-	0	-	0	-	81	0,72	38	0,34	119
BNS4 (Kesesuaian bonus dg prestasi)	-	-	0	-	0	-	81	0,72	38	0,34	119
BNS5 (Kesesuaian bonus dg jabatan)	-	-	0	-	0	-	81	0,72	38	0,34	119
BNS6 (Kesesuaian bonus dg tingkat gaji)	-	-	0	-	35	0,31	46	0,41	38	0,34	119
Rata-rata (BNS)	-	-	-	-	-	-	0,11	0,61	-	-	0,33

Berdasarkan data pada tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa variabel bonus yang terdiri dari 6 indikator yang menunjukkan nilai *normalized pattern loading factor* diatas 0,5, dan seluruh indikator memenuhi *Convergent Validity*.

3. *Convergent Validity* untuk konstruk variabel tunjangan

Dalam penelitian ini konstruk variabel tunjangan terdiri dari 5 indikator. Hasil output warpPLS5.0, menunjukkan nilai loading factor dari indikator yang berada diatas 0,5 artinya telah memenuhi convergent validity, berikut adalah penjelasan di tabel 4.12:

**Tabel 4.12 Convergent Validity Variabel Tunjangan**

No Responden	Nilai Jawaban Responden										JML
	1		2		3		4		5		
1	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
TJG1 (Kesesuaian Tunjangan)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
TJG2 (Banyaknya Jenis Tunjangan)	-	-	0	-	0	-	0	-	119	1,00	119
TJG3 (Kesesuaian Fasilitas Penunjang)	-	-	0	-	119	1,00	0	-	0	-	119
TJG4 (Kemudahan)	-	-	0	-	119	1,00	0	-	0	-	119
TJG5 (Jumlah Fasilitas)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
Rata-rata (TJG)	-	-	-	-	-	-	0,40	0,40	-	-	0,20

Berdasarkan data pada tabel 4.12 diatas menunjukkan bahwa variabel tunjangan yang terdiri dari 5 indikator yang menunjukkan nilai *normalized pattern loading factor* diatas 0,5, dan seluruh indikator memenuhi *Convergent Validity*.

4. *Convergent Validity* untuk konstruk variabel motivasi kerja

Dalam penelitian ini konstruk variabel motivasi kerja terdiri dari 5 indikator. Hasil output warpPLS5.0, menunjukkan nilai loading factor dari indikator yang berada diatas 0,5 artinya telah memenuhi convergent validity, berikut adalah penjelasan di tabel 4.13:

**Tabel 4.13 Convergent Validity Variabel Motivasi Kerja**

No Responden	Nilai Jawaban Responden										JML
	1		2		3		4		5		
1	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
MO1 (Tanggung jawab)	-	-	0	-	119	1,00	0	-	0	-	119
MO2 (Prestasi)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
MO3 (Peluang untuk maju)	-	-	0	-	119	1,00	0	-	0	-	119
MO4 (Pengakuan atas kinerja)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
MO5 (Pekerjaan yang menantang)	-	-	0	-	119	1,00	0	-	0	-	119
Rata-rata (MO)	-	-	-	-	-	-	0,60	0,40	-	-	-

Berdasarkan data pada tabel 4.13 diatas menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja yang terdiri dari 5 indikator yang menunjukkan nilai *normalized pattern loading factor* diatas 0,5, dan seluruh indikator memenuhi *Convergent Validity*.

5. *Convergent Validity* untuk konstruk variabel kinerja karyawan

Dalam penelitian ini konstruk variabel kinerja karyawan terdiri dari 6 indikator. Hasil output WarpPLS5.0, menunjukkan nilai loading factor dari indikator yang berada diatas 0,5 artinya telah memenuhi convergent validity, berikut adalah penjelasan di tabel 4.14:

**Tabel 4.14 Convergent Validity Variabel Kinerja Karyawan**

No Responden	Nilai Jawaban Responden										JML
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
KJN1 (Ketepatan dalam bertugas)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
KJN2 (Kelengkapan dan ketelitian)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
KJN3 (Kerapian)	-	-	0	-	119	1,00	0	-	0	-	119
KJN4 (Sikap dan tanggung jawab)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
KJN5 (Pengetahuan tentang pekerjaan)	-	-	0	-	119	1,00	0	-	0	-	119
KJN6 (Penggunaan waktu dlm bertugas)	-	-	0	-	0	-	119	1,00	0	-	119
Rata-rata (KJN)	-	-	-	-	-	0,33	-	0,67	-	-	-

Berdasarkan data pada tabel 4.14 diatas menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan yang terdiri dari 6 indikator yang menunjukkan nilai normalized pattern loading factor diatas 0,5, dan seluruh indikator yang memenuhi Convergent Validity.

Dalam pengukuran AVE tersebut, digambarkan varian atau keragaman variabel manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Yamin & Kurniawan (2011), menyatakan bahwa semakin besar varian atau keragaman variabel manifest yang dimiliki konstruk laten, maka akan semakin besar pula representasi variabel manifest terhadap konstruk latennya. Kriteria penilaiannya adalah nilai AVE >0.5. Tabel dibawah ini merupakan hasil AVE setiap konstruk:

**Tabel 4.15 Normalized Pattern Loading and Cross-loadings**

	GJ	BN	TJ	MO	KNJ
GAJI1	<b>0.891</b>	0.851	0.858	0.882	0.841
GAJI2	<b>0.912</b>	0.917	0.912	0.898	0.923
GAJI3	<b>0.920</b>	0.948	0.925	0.925	0.931
GAJI4	<b>0.908</b>	0.887	0.890	0.893	0.880
GAJI5	<b>0.916</b>	0.880	0.890	0.893	0.894
BNS1	0.902	<b>0.943</b>	0.924	0.916	0.920
BNS2	0.912	<b>0.932</b>	0.925	0.911	0.917
BNS3	0.900	<b>0.883</b>	0.868	0.886	0.888
BNS4	0.894	<b>0.890</b>	0.902	0.884	0.879
BNS5	0.910	<b>0.928</b>	0.920	0.921	0.913
BNS6	0.916	<b>0.935</b>	0.913	0.911	0.917
TJG1	0.893	0.897	<b>0.927</b>	0.880	0.907
TJG2	0.907	0.917	<b>0.887</b>	0.899	0.888
TJG3	0.903	0.921	<b>0.919</b>	0.909	0.904
TJG4	0.870	0.849	<b>0.863</b>	0.858	0.864
TJG5	0.875	0.887	<b>0.922</b>	0.891	0.893
MO1	0.881	0.884	0.883	<b>0.916</b>	0.884
MO2	0.908	0.907	0.893	<b>0.911</b>	0.906
MO3	0.879	0.879	0.888	<b>0.868</b>	0.881
MO4	0.884	0.876	0.880	<b>0.900</b>	0.879
MO5	0.916	0.910	0.896	<b>0.929</b>	0.895
KJN1	0.877	0.889	0.899	0.861	<b>0.912</b>
KJN2	0.904	0.899	0.900	0.908	<b>0.920</b>
KJN3	0.902	0.905	0.903	0.901	<b>0.901</b>
KJN4	0.894	0.880	0.867	0.885	<b>0.877</b>
KJN5	0.862	0.866	0.873	0.873	<b>0.883</b>
KJN6	0.891	0.906	0.905	0.897	<b>0.928</b>

Sumber: data diolah Warp PLS 5.0

*Discriminant validity* dinilai dari cross loading pengukuran dengan konstruk. Konstruk laten, akan memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikator) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya. *Discriminant validity* juga dapat diukur dengan menggunakan cara lain, yaitu dengan melihat nilai *square foot average extracted* (AVE). Dalam penelitian ini, kriteria yang digunakan adalah dengan melihat bagian cross loading. Dibawah ini adalah tabel hasil cross loading antara indikator dengan konstraknya.

**Tabel 4.16 Uji Validitas dengan Combined Loadings and Cross-Loadings**

* Combined loadings and cross-loadings *								
	GJ	BN	TJ	MO	KNJ	Type (a)	SE	P value
GAJ11	0.891	-1.352	0.867	1.602	-2.001	Reflect	0.067	<0.001
GAJ12	0.912	0.592	-0.297	-1.559	1.759	Reflect	0.067	<0.001
GAJ13	0.920	2.758	-1.029	-0.315	0.198	Reflect	0.067	<0.001
GAJ14	0.908	-0.950	0.409	0.394	-0.702	Reflect	0.067	<0.001
GAJ15	0.916	-1.104	0.081	-0.079	0.691	Reflect	0.067	<0.001
BNS1	-1.484	0.943	0.242	0.004	-0.183	Reflect	0.066	<0.001
BNS2	-0.059	0.932	0.571	-0.328	-0.435	Reflect	0.066	<0.001
BNS3	2.171	0.883	-2.254	-0.304	1.835	Reflect	0.067	<0.001
BNS4	0.491	0.890	2.480	-0.303	-1.271	Reflect	0.067	<0.001
BNS5	-0.997	0.928	0.577	0.718	-0.829	Reflect	0.066	<0.001
BNS6	0.028	0.935	-1.617	0.186	0.918	Reflect	0.066	<0.001
TJG1	0.177	-0.817	0.927	-1.411	-0.177	Formati	0.066	<0.001
TJG2	0.617	2.810	0.887	0.022	-0.818	Formati	0.067	<0.001
TJG3	-0.940	0.564	0.919	0.989	-0.530	Formati	0.067	<0.001
TJG4	2.354	-1.045	0.863	-1.022	1.656	Formati	0.067	<0.001
TJG5	-2.039	-1.465	0.922	1.369	-0.058	Formati	0.067	<0.001
MO1	-1.912	-1.225	0.486	0.916	-0.141	Reflect	0.067	<0.001
MO2	1.188	0.817	-1.527	0.911	0.824	Reflect	0.067	<0.001
MO3	1.126	0.645	1.350	0.868	0.242	Reflect	0.067	<0.001
MO4	-1.013	-1.282	0.929	0.900	-0.324	Reflect	0.067	<0.001
MO5	0.651	1.049	-1.144	0.929	-0.581	Reflect	0.066	<0.001
KJN1	0.523	-0.041	1.036	-2.156	0.912	Reflect	0.067	<0.001
KJN2	-0.767	-0.642	-0.822	1.326	0.920	Reflect	0.067	<0.001
KJN3	-0.036	0.571	0.959	0.106	0.901	Reflect	0.067	<0.001
KJN4	2.433	1.219	-1.342	-1.028	0.877	Reflect	0.067	<0.001
KJN5	-1.310	-1.051	0.499	1.789	0.883	Reflect	0.067	<0.001
KJN6	-0.771	-0.028	-0.341	-0.028	0.928	Reflect	0.066	<0.001

data diolah Warp PLS 5.0

Berdasarkan hasil output pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa dominan korelasi masing-masing konstruk dan indikator variabel dengan nilai *cross loading* diatas 0.5, hal ini dapat dilihat dari SE yang keseluruhan lebih besar dari 0.5 dan nilai p value <0.001. Sehingga konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity*, dimana seluruh konstruk laten memprediksi indikator mereka lebih besar dari 0,5 dan p value <0.001.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dengan menggunakan software WarpPLS 5.0 ditunjukkan dengan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Berikut adalah hasil dari koefisien variabel laten yang menunjukkan uji reliabilitas:

**Tabel 4.17 Uji Reliabilitas**

Composite reliability coefficients				
-----				
GJ	BN	TJ	MO	KNJ
0.960	0.970	0.957	0.958	0.964
Cronbach's alpha coefficients				
-----				
GJ	BN	TJ	MO	KNJ
0.948	0.963	0.944	0.945	0.955
sumber: data diolah Warp PLS 5.0				

Berdasarkan tabel diatas, hasil tersebut menunjukkan *composite reliability* yang memuaskan dari masing-masing variabel, yaitu gaji (0.960), bonus (0.970), tunjangan (0.957), motivasi kerja (0.958), dan kinerja karyawan (0.964). hasil dari *Cronbach's alpha* juga menunjukkan hasil yang cukup memuaskan dari masing-masing variabel yaitu gaji (0.948), bonus 0.963), tunjangan (0.944), motivasi kerja (0.945), dan kinerja karyawan (0.955). Dapat disimpulkan bahwa dari masing-masing konstruk memiliki reliability yang tinggi dimana hal ini dapat dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* seluruh konstruk lebih besar dari 0.5.



### Uji Inner Model

Setelah melakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*), dimana *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *compositer validity* telah memenuhi syarat, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi struktural (*inner model*) yang meliputi uji kecocokan model (model fit), *path coefficient*, dan R2. Uji kecocokan model (model fit) harus dilakukan sebelum mengajukan uji signifikansi *path coefficient* dan R2. Uji kecocokan model (model fit) ini digunakan untuk mengetahui apakah suatu model memiliki kecocokan dengan fakta. Pada uji kecocokan model (model fit) ini, terdapat 3 indeks pengujian yaitu *average path coefficient* (APC), *average R-squared* (ARS), dan *average variances factor* (AVIF) dengan kriteria APC dan ARS diterima dengan syarat p-value <0.1 dan AVIF lebih kecil dari 5. Berikut adalah hasil *output model fit indices* dari program Warp PLS 5.0:

**Tabel 4.18 Model Fit and Quality Indices**

Model fit and quality indices	
-----	
Average path coefficient (APC)	=0.284, P<0.001
Average R-squared (ARS)	=0.981, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)	=0.981, P<0.001
Average block VIF (AVIF)	=83.748, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	=57.695, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
R-squared contribution ratio (RSCR)	=1.000, acceptable if >= 0.9, ideally = 1

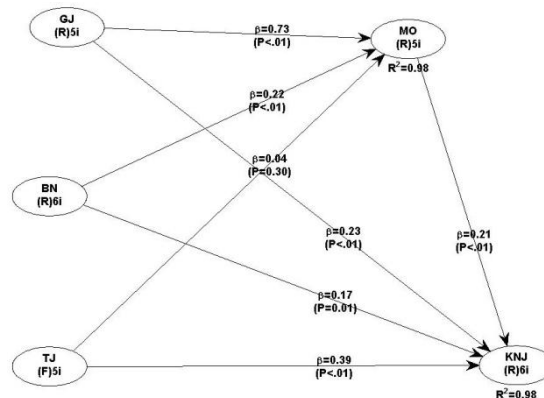
Sumber: data diolah Warp PLS 5.0

Bedasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Path Coefficient* (APC) = 0,284 P<0.001 *Average R-squared* (ARS) = 0,981 P<0.001 *Average adjusted R-squared* (AARS) = 0,981 P<0.001. *Average block VIF* (AVIF)=83,748 acceptable if <= 5, ideally <= 3.3, dan *Average full collinearity VIF* (AFVIF)=57.695, acceptable if <=5, ideally <=3.3. Berarti model penelitian ini layak dan dapat diterima secara statistik karena nilai p value <0.001 yaitu pada APC, ARS, dan AARS. Sedangkan nilai *R-squared contribution ratio* (RSCR) =1.000 acceptable if >=0.9, ideally =1 berarti tergolong nilai regresi yang ideal secara statistik, meskipun nilai AVIF dan AFVIF diatas nilai ideal <=3,3 yaitu = 83,748.

### Uji Hipotesis

Untuk mengevaluasi hubungan struktural antar variabel laten, harus dilakukan pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur antara variabel dengan membandingkan angka p-value dengan p value 0,01. Besarnya p-value diperoleh dari output pada Warp PLS 5.0. Pengujian hipotesis ini juga dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran dugaan penelitian yang terdiri dari 7 hipotesis, yang digambarkan berikut ini:

**Gambar 4.2 Model Penelitian**



Sumber data: WarpPLS 5.0

Penjelasan:

Berdasarkan gambar 4.2 dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh variabel gaji terhadap kinerja karyawan sebesar 0,23 dengan nilai p<0,01 yaitu signifikan karena p<0,05. Koefisien pengaruh variabel gaji terhadap motivasi kerja sebesar 0,73 dengan nilai p<0,01 yaitu signifikan karena p<0,05. Koefisien pengaruh bonus terhadap kinerja karyawan sebesar 0,17 dengan nilai p=0,01 yaitu

signifikan karena  $p < 0,05$ . Koefisien pengaruh bonus terhadap motivasi kerja sebesar 0,22 dengan nilai  $p < 0,01$  yaitu signifikan karena  $p < 0,05$ . Koefisien pengaruh tunjangan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,39 dengan nilai  $p < 0,01$  yaitu signifikan karena  $p < 0,05$ . Koefisien pengaruh tunjangan terhadap motivasi kerja sebesar 0,04 dengan nilai  $p = 0,30$  yaitu tidak signifikan karena  $p > 0,05$ . Koefisien pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,21 dengan nilai  $p < 0,01$  yaitu signifikan karena  $p < 0,05$ .

Nilai  $R^2$  variabel motivasi kerja 0,98 hal ini menunjukkan bahwa variansi variabel motivasi kerja sebesar 98% dapat dijelaskan oleh variansi variabel gaji, tunjangan, dan bonus. Nilai  $R^2$  variabel kinerja karyawan sebesar 0,98 hal ini menunjukkan bahwa variansi variabel kinerja karyawan sebesar 98% dapat dijelaskan oleh variansi variabel gaji, tunjangan, dan bonus.

Sedangkan untuk hipotesis 8 dan 9 merupakan hipotesis untuk menguji pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening ditunjukkan dengan perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 4.19 Analisis Jalur Warp PLS 5.0**

Variabel	Koefisien Jalur	signifikan
<b>Pengaruh Langsung:</b>		
Gaji terhadap kinerja karyawan	0,23	<0,001
Bonus terhadap kinerja karyawan	0,17	0,001
Tunjangan terhadap kinerja karyawan	0,39	<0,001
Gaji terhadap motivasi kerja	0,73	<0,001
Bonus terhadap motivasi kerja	0,22	<0,001
Tunjangan terhadap motivasi kerja	0,04	0,3
Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	0,21	<0,001
<b>Pengaruh Tidak Langsung:</b>		
Gaji terhadap kinerja melalui motivasi	0.226	0.002
Bonus terhadap kinerja melalui motivasi	0.175	0.014
Tunjangan terhadap kinerja melalui motivasi	0.388	<0.001
<b>Pengaruh Total:</b>		
Gaji terhadap kinerja melalui motivasi	0.377	<0.001
Bonus terhadap kinerja melalui motivasi	0.219	0.003
Tunjangan terhadap kinerja melalui motivasi	0.396	<0.001

#### **Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaji merupakan komponen penghasilan utama seorang karyawan tetap yang besarnya disesuaikan dengan tinggi rendahnya jabatan, dan umumnya gaji dapat dinilai dengan uang serta diterima secara tetap. Hal tersebut selaras dengan yang disampaikan Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsojo (2003: 86) bahwa Gaji merupakan komponen penghasilan utama yang langsung berkaitan dengan jabatan atau *direct compensation*, dan dalam penentuan berat ringannya tugas dan jabatan di lingkup perusahaan memerlukan kajian mendalam melalui kegiatan penilaian jabatan (*job evaluation*). Sedangkan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada karyawan sesuai target yang ditetapkan manajemen. Hal tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh Mangkunegara (2012:9) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Hasil uji penelitian adalah koefisien pengaruh variabel gaji terhadap kinerja karyawan sebesar 0,23 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan hasil penelitian mendukung hipotesis 1 yaitu semakin baik pemberian gaji, maka semakin meningkat kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

#### **Pengaruh Bonus Terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan akan mendapatkan bonus lebih besar apabila mereka mampu mencapai bahkan melampaui target yang telah ditetapkan oleh manajemen dalam batas waktu tertentu. Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan oleh Heidjrahman dan Husnan (2012:162), bahwa bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja, bonus boleh didasarkan pada pencapaian sasaran yang obyektif atau penilaian subyektif.

Hasil uji penelitian adalah koefisien pengaruh bonus terhadap kinerja karyawan sebesar 0,17 dengan nilai  $p = 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian mendukung hipotesis 2 yaitu semakin baik bonus yang diberikan maka semakin meningkat kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

### **Pengaruh Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan**

Tunjangan merupakan komponen penghasilan selain gaji yang mampu memberikan rasa aman terhadap karyawan apabila mereka mengalami sesuatu yang tidak diinginkan baik dirinya sendiri maupun keluarganya yang telah tercatat oleh perusahaan sebagai objek pertanggungjawaban. Hal tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsojo (2003: 86), bahwa pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman (*security need*), sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai (*employee service*) serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan (*company's social responsibility*) kepada para pegawai.

Hasil uji penelitian adalah koefisien pengaruh tunjangan terhadap kinerja sebesar 0,39 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian mendukung hipotesis 3 yaitu semakin baik tunjangan yang diberikan maka semakin meningkat kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

### **Pengaruh Gaji Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Seorang karyawan yang telah terpenuhi kebutuhan finansialnya, maka akan secara otomatis termotivasi untuk lebih meningkatkan produktifitasnya terhadap perusahaan. Hal tersebut selaras dengan teori Maslow dalam Reksodipirojo dan Handoko (2012) menjelaskan bahwa untuk memberi motivasi kepada seseorang maka kebutuhan orang tersebut harus dipenuhi terlebih dahulu dengan mengasumsikan bahwa manusia akan memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Hasil penelitian adalah koefisien pengaruh variabel gaji terhadap motivasi kerja sebesar 0,73 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian mendukung hipotesis 4 yaitu semakin baik gaji yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

### **Pengaruh Bonus Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Pemberian bonus pada karyawan khususnya karyawan bagian pemasaran adalah suatu bentuk upaya menciptakan motivasi dan produktivitas kerja sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan yang merasa puas atas bonus yang diberikan oleh perusahaan maka rasa termotivasi itu akan muncul dengan sendirinya. Hal tersebut selaras dengan teori kepuasan menurut Yukl dan Wexley (1977), kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Hasil penelitian adalah koefisien pengaruh variabel bonus terhadap motivasi kerja sebesar 0,22 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan hasil penelitian mendukung hipotesis 5 yaitu semakin baik bonus yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

### **Pengaruh Tunjangan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Menurut Simamora (2014:541), tujuan perusahaan memberikan tunjangan adalah untuk meningkatkan moral karyawan, memotivasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, memikat karyawan baru, mengurai perputaran tenaga kerja, menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan, meningkatkan keamanan karyawan, dan meningkatkan citra perusahaan dari kalangan karyawan. Hasil penelitian adalah koefisien pengaruh variabel tunjangan terhadap motivasi kerja sebesar 0,04 dengan nilai  $p = 0,30$ . Hasil ini tidak signifikan karena lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian tidak mendukung hipotesis 6, yaitu tunjangan tidak secara signifikan memberikan dampak yang besar terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember, karena tunjangan hanya sebagai komponen pelengkap atas gaji dan bonus yang diberikan kepada karyawan yang merupakan kewajiban perusahaan tanpa melihat tingkatan gaji, jabatan, dan tugas daripada karyawan itu sendiri. Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017), yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BPDAS di Jawa Timur, karena tanpa tunjangan kinerja mereka sudah memiliki penghasilan yang cukup.

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

Karyawan kurang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja secara asal-asalan, dan kurang memiliki motivasi untuk mencapai hasil kerja yang telah diberikan oleh manajemen, apabila perusahaan kurang

memberikan kepuasan secara financial maupun non financial. Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan oleh Gibson (2010), kinerja individual dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Hasil penelitian adalah koefisien analisis jalur untuk variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,21 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan hasil penelitian mendukung hipotesis 7, yaitu karyawan yang memiliki motivasi akan semakin baik tingkat kinerjanya di Bank Jatim Cabang Jember.

#### **Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Motivasi kerja yang kuat tertanam dalam diri seorang karyawan dapat berdampak terhadap kinerjanya. Pemberian gaji mampu meningkatkan motivasi dalam diri karyawan yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerjanya, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Gaji yang diberikan tepat waktu akan memacu semangat kerja dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Berdasarkan analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan koefisien analisis jalur untuk variabel gaji terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,23 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05 yaitu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari pemberian gaji terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember melalui motivasi kerja, sehingga hipotesis 8 diterima.

#### **Pengaruh Bonus Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Bonus memiliki pengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja serta berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Besar kecilnya bonus dipengaruhi oleh tinggi rendahnya pencapaian target kerja karyawan sesuai standar baku yang telah ditetapkan perusahaan. Pemberian bonus merupakan insentif dan merupakan salah satu aspek untuk lebih memanfaatkan pekerja secara lebih efektif.

Hasil penelitian adalah koefisien analisis jalur untuk variabel bonus terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,18 dengan nilai  $p = 0,03$ . Hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung dari pemberian bonus terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember melalui motivasi kerja, sehingga hipotesis 9 diterima.

#### **Pengaruh Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan akan rasa aman, sebagai bentuk pelayanan perusahaan kepada karyawan, serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan.

Hasil penelitian adalah koefisien analisis jalur untuk variabel tunjangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,39 dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil ini signifikan karena lebih kecil dari 0,05 yaitu menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung dari pemberian tunjangan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember melalui motivasi kerja, sehingga hipotesis 10 diterima.

**Tabel 4.20 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

Pengaruh	Koefisien	Signifikan	Keterangan
Gaji terhadap kinerja karyawan	0,23	<0,001	H1 diterima
Bonus terhadap kinerja karyawan	0,17	0,001	H2 diterima
Tunjangan terhadap kinerja karyawan	0,39	<0,001	H3 diterima
Gaji terhadap motivasi kerja	0,73	<0,001	H4 diterima
Bonus terhadap motivasi kerja	0,22	<0,001	H5 diterima
Tunjangan terhadap motivasi kerja	0,04	0,3	H6 kurang
Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	0,21	<0,001	H7 diterima
Gaji terhadap kinerja melalui motivasi	0,226	0	H8 diterima
Bonus terhadap kinerja melalui motivasi	0,219	0	H9 diterima
Tunjangan terhadap kinerja melalui motivasi	0,396	0	H10 diterima

#### **Pembahasan**

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka mendapatkan hasil pekerjaan karyawan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja adalah output dari hasil pekerjaan yang dihasilkan dari segi kualitas maupun kuantitas dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan tugas dan wewenang yang diberikan kepada karyawan didalam perusahaan disertai dengan kemampuan, keahlian, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2012).

Penelitian ini menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Kantor PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Jember. Objek dari penelitian ini ditujukan kepada seluruh karyawan tetap kantor PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Jember atau disingkat Bank Jatim Cabang Jember yang berjumlah 119 orang. Berdasarkan hasil pengujian dari variabel penelitian dengan menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan software Warp PLS 5.0, diperoleh hasil yaitu variabel gaji, tunjangan, dan bonus secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel gaji, tunjangan, bonus, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisien masing-masing variabel yang positif dan  $p$  value  $<0.05$ . Hal ini berarti terdapat pengaruh langsung antara variabel gaji, tunjangan, bonus, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin baik sistem pemberian gaji, tunjangan dan bonus kepada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Selain itu timbulnya motivasi kerja dari dalam diri karyawan maupun yang disebabkan dari luar diri karyawan yang semakin baik, juga akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember lebih baik.

Terdapat pengaruh tidak langsung yang terjadi pada variabel gaji, tunjangan, dan bonus terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik sistem pemberian gaji, tunjangan, bonus yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan motivasi kerja, maka sekaligus juga akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

Berdasarkan  $R$  square dari analisis model penelitian diketahui bahwa variabel motivasi kerja sebesar 0,98. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaji, tunjangan, dan bonus terhadap motivasi sebesar 98%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini sebesar 2% yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh Laksmi (2014), menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah.  $R$  square dari analisis model penelitian diketahui bahwa variabel kinerja karyawan sebesar 0,98. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaji, tunjangan, dan bonus terhadap kinerja karyawan sebesar 98%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini sebesar 2% yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh Laksmi (2014), menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah.

#### **KESIMPULAN**

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Objek penelitian ini adalah karyawan tetap yang berjumlah 119 orang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengaruh variabel independen yang terdiri dari gaji, tunjangan, dan bonus terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel intervening yaitu motivasi kerja. Berdasarkan analisis di bab 4 (empat) dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh variabel gaji terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaji yang diberikan kepada karyawan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember;
2. Terdapat pengaruh variabel tunjangan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember;
3. Terdapat pengaruh variabel bonus terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik bonus yang diberikan maka semakin meningkat kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember;
4. Terdapat pengaruh variabel gaji terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaji yang diberikan kepada karyawan maka semakin meningkat motivasi karyawan Bank Jatim Cabang Jember;
5. Terdapat pengaruh variabel tunjangan tidak secara signifikan memberikan dampak yang besar terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember, karena tunjangan hanyalah

sebagai komponen pelengkap atas gaji dan bonus yang tidak mampu secara signifikan memberikan pengaruh yang besar terhadap motivasi kerja karyawan, selain itu tunjangan dianggap sebagai kewajiban perusahaan kepada seluruh karyawan yang tidak memandang tinggi rendahnya jabatan, atau berat ringanya tanggung jawab pekerjaan, dan tunjangan merupakan bagian dari tujuan suatu perusahaan agar perputaran tenaga kerja dapat terhindari.

6. Terdapat pengaruh variabel bonus terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik bonus yang diberikan maka semakin tinggi motivasi karyawan Bank Jatim Cabang Jember.
7. Terdapat pengaruh variabel gaji terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari pemberian gaji yang baik terhadap kinerja pegawai yang disebabkan oleh motivasi kerja yang tinggi karyawan Bank Jatim Cabang Jember.
8. Terdapat pengaruh variabel tunjangan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari pemberian tunjangan yang baik terhadap kinerja pegawai yang disebabkan oleh motivasi kerja yang tinggi karyawan Bank Jatim Cabang Jember.
9. Terdapat pengaruh variabel bonus terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari pemberian bonus yang baik terhadap kinerja pegawai yang disebabkan oleh motivasi kerja yang tinggi karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan penelitian. Adapun keterbatasan keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini memiliki jumlah responden sebanyak 119 orang karyawan tetap di Bank Jatim Cabang Jember, sedangkan jumlah karyawan tetap di seluruh wilayah kerja Bank Jatim melebihi jumlah tersebut. Sehingga kemungkinan jawaban tidak representatif dengan penelitian ini apabila dilakukan di seluruh wilayah kerja Bank Jatim.
2. Objek penelitian yang seharusnya seluruh karyawan tetap yang ada di Bank Jatim, namun peneliti hanya mengambil jumlah responden sebanyak karyawan tetap yang ada di Bank Jatim Cabang Jember saja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambar, Teguh. Sulistiyani, Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Blogspot.com. Teori-teori Manajemen dan Organisasi. Diakses pada 08 April 2020, dari <http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.com/2015/12/gaji.html>.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Renika Cipta, Jakarta.
- Dessler, Gery. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Damayanti, Agiel Puji. 2013. *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta*. Tesis. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Gibson. 2010. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga. Jakarta.

- Ghifari, M, Sholeh. 2017. *Dampak Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Atas Penerapan Pma, 46 Tahun 2014*. Tesis. Program Pascasarjana Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung Bandar Lampung.
- Heidjrachman, Ranupandojo dan Husnan, Suad. 2012. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, 2001. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan. Malayu S,P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. Malayu S,P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Handoko. T, Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kusuma, Yanda Bara. 2015. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan PT. Otsuka Indonesia Di Lawang, Malang*. Tesis. Universitas Brawijaya. Malang.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Laksmi, A. (2014) *Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Berau Karya Indah di Surabaya Melalui Motivasi Kerja*. Surabaya: Unair.
- Leonu, Paulus. Yani, Anhar. Abdurrahman, Akhmad. 2017. *Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening di Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur*. Tesis. Program Pascasarjana Magister Administrasi (MA) STIA Bina Banua. Banjarmasin.
- Mathis dan Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2013. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga. Cetakan Keempat. Salemba. Empat. Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A,A, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Mar'at. (2008). *Sikap Manusia, Perubahan, Serta Pengukuran*. Ghalia Indonesia : Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Reksohadiprojo, Sukanto, Handoko, T, Hani. 2012. *Organisasi: Teori Struktur dan Perilaku*. BPFE. Yogyakarta.

- Riyadi, Slamet. 2018. *Pengaruh Gaji, Tunjangan, Dan Bonus Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Pt Graha Sarana Duta Area V Jawa Timur, Bali, Dan Nusa Tenggara*. Tesis. Universitas Jember. Jember.
- Rumpak, Aristarkus Didimus. 2016. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Indonesia Institute*. Tesis.
- Ruky, Ahmad. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Siagian, S,P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Subianto, Marianus.2016. *Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Serba Mulia Auto Di Kabupaten Kutai Barat*. Tesis. Universitas Mulawarman, Samarinda.
- [Studylibid.com](http://Studylibid.com). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. Diakses pada 08 Maret 2020, dari <https://studylibid.com/doc/1907724/pengaruh-kompensasi-finansial-terhadap-kinerja-karyawan--ud>
- Teorionline.com. Motivasi, Kemampuan, dan Kinerja. Diakses pada 25 Maret 2020, dari d:\magister manajemen\tesis mari\grand teori\model penelitian \_ motivasi,kemampuan dan kinerja \_ teori-online.html.
- Veithzal Rivai. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Rajagrafindo persada. Bandung.
- Wibowo, 2009, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Yani, Devi. 2016. *Pengaruh Human Capital Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit se-Kota Bandar Lampung*. Tesis. Universitas Lampung. Lampung.