

**PENGARUH GAJI DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
PADA PT. PBM ADHIGUNA PUTERA KABUPATEN PROBOLINGGO**

Dina Dwi Aprilia.

[daprilias693@gmail.com](mailto:daprilias693@gmail.com)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Karnadi

[karnadi@unars.ac.id](mailto:karnadi@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Lusiana Tulhusnah

[lusiana@unars.ac.id](mailto:lusiana@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

**ABSTRACT**

*The research objective is to determine the effect of salary and incentives on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. PBM Adhiguna Putera, Probolinggo Regency. The sampling technique used in this study is a saturated sample. Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS-SEM)*

*The results show that salary has a positive and significant effect on job satisfaction, incentives have a positive and significant effect on job satisfaction, salary has a positive and significant effect on employee performance, incentives have a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction has a negative but significant effect on employee performance, Salary has a negative but significant effect on employee performance through job satisfaction, incentives have a negative and insignificant effect on employee performance through job satisfaction.*

*Keywords: Salary, Incentives, Employee Performance, Job Satisfaction*

**1. PENDAHULUAN**

Pembangunan di bidang sumber daya manusia yang produktif merupakan salah satu kunci untuk mencapai keberhasilan tujuan pembangunan nasional. Begitu pula dalam kantor pemerintahan yang pada dasarnya didirikan dengan tujuan untuk melayani segenap masyarakat dan perkembangan usaha layanan publik. Mencapai tujuan tersebut kantor atau organisasi dapat memanfaatkan segala kemampuan dan kesempatan yang ada semaksimal mungkin serta memperkecil hambatan-hambatan dan kelemahan-kelemahan yang dihadapinya. Selain manusia dan informasi, sumber daya yang dapat menjadi modal penting dalam suatu organisasi adalah organisasi itu sendiri. Organisasi sebagai suatu

entitas, dengan kemampuan adaptasi dan komunikasi yang tinggi dalam mengintegrasikan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi membentuk satu kekuatan dalam satu kultur kinerja (*performance culture*) sehingga energi seluruh komponen dapat fokus pada pencapaian tujuan strategis yang telah digariskan merupakan modal penting dalam proses manajemen sumber daya.

Organisasi dewasa ini sering kali didesain sebagai organisasi fungsional, dimana pencapaian tujuan dibagi sesuai fungsi masing-masing seperti fungsi-fungsi keuangan, produksi, pemasaran, penjualan, pembelian, rekayasa, dan lain sebagainya. Mangkunegara (2012:2) berpendapat bahwa "Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan

pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu”. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

Salah satu yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaji karena gaji mengambil peranan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Selain itu gaji merupakan salah satu faktor pendorong dalam kinerja karyawan sebuah perusahaan. Handoko (2013:12) menyatakan bahwa “Gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang”. Peranan gaji diperlukan dalam kehidupan masyarakat. Berbagai kebutuhan hidup yang menjadikan beban dalam menjalani hidupnya dipenuhi melalui pandangan dari gaji ini.

Selain gaji, salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu insentif. Hasibuan (2013:118) menyatakan bahwa “Insentif adalah tambah balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar”. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Pemberian insentif ini diharapkan karyawan akan bekerja dengan semangat dan merasa apa yang sudah mereka kerjakan merasa di hargai oleh perusahaan dan menimbulkan rasa adanya suatu ikatan dan tanggungjawab dengan perusahaan. Adanya pemberian insentif ini dapat membentuk suatu

prestasi bagi karyawan dan mampu membangkitkan semangat kerja karyawan dikarenakan biasanya insentif yang diberikan oleh perusahaan dapat digunakan oleh karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Robbins (2014:139) menyatakan bahwa “Kegiatan yang dilakukan perusahaan harus mampu memberikan kepuasan terhadap karyawannya karena kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Handoko (2013:193) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan karyawan dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa karyawan memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas pekerjaan. Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap positif karyawan terhadap berbagai situasi di tempat pekerjaan. Bagi organisasi, kepuasan

kerja karyawan harus mendapat perhatian dan pemenuhan hal ini terutama menjadi tugas pimpinan organisasi.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Rivai (2014:406) menyatakan bahwa “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan”. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan peraturan pemerintah PN Bahtera Adhiguna, diubah jadi PT Bahtera Adhiguna (Persero) dan aktivitas kegiatannya adalah jasa angkutan barang curah dan kargo umum, angkutan kayu jasa keagenan kapal, EMKL, bongkar muat dari/ ke kapal, galangan kapal dan kegiatan penunjang lainnya. Tahun 1985, PT Bahtera Adhiguna telah mendirikan anak perusahaan yaitu, PT PBM Adhiguna Putera yang khusus menangani bongkar muat dari/ke kapal. Pada bulan Maret tahun 2011 Pemerintah Republik Indonesia telah menetapkan penambahan penyertaan modal Negara ke dalam modal saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perusahaan

Listrik Negara berasal dari pengalihan seluruh saham milik Negara Republik Indonesia kepada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pelayaran Bahtera Adhiguna.

Berdasarkan hasil observasi yang telah peneliti lakukan wawancara dengan pimpinan PT. PBM Adhiguna Putera Kabupaten Probolinggo menyatakan bahwa adanya perbedaan gaji yang diberikan cukup wajar mengingat setiap karyawan memiliki jabatan, golongan dan masa kerja yang berbeda-beda. Pemberian gaji yang didasarkan pada pangkat, golongan, dan lamanya kerja sedikit banyaknya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja para karyawan. Adanya perbedaan jumlah gaji serta memberlakukan pemotongan jumlah gaji berdasarkan hasil dari ketidaktaatan karyawan terhadap peraturan yang berlaku sering kali menjadi sumber ketidakpuasan karyawan.

Insentif sangatlah penting bagi karyawan PT. PBM Adhiguna Putera Kabupaten Probolinggo. Insentif digunakan untuk tambahan kebutuhan mereka, karena pada saat ini harga bahan pokok semakin meningkat, sehingga dengan mendapatkan insentif dapat meringankan beban yang di alami oleh karyawan. Selain keuntungan yang didapat oleh karyawan karena adanya insentif, perusahaan juga mendapatkan keuntungan. Jika kebutuhan para karyawan terpenuhi, maka karyawan merasa puas dan menjadi lebih berkonsentrasi sehingga karyawan tersebut lebih giat dalam bekerja. Insentif yang akan didapatkan oleh karyawan pada PT. PBM Adhiguna Putera

Kabupaten Probolinggo tidak mudah, karyawan harus memiliki kepandaian dan inisiatif yang tinggi untuk mendapatkan insentif pada perusahaan tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka peneliti memilih judul pokok pembahasan penelitian sebagai berikut “Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *intervening* Pada PT. PBM Adhiguna Putera Kabupaten Probolinggo”.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Gaji

Gaji lebih banyak dipakai untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya tetap atau untuk pekerjaan yang mengikat, seperti pegawai bulanan, pegawai negeri ataupun pegawai tetap. Namun demikian, pengertian upah dan gaji memiliki hakekat yang sama, yaitu keduanya menyangkut balas jasa terhadap prestasi seseorang. Sikula (2017:119) berpendapat bahwa “Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan”. Hasibuan (2013:118) “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti”. Menurut Samsudin (2015:191) Gaji atau upah dapat diberikan kepada seseorang yang didasarkan pada beberapa indikator, yaitu diantaranya:

- Prestasi kerja
- Lama kerja
- Senioritas.
- Kebutuhan.

### Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi. Hasibuan (2013:118) menyatakan bahwa “Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar”. Menurut Sirait (2016:202) insentif adalah sebagai berikut:

- Insentif keuangan.
- Insentif non keuangan.
- Insentif sosial

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan pegawai terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Apabila pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka pegawai tersebut akan mencapai kepuasan dalam bekerja. Handoko (2013:193) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan

mereka”. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2013:47) antara lain:

- a. Kesetiaan
- b. Kemampuan
- c. Kejujuran
- d. Kreativitas

**Kinerja**

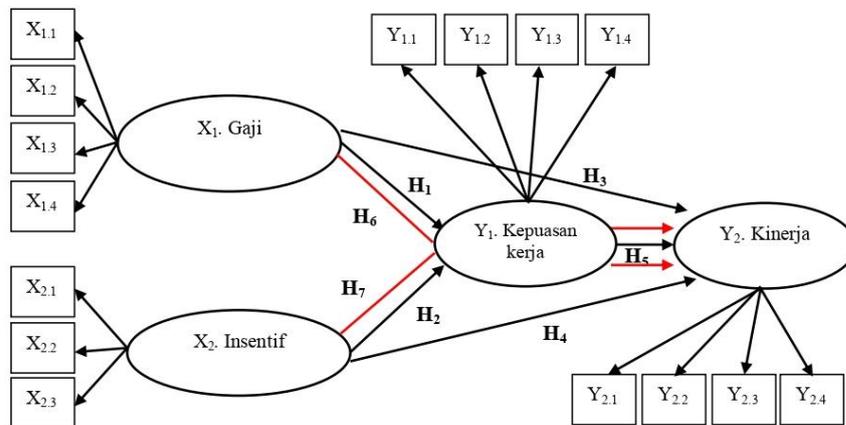
Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Rivai (2014:406) menyatakan bahwa “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan”. Nawawi (2013:212) mengatakan bahwa

“Kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan”. Menurut Prawirosentono (2018:27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator, yaitu:

- a. Efektifitas
- b. Tanggung jawab
- c. Disiplin
- d. Inisiatif

**Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual penelitian menjelaskan secara teoritis model konseptual variabel-variabel penelitian, tentang bagaimana pertautan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, yaitu variabel bebas dengan variabel terikat Berikut ini merupakan kerangka konseptual penelitian.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

**Hipotesis**

H<sub>1</sub> : Gaji berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.

H<sub>2</sub> : Insentif berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.

- H<sub>3</sub> : Gaji berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.  
H<sub>4</sub> : Insentif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.  
H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.  
H<sub>6</sub> : Gaji berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja.  
H<sub>7</sub> : Insentif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja.

### III. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif karena penelitian ini menyajikan dengan angka-angka. Sesuai dengan pendapat Arikunto (2013:12) yang menyatakan “Penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran data tersebut serta penampilan hasilnya”.

#### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT PBM Adhiguna Putera Kecamatan Paiton Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur. Waktu penelitian selama kurang lebih 3 bulan yaitu pada bulan Maret sampai dengan Mei 2022.

#### Populasi dan Sampel

Arikunto (2013:173) menyatakan bahwa “Populasi adalah keseluruhan objek penelitian”. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh.

Menurut Sugiyono (2016:85) “Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT PBM Adhiguna Putera yang berjumlah 46 orang selain pemimpin unit kerja.

#### Metode Analisis Data

Uji hipotesis penelitian persamaan struktural dianalisis melalui program Smart PLS 3.0 bertujuan guna mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menguji menggunakan analisis *bootstrapping* sehingga diperoleh hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat berpengaruh secara langsung.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Deskripsi Data

Responden yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah para karyawan tetap PT. PBM Adhiguna Putera Kabupaten Probolinggo yang dipilih berjumlah 46 karyawan.

#### Uji Validitas Konvergen

Berdasarkan Uji Validitas Konvergen menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator dari variabel X dan Y yaitu lebih dari 0,7 dengan demikian dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau). Namun apabila angka *outer loading* berada dibawah 0,7 maka dinyatakan instrumen penelitian tidak valid (angka berwarna merah) dan nilai *Average Varian Extracted (AVE)* diatas 0,5 (angka berwarna hijau), maka tidak ada item yang dikeluarkan. Hasil dari pengujian menunjukkan seluruh item dari

instrumen dinyatakan valid untuk uji validitas konvergen.

### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* nilainya  $> 0.70$ , Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas pada nilai *skewness* dan *kurtosis* berada pada rentang nilai  $-2,58$  sampai  $2,58$  maka data terdistribusi normal. Hasil penelitian diartikan bahwa sebaran data seluruh indikator tersebut berdistribusi normal

#### Uji Multikolinieritas

Menunjukkan bahwa dari hasil aplikasi *Smart PLS 3.0* dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" apabila nilai *VIF (Varians inflation factor)*  $\leq 5,00$ , namun apabila nilai *VIF*  $> 5,00$ , maka melanggar asumsi Multikolinieritas atau variabel bebas saling mempengaruhi (angka berwarna merah)

#### Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *Goodness of Fit* (GOF) diketahui bahwa besarnya *SRMR* sebesar  $0,093$ , *Chi-Square* sebesar  $0,571$  dan *NFI* sebesar  $0,695$  telah memenuhi kriteria yang diharapkan. Selain itu, tingkat probabilitas dari

model tersebut signifikan sebesar  $0,497$  ( $p \geq 0.05$ ) sehingga model yang dianalisis telah memenuhi kriteria model yang baik / sesuai.

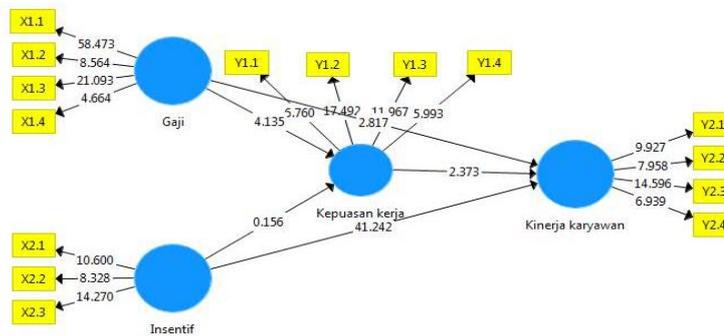
### Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil penelitian dapat diartikan bahwa :

- Variabel Gaji ( $X_1$ ) dan Insentif ( $X_2$ ) mempengaruhi Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebesar  $0,314$  ( $31,4\%$ ), sisanya  $68,6\%$  dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.
- Variabel Gaji ( $X_1$ ) dan Insentif ( $X_2$ ) mempengaruhi Kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar  $0,974$  ( $97,4\%$ ), sisanya  $2,6\%$  dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

### Analisis Persamaan Struktural (*inner model*)

Inner model dapat dianalisis dengan menggunakan sistem bootstrapping melalui *Smart PLS 3.0*, maka dapat ditemukan persamaan nilai koefisien regresi dengan menggunakan duasisitem output ialah *Path coefficient* dan *Specific Indirect Effects*. Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis *Smart PLS (partial least square)* tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut :



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Gaji Terhadap Kepuasan kerja

Gaji ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,525) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Gaji ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 1 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan apabila sesuai dengan harapan maka akan menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan, dimana karyawan akan merasa terpuaskan oleh gaji yang diterima dari hasil kerja kerasnya. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Putri (2021) yang menyatakan bahwa gaji terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### 2. Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan kerja

Insentif ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original*

*sample* yaitu positif (0,243) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Insentif ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 2 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa insentif, memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Insentif merupakan perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan produktivitas kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan kinerjanya dikarenakan merasa puas erhadap pekerjaannya. Insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Wicaksono (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kemampuan terhadap kepuasan kerja.

### 3. Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan

Gaji ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,902) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Gaji ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ), dengan demikian **hipotesis ke 3 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa adanya tingkat gaji yang semakin tinggi berarti akan membuat keyakinan seseorang semakin kuat bahwa karyawan memiliki kemampuan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Maka dari itu semakin tinggi gaji yang diterimanya, maka akan semakin meningkatkan kinerja yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Putri (2021) yang menyatakan bahwa gaji terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### 4. Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Insentif ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,082) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,043 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Insentif ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ), dengan demikian **hipotesis ke 4 diterima**. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi insentif yang diberikan maka semakin meningkat kerja

karyawan karena variabel insentif bisa menjadi tambahan pendapatan karyawan selain gaji pokok dalam satu bulan yang diterima. Dengan adanya insentif, dan dengan semakin tingginya nominal insentif maka hal ini diyakini oleh karyawan dapat meningkatkan perilaku kewargaorganisasian karyawan di tempat bekerja.

Tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian insentif juga akan berdampak pada produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Wicaksono (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kemampuan terhadap kinerja karyawan.

### 5. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,129) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,007 ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ), dengan demikian **hipotesis ke 5 diterima**. Jadi semakin terpuaskan karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan

berdampak pada menurunnya kinerja. Hal ini menandakan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Wicaksono (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 6. Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,068) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,034 (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa. Gaji ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 6 diterima**. Kenyataan menunjukkan bahwa gaji merupakan faktor kompensasi yang berpengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Karyawan merasa puas dengan pemberian gaji oleh pihak perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam perusahaan. Karyawan dengan kinerjanya yang baik secara otomatis akan mendapatkan peningkatan gaji, hal inilah yang meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu oleh Wardani (2017) yang menyatakan bahwa gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### 7. Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja

Insentif ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,011) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,692 (> 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Insentif ( $X_2$ ) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 7 ditolak**. Hal ini mengindikasikan bahwa insentif akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan kepuasan kerja. Sebab apabila karyawan memandang insentif tidak memadai, maka kepuasan kerja karyawan dapat menurun secara drastis. Hal ini berakibat tidak tercapainya misi perusahaan untuk mendapatkan laba yang tinggi. Pemberian insentif pada karyawan PT. PBM Adhiguna Putera Kabupaten Probolinggo tidak sesuai dengan kinerja yang karyawan lakukan ke perusahaan sehingga karyawan tidak puas apa yang diberikan perusahaan. Hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Wardani (2017) yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### V. KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

1. Gaji berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja ( $H_1$  diterima).

2. Insentif berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (H<sub>2</sub> diterima).
3. Gaji berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja karyawan (H<sub>3</sub> diterima).
4. Insentif berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja karyawan (H<sub>4</sub> diterima).
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja karyawan (H<sub>5</sub> diterima).
6. Gaji berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja (H<sub>6</sub> diterima).
7. Insentif berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja (H<sub>7</sub> ditolak).

### Saran

1. Bagi Universitas Abdurachman saleh Situbondo  
Hasil Penelitian ini untuk menambah pengetahuan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia sebagai bahan kajian dan di jadikan refrensi.
2. Bagi Peneliti  
Sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) dan menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen dan wawasan agar bisa manfaat untuk diri sendiri dan peneliti lainnya.
3. Bagi PT. PBM Adhiguna Putera Kabupaten Probolinggo
  - a. Gaji melalui kebutuhan mendapatkan penilaian paling rendah, maka diharapkan PT. PBM Adhiguna Putera Kabupaten Probolinggo dalam pemberian gaji menyesuaikan dengan harga kebutuhan ekonomi dalam keluarga dikarenakan setiap karyawan yang mendapatkan gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dalam keluarganya.
  - b. Insentif melalui insentif non keuangan mendapatkan penilaian paling rendah, sebaiknya PT. PBM Adhiguna Putera Kabupaten Probolinggo memberikan fasilitas yang baik dan memberi semangat kepada karyawan agar lebi mengikatkan kinerja.
  - c. Kepuasan kerja melalui kesetian mendapatkan penilaian paling rendah sebaiknya karyawan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan dalam berkerja.
  - d. Kinerja karyawan melalui tanggung jawab mendapatkan penilaian paling rendah sebaiknya karyawan bertanggung jawab atas pemberian tugas yang diberikan perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2013. *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.
- Handoko, T.H. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksa
- Mangkunegara. A.A.A. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Nawawi, H. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Prawirosentono, S. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Samsudin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia
- Sikula, A. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga. Bandung
- Sirait, JT. 2016. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta