

## **PENGARUH INSENTIF FINANSIAL, INSENTIF NONFINANSIAL, MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**I Gede Agus Surya Gunawan <sup>1</sup>**  
**AA Sagung Kartika Dewi <sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email: [suryabni46@gmail.com](mailto:suryabni46@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar khususnya pada Unit Pemasaran. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 32 responden dengan menggunakan metode sensus. Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 25 item pertanyaan. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif finansial, insentif non finansial dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Perusahaan sebaiknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dalam hal ini disarankan agar perusahaan memperhatikan dalam pemberian insentif finansial, non finansial dan motivasi kerja. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, produktivitas dan kemajuan untuk perusahaan.

**Kata kunci:** Insentif Finansial, Insentif non finansial, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.

### **ABSTRACT**

*This research was conducted at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Denpasar Branch Office especially in the Marketing Unit. The number of samples taken was 32 respondents using the census method. Methods of data collection are carried out through observation, interviews and questionnaires. Data collection was carried out by distributing questionnaires using a 5-point Likert scale to measure 25 question items. The collected data were analyzed using descriptive analysis techniques and multiple linear regression. The results showed that financial incentives, non-financial incentives and work motivation had a positive effect on job satisfaction. Companies should pay attention to the factors that can affect job satisfaction, in this case it is recommended that companies pay attention to providing financial, non-financial and work motivation incentives. It aims to increase employee job satisfaction, productivity and progress for the company.*

**Keywords:** *Financial Incentives, Non-financial Incentives, Work Motivation and Job Satisfaction*

## PENDAHULUAN

Kepuasan kerja menjadi salah satu indikator keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentu ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional seseorang yang menyenangkan atau sebaliknya bagi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Suatu organisasi/perusahaan perlu memahami dan memenuhi apa yang dibutuhkan oleh para karyawannya (Siagian & Khair, 2018). Menurut Edy (2016) kepuasan kerja karyawan merupakan suatu reaksi emosional yang kompleks. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja karyawan serta meningkatkan produktivitas (Erbasi & Arat, 2012). Menurut Nugroho *et al.* (2013) kepuasan kerja dapat menurunkan tingkat perputaran karyawan dan dapat meningkatkan prestasi kerja, sehingga memberikan dampak positif terhadap perusahaan.

Membahas kepuasan kerja tidak terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Banyak hal yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah insentif finansial. Penelitian yang dilakukan oleh Andini (2010) menemukan bahwa pemberian insentif sangat berhubungan dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Faktor lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan selain insentif finansial juga dipengaruhi oleh insentif non finansial dan motivasi kerja pada karyawan (Giantari & Riana, 2017).

Insentif finansial memiliki efek kuat terhadap kepuasan kerja dan diiringi oleh adanya pengaruh positif insentif non finansial terhadap kepuasan kerja (M. S. P. Hasibuan, 2014). Rivai (2005) mendefinisikan insentif non finansial merupakan daya perangsang yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk penghargaan dan pengukuhan berdasarkan prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2011) insentif non finansial berupa *job enrichment*, liburan, posisi kerja yang tepat dan promosi. Penelitian yang dilakukan oleh Idris (2013) menyimpulkan bahwa insentif non finansial memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Faktor lainnya, yaitu motivasi tinggi akan membuat karyawan merasa lebih bahagia dan lebih bersedia untuk bekerja bagi organisasi Bemana *et al.* (2013). Penelitian Jehanzeb *et al.* (2013) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar merupakan salah satu cabang perusahaan BUMN yang bergerak di bidang pelayanan jasa perbankan di Indonesia dan merupakan kantor cabang pertama yang dibuka di Provinsi Bali dengan area kerja di pusat kota Denpasar dan 5 kabupaten di Bali yaitu di Kabupaten Badung, Tabanan, Gianyar, Klungkung dan Bangli. Perusahaan yang berpusat di Kota Denpasar ini berdiri sejak tahun 1982 dan saat ini telah memiliki 1 Kantor Cabang Utama dan 19 Kantor Cabang Pembantu (KCP). Kantor Cabang Utama berada di Denpasar yakni di Jalan Gatot Subroto Barat No.351 Denpasar. Karyawan yang memiliki kualitas pelayanan yang baik dan profesional sangat dituntut dalam meningkatkan mutu perusahaan. Meningkatkan mutu pelayanan tidak terlepas dari peran karyawan yang penuh semangat, motivasi yang tinggi dan memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan dari hasil pengamatan dan wawancara pada Unit Kerja Pemasaran ditemukan fenomena atau permasalahan pada pengelolaan sumber daya manusia pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar yang berhubungan dengan gejala-gejala timbulnya ketidakpuasan kerja pada karyawan tersebut, seperti adanya rasa ketidakpuasan dari karyawan atas gaji yang diterima setiap bulannya, dimana hasil dari wawancara kepada 5 orang karyawan, diantaranya ada yang merasakan bahwa besaran gaji yang diterima saat ini setiap bulannya masih lebih rendah dibandingkan dengan Bank BUMN lainnya, bahkan dibandingkan dengan salah satu bank BUMD, selain itu juga terkait dengan besaran gaji yang diterima karyawan dengan status berkeluarga dan memiliki tanggungan sama dengan gaji yang diterima karyawan yang belum berkeluarga, begitu juga terkait dengan pemberian insentif finansial maupun insentif non finansial, terkait insentif finansial dimana menurut hasil wawancara yaitu besaran insentif yang diterima antara karyawan yang baru menempati posisi di unit pemasaran sama besarnya dengan karyawan yang sudah lama menempati posisi di unit pemasaran, sedangkan terkait pemberian insentif non finansial dimana sebelumnya ada pemberian insentif non finansial berupa paket liburan bagi karyawan yang tercapai target namun saat ini sudah tidak ada lg pemberian insentif berupa paket liburan tersebut, ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan juga terlihat dari masalah pemberian imbalan berupa insentif. Insentif yang diberikan pihak perusahaan sering tidak tepat waktu atau terlambat pembayarannya dan masih dinilai kurang oleh karyawan.

Karyawan juga merasakan bahwa kesulitan pekerjaan terutama untuk mencapai target yang ditetapkan tidak sebanding dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan merasa tidak puas yang akhirnya berpengaruh pada rendahnya disiplin dilihat dari tidak dipatuhinya jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Rendahnya kedisiplinan karyawan ditunjukkan dari sikap karyawan yang datang terlambat melebihi jam masuk kerja. Karyawan kurang memerhatikan tugas dan peran yang harus diselesaikan, ini disebabkan karena peran pimpinan dan supervisor yang masih kurang dalam memotivasi dan memberikan pengarahan kepada karyawan, selain daripada itu kurangnya perhatian dari pimpinan terhadap kerjasama team dan pemberian motivasi untuk meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar karyawan sangat kurang sehingga masing-masing karyawan lebih mementingkan target pribadi dibandingkan dengan target dan tujuan bersama dari unit pemasaran.

Berdasarkan uraian mengenai permasalahan diatas, maka peneliti dalam hal ini ingin mengetahui dan memahami sejauh mana aspek insentif finansial, insentif non finansial, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Denpasar khususnya pada unit pemasaran. Lokasi ini dipilih karena terdapat indikasi rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan yang dapat dilihat dari menurunnya kepuasan karyawan atas insentif yang diberikan baik berupa insentif finansial, insentif non finansial serta kurangnya motivasi kerja yang diberikan oleh unsur pimpinan dan akses data yang mudah untuk didapatkan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) Bagaimana pengaruh insentif finansial terhadap kepuasan kerja

karyawan?; 2) Bagaimana pengaruh insentif non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan?; 3) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan?

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah tersebut, maka dapat ditarik tujuan dari penelitian ini sebagai berikut: 1) Untuk menjelaskan pengaruh insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan; 2) Untuk menjelaskan pengaruh insentif non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan; 3) Untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan tujuan diatas manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Manfaat Teoritis Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan insentif finansial, insentif non finansial, motivasi kerja dan kepuasan kerja. 2) Manfaat Praktis dalam Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi masukan bagi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor Cabang Denpasar khususnya unit Pemasaran untuk memerhatikan kebijakan yang berhubungan dengan insentif finansial, insentif non finansial, dan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Setiap individu mempunyai kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Bakotic dan Babic (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja sering ditunjukkan oleh karyawan dengan cara menyukai pekerjaan itu serta tingkat keasikannya dalam menjalankan pekerjaan, umumnya dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah rasa nyaman dan hubungan yang positif antar sesama karyawan. Di satu sisi, karyawan berharap ingin diperlakukan dengan cara yang adil, dihormati, dan sebagai hasilnya mereka akan puas di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Oleh sebab itu suatu organisasi/perusahaan perlu memahami dan memenuhi apa yang dibutuhkan oleh para karyawannya.

Menurut Wibowo *et al.* (2015) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima. Malik *et al.*, (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap atau tanggapan dari individu itu sendiri yang berkaitan dengan pekerjaannya. Menurut Irbayuni (2012) kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan hidup. Kepuasan kerja akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kepuasan hidup seseorang. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Robbins & Judge, 2011). Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan harapannya.

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan

diantaranya adalah: 1) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan; 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan; 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan dengan kenyataan yang mereka rasakan. Andai kata yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka masih ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap kerja. Makin besar perbedaannya ini akan makin besar pula ketidakpuasan karyawan (Edy, 2016). Faktor-faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan; 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan; 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya; 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut penelitian Giantari & Riana (2017) menyatakan bahwa terdapat 5 indikator untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut: 1) Kepuasan dengan gaji; 2) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri; 3) Kepuasan dengan posisi tugas yang dikerjakan saat ini oleh karyawan; 4) Kepuasan dengan rekan kerja; 5) Kepuasan dengan atasan; 6) Kepuasan dengan promosi

Insentif digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung maupun tidak langsung dengan standar kepuasan kerja karyawan atau profitabilitas perusahaan. Menurut Idris (2013) insentif finansial berarti jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, baik dalam bentuk langsung maupun dalam bentuk pembayaran bulanan yang termasuk seluruh penghasilan tambahan bagi karyawan. Menurut Stone *et al.* (2010) insentif finansial merupakan inti dari keyakinan akan kebutuhan yang dapat memengaruhi kebahagiaan karyawan. Untuk menentukan sampai sejauh mana insentif ini memengaruhi tingkat kepuasan karyawan, maka dari itu diperlukan pemberian insentif yang tepat.

Evi (2009) berpendapat bahwa insentif finansial merupakan dorongan dari perusahaan berupa imbalan agar karyawan dapat bekerja lebih baik. Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan dapat dinyatakan bahwa insentif finansial sangat penting diberikan oleh pihak perusahaan kepada setiap karyawannya,

karena tindakan ini akan mampu menimbulkan peningkatan prestasi kerja ataupun semangat karyawan dalam bekerja sehingga kepuasan dalam bekerja akan tercapai.

Menurut penelitian Hasibuan (2019) menyatakan bahwa terdapat 6 indikator penting untuk menentukan tingkat insentif finansial yaitu sebagai berikut: 1) Pendidikan, 2) Pengalaman, 3) Tanggungan, 4) Kemampuan perusahaan, 5) Keadaan ekonomi, 6) Kondisi pekerjaan

Menurut Al-Nsour (2011) menyatakan bahwa insentif non finansial yaitu berupa *job enrichment*, liburan, posisi kerja yang tepat dan promosi. Insentif non finansial secara konseptual terkait dengan pengakuan sosial bagi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Peterson & Luthans, 2006). Rivai (2005) menyatakan bahwa insentif non finansial diartikan sebagai daya perangsang yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerja. Berdasarkan pendapat para ahli, dapat dinyatakan bahwa insentif non finansial adalah alat atau cara yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bentuk pemberian fasilitas, penghargaan, maupun liburan.

Menurut Dinahaji & Permana (2012), insentif non finansial dapat berupa keadaan kerja yang memuaskan seperti berikut : 1) Tempat kerja, jam kerja, dan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian para pekerja dan hubungan kerja antar karyawannya. 2) Sifat pimpinan terhadap keinginan masing-masing karyawan seperti jaminan kesehatan, promosi, keluhan-keluhan, hiburan dan hubungan dengan atasan.

Menurut penelitian Idris (2013), Insentif non finansial dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain : 1) Pemberian gelar (title) secara resmi, 2) Pemberian tanda jasa atau medali, 3) Pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut jabatan (misalnya bendera pada mobil, dan sebagainya), 4) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja (misalnya meja rapat permadani dan sebagainya)

Ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam memberikan insentif non finansial menurut Rivai (2005) yaitu sebagai berikut: 1) Pemberian perlengkapan khusus dan fasilitas pada ruangan kerja, 2) Pemberian gelar atau penghargaan secara resmi, 3) Liburan.

Insentif non-finansial memiliki keuntungan yang lebih nyata dan lebih efektif dalam memotivasi seseorang karena memiliki keberagaman cara yang tidak hanya terpaku oleh uang saja. Hal ini didasarkan atas 3 pertimbangan utama yakni :

Pertama, bahwa kebutuhan dan ketertarikan antar individu berbeda dan semuanya itu tidak selalu diselesaikan dengan uang. Kedua, bahwa ada beberapa hadiah yang tergolong dalam insentif non-finansial lebih mengarah kepada hak yang memberikan keleluasaan kepada seorang karyawan sehingga mereka lebih bisa menentukan arah dari pekerjaan mereka. Ketiga, bahwa selain hadiah yang berupa power tadi, didalam insentif non-finansial juga terdapat hadiah yang berupa pemenuhan kebutuhan akan sifat afiliasi manusia (relasi dengan orang lain, feedback dan apresiasi yang diberikan orang lain). Hal itu terkadang lebih berharga dari sebuah hadiah uang belaka.

Menurut Idris (2013) motivasi kerja adalah keinginan yang terdapat pada

seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Panaccio & Vandenberghe (2009) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang mampu menciptakan suasana sehat dan diharapkan mampu menimbulkan semangat kerja karyawan. Menurut (Edy, 2016) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas kerja tertentu, oleh karena itu motivasi kerja sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang terdapat dalam diri seseorang sebagai akibat adanya pengaruh yang berasal dari dalam dirinya, kemudian dorongan itu menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan perilaku untuk melakukan suatu pekerjaan (Astuti & Iskandar, 2015).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kebutuhan yang dapat mendorong seseorang untuk menyelesaikan segala tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

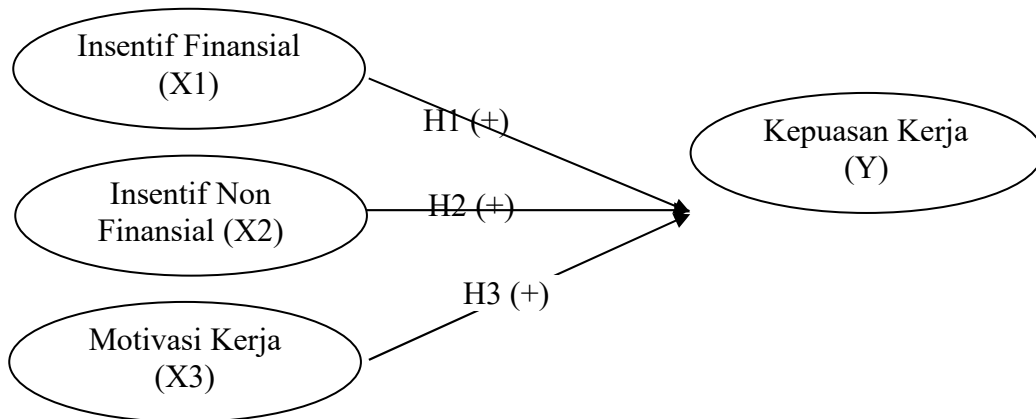
Safiullah (2015) menyatakan bahwa terdapat 2 indikator untuk mengukur motivasi kerja yaitu sebagai berikut; 1) Motivasi Internal terdiri dari Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, Melaksanakan tugas dengan target yang jelas, Memiliki tujuan yang jelas dan menantang, Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya, Memiliki rasa senang dalam bekerja, Selalu berusaha mengungguli orang lain, Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan; 2) Motivasi Eksternal yang terdiri dari Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, Bekerja dengan ingin memperoleh insentif, Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan,

Berdasarkan kajian pustaka dan hasil-hasil penelitian sebelumnya menghasilkan model konseptual yang disajikan Gambar 1.

Shaw & Gupta (2015) menjelaskan bahwa insentif finansial merupakan suatu hal yang sangat perlu diperhatikan bagi lembaga-lembaga strategis untuk menentukan sampai sejauh mana insentif ini memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian terdahulu dari Suryadharma, Adi *et al.* (2016) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. Wibowo *et al.* (2015) menyatakan bahwa insentif finansial mempunyai pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Mustapha (2013) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara imbalan finansial sebagai salah satu faktor dalam mendukung kepuasan kerja. Penelitian Mery Apsari & Riana (2017) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat insentif finansial yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : Insentif finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

*Sumber:* Data Diolah, 2020

Insentif non finansial merupakan alat atau suatu cara yang dilakukan perusahaan dalam memerhatikan kepuasan kerja karyawannya melalui hiburan dan bentuk-bentuk penghargaan lainnya (Wibowo *et al.*, 2015). Idris (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa insentif non finansial memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Tausif (2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan yang positif antara imbalan non keuangan terhadap kepuasan kerja. Hasibuan (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa secara parsial variabel insentif non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Apsari & Riana (2017) menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat insentif non finansial yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.  
 $H_2$  : Insentif non finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Astuti & Iskandar (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Nitasari & Lataruva, (2012) juga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis dari penelitian yang dilakukan oleh Nhat *et al.* (2013) menunjukkan bahwa pemberian motivasi oleh suatu perusahaan cukup efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Dinahaji & Permana (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja berhubungan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Mery Apsari & Riana (2017) menyimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

$H_3$  : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini digolongkan pada penelitian asosiatif, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif finansial (X1), insentif non finansial (X2), dan Motivasi Kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y)

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar yang berada di Jalan Gatot Subroto Barat No. 351 Denpasar. Lokasi ini dipilih karena ditemukan masalah-masalah yang terkait dengan pemberian insentif finansial, insentif non finansial, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Pemilihan lokasi ini juga didasarkan atas tersedianya data yang memadai dan mampu diolah untuk peneliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan yang ada di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar khususnya unit Pemasaran yang berjumlah 32 orang. Sehingga metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode sensus.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Metode observasi, metode wawancara, dan metode Kuesioner.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

BNI memiliki 1.076 kantor cabang di Indonesia dan 8 kantor cabang diluar negeri. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor cabang Denpasar merupakan salah satu cabang BNI yang dibuka pertama di provinsi Bali yang diresmikan pada tahun 1982.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan Masa Kerja**

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	11	34,37
Perempuan	21	65,63
Jumlah	32	100
Umur (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
28-35	13	40,63
36-43	12	37,50
>44	7	21,87
Jumlah	32	100
Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Diploma	3	9,38
Sarjana	26	81,24
Pasca Sarjana	3	9,38
Jumlah	32	100
Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
<5 th	1	3,13
5 – 10 th	13	40,62
11 – 20 th	14	43,75
> 20 th	4	12,50
Jumlah	32	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Dengan area kerja di Pusat Kota Denpasar dan 5 kabupaten lainnya di Bali, yaitu diantaranya di Kabupaten Badung, Tabanan, Gianyar, Klungkung dan Bangli, yang terdiri dari 1 Kantor Cabang Utama dan 19 Kantor Cabang Pembantu (KCP). Kantor Cabang Utama berda di Denpasar yakni di jalan Gatot Subroto Barat No. 351 Denpasar. Terdapat 200 orang karyawan yang tersebar di 20 Outlet di seluruh Kantor Cabang Denpasar dan sebanyak 32 orang karyawan berada pada posisi Unit Pemasaran Kantor Cabang Denpasar.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja disajikan dalam Tabel 1. berikut.

Responden didominasi oleh perempuan yaitu sebanyak 21 orang atau sebesar 65,63 persen. Sedangkan responden laki-laki hanya sebesar 34,37 persen yakni sebanyak 11 orang. Karyawan perempuan lebih banyak jumlahnya dikarenakan manajemen BNI berasumsi karyawan perempuan disamping lebih teliti juga lebih menarik dalam melakukan aktivitas pemasaran atau penjualan.

Berdasarkan Tabel 1. diperoleh hasil bahwa responden yang berumur antara 28 tahun sampai dengan 35 tahun sebanyak 13 orang atau 40,63 persen, selanjutnya untuk responden yang berumur antara 36 tahun sampai dengan 43 tahun sebanyak 12 orang atau 37,50 persen, dan yang berumur diatas 44 tahun sebanyak 7 orang atau 21,87 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan yang berumur 28 sampai dengan 35 tahun dimana pihak manajemen BNI menginginkan karyawan yang lebih muda lebih dominan sehingga memiliki semangat baru dalam melakukan aktivitas pemasaran.

Berdasarkan Tabel 1. bahwa responden yang berpendidikan Diploma ada sebanyak 3 orang atau 9,38 persen, untuk responden yang berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 26 orang atau sebesar 81,24 persen dan responden yang berpendidikan Pasca Sarjana (S2) sebanyak 3 orang atau sebesar 9,38 persen, data tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden sebagian besar merupakan tamatan Sarjana (S1) hal tersebut dikarenakan syarat untuk menjadi karyawan pada bagian pemasaran minimal pendidikan terakhir sarjana (S1).

Berdasarkan pada Tabel 1. bahwa responden sebagian besar telah bekerja 11-20 tahun yaitu sebanyak 14 orang atau 43,75 persen, sedangkan yang terendah yakni responden yang telah bekerja kurang dari 5 tahun yakni sebanyak 1 orang atau sebesar 3,13 persen, hal ini karena jenjang karier karyawan dimulai dari posisi sebagai posisi frontline atau petugas teller dan customer service baru tahap berikutnya bisa masuk mejadi karyawan unit pemasaran sehingga rata-rata minimal sudah bekerja selama 5 tahun baru bisa masuk pada unit pemasaran.

Suatu instrumen dikatakan *valid* apabila memiliki koefisien korelasi antara butir dengan skor total dalam instrumen tersebut lebih besar dari 0,30 dengan tingkat kesalahan Alpha 0,05. Hasil rekapitulasi uji validitas dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 2.

Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Sig. (2tailed)	Keterangan
Kepuasan kerja (Y)	Y <sub>1</sub>	0,621	0,000	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,477	0,006	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,737	0,000	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,744	0,000	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,537	0,002	Valid
Insentif finansial (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,798	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,720	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,842	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,712	0,000	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,851	0,000	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,785	0,000	Valid
Insentif non finansial (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,732	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,794	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,453	0,009	Valid
	X <sub>3.1</sub>	0,794	0,000	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,714	0,000	Valid
Motivasi kerja (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.3</sub>	0,834	0,000	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,817	0,000	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,739	0,000	Valid
	X <sub>3.6</sub>	0,872	0,000	Valid
	X <sub>3.7</sub>	0,792	0,000	Valid
	X <sub>3.8</sub>	0,869	0,000	Valid
	X <sub>3.9</sub>	0,787	0,000	Valid
	X <sub>3.10</sub>	0,907	0,000	Valid
	X <sub>3.11</sub>	0,932	0,000	Valid

Sumber : Hasil Olahan Data, 2020

Uji Reliabilitas terhadap instrumen penelitian ini menggunakan nilai *Alpha Cronbach*, yakni untuk mengetahui unidimensionalitas butir-butir pernyataan terhadap variabel laten yang diteliti (insentif finansial, insentif non finansial, motivasi kerja dan kepuasan kerja). Nilai *Alpha Cronbach* dinyatakan reliabel jika nilainya lebih besar atau sama dengan 0,60.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kepuasan kerja (Y)	0,777	Reliabel
2	Insentif finansial (X <sub>1</sub> )	0,802	Reliabel
3	Insentif non finansial (X <sub>2</sub> )	0,741	Reliabel
4	Motivasi kerja (X <sub>3</sub> )	0,784	Reliabel

Sumber : Hasil Olahan Data, 2020

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 3. menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Nilai rata-rata kepuasan kerja sebesar 3,68 yang berarti secara umum responden setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang menjadi indikator dari variabel kepuasan kerja, dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar sudah memberikan kepuasan kerja yang tinggi pada karyawannya. Namun tidak semua karyawannya memiliki rasa kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang menunjukkan masih terdapat karyawan yang tidak setuju bahkan sangat tidak setuju terhadap poin-poin pernyataan dalam kuesioner yang diberikan.

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Y.2 dengan nilai rata-rata 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa tertarik untuk terus melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran), sehingga membentuk kepuasan kerja yang tinggi pada diri karyawan tersebut. Namun tidak semua karyawan merasa puas, karena masih terdapat cukup banyak karyawan yang tidak puas terhadap gaji dan pimpinannya, sehingga memperoleh nilai rata-rata terendah pada indikator Y.1 dan Y.4 dengan nilai rata-rata sebesar 2,88 dan 2,78. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang merasa bahwa gaji yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan dan karyawan merasa pemimpin kurang memberi dukungan terhadap karyawan. Hasil ini sesuai dengan latar belakang yang telah disampaikan bahwa sejumlah karyawan merasakan bila besaran gaji yang diterima saat ini setiap bulannya masih lebih rendah dibandingkan dengan Bank BUMN lainnya, bahkan dibandingkan dengan salah satu bank BUMD. Selain itu, peran pimpinan dan supervisor yang masih kurang dalam memotivasi dan memberikan pengarahan kepada karyawan, selain daripada itu kurangnya perhatian dari pimpinan terhadap kerjasama team dan pemberian motivasi untuk meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar karyawan sangat kurang sehingga masing-masing karyawan lebih mementingkan target pribadi dibandingkan dengan target dan tujuan bersama dari unit pemasaran, selain daripada itu walaupun melihat dari indikator Y.3 dan Y.5 dengan nilai rata-rata 3,56 dan 3,47 walaupun termasuk dalam kategori tinggi akan tetapi masih dibawah angka rata-rata keseluruhan variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 3,68.

Nilai rata-rata insentif finansial sebesar 3,53 yang berarti secara umum responden setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang menjadi indikator dari variabel insentif finansial, dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar sudah memberikan insentif finansial yang tinggi pada karyawannya.

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator X1.6 dengan nilai rata-rata 3,97. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran) sudah memberikan insentif finansial yang lebih tinggi bagi karyawan yang bekerja lebih dari jam kerja, selain itu juga ada 2 indikator yg memiliki rata-rata tinggi yaitu indikator X1.1 dan X1.5 dengan nilai rata-rata 3,53 dan 3,44 namun masih dibawah nilai rata-rata variabel insentif finansial sebesar 3,53.

Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator X1.2, X1.3 dan X1.4 dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar 2,66 3,09 dan 2,53. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang merasa bahwa Insentif masih kurang dibedakan berdasarkan jumlah tanggungan dan tidak ada perbedaan pada insentif karyawan yang berpengalaman. Selain itu, beberapa karyawan menyatakan bahwa tidak ada kenaikan insentif jika perusahaan mendapat keuntungan lebih.

Nilai rata-rata insentif non finansial sebesar 4,31 yang berarti secara umum responden sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang menjadi indikator dari variabel insentif non finansial, dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar sudah memberikan insentif non finansial yang sangat tinggi bagi karyawannya. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator X2.2 dengan nilai rata-rata 4,44. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran) sudah memberikan insentif non finansial yang sangat tinggi pada karyawannya dengan cara memberikan gelar atau penghargaan kepada karyawan berprestasi dan satu indikator lagi yaitu X2.1 walaupun memiliki nilai rata-rata yang termasuk kriteria tinggi dengan nilai 4,16 namun masih dibawah dari nilai rata-rata keseluruhan variabel insentif finansial dengan nilai 4,31..

Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator X2.3 dengan nilai rata-rata sebesar 3,38. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang merasa bahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran) masih kurang memberikan waktu atau hadiah liburan kepada karyawan, sehingga memperoleh nilai yang cukup rendah. Hal ini sesuai dengan hasil survei awal yang telah dicantumkan dalam latar belakang penelitian ini, yaitu tidak ada lagi program pemberian insentif non finansial berupa paket liburan bagi karyawan yang tercapai target.

Nilai rata-rata motivasi kerja sebesar 4,22 yang berarti secara umum responden sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang menjadi indikator dari variabel motivasi kerja, dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran) sudah memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi pada karyawannya. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator X3.1 dengan nilai rata-rata 4,47. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran) sudah memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi karena selalu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Indikator variabel motivasi kerja lainnya yang memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu X3.2, dan X3.3 dan termasuk indikator variabel yang nilainya lebih tinggi dari nilai rata-rata keseluruhan indikator variabel motivasi kerja, sedangkan indikator variabel X3.5, X3.6, X3.7, X3.8, X3.9, X3.10, dan X3.11 walaupun termasuk kriteria memiliki nilai rata-rata tinggi akan tetapi masih berada dibawah nilai rata-rata keseluruhan indikator variabel motivasi kerja.

Rata-rata terendah terdapat pada indikator X3.4 dengan nilai sebesar 3,34. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang merasa bahwa kurang ada umpan balik dari PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran) atas hasil pekerjaan yang sudah dilakukan karyawan.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.28407064
Most Extreme Differences	Absolute	.067
	Positive	.067
	Negative	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		.379
Asymp. Sig. (2-tailed)		.999

Sumber : Hasil Olahan Data, 2020

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4. didapat nilai signifikansi sebesar 0,999 yang lebih besar dari 0,05. Oleh karena nilai signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Multikoleniaritas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Insentif finansial (X <sub>1</sub> )	0,679	1,472	Bebas multikol
Insentif non finansial (X <sub>2</sub> )	0,766	1,306	Bebas multikol
Motivasi kerja (X <sub>3</sub> )	0,873	1,146	Bebas multikol

Sumber: Hasil Olahan Data, 2020

Berdasarkan Tabel 5. dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari seluruh variable tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10 persen dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikoleniaritas.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3.138	1.724		-1.820	.079
Insentif Finansial	.029	.041	.148	.715	.480
Insentif Non Finansial	.079	.098	.159	.814	.422
Motivasi Kerja	.054	.024	.412	2.257	.320

Sumber : Hasil Olahan Data, 2020

Pada Tabel 6. dapat dilihat bahwa nilai Signifikansi dari variabel insentif finansial sebesar 0,480, insentif non finansial sebesar 0,422 dan motivasi kerja 0,320. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Berdasarkan uraian pada Tabel 4., Tabel 5. dan Tabel 6. menunjukkan bahwa semua uji asumsi klasik sudah terpenuhi sehingga hasil analisis regresi layak untuk dibahas lebih lanjut.

Setelah semua asumsi klasik terpenuhi, maka selanjutnya memaparkan hasil analisis regresi linier berganda. Perhitungan koefisien regresi linier berganda dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 18.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.919	3.262		.282	.780
	Insentif finansial	.201	.078	.412	2.584	.015
	Insentif non finansial	.442	.185	.359	2.393	.024
	Motivasi kerja	.163	.045	.504	3.586	.001

Sumber : Hasil Olahan Data, 2020

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 7. maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,919 + 0,201 X_1 + 0,442 X_2 + 0,163 X_3$$

Nilai koefisien regresi masing-masing variabel bebas memiliki nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719 <sup>a</sup>	.517	.465	1.35111

Sumber : Hasil Olahan Data, 2020

Hasil uji pada Tabel 8. memberikan hasil dimana diperoleh besarnya *adjusted R<sup>2</sup>* (koefisien determinasi yang telah disesuaikan) adalah sebesar 0,465. Ini berarti variasi kepuasan kerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel insentif finansial, insentif non finansial dan motivasi kerja sebesar 46,5 persen, sedangkan sisanya sebesar 53,5 persen dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian.

Hasil uji F (*Ftest*) menunjukkan bahwa nilai signifikansi *P value* 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , ini berarti model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak. Hasil ini memberikan makna bahwa seluruh variabel independen mampu memprediksi atau menjelaskan fenomena kepuasan kerja. Dengan kata lain ada pengaruh secara simultan dari variabel insentif finansial, insentif non

finansial, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti model dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut atau dengan kata lain model dapat digunakan untuk memproyeksikan karena hasil *goodness of fitnya* baik dengan nilai signifikansi *P value* 0,000

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.761	3	18.254	9.999	.000 <sup>a</sup>
	Residual	51.114	28	1.825		
	Total	105.875	31			

Sumber : Hasil Olahan Data, 2020

Berdasarkan hasil analisis pengaruh insentif finansial terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,015 dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,201. Nilai Signifikansi  $0,015 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Insentif finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh insentif non finansial terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,024 dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,442. Nilai Signifikansi  $0,024 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Insentif non finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,001 dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,163. Nilai Signifikansi  $0,001 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa insentif finansial berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi insentif finansial yang diberikan pada karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran). Begitu pula sebaliknya, semakin rendah insentif finansial yang diberikan, maka kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran) akan semakin berkurang.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa nilai – nilai yang terkandung dalam insentif finansial mampu dipersepsikan dengan baik dan berdampak nyata terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Wibowo *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa insentif finansial mempunyai pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Mery Apsari & Riana (2017); Mustapha (2013); Shaw & Gupta (2015) yang menunjukkan hasil bahwa insentif finansial secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti semakin tinggi tingkat



insentif finansial yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa insentif non finansial berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi insentif nonfinansial yang diberikan pada karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran). Begitu pula sebaliknya, semakin rendah insentif non finansial yang diberikan, maka kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran) akan semakin berkurang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian M. I. Hasibuan (2019) yang menyimpulkan bahwa secara parsial variabel insentif non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Idris (2013); Mery Apsari & Riana (2017); Tausif, (2012); Wibowo *et al.* (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan yang positif antara imbalan non keuangan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat insentif non finansial yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran). Begitu pula sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki karyawan tersebut, maka kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Denpasar (Unit Pemasaran) akan semakin berkurang.

Hasil tersebut juga mengindikasikan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam motivasi kerja mampu dipersepsikan dengan baik dan berdampak nyata terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Astuti & Iskandar (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Mery Apsari & Riana (2017); Nhat *et al.*, (2013); Nitasari & Lataruva, (2012) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa 1) Insentif finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.. 2) Insentif non finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. 3) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut; 1) Secara teoritis sebaiknya unsur pimpinan perusahaan dalam hal ini mulai dari pemimpin cabang, sampai dengan level

penyelia diharapkan dapat memberikan dukungan, pendampingan dan motivasi kepada karyawan dengan komunikasi yang baik secara personal kepada karyawan untuk dapat memberikan rasa nyaman dan dapat memberikan umpan balik atas hasil pekerjaan karyawan serta menjaga kekompakan team sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.2) Secara praktis sebaiknya pihak perusahaan meningkatkan insentif finansial berdasarkan pada pengalaman kerja karyawan atau masa kerja, jumlah tanggungan karyawan dan kenaikan insentif jika perusahaan mendapatkan keuntungan lebih serta pemberian fasilitas liburan bagi karyawan yang telah berhasil mencapai atau melampaui target yang tentu akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. 3) Bagi penelitian selanjutnya dan pengguna laporan ini diharapkan agar mampu menggunakan hasil penelitian ini untuk penelitian sejenis dengan menambah variabel lain atau menggunakan variabel yang berbeda.

## REFERENSI

- Al-Nsour, M. (2011). Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p78>
- Andini, R. (2010). Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). *Majalah Ilmiah Universitas Pandanaran*.
- Astuti, H. D., & Iskandar, D. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Chitose Internasional Tbk.). *E-Proceeding of Management*.
- Bemana, S., Moradi, H., Ghasemi, M., Taghavi, S. M., & Ghayoor, A. H. (2013). The relationship among job stress and job satisfaction in municipality personnel in Iran. *World Applied Sciences Journal*. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.22.02.3640>
- Dinahaji, H. S., & Permana, A. (2012). Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pustakawan Di Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Perpustakaan*.
- Edy, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta: Kencana*.
- Erbasi, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p136>
- Evi. (2009). Kajian Teoritis Analisa Hubungan Pemberian Insentif Dengan Semangat Kerja Karyawan. *Seminar Nasional Informatika*.

- Giantari, I., & Riana, I. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(12), 6471–6498.
- Hasibuan, M. I. (2019). Pengaruh Pemberian Insentif Finansial Dan Insentif Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Sales Promotion Pada Pt.Mitsubishi Rantauprapat. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v4i1.702>
- Hasibuan, M. S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. PT Bumi Aksara.
- Idris, A. (2013). Pengaruh Insentif Non Finansial (Job Enrichment, Employee Recognition) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Ekonomika*, 1(1), 1–8.
- Irbayuni, S. (2012). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen Organisasi terhadap keinginan untuk pindah kerja Pada PT. Surya sumber daya energi Surabaya. *Neo-Bis*.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee’s Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p79>
- Malik, O. F., Waheed, A., & Malik, K.-U.-R. (2010). The Mediating Effects of Job Satisfaction on Role Stressors and Affective Commitment. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n11p223>
- Mery Apsari, N., & Riana, I. (2017). Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Non Finansial, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Mustapha, N. (2013). The Influence of Financial Reward on Job Satisfaction among Academic Staffs at Public Universities in Kelantan , Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*.
- Nhat, N. C., Van, D. N., & Huu, T. H. (2013). Effects of Motivation on Employees’ Performance at Petrovietnam Nghe An Construction Joint Stock Corporation. *American Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.11634/216796061302307>
- Nitasari, R. A., & Lataruva, E. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel

- Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus. *Diponegoro Journal Of Management*.
- Nugroho, B., Hidayat, W., & Suryoko, S. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kimia Farma Plant Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis SI Undip*.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. In *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.156>
- Rivai, V. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik. In *Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0013666>
- Robbins, S. P., & Judge, T. . (2011). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Safiullah, A. B. (2015). Employee Motivation and its Most Influential Factors: A study on the Telecommunication Industry in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences Issue*. Pp.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *University of Arkansas Human Resource Management Journal*, 25(3), 281–293.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Stone, T. H., Jawahar, I. M., & Kisamore, J. L. (2010). Predicting academic misconduct intentions and behavior using the theory of planned behavior and personality. *Basic and Applied Social Psychology*.  
<https://doi.org/10.1080/01973530903539895>
- Suryadharma, Adi, M., Riana, G., & Sintaasih, Ketut, D. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bpr Sri Artha Lestari Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Tausif, M. (2012). Influence of non financial rewards on job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *Asian Journal of Management*

*Research.*

Wibowo, G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 4(2), 125–140. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>