

## **Efek Tunjangan, Insentif dan Kedisiplinan sebagai Determinan Kinerja Karyawan**

**Arie Nurhidayat Anisyar<sup>1</sup>, Herman Sjahrudin<sup>2</sup>, Rusni Rusni<sup>3</sup> & Poppy Nahdia Syahrani Pascawati<sup>4</sup>**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bongaya Makassar

### *Abstract*

*Competition between banks requires banks to maximize the performance of their employees. This study explores the effects of allowances, incentives, and discipline as determinants of performance. Data collection uses primary data obtained through questionnaires. A total of 39 employees of PT. Bank BRI (Persero), Tbk Sungguminasa Branch was used as the sample. We using by Multiple regression analysis with SPSS 25.0 to analyze. The low allowances given in its implementation can improve employee performance. Another causality is proven if high incentives are given to employees and high discipline is proven to improve employee performance.*

**Keywords:** Allowances, discipline, employee performance, incentives

### **Abstrak**

Persaingan antar bank menuntut perbankan untuk memaksimalkan kinerja karyawannya, studi ini mengeksplorasi efek tunjangan, insentif dan kedisiplinan sebagai determinan kinerja. Pengumpulan data menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner. Sebanyak 39 karyawan PT. Bank BRI (Persero), Tbk Cabang Sungguminasa digunakan sebagai sampel. Analisis regresi ganda melalui Software SPSS 25.0 digunakan dalam menganalisis data. Hasil empirik menunjukkan bahwa rendahnya tunjangan yang diberikan ternyata dalam pelaksanaannya berimplikasi pada kinerja. Pada kausalitas lainnya terbukti jika insentif yang tinggi dan diberikan kepada karyawan serta disiplinitas yang tinggi terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Insentif, kedisiplinan, kinerja karyawan, tunjangan

---

Permalink/DOI	: <a href="http://dx.doi.org/10.32503/jmk.v6i1.1262">http://dx.doi.org/10.32503/jmk.v6i1.1262</a>
Cara Mengutip	: Anisyar, Arie Nurhidayat., dkk. (2021). Efek Tunjangan, Insentif dan Kedisiplinan sebagai Determinan Kinerja Karyawan. JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan), 6 (1), 73-85 doi: <a href="http://dx.doi.org/10.32503/jmk.v6i1.1262">http://dx.doi.org/10.32503/jmk.v6i1.1262</a>
Sejarah Artikel	: Artikel diterima 7 November 2020; direvisi 28 November 2020; disetujui 14 Desember 2020

---

## Pendahuluan

Kinerja individu yang tinggi merupakan representasi kesuksesan organisasi. Hasil dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada dirinya dan pelaksanaannya sesuai dengan yang diharapkan merupakan cerminan dari kinerja yang tinggi (Sjahrudin dan Normijati, 2013). Keseluruhan capaian organisasi merupakan kinerja organisasi sementara pencapaian individu disebut dengan kinerja individual (Rivai, 2005: 14; dalam Razak dkk, 2020).

Salah satu upaya yang dibutuhkan dalam mewujudkan pelayanan yang maksimal kepada nasabah, maka karyawan BRI dituntut untuk memaksimalkan kinerja mereka selaku karyawan melalui peningkatan disiplin kerja, pemberian insentif dan tunjangan yang adil dan proporsional. Berdasarkan teorinya, kinerja individu (karyawan) (Timpe, 1992; dalam Sari dan Cipto, 2018), menegaskan bahwa pencapaian individual dipicu oleh dua konstrain, pertama konstrain internal terkait dengan kepribadian dan motivasi kerja, (tunjangan, insentif dan disiplin kerja) dan sisi personalitas lainnya, kedua yaitu konstrain eksternal yang bersumber pada kepemimpinan dan lingkungan kerja serta aturan organisasi.

Pencapaian hasil dari pelaksanaan tanggung jawab karyawan PT. Bank BRI (Persero), Tbk Cabang Sungguminasa berdasarkan pengamatan masih perlu untuk ditingkatkan, hal tersebut dapat dilihat pada, masih terdapatnya karyawan yang dalam penyelesaian pekerjaannya tidak sesuai dengan target dan standar penyelesaian pekerjaan yang berlaku. Pada

beberapa kesempatan ditemukan adanya hubungan yang tidak harmonis antara karyawan dengan pimpinan dan hubungan antar sesama karyawan, sehingga mengganggu penyelesaian pekerjaan yang pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan.

Berdasarkan fakta lapangan ditemukan bahwa pemberian tunjangan kepada karyawan belum dilakukan secara merata, kriteria karyawan yang dapat diberikan tunjangan telah ditentukan oleh pihak manajemen BRI namun dalam pelaksanaannya belum dilaksanakan secara utuh (baik), misalnya ketidaksesuaian antara tunjangan dengan *effort* karyawan (masa kerja), sehingga menimbulkan rendahnya semangat kerja. Pemberian tunjangan yang tepat pada karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk memperoleh hasil yang maksimal.

Regulasi BRI tentang tunjangan dan hal-hal lainnya menjelaskan jika perolehan gaji atau honorarium serta tunjangan lainnya untuk Direksi dan Komisaris Perseroan ditetapkan oleh RUPS, dimana kewenangan RUPS tersebut dapat dilimpahkan kepada Dewan Komisaris Perseroan, yang kemudian diatur lebih lanjut melalui keputusan direksi perihal pemberian kompensasi karyawan (Pasal 11 Ayat 19 UU Nomor 1 Tahun 2018 Tentang Anggaran Dasar Perseroan (PT. Bank BRI (Persero), Tbk).

Bukti empiris menunjukkan bahwa tunjangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Najoan dkk., 2018; Astuti dkk., 2019). Namun temuan tersebut memperoleh bantahan dari Hatumena dan Pogo (2018) bahwa tunjangan berpengaruh negatif signifikan pada kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi tinggi ataupun rendahnya kinerja karyawan adalah

faktor insentif (Toban dan Sjahrudin, 2016), berdasarkan fakta lapangan yang ditemukan jika pemberian insentif sudah baik namun masih terdapat kesalahan yang disebabkan sistem informasi pegawai bank dalam mencatatkan perolehan target nasabah dan dana nasabah yang dibebankan kepada dirinya. Namun pada beberapa kesempatan masih terdapat perlakuan dari sistem teknologi informasi yang tidak sinkron dengan pencapaian hasil kerja pegawai, kemudian di sisi lain terdapat juga permasalahan dimana terdapat karyawan yang pencapaian target nasabah dan dana nasabah yang rendah namun diberikan insentif, terdapat pula faktor kedekatan (hubungan emosional) antara karyawan dengan atasan sehingga karyawan tersebut diberikan insentif yang lebih dari yang seharusnya.

Pemberian insentif yang tinggi menjadi pemicu peningkatan kinerja karyawan (Cendana, 2019). Bukti tersebut relevan dengan temuan lainnya (Salim, 2019) bahwa jika karyawan diberikan insentif yang rendah maka berdampak pada penurunan hasil dari pelaksanaan pekerjaan.

Hasil kerja yang tinggi tidak hanya di akibatkan oleh tunjangan dan insentif, namun disiplin kerja juga merupakan penentu dari pencapaian tersebut. Disiplin merupakan perwujudan dari ketaatan karyawan terhadap regulasi yang ada. Perilaku kerja yang baik dapat ditunjukkan dengan kepatuhan pada peraturan (Astria, 2018). Fakta lapangan menunjukkan bukti bahwa karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target waktu yang diberikan. Kondisi tersebut diakibatkan karena pada beberapa kesempatan karyawan mangkir dalam bekerja,

meninggalkan tugas kantor tanpa disertai alasan yang jelas. Beberapa argument tersebut menunjukkan jika kedisiplinan karyawan dalam bekerja merupakan unsur pembentuk kinerja karyawan yang tinggi

Penelitian terdahulu mengkonfirmasi jika kedisiplinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Astria, 2018). Pernyataan tersebut relevan dengan hasil studi Asep dkk (2019) bahwa disiplin yang rendah dan diperlihatkan karyawan menjadi penyebab rendahnya kinerja karyawan.

## Tinjauan Pustaka

### Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Memaksimalkan kemampuan anggota organisasi melalui berbagai tindakan strategis sebagai perwujudan dari capaian tujuan organisasi dan atau proses manajemen sumber daya manusia dalam menunjang efektivitas dan efisiensi organisasi merupakan arti yang sebenarnya dari pengelolaan sumberdaya organisasi (Emron dkk, 2018:10). Pada bagian lain dijelaskan sebagai pemanfaatan dan development serta balas jasa dalam penyesuaian pencapaian tujuan organisasi (Sinambela, 2018:7). Manajemen dilakukan sebagai bukti penting keberadaan karyawan dalam perusahaan (Sihotang, 2007; dalam Sinambela, 2018: 8).

### Konsep Tunjangan

Tunjangan diterjemahkan sebagai *allowance* yang merupakan pembayaran tambahan yang dilakukan pemberi kerja terhadap pekerja, berupa uang tunai dan diberikan secara rutin dan berfungsi suplemen atau

motivasi kepada pekerja (Moehariono, 2014:266)

Konstruksi yang dipakai dalam menganalisis tunjangan (Emron dkk, 2018; 155), yaitu :

1. Tunjangan Tetap, merupakan bentuk balas jasa yang diberikan yang frekuensinya relative serupa dengan gaji, seperti; (a) tunjangan jabatan, (b) kesehatan, dan (c) tunjangan pensiun.
2. Tunjangan Tidak Tetap, merupakan kompensasi diluar ketentuan gaji minimum yang didasarkan pada absensi dengan asumsi dibayarkan apabila persentase kehadiran karyawan tinggi, seperti; (a) tunjangan transportasi, makan, (c) tunjangan lembur.

### **Konsep Insentif**

Insentif, merupakan bentuk kompensasi selain upah yang diperuntukkan kepada karyawan atas curahan upaya dalam meningkatkan kemajuan perusahaan. Misalnya karena keberhasilannya dalam mencapai target atau karena perusahaan mencari laba tahunan dengan membagi jasa produksi dan uang kehadiran (Emron dkk, 2018: 155).

Pengukuran yang dapat digunakan dalam pemberian insentif terdiri dari dua jenis (Sinambela, 2018: 238) yaitu : (1) melalui material insentif, meliputi; bonus, komisi, *sharing profit*, kompensasi yang ditanggung dan jaminan sosial. (2) Non-material, meliputi : pemberian gelar resmi, balas jasa, piagam penghargaan, promosi, pemberian hak atribut dan fasilitas organisasi, dan pemberian pujian atau ucapan terima kasih.

### **Konsep Kedisiplinan**

Disiplin kerja ditunjukkan dengan perilaku sikap sadar untuk bersedia mematuhi peraturan yang berlaku (Nitisemito, 2006:199; dalam Mashudi dkk 2020).

Indikator kedisiplinan, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif (Mangkunegara, 2013; dalam Sinambela, 2018:336), yaitu: pertama disiplin *preventif* sebagai upaya untuk menggerakkan individu agar bersedia mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Efektifitas disiplin preventif dapat dilihat melalui: penyelarasan, pengorientasian, penjelasan perilaku karyawan, umpan balik, dan kondisional karyawan. Kedua, yaitu disiplin korektif adalah upaya menyatukan individu dalam suatu peraturan dan mengarahkannya untuk tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku. Disiplin korektif dapat ditunjukkan dengan; teguran, pemberhentian tunjangan, pemberhentian bonus, dan pembatasan penggunaan fasilitas, serta pemutusan hubungan kerja.

### **Konsep Kinerja Karyawan**

Penjelasan pada pencapaian pelaksanaan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dijabarkan dengan perencanaan strategis merupakan representasi dari pencapaian kerja organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moehariono, 2014:95). Kinerja karyawan juga dapat dijelaskan melalui beberapa indikator (Rosniyenti dan Wahyuni, 2019),

yaitu: kuantitas, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan kehadiran serta kemampuan bekerjasama.

## Metode

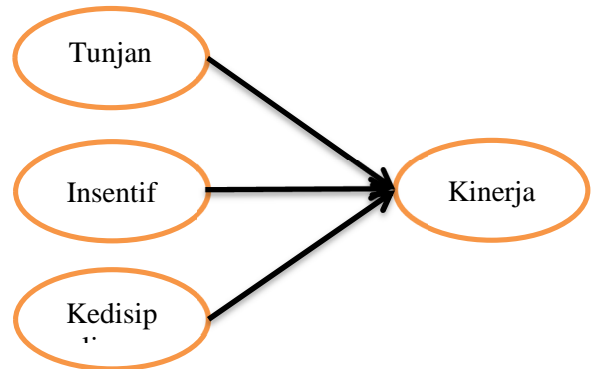
Pendekatan penelitian bersifat kuantitatif dengan logika/penalaran deduktif kuantitatif yang dipakai dalam menganalisis populasi atau sampel dengan penarikan sampel secara *total sampling* (Sugiyono, 2017 : 23). Populasi sekaligus bertindak sebagai sampel pada riset ini adalah karyawan PT. Bank BRI (Persero), Tbk Cabang Sungguminasa yang berjumlah 47 orang karyawan.

## Defenisi Operasional

- 1) Tunjangan merupakan tanggapan karyawan terhadap segala bentuk penghargaan yang diperoleh.
- 2) Insentif merupakan respon atas balas jasa tambahan yang diperoleh responden karena capaian kerja karyawan di atas prestasi standar.
- 3) Kedisiplinan merupakan response pada kondisi maupun sikap hormat yang ditunjukkan karyawan terhadap peraturan.
- 4) Kinerja karyawan merupakan tanggapan responden terhadap hasil kerja yang telah dicapai atas tanggung jawab karyawan secara kualitas maupun kuantitas.

## Kerangka Konseptual

Kausalitas antara variabel yang dibangun dalam studi ini merujuk pada *individual performance theory*, bahwa tinggi ataupun rendahnya kinerja seseorang diakibatkan karena *internal factor* (kedisiplinan) dan *eksternal factor* (motivasi kerja (insentif dan tunjangan)) (Timpe, 1992; dalam Sari dan Cipto, 2018).



Gambar 1, Kerangka Konseptual

## Metode Analisis

1. Deskriptif statistik merupakan profile data yang membandingkan nilai rerata antara konstruk.
2. Analisis Statistik Inferensial digunakan untuk menganalisis data sampel dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression method*) yang bertujuan untuk mempelajari hubungan antara variabel yaitu hubungan antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Penggunaan analisis regresi melalui beberapa tahapan (Ghozali, 2016:52; Umar,2010:194), yaitu :

### a. Uji Instrumen

- 1) Uji Validitas, merupakan keabsahan maupun tidaknya suatu instrumen.
- 2) Uji Reliabilitas, merupakan kehandalan yang ditunjukkan suatu konstruk

### b. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi regresi menggunakan : Uji

Normalitas, Autokorelasi, Multikolinearitas dan Heterokedastisitas

### c. Pengujian model regresi

Uji-F (*goodness of fit test*) digunakan untuk mengetahui kelayakan model regresi linear berganda sebagai alat analisis yang menguji pengaruh antar variabel

### d. Uji Hipotesis

- 1) Uji  $-t$ , digunakan untuk menguji koefisien secara parsial adalah untuk mengetahui pengaruh masing – masing variabel independen pada dependennya.
- 2) Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), bertujuan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabel terikat (Ghozali, 2013: 87).

## Hasil

### Karakteristik Responden

Responden penelitian ini sebanyak 47 responden. Hasil pada deskripsi jenis kelamin, diketahui bahwa sebagian besar karyawan berjenis kelamin Pria sebesar 29 orang atau 61,7%. Sedangkan sisanya responden Wanita berjumlah 18 orang atau 38,3%. Berdasarkan pada usia, karyawan yang berusia 23-29 tahun berjumlah 24 orang atau 51,1%, 30-35 tahun berjumlah 10 orang atau 21,3%, sedangkan karyawan usia > 35 sebanyak 13 orang atau 27,7%. Untuk pendidikan terakhir responden terdapat 1 orang (2.1%) yang berpendidikan akhir SMU, dan yang berpendidikan akhir S1 sebanyak 37

(78.7%), sedangkan pendidikan terakhir S2 sebanyak 9 orang (19.1%).

Penjabaran terhadap analisis data terhadap deskriptif responden pada penelitian ini dapat ditujuan sebagai tabel berikut:

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Uraian	Jumlah	Persentasi
Jumlah Sampel	47	100%
Distribusi Kuesioner	47	100%
Kuesioner Yang Dikembalikan	47	100%
Kuesioner Yang Rusak/Cacat	8	17%
Kuesioner Yang Layak Diuji	39	83%

Tingkat pengembalian instrumen penelitian sebesar 83%, hal ini disebabkan karena adanya responden yang tidak mengisi secara lengkap tanggapan mereka.

Penjabaran terhadap tanggapan responden dapat ditunjukkan pada tabel-tabel berikut:

**Tabel 2. Tunjangan**

Konstruk Tunjangan	Rerata	
Tetap	Kesesuaian Jabatan	4,69
	Kesesuaian Kesehatan	4,69
	Kesesuaian Pensiun	4,69
Tidak Tetap	Kesesuaian Transportasi	4,38
	Kesesuaian Konsumsi	4,46
	Kesesuaian Lembur	4,36

Data Diolah, 2020

Respon variabel tertinggi ditunjukkan melalui tunjangan tetap, hal ini menjelaskan bahwa karyawan memberikan apresiasi yang tinggi pada tunjangan tetap yang mereka terima selama ini.

**Tabel 3. Insentif**

	Konstruk Insentif	Rerata	
Material	Bonus	4,44	
	Komisi	4,23	
	Sharing Nasabah	4,23	4,27
	Kompensasi yang ditangguhkan	3,95	
	Jaminan Sosial	4,49	
Non Material	Penghargaan	4,21	4,24
	Sanjungan	4,15	
	Pengakuan	4,26	
	Kesesuaian Karir	4,31	4,21
	Pemanfaatan Fasilitas	4,28	
	Penggunaan Atribut	4,31	
	Semangat Kerja Melalui Pujian	3,92	

Data Diolah, 2020

Tabel 3 membuktikan bahwa insentif material dicirikan melalui jaminan sosial menjadi pengungkit insentif karyawan yang diterima karyawan selama ini.

**Tabel 4. Kedisiplinan**

	Konstruk Kedisiplinan	Rerata	
Preventif	Penyelarasan	2,8 7	
	Orientasi	2,9 0	
	Perilaku	2,9 7	2,9 2
	Umpan balik	2,9 7	
	Aturan	2,9 0	3,1 8
Korektif	Teguran	3,4 4	
	Pemberhentian Tunjangan	3,6 2	
	Pemberhentian Bonus	3,5 6	3,4 5
	Pembatasan Fasilitas	3,3 8	
	Pemutusan Hubungan Kerja	3,2 3	

Data Diolah, 2020

Tabel 4 menjelaskan kedisiplinan korektif menjadi pemicu kedisiplinan karyawan, hal ini disebabkan karena ketidak inginan karyawan untuk diberhentikan tunjangannya.

**Tabel 5. Kinerja Karyawan**

	Konstruk Kinerja Karyawan	Rerata	
Kuantitas	Over Beban Kerja	4,41	
	Lingkungan kerja	4,10	4,10
	Waktu kerja	3,79	
Kualitas	Standar pekerjaan.	4,10	
	Kesalahan Dalam Bekerja	4,15	3,98
	Penilaian	3,69	
Ketepatan Waktu	Tepat waktu	4,15	
	Penyelesai Sebelum Waktunya	4,38	4,13 4,12
	Keterlambatan	3,85	
Kehadiran	Presensi	4,26	
	Hadir Tepat Waktu	4,36	
	Izin	3,90	4,17
Kerja sama	Kerjasama	4,41	
	Terbuka	4,41	4,21
	Harmonisasi	3,82	

Data Diolah, 2020

Tabel 5 kinerja karyawan dicirikan dengan kerjasama, tanggapan tersebut diakibatkan karena karyawan bersikap terbuka, menerima saran dan koreksi dari rekan kerja dan atasan maupun nasabah.

### Uji Instrumen

**Uji Validitas**, keseluruhan item mempunyai nilai correlation  $> 0.30$  dan signifikan  $< 0.05$  sehingga dengan demikian item memiliki validitas yang layak dan signifikan.

**Uji Reabilitas**, nilai *cronbach's alpha*, semuanya menunjukkan  $= > 0.60$ .

### Uji Penyimpangan Regresi

Pemanfaatan regresi mensyaratkan data harus memenuhi unsur *best, linear, unbiased* dan *linearitas*. Untuk itu pengujiannya ditunjukkan sebagai berikut:

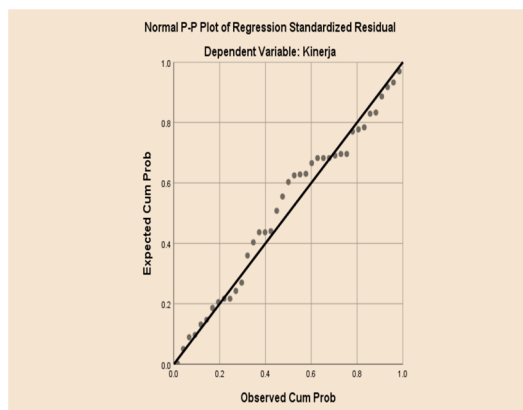
**Tabel 6. Kenormalan Data**

Pengukuran	Nilai > 0.05
t-statistik	0.120
p-value	0.166

Data Diolah, 2020

Nilai K-S = 0.120 > 0.05 dan nilai p-value = 0.166 > 0.05, hasil tersebut menunjukkan bahwa pengujian memenuhi kenormalan data.

Fakta tersebut dibuktikan dengan pengujian P-P plot seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 2. P-P Plot

Gambar 1 membuktikan bahwa titik-titik berdistribusi pada garis diagonal dan penyebarannya searah dengan garis tersebut.

**Tabel 7. Gangguan Data**

Pengukur	Tol.	VIF
Tunjangan	0.752	1.329
Insentif	0.754	1.326
Kedisiplinan	0.989	1.011

Data Diolah, 2020

Nilai Tolerance untuk masing-masing variabel lebih kecil dari 1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, dengan demikian maka tidak terjadi gangguan data yang kompleks pada penelitian ini.

**Tabel 8. Gangguan Hubungan Data**

Durbin upper (du)	Durbin watson	Durbin lower (dl)
1.6575	1.110	1.3283

Data Diolah, 2020

Nilai Durbin Watson = 1.110 terletak diantara batas Durbin Upper (dU) 1.6575 dan Durbin lower (4-dU) 1.3283. Maka gangguan hubungan data sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi.

**Tabel 9. Keseragaman Data**

Model	Beta	t-stat	p-value
Peubah		0.646	0.522
Tunjangan	0.204	1.072	0.291
Insentif	-	-	0.288
	0.205	1.080	
Disiplin	0.066	0.395	0.695

Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil pada tabel 9 diatas menunjukkan bahwa keseluruhan variabel analisis menghasilkan p-value > 0.05, sehingga data yang digunakan sifatnya seragam sehingga dapat dilanjutkan untuk dianalisis.

## Pembahasan

Penjelasan terhadap analisis data dalam pengujian hipotesa, dapat ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 10. Deskriptif Statistik**

Model	Mean	Std.Dev.
Kinerja	4,11	> 3,90
Tunjangan	4,66	> 0,57
Insentif	4,12	> 0,52
Kedisiplinan	3,31	> 0,95

Data Diolah, 2020



Secara rata-rata keseluruhan tanggapan responden > nilai standar deviasi. Pengujian partial yang digunakan dalam regresi dapat ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 11. Parsial**

Model	Beta	t-stat	p-value
Peubah		6,121	,000
Tunjangan	-,303	- 2,045	,048
Insentif	,377	2,552	,015
Disiplin	,551	4,268	,000

Data Diolah, 2020

Formulasi regresi dapat dituliskan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 316,240 - 0,303 + 0,377 + 0,551 + 51,662$$

Persamaan regresi tersebut menjelaskan bahwa ketiga koefisien regresi berganda memiliki arti, rendahnya tunjangan yang diperoleh terbukti memberikan dampak yang nyata terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan variabel insentif terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi insentif yang diperoleh karyawan maka semakin tinggi kinerja bagi karyawan. Selain itu pengaruh variabel kedisiplinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa semakin tinggi kedisiplinan yang diperlihatkan karyawan saat bekerja maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Dari pemaparan tersebut maka dapat dijelaskan bahwa koefisien

tunjangan bertanda positif sebesar 0.204 yang berarti, apabila terjadi kenaikan sebesar 19.199 atau 19.199% pada variabel independen (Tunjangan) maka variabel terikat akan meningkat sesuai dengan jumlah peningkatan yang sama pada variabel independen, hal yang sama juga terjadi apabila terjadi penurunan pada variabel independen sebesar 19.199 maka variabel terikat mengalami penurunan sesuai dengan jumlah penurunan yang sama pada variabel independen.

Namun berbeda dengan pemaparan diatas yang menjelaskan bahwa koefisien insentif bertanda negative sebesar -0.205 yang berarti, apabila terjadi kenaikan sebesar 19.199 atau 19.199% pada variabel independen (Insentif) maka variabel terikat akan menurun sesuai dengan jumlah peningkatan yang sama pada variabel independen.

Koefisien kedisiplinan juga bertanda positif sebesar 0.066 yang berarti, apabila terjadi kenaikan sebesar 19.199 atau 19.199% pada variabel independen (Kedisiplinan) maka variabel terikat akan meningkat sesuai dengan jumlah peningkatan yang sama pada variabel independen, hal yang sama juga terjadi apabila terjadi penurunan pada variabel independen sebesar 19.199 maka variabel terikat mengalami penurunan sesuai dengan jumlah penurunan yang sama pada variabel independen.

#### a. Kontribusi

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0.423 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi yang dikuadratkan

Kontribusi masing-masing pengaruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan, dapat ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 12. Kontribusi → 0.4228**

R-Square (R <sup>2</sup> )	Prediktor	Koefisien Korelasi	Beta Standardized	Kont.
0.422829	Tunjgn	-,169	-,303	0,0512
	Insentif	,183	,377	0,0689
	Kedisiplin	,549	,551	0,3027
Total Kontribusi				0,4228

Data Diolah, 2020

Nilai R stat. = 0.650253 dan nilai R-Square = 0.422829 atau 42.28% yang diperoleh dari  $0.650253 \times 0.650253 = 0.422829$  dibulatkan menjadi 0.423 atau = 42.30%. Variabel tunjangan dan insentif serta kedisiplinan memberikan kontribusi = 42.30% dengan rincian tunjangan memberikan kontribusi = 5.12% dan insentif = 6.89% serta kedisiplinan = 30.27% sehingga dibulatkan menjadi = 42.30%. Sumbangan terbesar atau dominan ditunjukkan melalui variabel kedisiplinan yaitu = 30.27%.

#### b. Kebermaknaan Model

Kebermaknaan model diperoleh dari nilai F-hitung (8.547) > F-tabel (2.874), sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dipandang sesuai (memenuhi kriteria model) bahwa nilai F-hitung > F-tabel.

#### c. Pembuktian Hipotesa

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel tunjangan menunjukkan t-hitung (-2,045) < t-tabel (2.030) dan p-value = 0.048 < 0.05 maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak. Dapat dikatakan bahwa Tunjangan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis dalam penelitian ini ditolak.

Hal ini diakibatkan karena rendahnya tunjangan tidak tetap yang diterima karyawan seperti rendahnya pemberian tunjangan transportasi, tunjangan makan dan tunjangan lembur, walaupun rendah namun tetap berimplikasi pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan temuan Imran dan Tajuddin (2018); Astuti dkk., (2019) bahwa tunjangan memberikan kontribusi negatif terhadap kinerja karyawan. Pada bahagian lainnya penelitian ini menolak temuan Jacqueline, Lyndon, dan Ellen. (2018), bahwa tunjangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Insentif menunjukkan t-hitung (2,552) > t-tabel (2.030) dan p-value = 0.015 < 0.05 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Dapat dikatakan bahwa Insentif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis dalam penelitian ini diterima. Kondisi tersebut dibuktikan dengan tingginya pemberian insentif material yang diterima karyawan seperti bonus, komisi, pembagian keuntungan, kompensasi yang ditanggihkan dan jaminan sosial karyawan sehingga berdampak baik pada karyawan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung sebahagian teori Hasibuan (2009); dalam Cendana (2019) bahwa

pemberian insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan kinerjanya, agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Cendana (2019) yang membuktikan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kedisiplinan menunjukkan  $t$ -hitung (4,268) >  $t$ -tabel (2.030) dan  $p$ -value = 0.000 < 0.05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat dikatakan bahwa Insentif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Fakta tersebut disebabkan karena tingginya disiplinitas karyawan ditunjukkan dengan pemberian teguran, pemberhentian tunjangan, pemberhentian bonus, pembatasan penggunaan sarana dan prasarana serta pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja sehingga berdampak baik bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini mendukung pernyataan Nitisemito, (2006:199); dalam Mashudi dkk (2020) bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap atau perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Astria K (2018) yang membuktikan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Simpulan

Tunjangan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Hal ini disebabkan karena rendahnya tunjangan tidak tetap yang

diterima karyawan seperti rendahnya pemberian tunjangan transportasi, tunjangan makan dan tunjangan lembur sehingga berdampak pada karyawan namun tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dapat dinyatakan hipotesis pertama diterima. Insentif memberikan kontribusi yang tinggi dan nyata dalam pembentukan kinerja karyawan, Hal ini disebabkan karena tingginya pemberian insentif material yang diterima karyawan seperti bonus, komisi, pembagian keuntungan, kompensasi yang ditanggihkan dan jaminan sosial karyawan sehingga berdampak baik pada karyawan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dapat dinyatakan hipotesis kedua juga diterima. Disiplin karyawan yang tinggi memberikan makna yang berarti pada peningkatan kinerja karyawan, Hal ini disebabkan tingginya tingkat kedisiplinan karyawan dikarenakan adanya pemberian teguran, pemberhentian tunjangan, pemberhentian bonus, pembatasan penggunaan sarana dan prasarana serta pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja sehingga berdampak baik bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Maka dapat dinyatakan hipotesis ketiga juga diterima. Kontribusi dominan ditunjukkan melalui kedisiplinan karyawan yang disebabkan karena tingginya tingkat kepatuhan karyawan kepada atasan dan kepatuhan pada peraturan kerja yang berlaku sehingga berdampak pada tingginya disiplin kerja karyawan.

Penggunaan karyawan tetap perbankan sebagai unit analisis membatasi generalisasi penelitian ini, karena dalam praktiknya aktivitas perbankan lebih di dominasi pada upaya pencarian dan pelayanan kepada

nasabah dan untuk hal tersebut pada umumnya perbankan menggunakan karyawan kontrak sehingga kepada peneliti lanjutan diharapkan memperhatikan aspek tersebut dalam menganalisis kinerja karyawan perbankan secara menyeluruh.

### Daftar Pustaka

- Asep, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank OCBC NISP Bagian Record Management Dan Partnership Operation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*. 6 (2): 147 – 161
- Astria, K. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pamulang. *Jurnal Mandiri Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi*, 2(1), 1-22.
- Astuti, W. S., Sjahruddin, H., & Purnomo, S. (2019). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Organisasi dan Bisnis* 1(3).29-37,
- Candana, D. M. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Incasi Raya Muaro Sakai Kecamatan Pancung Soal Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Ekobistek Fakultas Ekonomi*. 7 (1): 1-8
- Edison, Emron, Yohny Anwar & Imas Komariah (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hatumena, I., & Pogo, T. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Madrasah Aliyah Negeri 4 Jakarta. *Jurnal Manajemen. Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*. 2 (2): 84 – 100.
- Mashudi, I., Wijiyanti, R., & Effendi, B. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Kedisiplinan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus pada Karyawan PT. Bank BRI Tbk. Kantor Cabang Kabupaten Wonosobo). *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 1(2), 319-325.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Najoan, J. F., Pangemanan, L. R., & Tangkere, E. G. (2018). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. *Jurnal Agri-Sosio Ekonomi*. 14 (1): 11 – 24.
- Razak, M. R. R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Birokrasi Pelayanan Publik pada Kantor Kecamatan Buntu Batu Kabupaten Enrekang.
- Rosniyenti, R., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal ekonomi*, 22(1), 1-11.
- Salim, A. (2019). *Pengaruh pelatihan kerja, insentif, motivasi dan rekrutmen terhadap kinerja karyawan bank btn syariah semarang*. Skripsi. Semarang : (Doctoral dissertation, IAIN Salatiga).
- Sari, Z. R. M. P., & Cipto, R. C. P. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukadri Vision Balikpapan. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 4(2), 47-61.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2018). *Manajemen Sumber Daya*

*Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sjahrudin, H., & Normijati, A. A. S. (2013). Personality effect on organizational citizenship behavior (OCB): trust in manager and organizational commitment mediator of organizational justice in Makassar City Hospitals (Indonesia). *European Journal of Business and Management*, 5(9), 95-104.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Toban, C., & Sjahrudin, H. (2016). The antecedent and consequence of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(2), 26-33