

**PENGARUH REWARD TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta)**

**Fausta Hindarti ¹⁾
Amin Wahyudi ²⁾**

^{1, 2)} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: ¹⁾ fausta_hindarti@yahoo.co.id
²⁾ aminwahyudi@unisri.ac.id

ABSTRACT

This research aims to analyses (1) significance effect of reward on employee job satisfaction (2) significance effect of reward on employee motivation (3) significance effect of motivation on employee job satisfaction (4) the effect of reward on employee job satisfaction, through motivation as the mediating variable. The location of this research at PT Bank Central Asia Tbk Main Branch in Surakarta. This research using samples of 100 employee with proportional random sampling technique. Data collecting with questionnaire technique through validity and reliability test. To test the hypothesis using path analysis. The result shows that (1) reward has not significance effect on employee job satisfaction, thus hypothesis 1 rejected. (2) reward has significance effect on employee motivation, thus hypothesis 2 supported. (3) motivation has significance effect on employee job satisfaction, thus hypothesis 3 supported. (4) motivation as the mediating variable of the effect reward on employee job satisfaction, thus hypothesis 4 supported. Increased of employee job satisfaction can be used as a strategy to build a service excellence for the company in PT Bank Central Asia Tbk. Main Branch Surakarta. Employee job satisfaction can be improved through the rewards that can motivate employees to work more productively and professionally.

Keywords: reward, motivation, job satisfaction

PENDAHULUAN

Perusahaan sampai saat ini menyadari pentingnya orang dalam memenuhi tujuan mereka. Sebagai imbalannya, orang-orang dalam perusahaan (karyawan) memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi (Ali, 2013: 78). Sumber daya manusia sampai sekarang dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif (Greer, 1995: 105). *“The employees the most important asset in the organizations”* (Gabcanova, 2011: 1). Kualitas sumber daya manusia memainkan peran penting terhadap kesuksesan organisasi, organisasi harus senantiasa memahami komitmen sumber daya manusia serta berusaha membangun dan memeliharanya (Amin Wahyudi, 2008: 13). Studi-studi tersebut berupaya meyakinkan, faktor manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen atau organisasi, tanpa adanya manusia sebuah organisasi tidak akan berjalan.

Agar dapat berjalan dengan baik, sebuah organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang baik. Untuk menumbuhkan dan mempertahankan sumber daya manusia atau karyawan yang baik, organisasi harus mampu memenuhi kebutuhan karyawannya sehingga tercapai kepuasan kerja karyawan. Upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan sangat penting karena kepuasan kerja merupakan kunci keberhasilan organisasi apapun. Karyawan yang puas tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga meningkatkan kualitas pekerjaan, menghasilkan kinerja unggul yang mengarah pada keberhasilan organisasi (Naseem *et al.*, 2011: 41). Definisi kepuasan kerja yang paling sering digunakan dalam penelitian adalah definisi dari Locke (1976: 1304) yang menyatakan *“A pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences”*.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Implikasi dari definisi ini bahwa penilaian (pikiran) kita terhadap pekerjaan akan mempengaruhi perasaan kita terhadap pekerjaan.

Penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sampai saat ini masih banyak yang memberikan perhatian pada kepuasan kerja, karena masalah kepuasan kerja akan terus muncul dalam organisasi. Dalam beberapa penelitian, para peneliti juga semakin berminat untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja (Jessen 2010; Nazir *et al.*, 2013)

Penelitian mengenai pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan belum diperoleh hasil yang konsisten. Hasil penelitian Saleem *et al.* (2010); Jessen (2010); Nazir *et al.*, (2013) dan Rafiq *et al.*, (2012) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut tidak konsisten dengan penelitian Yohanas Oemar (2007) bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Riau. Temuan ini juga konsisten dengan hasil penelitian Tasuif (2012) terhadap karyawan bank di Rawalpindi Islamabad, bahwa *intrinsic reward* berupa peluang untuk mempelajari sesuatu yang baru (*opportunities to learn new things*) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian sebelumnya dapat diperoleh gambaran bahwa pengaruh langsung *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan masih terdapat *research gap*. Temuan penelitian dalam bidang sumber daya manusia seringkali tidak hadir dalam bentuk pengaruh langsung karena terkadang hubungan dua variabel tersebut dimediasi (diperantarai) oleh fenomena lain seperti motivasi. Sebagai contoh penelitian Jehanzeb *et al.* (2012) terhadap karyawan Bank Swasta di Saudi Arabia menghasilkan temuan bahwa *reward* dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui motivasi terlebih dahulu, dengan kata lain pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh motivasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Loke *et al.*, (2011) bahwa

pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan Air Minum di Malaysia dimediasi oleh motivasi.

Dengan melihat hasil dari penelitian terdahulu, peneliti ingin melihat tentang peran motivasi sebagai variabel mediasi pada pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta. Bank Central Asia adalah bank swasta terbesar di Indonesia, salah satu cabang yang ada di Surakarta adalah PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta yang berdiri sejak tanggal 25 Agustus 1978. Kepuasan dan kepercayaan nasabah terhadap PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta sangat tergantung dari kualitas pelayanan. Seberapa baik pelayanan karyawan kepada nasabah juga sangat tergantung dari kualitas Sumber Daya Manusia dalam hal ini adalah karyawan bank BCA tersebut. Seperti yang sudah dijelaskan pada halaman sebelumnya, faktor manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen atau organisasi, dan upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah sangat penting karena merupakan kunci keberhasilan organisasi apapun. Karyawan yang puas tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga meningkatkan kualitas pekerjaan, menghasilkan kinerja unggul yang mengarah pada keberhasilan organisasi.

Permasalahan yang dialami PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta tidak lepas dari sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, adalah karyawan yang merasa senang terhadap pekerjaan, dan berbagai situasi di tempat kerja ditunjukkan sikap melayani dengan sepenuh hati. Kenyataan yang terjadi, tidak semua karyawan menunjukkan sikap dan perilaku kerja positif. Hal ini ditunjukkan dari menurunnya semangat dan kedisiplinan karyawan dalam bekerja, seperti misalnya kurang memperhatikan prosedur kerja dan tata tertib, sering menunda pekerjaan, dan meningkatnya absensi. Sejalan dengan permasalahan tersebut, *reward* yang dirasakan adil dan memiliki nilai untuk memuaskan kebutuhan karyawan merupakan salah satu sumber kepuasan kerja karyawan yang amat penting. Semakin tinggi *reward* akan memotivasi

karyawan untuk bekerja lebih baik. Karyawan yang mampu bekerja dengan motivasi tinggi, cenderung merasa senang dan puas karena kebutuhan yang menjadi motivasi kerjanya terpenuhi.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis signifikansi pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta.
2. Menganalisis signifikansi pengaruh *reward* terhadap motivasi karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta.
3. Menganalisis signifikansi pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta.
4. Menganalisis pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta yang dimediasi oleh motivasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Reward

Imbalan, balas jasa, atau penghargaan (*reward*) dalam praktik Sumber Daya Manusia merupakan kompensasi, mempunyai peran amat penting dalam memelihara kepuasan kerja karyawan. Menurut T. Hani Handoko (2000: 155) "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka".

Kompensasi sering disebut sebagai penghargaan (*reward*). didefinisikan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa, kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Pada umumnya penghargaan diberikan untuk mendorong karyawan untuk berprestasi tinggi (Mutiara Sibarani Panggabean, 2002: 75). Gibson *et al.*, (2000: 303) mengklasifikasikan penghargaan (*reward*) ke dalam dua kategori umum yaitu:

- a. Penghargaan Intrinsik (*intrinsic reward*)
Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*) serta pengembangan pribadi (*personal growth*).

- b. Penghargaan Ekstrinsik (*extrinsic reward*)
Penghargaan ekstrinsik adalah imbalan eksternal atas pekerjaan, seperti pembayaran (gaji dan upah), promosi atau tunjangan/*fringe benefit*.

Motivasi

Motivasi adalah suatu usaha keras yang muncul dari dalam diri seseorang dan dikondisikan melalui keinginan, hasrat, dan dorongan. Dari perspektif manajer, seseorang yang termotivasi digambarkan dari: bekerja keras, memiliki keinginan kuat untuk mencapai tujuan yang penting (Donnelly *et al.*, 1995: 304). Menurut pandangan dari teori Herzberg terdapat perbedaan motivasi antara kelompok karyawan yang terdorong secara intrinsik dan karyawan yang terdorong secara ekstrinsik yaitu:

1. Karyawan yang terdorong secara intrinsik akan lebih mudah diajak meningkatkan produktivitas kerjanya dibandingkan karyawan yang terdorong secara ekstrinsik dan kepuasan yang diperoleh tidak bersifat materi.
2. Karyawan yang terdorong secara ekstrinsik cenderung melihat apa yang diberikan organisasi dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkan dari organisasi (Sondang P. Siagian, 2002: 107).

Menurut Herzberg (1966) dalam Tan dan Waheed (2011: 5 – 6) faktor-faktor yang tergolong sebagai motivasi intrinsik (*motivator*) yaitu *job it self, such as achievement, recognition, responsibility dan advancement*. Faktor-faktor yang tergolong sebagai motivasi ekstrinsik (*hygiene factors*) yaitu *interpersonal relations, salary, work condition dan company policy*.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (T. Hani Handoko, 2000: 193). Dalam hal ini kepuasan kerja dapat mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2001: 139) kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Luthans (2005) dalam Sattar *et al.*, (2012: 137) dan Din *et al.*, (2010: 55), kepuasan kerja dapat diukur dari lima dimensi *Work* (tantangan pekerjaan dan hasil kerja), *Pay* (gaji dan tunjangan), *Promotion* (kompetisi sehat dan kesesuaian jabatan dengan kemampuan), *Supervision* (pengawasan tidak ketat dan kemandirian), *Work environment and co-worker* (lingkungan kerja dan hubungan antar rekan kerja)

PENELITIAN TERDAHULU

Hasil penelitian Yohanas Oemar (2007) dengan menggunakan sampel karyawan Bank Riau menunjukkan bahwa *Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Riau.

Hasil penelitian Loke *et al.*, (2011) dengan menggunakan sampel karyawan pada perusahaan air minum swasta dan sektor publik di Malaysia menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan motivasi memediasi pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Singh & Tiwari (2011) menggunakan sampel karyawan *white collar* (staf) yang bekerja pada salah satu perusahaan besar sektor publik (BSNL) di Saharanpur India menunjukkan bahwa motivasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Hasil temuan lain, paket kompensasi adalah faktor penting yang paling mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasil penelitian Jehanzeb *et al.*, (2012) menggunakan sampel karyawan pada industri perbankan swasta dan negeri di Saudi Arabia menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *reward* berpengaruh positif terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi memediasi pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Karami *et al.* (2013) menggunakan sampel karyawan pada Perusahaan Listrik Daerah (*Regional Electric Company*) di Isfahan Iran menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.

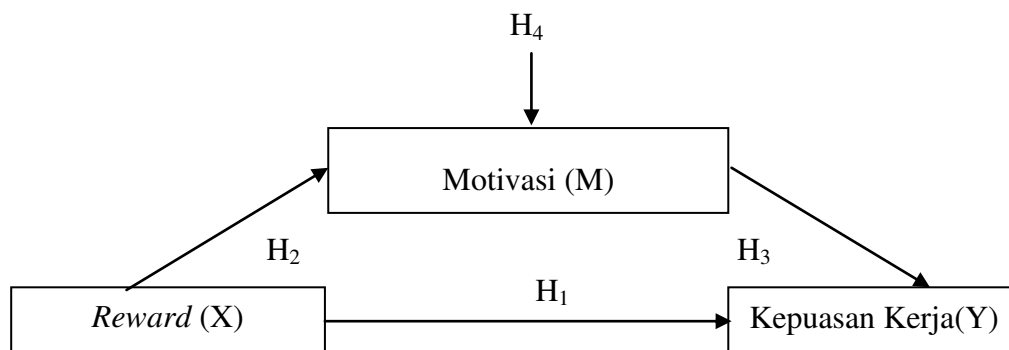
Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Hipotesis

H₁ : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta.

H₂ : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta.



Keterangan:

Variabel independen/bebas : *Reward (X)*

Variabel mediasi : *Motivasi (M)*

Variabel dependen/terikat : *Kepuasan kerja (Y)*

- H₃ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta.
- H₄ : Motivasi memediasi pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi di PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta. Populasi penelitian ini adalah keseluruhan karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta sebanyak 327 orang terdiri dari 215 orang karyawan tetap dan 112 orang karyawan *outsourcing*. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *proportional random sampling* di mana setiap kelompok diambil sebanyak 30 persen. Jumlah sampel yang akan digunakan sebanyak 100 responden.

Definisi Operasional Variabel yang Digunakan

1. *Reward* adalah persepsi karyawan terhadap penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik yang diterima karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi sehingga mendorong karyawan bekerja lebih berprestasi. Instrumen *reward* diukur berdasarkan teori Gibson *et al.*, (2000: 303) yaitu *intrinsic reward* (penghargaan intrinsik) dan *extrinsic reward* (penghargaan ekstrinsik).
2. Motivasi adalah sejumlah kekuatan berasal dari dalam (intrinsik) dan dari luar (ekstrinsik) individu untuk melaksanakan pekerjaan, yang dapat mendatangkan perubahan perilaku kerja yang lebih baik. Motivasi diukur berdasarkan teori Herzberg (1966) dalam Tan dan Waheed (2011: 5-6) yaitu motivasi intrinsik (*motivator*) dan motivasi ekstrinsik (*hygiene factors*).
3. Kepuasan kerja adalah kondisi perasaan karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, dan berbagai aspek di tempat kerja. Instrumen kepuasan kerja diukur atas lima dimensi kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Luthans (2005) dalam Sattar *et al.*, (2012: 137) dan Din *et al.*, (2010: 55).

Teknik Pengumpulan dan Pengujian Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *Likert 5* poin yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1). Untuk menguji kualitas data dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan rumus Korelasi Pearson dan *Cronbach Alpha*.

Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik, dilakukan melalui 4 uji yaitu uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.
2. Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur bertujuan untuk mengetahui pengaruh *reward* (X) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) melalui motivasi (M). Dalam analisis jalur ini ada dua persamaan sebagai berikut (Imam Ghozali, 2005: 223).

$$M = \alpha + p_1X + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = \alpha + p_2X + p_3M + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi Responden seperti pada tabel 1 di bawah ini.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas butir instrumen *reward*, motivasi, dan kepuasan kerja melalui uji Korelasi *Pearson* menunjukkan semua butir valid, ditunjukkan dengan $p < 0,05$. Hasil uji *Cronbach Alpha* menunjukkan bahwa seluruh instrumen reliabel ditunjukkan dengan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik seperti pada tabel 2 berikut:

Analisis Jalur

1. Hasil Uji Regresi Model 1
Uji regresi model 1, pengaruh *reward* terhadap motivasi diperoleh hasil seperti table 3 berikut:
2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Model 2
Uji regresi linear berganda model 2, pengaruh *reward* dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh hasil seperti tabel 4 berikut:

Tabel 1: Analisis Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase(%)
Jenis kelamin	Pria	38	38,00
	Wanita	62	62,00
	Total	100	100,00
Tingkat	23-29	28	28,00
Usia	30 – 36	34	34,00
	37 – 43	26	26,00
	> 43	12	12,00
	Total	100	100,00
Masa Kerja	≤ 5 Tahun	15	15,00
	6 – 15 Tahun	42	42,00
	> 15 Tahun	43	43,00
	Total	100	100,00
Tingkat Pendidikan	SMA	13	13,00
	Diploma	28	28,00
	S1	58	58,00
	S2	1	1,00
	Total	100	100,00

Sumber: Data Primer diolah 2015

Tabel 2: Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji Multikolinearitas	Tolerance (0,647) > 0,1 VIF (1,546) < 10	Tidak ada multikolinearitas
Uji Heteroskedastisitas	p (0,392; 0,077) > 0,05	Tidak ada Heteroskedastisitas
Uji Autokorelasi	p (0,688) > 0,05	Tidak ada Autokorelasi
Uji Normalitas	p (0,911) > 0,05	Residual normal

Sumber: Data Primer diolah 2015

Tabel 3: Hasil Analisis Regresi Sederhana Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi

Variabel Koefisien	t	sig
Constant		0,687
Reward	0,594	0,000

Sumber: Data Primer diolah 2015

Tabel 4: Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Pengaruh *Reward* dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Koefisien	t	sig
Constant	1,168	0,246
Reward	1,877	0,064
Motivasi	6,285	0,000

Sumber: Data Primer diolah 2015

3. Pengujian Hipotesis

1. Uji Hipotesis 1

Uji pengaruh reward terhadap kepuasan kerja karyawan menghasilkan nilai t hitung sebesar 1,877 dengan $p (0,064) > 0,05$ yang berarti *reward* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 1 yang berbunyi “*Reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta” ditolak atau tidak terbukti kebenarannya.

2. Uji Hipotesis 2

Uji pengaruh *reward* terhadap motivasi menghasilkan nilai t hitung sebesar 7,314 dengan $p (0,000) < 0,05$ yang berarti *reward* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian hipotesis 2 yang berbunyi “*Reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta” diterima atau terbukti kebenarannya.

3. Uji Hipotesis 3

Uji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai t hitung sebesar

6,285 dengan $p (0,000) < 0,05$ berarti motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 3 yang berbunyi “Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta” diterima atau terbukti kebenarannya.

4. Uji Hipotesis 4

Uji pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kepuasan kerja melalui motivasi dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

a. Menghitung koefisien jalur p_1 , p_2 , dan p_3

$$1) p_1 = 0,594$$

$$2) p_2 = 0,171$$

$$3) p_3 = 0,574$$

b. Menghitung koefisien pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kepuasan kerja:

1) Koefisien pengaruh langsung *reward* terhadap kepuasan kerja (p_2) yaitu sebesar 0,171

2) Besarnya total pengaruh tidak langsung *reward* terhadap kepuasan kerja melalui motivasi yaitu:

Pengaruh langsung $X \rightarrow Y$	$= p_2$	$= 0,171$	$= 0,171$
Pengaruh tidak langsung $X \rightarrow M \rightarrow Y$	$= p_1 \times p_3$	$= 0,594 \times 0,574$	$= 0,341$
Total pengaruh (korelasi <i>reward</i> ke kepuasan kerja)	$= p_2 + (p_1 \times p_3)$		$= 0,512$

c. Dengan demikian dapat dibandingkan: Koefisien pengaruh tidak langsung (0,512) > koefisien pengaruh langsung (0,171). Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan “Motivasi memediasi pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta” diterima atau terbukti kebenarannya.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank Central Asia Tbk. Cabang

Utama Surakarta. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yohanas Oemar (2007) bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Riau. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Loke *et al.*, (2011) dan Jehanzeb *et al.*, (2012) bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketidakkonsistenan hasil temuan penelitian ini disebabkan karena sikap dan perilaku karyawan dari setiap organisasi atau perusahaan berbeda.

Implikasi dari hasil temuan ini, bahwa *reward* yang diberikan perusahaan tidak langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, disebabkan karena bentuk-bentuk penghargaan yang diinginkan karyawan sangat beragam. Bentuk *reward* yang diinginkan karyawan tidak hanya berupa penghargaan ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, promosi tetapi juga penghargaan intrinsik seperti penyelesaian tugas, pencapaian prestasi, adanya otonomi (kemandirian), dan pengembangan pribadi. Sebagai contoh, hasil kuesioner menunjukkan bahwa karyawan menyatakan tidak setuju pada indikator penyelesaian tugas (*task completion*). Tanggapan tersebut memberikan gambaran bahwa kepercayaan atasan menumbuhkan rasa keterlibatan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab masih kurang.

2. Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan di PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta, apabila *reward* intrinsik dan ekstrinsik semakin ditingkatkan, motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat. Pemberian *reward* yang berkeadilan dan mampu memuaskan kebutuhan karyawan akan menjadi kekuatan yang dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Dengan demikian semakin tinggi *reward*,

motivasi karyawan juga akan semakin tinggi. Temuan dari hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Loke *et al.*, (2010) dan Jehanzeb *et al.*, (2012) bahwa *reward* berpengaruh positif pada motivasi.

Implikasi dari hasil penelitian ini, motivasi karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta dapat ditingkatkan apabila kebijakan *reward* memenuhi prinsip keadilan dan mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan baik intrinsik dan ekstrinsik. Mengingat motivasi karyawan bersumber dari dalam dan dari luar, maka pemberian *reward* harus memperhatikan penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) dan penghargaan ekstrinsik (*extrinsic reward*). Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri. Implementasinya dapat dilakukan dengan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pekerjaannya, memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan kemampuan dan prestasi, kemandirian tanpa pengawasan yang ketat. Penghargaan ekstrinsik adalah imbalan eksternal atas pekerjaan. Implementasinya dapat dilakukan dengan menerapkan sistem penggajian yang ditetapkan sesuai dengan prestasi kerja, tanggung jawab, dan pengalaman. Selain itu promosi jabatan dilaksanakan sesuai dengan dasar-dasar promosi seperti formasi kepegawaiannya, masa kerja, dan hasil penilaian kinerja karyawan.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta. Semakin tinggi motivasi, berarti kebutuhan-kebutuhan yang menjadi motivasi kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut semakin mendapat pemenuhan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Loke *et al.*,

(2011); Singh & Tiwari (2011); dan Jehanzeb *et al.*, (2012) bahwa motivasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan.

Implikasi hasil penelitian ini, bahwa kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi baik motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan seperti tanggung jawab, prestasi yang diraih, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, pengembangan. Implementasinya dapat dilakukan dengan pengembangan kompetensi (pelatihan, studi lanjut), memberikan pujian atas prestasi karyawan, memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang lebih menantang.

Motivasi ekstrinsik, merupakan daya dorong yang datang dari luar diri seseorang seperti gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijakan organisasi. Implementasinya dapat dilakukan dengan menerapkan program remunerasi yang berkeadilan, pemberian tunjangan yang lebih memuaskan, menjalin hubungan yang harmonis dengan seluruh karyawan, melengkapi peralatan kerja, serta menerapkan kebijakan administrasi sesuai peraturan dan prosedur yang diberlakukan perusahaan.

4. Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi oleh Motivasi

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta. Semakin tinggi *reward* akan meningkatkan motivasi, dan motivasi yang semakin tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb *et al.*, (2012) bahwa motivasi memediasi pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan bank di Saudi Arabia.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Gibson dkk. (2000: 301) bahwa

sasaran utama program imbalan atau penghargaan di antaranya adalah memotivasi karyawan mencapai prestasi tinggi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Robbins (2001: 149) apabila penghargaan dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Gibson dkk. (2000: 189) menyatakan bahwa teori kepuasan memusatkan diri pada kebutuhan individu di dalam menjelaskan kepuasan kerja, perilaku kerja dan sistem imbalan. Para manajer akan menjadi semakin efektif, apabila mereka mampu menawarkan imbalan yang berarti yang membantu pekerja memuaskan kebutuhan.

Berdasarkan uraian di atas, *reward* dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan dan merupakan salah satu sumber kepuasan kerja yang amat penting. Sikap karyawan terhadap *reward* akan menentukan perilaku dalam bekerja. *Reward* akan meningkatkan motivasi kerja, jika *reward* yang ditawarkan perusahaan dirasakan adil dan memiliki nilai untuk memuaskan kebutuhan karyawan. Sikap positif karyawan terhadap *reward* akan menjadi kekuatan, sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat. Karyawan yang mampu bekerja dengan motivasi tinggi, cenderung merasa senang dan puas karena kebutuhan yang menjadi motivasi kerjanya terpenuhi.

Implikasi hasil penelitian ini, ini bahwa kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta dapat semakin tinggi, apabila kebutuhan-kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik yang menjadi motivasi kerja karyawan semakin mendapat pemenuhan. Untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik karyawan, maka *reward* intrinsik dan ekstrinsik yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus semakin ditingkatkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian setiap hipotesis, diperoleh kesimpulan bahwa *Reward* ti-

dak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta, dengan demikian hipotesis 1 ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yohanas Oemar (2007) namun tidak sejalan dengan penelitian Loke *et al.*, (2011) dan Jehanzeb *et al.*, (2012). Ketidakkonsistenan hasil temuan penelitian ini disebabkan karena sikap dan perilaku karyawan dari setiap organisasi atau perusahaan berbeda.

Reward berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta, dengan demikian hipotesis 2 diterima. Implikasi dari hasil penelitian ini, motivasi karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta dapat ditingkatkan apabila kebijakan *reward* memenuhi prinsip keadilan dan mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan baik intrinsik dan ekstrinsik.

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central

Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta, dengan demikian hipotesis 3 diterima. Implikasi hasil penelitian ini, bahwa kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi baik motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Motivasi memediasi pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta, dengan demikian hipotesis 4 diterima. Implikasi hasil penelitian ini, bahwa kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Utama Surakarta dapat semakin tinggi, apabila kebutuhan-kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik yang menjadi motivasi kerja karyawan semakin mendapat pemenuhan. Untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik karyawan, maka *reward* intrinsik dan ekstrinsik yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus semakin ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Wahyudi, 2008, "Membangun Komitmen Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja Dan Daya Saing Organisasi", *Jurnal Joglo*, Vol. 20 (1), Hal. 1-15.
- Din, S., Zaman, K., dan Nawaz, A., 2010, "Impacts of Demographic Variables on Job-satisfaction of the Academicians in Universities of NWFP, Pakistan", *Bulletin of Education and Research*, Vol. 32 (1), June, pp. 53-68.
- Donnelly James H., Gibson James L., Ivancevich John M., 1995, *Fundamental of Management*, Ninth Edition, Irwin Inc, USA.
- Gabcanova, Iveta, 2011, "The Employees–The Most Important Asset In The Organizations", *Journal: Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. V (1), pp. 1-12.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnely, J.H., 2000, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Greer, C., 1995, *Strategy and Human Resources: A General Managerial Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Imam Ghozali, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Jehanzeb, K., Rasheed, M.F., Rasheed, A., dan Aamir, A., 2012, "Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia", *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 (21), pp. 272-278.
- Jessen, J.T., 2010, "Job Satisfaction and Social Rewards In The Social Services", *Journal of Comparative Social Work*, Vol. 1, pp. 1-18.
- Karami, A., Dolatabadi, H.R., and Rajaeepour, S., 2013, "Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3 (9), pp. 327-338.

- Locke, E.A., 1976, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1297–1349.
- Loke, S.P., Khalid, K., dan Salim, H.M., 2011, “The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry”, *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR*, Vol. 11, pp. 35-41
- Mutiara Sibarani Panggabean, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Naseem, A., Sheikh, S.E., dan Malik, K.P., 2011, “Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction”, *International Journal Of Multidisciplinary Sciences And Engineering*, Vol. 2 (5), August, pp. 41-46.
- Nazir, T., Khan, S.R. Shah, S.F.H., dan Zaman, K., 2013, “Impact of Rewards and Compensation on Job Satisfaction: Public and Private Universities of UK”, *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 14 (3), pp. 394-403.
- Rafiq, M., Javed, M., Khan, M., dan Ahmed, M., 2012, “Effect Of Rewards On Job Satisfaction Evidence From Pakistan”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 4 (1), pp. 337-347.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Prenhallindo, Jakarta.
- Saleem, Rizwan, Mahmood, Azeem, dan Mahmood, Asif, 2010, “Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (11), pp. 213-222.
- Sattar, A., Nawaz, A., dan Khan, S., 2012, ”The Contextual Impacts on Job Satisfaction of Employees in the Developing States Like Pakistan”, *Universal Journal of Education and General Studies*, Vol. 1(5), May, pp. 136-145.
- Singh, S.K. dan Tiwari, Vivek, 2011, “Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of The White Collar Employees: A Case Study”, *Journal of Management Insight*, Vol. VII (2), pp. 31-39.
- Sondang P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Tausif, M., 2012, “Relationship between Intrinsic Rewards and Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Organization”, *International Journal of Research in Commerce, IT & Management*, Vol. 2(6), June, pp. 1-17.
- T. Hani Handoko, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Tan, Teck Hong dan Waheed, Amna, 2011, “Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money”, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16 (1), January, pp. 73–94.
- Tella, A., Ayeni, C.O., dan Popoola, S.O., 2007, “Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria”, *Journal Library Philosophy and Practice 2007, April*, ISSN 1522-0222, pp. 1-16.
- Ullah, I, dan Yasmin, R., 2013, ”The Influence of Human Resource Practices on Internal Customer Satisfaction and Organizational Effectiveness”, *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol. 18 (2), pp. 1-28.
- Yohanas Oemar, 2007, “Pengaruh Pemberian Reward terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Riau”, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 5 (1), April, Hal. 126-131.