

# PENGARUH JENJANG KARIR TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN BANK

Joko Suyono

---

**Abstract.** This study aims to prove and analyze the influence of work stress and career path towards employee motivation of Bank Jatim Surabaya, then to prove and analyze the influence of work stress and career path towards the performance of employees of Bank Jatim Surabaya, and to prove and analyze the influence of work motivation on employee performance Bank Jatim Surabaya. This study uses the method of causal study. The population used is 75 employees of Bank Jatim Surabaya. The data were collected by observing and distributing questionnaires. The analysis tool used is Structural Equation Modeling (SEM) with Smart PLS software (Partial Least Square). The results of this study indicate that (1) work stress negatively affect the Motivation of Employee at Bank Jatim Branch Surabaya; (2) Working stress affecting the performance of employees of Bank Jatim Surabaya Branch; (3) Career Level affect the Work Motivation on the employee of Bank Jatim Surabaya Branch; (4) Career Level Affects the Performance of Bank Jatim Surabaya Branch Officers; (5) Working Motivation Affects Performance at employees of Bank Jatim Surabaya Branch.

*Keywords : Work stress, Career path, Work Motivation, and Performance*

---

## I. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menggerakkan perusahaan untuk mencapai tujuan. Tercapainya sebuah tujuan perusahaan hanya akan tercapai karena adanya suatu upaya dari para pelaku yang terdapat dalam suatu perusahaan, yakni untuk selalu berkinerja dengan baik dan berkontribusi positif terhadap perusahaan sehingga dapat mencapai suatu tujuan yang diharapkan serta memajukan perusahaan tersebut.

Selain itu kinerja karyawan yang tinggi akan memberikan harapan dalam pencapaian suatu tujuan bagi perusahaan dan karyawan yang berkinerja tinggi akan memberikan hasil yang maksimal, dimana karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2009:9). Tuntutan

akan kinerja karyawan yang tinggi memang sudah menjadi bagian dari semua perusahaan. Namun fakta yang ada sekarang memperlihatkan bahwa belum semua karyawan memiliki kinerja yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan. Masih banyak terdapat karyawan yang memiliki kinerja yang rendah, seperti yang terjadi pada karyawan Bank Jatim Surabaya pada hasil temuan awal di lapangan yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan Bank Jatim Surabaya mengalami permasalahan terkait dengan kinerja yang terlihat dari tidak tercapainya target pada karyawan bagian *marketing*.

Karyawan bagian *marketing* belum adanya manajemen waktu mengenai pencapaian *targeting* di tiap periode masih belum optimal, sehingga diharapkan sesudah penelitian diharapkan karyawan bagian *marketing* lebih optimal dalam memanfaatkan waktu dan peluang yang ada. Masalah stres kerja di dalam organisasi menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan.

Stres merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan di luar diri seseorang. Stres dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi karyawan.

Karyawan yang mengalami stress dalam bekerja akan dapat mempengaruhi tingkat kerjanya, seperti hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Noviansyah dan Zunaidah (2011) yang menemukan bahwa stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Apabila beban pekerjaan melampaui kemampuan pekerja maupun di bawah kemampuan seorang pekerja maka dapat mengakibatkan stress. Selain stress kerja, permasalahan lain yang terlihat dari hasil survey awal peneliti menunjukkan bahwa karyawan mengeluhkan kesempatan promosi yang kurang berjalan dengan baik. Jenjang karir (*career development*) menyangkut suatu upaya formal yang terencana dan terorganisasi untuk mencapai suatu keseimbangan antara kebutuhan karir seorang individu dengan tuntutan pekerjaan (*workforce requirements*) dalam suatu organisasi (Tan, 2008).

Permasalahan jenjang karir terlihat dari jaranginya promosi kenaikan jabatan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan membuat menurunnya motivasi kerja, seperti hasil survey awal yang dilakukan oleh peneliti yang juga menemukan keluhan karyawan akan kurangnya termotivasinya karyawan dalam bekerja.

Motivasi merupakan proses batin atau psikologi yang terjadi pada diri seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Faktor intern ini adalah faktor yang melekat pada setiap manusia seperti pembawaan, pengalaman, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan di masa depan. Sedangkan faktor ekstern adalah lingkungan / kondisi kerjanya, pimpinan serta kepemimpinan. Robbins dan Coulter (2010:109) menyebutkan bahwa motivasi merupakan proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Tujuan yang

dimaksud salah satunya adalah mencapai kinerja yang tinggi, seperti teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:67) bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian Rizal *et al* (2014) menemukan pengaruh signifikan dan positif motivasi terhadap kinerja karyawan.

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis : (1) Pengaruh stress kerja terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Surabaya; (2) Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Surabaya; (3) Pengaruh jenjang karir terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Surabaya; (4) Pengaruh jenjang karir terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Surabaya; (5) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Surabaya.

## II. KAJIAN TEORI

### Stress Kerja

Menurut Effendi (2012:42) stres kerja adalah ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Selanjutnya Mangkunegara (2009:157) mengemukakan bahwa stres kerja sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan.

Rollinson (2005:17) menyatakan terdapat 4 faktor utama penyebab stres yaitu sebagai berikut : (1) Faktor lingkungan; (2) Faktor organisasi; (3) Faktor sosial dalam konteks organisasi; dan (4) Faktor individu dalam konteks organisasi.

Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa : 1) Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja; 2) Mengganggu kenormalan aktivitas kerja; 3) Menurunkan tingkat produktivitas karyawan; 4) Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan.

Stres kerja karyawan yang berdampak positif terhadap perusahaan, antara lain :

(a) Memiliki motivasi kerja yang tinggi. Stres kerja yang dialami karyawan menjadi motivator, penggerak dan pemicu kinerja di masa selanjutnya; (b) Rangsangan untuk bekerja keras, dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik dan memiliki tujuan karir yang lebih panjang; (c) Memiliki kebutuhan berprestasi yang lebih kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target atau tugas sebagai tantangan (*challenge*), bukan sebagai tekanan (*stressful*). Stres kerja yang dialami pun menjadi motivator, penggerak dan pemicu kinerja di masa selanjutnya.

Menurut Mangkunegara (2009:157) berpendapat bahwa penyebab stress kerja, antara lain : (1) Beban kerja yang dirasakan terlalu berat; (2) Waktu kerja yang mendesak; (3) Kualitas pengawasan kerja yang rendah; (4) Iklim kerja yang tidak sehat; (5) Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab; (6) Konflik kerja; (7) Perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja.

### **Jenjang Karir**

Cascio dalam Marwansyah (2012: 207) berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif.

Jenjang Kerja adalah menyangkut suatu upaya formal yang terencana dan terorganisasi untuk mencapai suatu keseimbangan antara kebutuhan karir seorang individu dengan tuntutan pekerjaan (*workforce requirements*) dalam suatu organisasi (Tan dalam Papatungan, 2013: 681).

Pada umumnya manusia dalam kehidupan pekerjaannya melewati beberapa tahap karir (Tampubolon, 2008:204). Tahap-tahap itu sebagai berikut : (1) Tahap Penegakan; (2) Tahap Kemajuan; (3) Tahap pemeliharaan; dan (4) Tahap Pensiun

### **Motivasi Kerja**

Menurut Winardi (2007:64), motivasi adalah hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan

kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan menurut Hasibuan (2009: 92), motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak.

Menurut Pace dan Faules (2006:120-126) Teori Motivasi Karyawan dibagi menjadi 3 yaitu : Kebutuhan, Pengharapan, dan Persepsi Faktor-Faktor yang Menyebabkan Motivasi Kerja adalah Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri, yang meliputi (a) Kematangan pribadi; (b) Tingkat pendidikan; (c) Keinginan dan harapan pribadi; (d) Kebutuhan; (e) Kelelahan dan kebosanan; (f) Kepuasan kerja; dan Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain (a) Lingkungan kerja yang menyenangkan; (b) Kompensasi yang memadai; (c) Supervise yang baik; (d) Adanya penghargaan atas prestasi; (e) Status dan tanggung jawab; (f) Peraturan yang berlaku.

### **Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2013:92) kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sinambela, dkk (2012:42) menambahkan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Menurut Wirawan (2009:6) Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut : Personal; Kepemimpinan; Tim; Sistem; dan Kontekstual.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2013:44) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

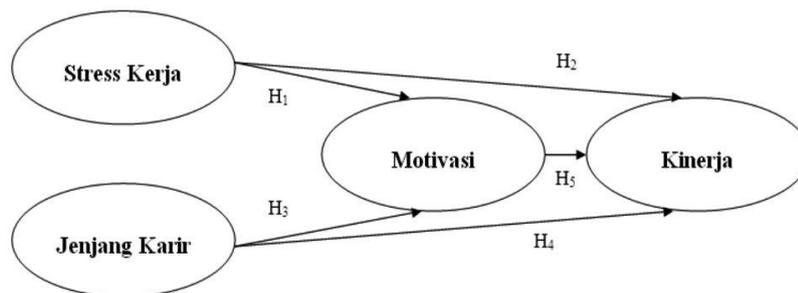
### **Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Rachmawati (2005: 221) mengungkapkan Sebagian besar metode evaluasi prestasi bertujuan meminimalkan resiko dan permasalahan yang terjadi pada organisasi, khususnya pengaturan sumber daya manusia. Beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan evaluasi prestasi bagi karyawannya adalah sebagai berikut : (a) *Rating Scale*; (2) *Checklist*;

(3) *Critical Incident Technique* (Metode peristiwa kritis); (4) Skala Penilaian Berangkarkan perilaku; (5) Pengamatan dan Tes Unjuk Kerja; (6) Metode Perbandingan Kelompok;

(7) Penilaian Diri Sendiri; (8) *Management By Objective* (MBO); (9) Penilaian Secara Psikologis; dan (10) *Assessment Centre*.

**Kerangka Berpikir**



**Gambar 1**  
**Kerangka Berpikir**

**Hipotesis**

**1. Pengaruh Stress Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bank Jatim Surabaya**

Menurut Effendi (2012:42) stres kerja adalah ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya akan berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun diluarnya. Penelitian yang dilakukan oleh Wani (2013) menemukan bahwa stress kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, hal ini terlihat bahwa sebagian besar karyawan yang mengalami stress kerja terdapat pada bagian administrasi, selain itu tingkat peningkatan stres menyebabkan penurunan tingkat motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Surabaya

**2. Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Surabaya**

Menurut Robbins (2006:368) Stres kerja adalah kondisi yang dinamis di mana seseorang dikonfrontasikan dengan kesempatan, hambatan, atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang diinginkannya dan untuk itu keberhasilan ternyata tidak pasti. Stres yang tidak dapat diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi dengan lingkungannya, baik lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Karyawan yang mengalami stress dalam bekerja akan dapat mempengaruhi tingkat kinerjanya. Sari dkk (2015) menemukan bahwa stres kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Surabaya

**3. Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bank Jatim Surabaya**

Jenjang Kerja adalah menyangkut suatu upaya formal yang terencana dan terorganisasi untuk mencapai suatu keseimbangan antara kebutuhan karir seorang individu dengan tuntutan pekerjaan (*workforce requirements*) dalam suatu organisasi (Tan dalam Papatungan, 2013: 681). Permasalahan jenjang karir sering terlihat dari jarangya promosi kenaikan jabatan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan membuat menurunnya motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Papatungan (2013)

#### **4. Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Surabaya**

Jenjang karir (*career development*) menyangkut suatu upaya formal yang terencana dan terorganisasi untuk mencapai suatu keseimbangan antara kebutuhan karir seorang individu dengan tuntutan pekerjaan (*workforce requirements*) dalam suatu organisasi (Tan, 2008). Jenjang karir dapat berpengaruh terhadap kinerja seseorang, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Herdian (2011) menemukan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara jenjang karir terhadap motivasi kerja karyawan PT Anggara Architeam. Jenjang karir yang jelas dan transparan merupakan salah satu cara yang baik untuk memotivasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Jenjang karir berpengaruh terhadap signifikan kinerja karyawan Bank Jatim Surabaya

#### **5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Surabaya**

Robbins dan Coulter (2010:109) menyebutkan bahwa motivasi merupakan proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Tujuan yang dimaksud salah satunya adalah mencapai kinerja yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim

### **IV. ANALISIS HASIL PENELITIAN**

#### **Evaluasi Outer Model**

Brobbe (2015) menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di sektor keuangan di Ghana, hal ini dikarenakan motivasi merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan karyawan dan kinerja. Apa yang memotivasi karyawan adalah di luar hadiah uang dan mencakup imbalan intrinsik dan ekstrinsik.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Surabaya

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian ini adalah studi Kausal, yaitu satu jenis riset yang tujuan utamanya adalah mendapatkan bukti mengenai hubungan sebab-akibat (Malhotra, 2009:100). Tujuan studi pada rancangan penelitian ini adalah pengujian hipotesis. Jenis investigasi pada penelitian adalah penetapan hubungan *casual research* (penelitian kasual). Tingkat intervensi penelitian ini adalah minimal, artinya mempelajari peristiwa seperti apa adanya.

#### **Populasi dan Sampel**

Objek Penelitian pada karyawan Bank Jatim Surabaya. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Jatim Surabaya sebanyak 300 karyawan.

Ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus slovin Jadi, jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 75 karyawan Bank Jatim Surabaya

#### **Teknik Analisis Data**

Teknik pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan software Smart PLS (Partial Least Square).

**Tabel 1. Nilai Loading Faktor**

Stress Kerja (X1)	Original Sample Estimate	Mean of Subsamples	Standard Deviation	T-Statistic
SK1	0.897	-0.330	0.170	2.339
SK2	0.813	0.782	0.086	9.455
SK3	0.772	0.813	0.046	16.765
SK4	0.843	0.864	0.039	21.697
SK5	0.773	0.022	0.147	0.498
SK6	0.792	0.809	0.067	11.869
SK7	0.725	0.774	0.086	8.428
<b>Jenjang Karir (X2)</b>				
JKR1	0.867	0.870	0.037	23.267
JKR2	0.898	0.883	0.036	24.697
JKR3	0.769	0.775	0.072	10.746
JKR4	0.870	0.868	0.030	28.783
JKR5	0.702	0.688	0.124	5.674
JKR6	0.856	0.857	0.057	14.974
<b>Motivasi (Z)</b>				
MK1	0.779	0.722	0.099	7.865
MK2	0.809	0.835	0.069	11.739
MK3	0.835	0.846	0.062	13.440
MK4	0.529	0.386	0.207	2.550
MK5	0.880	0.881	0.049	17.944
<b>Kinerja (Y)</b>				
KI1	0.838	0.864	0.035	24.232
KI2	0.880	0.867	0.088	9.949
KI3	0.889	0.893	0.028	31.812
KI4	0.880	0.862	0.114	7.699
KI5	0.865	0.863	0.053	16.482

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa seluruh indikator variabel penelitian ini memiliki nilai *loading factor* > 0,5. Artinya semua indikator tersebut dinyatakan valid untuk menjadi indikator dari variabel penelitian yang terdiri dari Stress Kerja (X1), Jenjang Karir (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja (Y).

#### **Discriminant Validity**

Uji *Discriminant validity* bertujuan menguji validitas blok indikator. Uji *Discriminant*

*validity* terhadap indikator dapat dilihat pada *cross loadings* antara indikator dengan konstraknya sebagaimana nampak pada Tabel 2 Blok indikator disebut valid jika nilai masing-masing indikator didalam mengukur variabel konstraknya (= blok indikator) secara dominan lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai masing-masing indikator tersebut didalam mengukur variabel konstruk yang lain.

**Tabel 2. Cross Loading**

	Stress Kerja (X1)	Jenjang Karir (X2)	Motivasi (Z)	Kinerja (Y)
<b>JKR1</b>	-0.435	0.867	0.551	0.563
<b>JKR2</b>	-0.495	0.898	0.528	0.424
<b>JKR3</b>	-0.360	0.769	0.348	0.285
<b>JKR4</b>	-0.508	0.870	0.574	0.541
<b>JKR5</b>	-0.240	0.702	0.286	0.312
<b>JKR6</b>	-0.543	0.856	0.610	0.436
<b>KI1</b>	-0.303	0.279	0.512	0.838
<b>KI2</b>	-0.394	0.407	0.515	0.880
<b>KI3</b>	-0.435	0.536	0.618	0.889
<b>KI4</b>	-0.348	0.340	0.545	0.880
<b>KI5</b>	-0.440	0.460	0.505	0.865
<b>MK1</b>	-0.447	0.587	0.779	0.449
<b>MK2</b>	-0.471	0.393	0.809	0.513
<b>MK3</b>	-0.310	0.245	0.835	0.482
<b>MK4</b>	-0.228	0.402	0.529	0.222
<b>MK5</b>	-0.490	0.536	0.880	0.705
<b>SK1</b>	-0.397	0.264	0.325	0.338
<b>SK2</b>	0.813	-0.634	-0.559	-0.478
<b>SK3</b>	0.772	-0.526	-0.433	-0.323
<b>SK4</b>	0.843	-0.328	-0.447	-0.353
<b>SK5</b>	-0.073	0.027	0.332	0.365
<b>SK6</b>	0.792	-0.480	-0.360	-0.410
<b>SK7</b>	0.725	-0.157	-0.281	-0.156

Nilai *cross loadings* pada Tabel 2 menunjukkan hasil *discriminant validity* untuk masing-masing blok indikator secara dominan dapat dinilai baik. Selain itu juga menunjukkan bahwa indikator masing-masing variabel konstruk memberikan nilai *convergent validity* yang tinggi yaitu lebih dari 0,5. Artinya bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid sebagai pengukur masing-masing variabel konstraknya karena semua indikator tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang secara dominan lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai

masing-masing indikator tersebut didalam mengukur variabel konstruk yang lain.

**Composite Reliability**

Uji lainnya adalah *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk (Ghozali, 2002:25). Hasil *composite reliability* untuk Stress Kerja (X1) sebesar 0.764, *composite reliability* Jenjang Karir (X2) sebesar 0.929, Motivasi Kerja (Z) sebesar 0.881, dan *composite reliability* Kinerja (Y) sebesar 0.940. Ketentuannya jika nilai *composite reliability* > 0,60 ditafsirkan sangat memuaskan (Ghozali, 2002:98).

**Tabel 3. Composite Reliability**

Konstruk	Composite Reliability
Stress Kerja (X1)	0.764
Jenjang Karir (X2)	0.929
Motivasi Kerja (Z)	0.881
Kinerja (Y)	0.940

Berdasarkan Tabel 3 bisa dijelaskan bahwa dari ketentuan *composite reliability* maka bisa dinyatakan keseluruhan konstruk yang diteliti memenuhi kriteria *composite reliability*, sehingga setiap konstruk mampu diposisikan sebagai variabel penelitian. Hal tersebut mengindikasikan bahwa secara komposit seluruh variabel memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur

variabel laten/konstruk yang diukur sehingga dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

**Average Variance Extracted (AVE)**

AVE bertujuan untuk menguji reliabilitas variabel konstruk. AVE bertujuan untuk menetapkan bahwa variabel konstruk memiliki nilai *Discriminant validity* yang baik. Nilai AVE dinyatakan memuaskan jika > 0,5. Hasil uji AVE nampak pada Tabel 4 sebagai berikut :

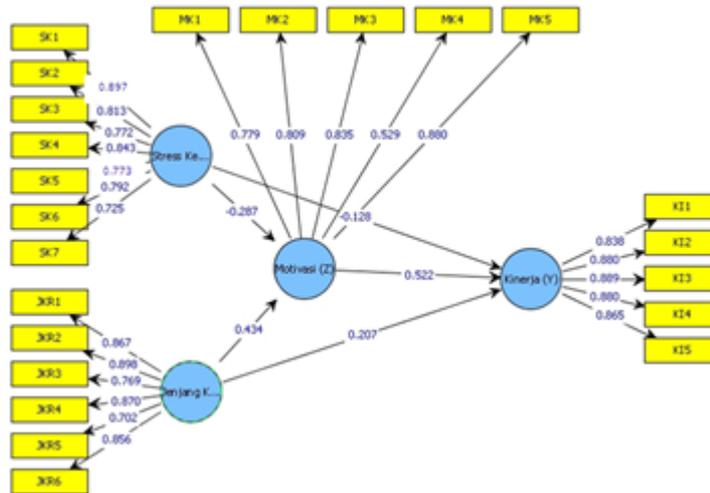
**Tabel 4. Nilai AVE**

Konstruk	AVE
Stress Kerja (X1)	0.569
Jenjang Karir (X2)	0.688
Motivasi Kerja (Z)	0.603
Kinerja (Y)	0.758

Hasil nilai AVE untuk blok indikator yang mengukur konstruk dapat dinyatakan memiliki nilai *Discriminant validity* yang baik. Hal ini berarti bahwa semua variabel konstruk dinyatakan reliabel.

**Uji Inner Model atau Uji Model Struktural**

Uji ini digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian, berdasarkan *output* PLS, didapatkan gambar sebagai berikut:



**Gambar 2 Uji Model PLS**

Hasil nilai *inner weight* gambar diatas didapatkan persamaan struktural :  
 Motivasi Kerja (Z) = -0.287 Stress Kerja (X1) + 0.434 Jenjang Karir (X2)

Kinerja(Y) = -0.128 Stress Kerja (X1) + 0.207 Jenjang Karir (X2) - 0.522 Motivasi Kerja (Z)  
 Persamaan struktural diatas menunjukkan bahwa Kinerja dan Motivasi Kerja dipengaruhi

oleh Stres Kerja, dan Jenjang Karir yang ditunjukkan di pengujian hipotesis.

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah

mempunyai pengaruh yang *substantive*. Untuk variabel laten endogen dalam *model structural* yang memiliki hasil  $R^2$  sebesar 0.67 mengindikasikan bahwa model “baik”,  $R^2$  sebesar 0.33 mengindikasikan bahwa model “moderet”,  $R^2$  sebesar 0.19 mengindikasikan bahwa model “lemah” (Ghozali, 2009).

Adapun output PLS sebagaimana dijelaskan berikut.

**Tabel 5 Nilai R-square**

Konstruk	R-square
Stress Kerja (X1)	-
Jenjang Karir (X2)	-
Motivasi Kerja (Z)	0.392
Kinerja (Y)	0.548

Untuk variabel laten Stres kerja, dan Jenjang Karir yang mempengaruhi variabel Motivasi Kerja, serta variabel kinerja dalam model struktural memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0.392, dan 0.548 yang mengindikasikan bahwa model “Moderet” dan “Lemah”.

Kesesuaian *model struktural* dapat dilihat dari  $Q^2$ , sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - [(1 - R1) * (1 - R2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0.392) * (1 - 0.548)] \\
 &= 1 - [(0.608) * (0.452)] \\
 &= 1 - [0.275] \\
 &= 0.725
 \end{aligned}$$

**Pengujian Hipotesis**

Untuk menjawab hipotesis penelitian dapat dilihat *t-statistic* pada Tabel 6 berikut ini.

**Tabel 6 Antar Konstruk**

	Original Sample Estimate	Mean of Subsamples	Standard Deviation	T-Statistic	Keterangan
Stress Kerja (X1) -> Motivasi (Z)	-0.287	-0.357	0.084	3.428	Signifikan
Jenjang Karir (X2) -> Motivasi (Z)	0.434	0.330	0.130	3.342	Signifikan
Stress Kerja (X1) -> Kinerja (Y)	-0.128	-0.114	0.070	1.814	Tidak Signifikan
Jenjang Karir (X2) -> Kinerja (Y)	0.207	0.197	0.098	2.120	Signifikan
Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.522	0.577	0.089	5.843	Signifikan

Adapun hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut : (1) Stres kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap Motivasi Kerja, karena nilai T statistik sebesar 3.428 yang berarti lebih besar dari 1.96 , sehingga hipotesis H1 dapat dinyatakan diterima; (2) Stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja, karena nilai T statistik sebesar 1.814 yang berarti lebih besar

dari 1.65, sehingga hipotesis H2 dapat dinyatakan ditolak; (3) Jenjang Karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja, karena nilai T statistik sebesar 3.342 yang berarti lebih besar dari 1.96 (5.0%), sehingga hipotesis H3 dapat dinyatakan diterima; (4) Jenjang Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, karena nilai T statistik sebesar 2.120 yang berarti lebih besar

dari 1.96, sehingga hipotesis H4 dapat dinyatakan tidak diterima; dan (5) Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, karena nilai T statistik sebesar 5.843 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H5 dapat dinyatakan diterima.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Stress kerja terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Stress Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 3.428 yang berarti lebih besar dari 1.96. Pengaruh kedua variabel tersebut adalah negatif yang ditunjukkan dengan nilai faktor *loading* sebesar 0.287 untuk variabel Stress Kerja ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan berbanding terbalik, sehingga semakin rendah stress kerja karyawan maka akan semakin meningkat motivasi kerjanya, namun sebaliknya semakin tinggi stress kerja karyawan maka akan semakin rendah motivasi kerjanya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Stress Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap Motivasi Kerja. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja karyawan dapat dibentuk melalui penanganan stress kerja. Dimana semakin rendah stress kerja maka motivasi kerja akan meningkat. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama berbunyi “Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Surabaya” dinyatakan diterima.

### **2. Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Stress Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 1.814 yang berarti lebih kecil dari 1.96. Pengaruh kedua variabel tersebut adalah negatif yang ditunjukkan dengan nilai faktor *loading* sebesar 0.128 untuk variabel Stress Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan berbanding terbalik, sehingga semakin rendah stress kerja karyawan maka akan semakin meningkat kinerjanya, namun sebaliknya

semakin tinggi stress kerja karyawan maka akan semakin rendah kinerjanya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Stress Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap Kinerja. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan yang tinggi dapat dibentuk melalui penanganan stress kerja. Dimana semakin rendah stress kerja maka kinerja akan meningkat. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama berbunyi “Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank Jatim Surabaya” dinyatakan diterima.

### **3. Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Jenjang Karir mempunyai pengaruh terhadap Motivasi Kerja yang positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 3.342 yang berarti lebih besar dari 1.96. Artinya ketika karyawan mendapatkan kesempatan Jenjang Karir dalam dedikasinya pada Bank Jatim Surabaya dengan baik maka secara otomatis akan dapat meningkatkan motivasinya dalam kerja. Pengaruh positif Jenjang Karir terhadap Motivasi Kerja ditunjukkan nilai *estimate* atau koefisien regresi sebesar 0.434, jika Jenjang Karir meningkat 0.434 satu satuan maka Motivasi Kerja akan meningkat juga sebesar 0.434 satu satuan dan sebaliknya. Dengan adanya jenjang karir yang diberikan kepada karyawan akan dapat mempengaruhi perilakunya dalam bekerja yang semakin mendorong semangat dan motivasinya untuk bekerja lebih giat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Jenjang Karir memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Hal ini berarti bahwa Motivasi Kerja dapat dibentuk melalui Jenjang Karir. Dimana semakin baik Jenjang Karir maka Motivasi Kerja akan meningkat. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga berbunyi “Jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Bank Jatim Surabaya” dinyatakan diterima.

### **4. Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Jenjang Karir mempunyai pengaruh

terhadap Kinerja karyawan yang positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 2.120 yang berarti lebih besar dari 1.96. Artinya ketika karyawan mendapatkan kesempatan Jenjang Karir dalam dedikasinya pada Bank Jatim Surabaya dengan baik maka secara otomatis akan dapat meningkatkan kinerjanya. Pengaruh positif Jenjang Karir terhadap Kinerja karyawan ditunjukkan nilai *estimate* atau koefisien regresi sebesar 0.207, jika Jenjang Karir meningkat 0.207 satu satuan maka Kinerja karyawan akan meningkat juga sebesar 0.207 satu satuan, yang berarti jenjang karir yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya jenjang karir yang tidak direalisasikan dengan baik maka akan menurunkan kinerja karyawan tersebut.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Jenjang Karir memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa Kinerja karyawan dapat dibentuk melalui Jenjang Karir. Dimana semakin baik Jenjang Karir maka Kinerja karyawan akan meningkat. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat berbunyi “Jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank Jatim Surabaya” dinyatakan diterima.

##### **5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 5.843 yang berarti lebih besar dari 1.96. Artinya ketika setiap anggota dalam perusahaan yaitu karyawan Bank Jatim Surabaya memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan dapat meningkatkan kinerja masing-masing anggota dalam organisasi tersebut. Pengaruh positif Motivasi Kerja terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai *estimate* atau koefisien regresi sebesar 0.522, jika Motivasi Kerja meningkat 0.522 satu satuan maka kinerja akan meningkat juga sebesar 0.522 satu satuan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin meningkat kinerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan maka akan semakin menurun kinerjanya. Sehingga dapat dikatakan motivasi merupakan salah satu

faktor yang paling penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Karena motivasi dapat mempengaruhi seseorang dalam melakukan tindakan. Motivasi yang dimiliki karyawan merupakan modal bagi perusahaan untuk dapat mewujudkan kinerja perusahaan yang tinggi melalui karyawan. Semakin kuat motivasi atau dorongan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan tersebut.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa Kinerja Karyawan dapat diukur dari tingkat Motivasi Kerja. Dimana semakin baik Motivasi Kerja, maka semakin meningkatkan kinerja.

## **V. SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa simpulan guna menjawab rumusan masalah.

1. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap Motivasi Kerja pada pegawai Bank Jatim Cabang Surabaya”, dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor *loading* sebesar 0.287 untuk variabel Stress Kerja (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan tanda negatif, sehingga menunjukkan terdapat hubungan berbanding terbalik.
2. Stres kerja berpengaruh terhadap Kinerja pada pegawai Bank Jatim Cabang Surabaya”, dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor *loading* sebesar -0.128 untuk variabel Stress Kerja (X1) terhadap Kinerja (Y) dengan tanda negatif, sehingga menunjukkan terdapat hubungan berbanding terbalik.
3. Jenjang Karir berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada pegawai Bank Jatim Cabang Surabaya”, dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor *loading* sebesar 0.434 untuk variabel Jenjang Karir (X<sub>1</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan tanda positif, sehingga menunjukkan terdapat hubungan yang searah.
4. Jenjang Karir berpengaruh terhadap Kinerja pada pegawai Bank Jatim Cabang Surabaya”,

dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor *loading* sebesar 0.207 untuk variabel Jenjang Karir ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y) dengan tanda positif, sehingga menunjukkan terdapat hubungan searah.

5. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pada pegawai Bank Jatim Cabang Surabaya”, dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor *loading* sebesar 0.522 untuk variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) dengan tanda positif, sehingga menunjukkan terdapat hubungan searah.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- [1] AA. Prabu Mangkunegara, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- [2] Effendi, H., M., T. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- [3] Ghozali, Imam. 2009. “Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS “. Semarang : UNDIP.
- [4] Ghozali. I. 2002. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- [5] Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- [6] Malhotra, N.K., 2009, *Riset Pemasaran*, Edisi keempat, Jilid 1, PT Indeks, Jakarta
- [7] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- [8] Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis, 2007 *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor
- [9] Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- [10] Noviansyah dan Zunaidah. 2011. “Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Minanga Ogan Baturaja”. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 9: 18. Palembang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Sriwijaya.
- [11] Pace, R. Wayne & Don. F. Faules, 2006, *Komunikasi Organisasi*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- [12] Papatungan, Faradista R.2013. Motivasi Jenjang Karir dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca. *Jurnal EMBA*. Vol 1, No.4
- [13] Rizal, M., Idrus, M.S., Djumahir, M., R. 2014. Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 3, Issue 2, February pp. 64-79
- [14] Robbins, SP., Coulter. M. 2010. *Manajemen*. Edisi 10, Jilid 1. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Penerbit Erlangga
- [15] Rollinson, Derek. 2005. *Organisational behavior and analysis : An integrated approach* (3<sup>rd</sup> ed.). England : Prentice Hall
- [16] Sinambela, Lijan, dkk. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- [17] Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- [18] Winardi. J. 2007. *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada Wirawan