

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON
FINANSIAL DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi pada PT. Rajawali Berdikari)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

Zahra Firdausy Imani

30402000414

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada PT. Rajawali Berdikari)**

Disusun Oleh:

Zahra Firdausy Imani

NIM : 30402000414



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

NIK. 21049203

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPENSASI
FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada PT. Rajawali Berdikari)

Disusun oleh:

Nama : Zahra Firdausy Imani

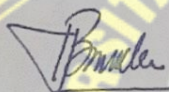
NIM : 30402000414

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal 2 Maret 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

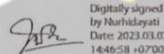
Penguji I



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210492030

Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, M.M
NIK. 210488016

Penguji II



Digitally signed
by Nurhidayati
Date: 2023.03.07
14:46:58 +0700

Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal ... 2023



Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholiz, S.T., S.E., MM
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Zahra Firdausy Imani

NIM : 30402000414

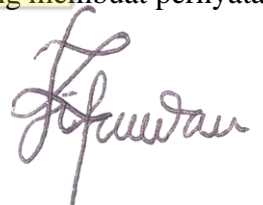
Jurusan : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul “**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT. Rajawali Berdikari)**” adalah benar-benar hasil karya tulisan saya sendiri, bukan jiplakan karya tulis orang lain, baik sebagian ataupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari skripsi ini hasil jiplakan orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 2 Maret 2023

Yang membuat pernyataan,



Zahra Firdausy Imani

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“ Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah : 5)

“ Barang siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga” (HR. Muslim, no. 2699)

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya yang sangat saya sayangi dan cintai yang telah membesarkan, merawat, mendidik dan selalu mendoakan saya di setiap perjalanan hidup saya.
2. Sahabat dan teman-teman yang selalu memberikan bantuan dan dorongan untuk saya baik dikala suka maupun duka.
3. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi UNISSULA yang selama ini telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.
4. Almamaterku Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial, dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Rajawali Berdikari dengan pengambilan sampel berjumlah 100 orang serta pengambilan data menggunakan kuesioner. Teknik yang digunakan non probability sampling dengan metode purposive sampling. Analisis data yang digunakan yaitu analisis linier berganda menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening

Kata Kunci : Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan



Abstrac

The purpose of this study was to determine the effect of financial compensation and non-financial compensation on employee performance through work motivation. The population in this study are employees of PT. Rajawali Berdikari with a sample of 100 people and data collection using a questionnaire. The technique used is non-probability sampling with purposive sampling method. The data analysis used is multiple linear analysis using SPSS. The results of this study reveal that financial compensation and non-financial compensation have a significant positive effect on work motivation. Financial compensation and non-financial compensation have a positive effect on employee performance and work motivation has a significant positive effect on employee performance. And work motivation can be an intervening variable

Keyword : Financial Compensation, Non-financial Compensation , Work Motivation, Employee Performance



INTISARI

Penelitian ini membahas mengenai kinerja karyawan PT. Rajawali Berdikari yang dipengaruhi oleh kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan motivasi kerja. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Saat ini, tantangan yang banyak dihadapi oleh banyak perusahaan yaitu mempertahankan hubungan perusahaan dengan pegawai yang bekerja agar kinerja dari perusahaan stabil atau meningkat. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan diantaranya adalah melalui kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik non probability sampling. Pengambilan sampel sebanyak 100 orang karyawan PT. Rajawali Berdikari.

Hasil pengujian didapatkan bahwa pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan mampu menjadi variabel intervening antara kompensasi finansial dengan kinerja karyawan dan kompensasi non finansial dengan kinerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. wb.

Puji syukur saya panjatkan kepada kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini dengan judul **“MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT. Rajawali Berdikari)”**, sebagai syarat untuk menyelesaikan studi Program Sarjana (S1) jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak akan selesai tanpa bantuan, bantuan dan doa dari semua pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terimakasih sebesar besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing yang selalu memberi arahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., MM. selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membagikan ilmu dan motivasi kepada penulis.
5. Seluruh staf pengelola Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang baik.
6. Kedua orang tua, serta segenap keluarga penulis yang telah memberikan semangat, bantuan serta doa dan dukungan kepada penulis.
7. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan motivasi dalam penyusunan skripsi dari awal sampai akhir yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kesalahan dalam penulisan skripsi. Oleh karena itu, penulis menghargai semua saran dan masukan yang membangun dalam menyempurnakan penulisan skripsi ini. Sekian dari penulis, semoga penelitian ini berguna bagi yang membutuhkan di kemudian hari. Terima kasih.

Wassalamualaikum wr.wb.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
<i>Abstrac</i>	viii
INTISARI.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I.....	2
PENDAHULUAN.....	2
1.1 Latar Belakang.....	2
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Kinerja Karyawan	9
2.1.2 Kompensasi Finansial	13
2.1.3 Kompensasi Non Finansial.....	16
2.1.4 Motivasi Kerja.....	20
2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	25

2.2.1	Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja	25
2.2.2	Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja.....	26
2.2.3	Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan	27
2.2.4	Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan	28
2.2.5	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	29
2.3	Model Penelitian.....	30
BAB III.....		32
METODE PENELITIAN.....		32
3.1	Jenis Penelitian	32
3.2	Populasi dan Sampel.....	32
3.3	Sumber dan Jenis Data	33
3.4	Metode Pengumpulan Data	34
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	35
3.6	Uji Instrumen.....	37
3.6.1	Uji Kualitas Data.....	37
3.6.2	Uji Asumsi Klasik.....	38
3.7	Teknik Analisis Data	40
3.7.1	Analisis Deskriptif	40
3.7.2	Analisis Regresi Linier Berganda	41
3.7.3	Koefisien Determinasi.....	41
3.7.4	Uji Simultan (Uji F)	42
3.7.5	Uji Parsial (Uji T).....	42
3.7.6	Uji Sobel.....	43
DAFTAR PUSTAKA		80

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target Productivity.....	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional & Pengukuran Variabel.....	35
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	45
Tabel 4.2 Usia Responden.....	46
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden	47
Tabel 4.4 Bagian Site Agent Responden.....	47
Tabel 4.5 Masa Kerja	48
Tabel 4.6 Nilai dan Skor	49
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi Finansial (X1)	50
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi Non Finansial (X2).....	51
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja (Y1).....	52
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)	54
Tabel 4.11 Uji Validitas	55
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas.....	56
Tabel 4.13 Uji Normalitas	57
Tabel 4.14 Uji Multikolinieritas	58
Tabel 4.15 Uji Heteroskedastisitas	59
Tabel 4.16 Uji Regresi Model I.....	60
Tabel 4.17 Uji Regresi Model I.....	61
Tabel 4.18 Hasil Uji t.....	63
Tabel 4.19 Hasil Uji f.....	65
Tabel 4.20 Koefisien Determinasi.....	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	30
Gambar 4.1 Hasil Sobel Test I.....	68
Gambar 4.2 Hasil Sobel Test II.....	69



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis saat ini perusahaan dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik dengan *standart* yang tinggi untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Tujuan dari perusahaan itu sendiri dalam menjalankan bisnisnya antara lain untuk memperoleh keuntungan (*profit oriented*). Suatu perusahaan atau organisasi tidak akan berjalan apabila tidak didukung sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia atau karyawan yang bekerja pada perusahaan merupakan bagian terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan. Peran penting tersebut merupakan penggerak, perencana, pengorganisasian, dan pengawasan untuk suatu program perusahaan dalam mencapai visi dan misi. Agar tujuan dari perusahaan tersebut tercapai, maka dari itu perusahaan harus baik dalam mengelola sumber daya manusianya.

Dalam hal mengelola sumber daya manusia dengan bertujuan mencapai tujuan organisasi, manajemen harus dapat mendorong karyawannya untuk memaksimalkan kinerja agar tujuan perusahaan tercapai. Hal ini berkaitan dengan tugas dan fungsi dari karyawan yang memiliki peran penting, sehingga karyawan tersebut harus dikelola dengan baik dan benar. Agar menciptakan sumber daya manusia yang kompeten untuk menunjang kinerja yang baik agar tujuan perusahaan tercapai dengan baik.

Kinerja (*performance*) merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan dari pekerjaan tersebut. Hasil kinerja

sesuai dengan tujuan perusahaan akan mempengaruhi dari hasil kerja karyawan tersebut. Hasil kinerja sendiri dipengaruhi dari beberapa faktor, antara lain faktor internal dan faktor eksternal (Riyadi, 2011). Faktor internal sendiri merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat dari seseorang, antara lain dari sikap, sifat dari kepribadian, keinginan ataupun motivasi diri. Sedangkan untuk faktor eksternal merupakan faktor yang lebih mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain lingkungan kerja, sikap pemimpin, sikap rekan kerja, training, pengawasan, peraturan-peraturan dan system upah atau kompensasi. Sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawannya, perusahaan dapat melakukan berbagai acara untuk meningkatkan kinerja karyawannya secara maksimal. Dengan melakukan kegiatan *training* bagi karyawan yang membutuhkan, pemberian kompensasi atas kerja yang diberikan, dan pemberian penghargaan lainnya. Kegiatan tersebut akan sangat berkaitan dengan pemberian kompensasi. Kepuasan akan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tinggi kinerjanya (Handoko, 2000).

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2014). Sedangkan menurut (Dessler, 2010) kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. (Rivai, 2013) mengemukakan jika pada umumnya pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat dibedakan menjadi 2 macam yaitu finansial dan non finansial. Kompensasi finansial merupakan

pemberian gaji/upah dan insentif (komisi dan bonus) yang diberikan setelah karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga perusahaan wajib memberikan kompensasi finansial sebagai bentuk hasil dari pekerjaan yang diselesaikan dan hal itu rutin diberikan oleh perusahaan setiap bulannya. Lalu untuk kompensasi non finansial dapat berbentuk pemberian fasilitas atau tunjangan yang diberikan oleh perusahaan ke karyawannya dengan persyaratan khusus. Kompensasi finansial terdiri atas pekerjaan dan lingkungan kerja, sebagai contoh tantangan baru ataupun lingkungan yang nyaman (tidak toxic). Kompensasi non finansial biasanya akan diberikan oleh perusahaan apabila karyawannya telah berhasil menyelesaikan tugas baru ataupun mencapai target dengan baik sehingga memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan. Pemberian kompensasi akan disesuaikan dengan hasil dari kerja karyawan yang berkomitmen dengan harapan karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya dengan mencapai tujuan perusahaan dengan baik.

Motivasi kerja sangat dibutuhkan oleh pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja karyawan akan lebih giat dalam menyelesaikan pekerjaan, maka dari itu pentingnya motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut telah dilakukan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Maryani, dkk (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian itu juga dijelaskan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan semakin baik hasil yang diberikan terhadap kinerja. Motivasi

akan mampu digunakan sebagai *variable intervening* atau memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja secara persial.

PT Rajawali Berdikari atau biasa disebut dengan Radikari merupakan perusahaan *startup* yang berdiri pada tahun 2014. Kantor pertama mereka berada di Depok, Radikari memiliki visi yaitu menjadi perusahaan BPO (*Business Process Outsourcing*) lokal yang mendunia. Radikari merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *continuously strive and invert on service research, development and improvement and focus to manage services on Business Process (BPO), Manpower Outsourcing (MPO) dan Sales & Distribution (S&D)*. Saat ini Radikari memiliki 3 cabang dengan masing-masing kota memiliki project yang berbeda. Sebagai contohnya, di Semarang dan Depok memegang project DANA. Radikari dengan project DANA saat ini memiliki karyawan sekitar 311 orang yg berada di Depok dan Semarang. Di Semarang sendiri memiliki beberapa Channel, ada WhatsApp, Email, *Resolution Center* dan *Live Chat*.

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan fenomena yang sering terjadi dalam dunia kerja, banyak karyawan yang mengeluhkan pemberian kompensasi yang tidak merata dan banyaknya karyawan yang menganggap dirinya sudah loyal ke perusahaan namun tidak dengan sebaliknya. Sering kali kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sehingga, hal tersebut sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam menurunnya kinerjanya. Hal tersebut juga dialami oleh karyawan dari PT Rajawali Berdikari (Radikari). Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan peneliti dengan beberapa karyawan yang

bekerja di Radikari (*project DANA*) mereka mengeluhkan pemberian kompensasi yang tidak sesuai dengan kinerja. Hal ini dibuktikan dengan tabel produktivitas kinerja PT. Rajawali Berdikari (bagian *project DANA*) sebagai berikut:

Tabel 1.1

Target Productivity

Bulan	Target Produktivitas	Target Tercapai
Mei	95	95
Juni	100	100
Juli	105	96
Agustus	105	105
September	105	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan hasil kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan berharap kepada perusahaan untuk memberikan kompensasi yang sesuai dengan hasil kinerja karyawan karena hal tersebut memberikan motivasi kinerja. Karena kinerja karyawan hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Keberhasilan mencapai tujuan perusahaan dipengaruhi oleh hasil kinerja karyawan. Apabila kinerja karyawan menurun maka yang rugi perusahaan bukan karyawan. Karyawan mungkin akan rugi namun karyawan dapat mencari pekerjaan lain apabila perusahaan tidak memberikan hak karyawan atas hasil kerjanya, seperti pemberian kompensasi seperti bonus, tunjangan lainnya. Dan hal terpenting selain

pemberian kompensasi finansial, pemberian kompensasi non finansial akan sangat dibutuhkan karyawan. Karena dengan demikian karyawan sangat memerlukan rasa aman saat melakukan pekerjaannya di lingkungan kerja PT Rajawali Berdikari.

Inkonsistensi penelitian atau research gap yang ada dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Gabriella Wibowo & Roy Setiawan, 2014) dan (Afifa, dkk; 2022) memperoleh hasil penelitian kompensasi non finansial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Nengseh, 2018) mengemukakan jika pemberian kompensasi non finansial tidak memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya menurut pendapat (Sarira, 2015), (Erwinsyah dkk, 2015), dan (Lamingrum, 2016) memperoleh hasil penelitian bahwa kompensasi finansial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda dikemukakan oleh (Riyadi, 2011) yang menyatakan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang diatas serta beberapa penelitian yang inkonsisten di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh antara kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening?”

Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja?
- 2) Bagaimana pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja?
- 3) Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan?
- 4) Bagaimana pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan?
- 5) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu :

- 1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja
- 2) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja
- 3) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan
- 4) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi non finansial terhadap terhadap kinerja karyawan
- 5) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

1) Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana untuk mengaplikasikan serta memperdalam pengetahuan yang didapat oleh peneliti dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama berkaitan dengan kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan juga kinerja karyawan yang telah didapatkan selama belajar untuk menyelesaikan permasalahan di lapangan.

2) Bagi Lembaga/Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen, khususnya bagi PT. Rajawali Berdikari (Radikari) sebagai bahan informasi dalam mengembangkan sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan kinerja karyawan, kompensasi dan juga motivasi kerja.

3) Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi dan juga menjadi kontribusi dalam perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Employee performance atau kinerja karyawan adalah salah satu hal yang sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk dapat mendukung pelaksanaan tugas-tugas yang telah direncanakan. Kinerja tersebut dapat diartikan sebagai prestasi kerja karyawan terhadap tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Ansory, 2018) kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu tingkat keberhasilan seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Secara etimologis, menurut (Darojat, 2015) kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang dapat diartikan sebagai menampilkan atau melaksanakan. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Nugrahaningsih, 2017) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja (*work motivation*), disiplin kerja, kepuasan

kerja dan faktor-faktor lainnya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018). Dari beberapa pendapat mengenai kinerja karyawan oleh beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan atau *employee performance* merupakan bentuk hasil kerja yang dapat atau telah dicapai oleh seseorang individu atau kelompok dalam suatu organisasi atau dalam perusahaan, sesuai dengan tanggung jawab dan juga wewenang masing-masing sebagai upaya menggapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam praktiknya, kinerja karyawan tidak selamanya dalam kondisi yang baik. Akan ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan. Berikut adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut (Kasmir, 2016) :

- 1) Kemampuan dan ahli

Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- 2) Kepribadian

Kepribadian adalah karakter yang terdapat pada dalam diri seseorang, dan masing-masing individu pastinya memiliki karakter yang berbeda-

beda. Karyawan yang memiliki karakter baik, pastinya akan bertanggung jawab dan juga bersungguh-sungguh dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dimilikinya.

3) Motivasi Kerja

Arti dari motivasi kerja di sini adalah dorongan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Ketika seorang karyawan memiliki dorongan yang baik dan juga kuat dari perusahaan dan juga dari dirinya sendiri, maka karyawan akan terdorong atau termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik

4) Kompensasi

Kompensasi adalah total keseluruhan imbalan ataupun upah yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada organisasi atau perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

Sedangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Simamora, 2014), dipengaruhi oleh tiga faktor berikut:

1) Faktor Individu

Faktor individu meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat dan demografi seseorang.

2) Faktor Organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

3) Faktor Psikologis

Faktor-Faktor psikologis terdiri dari: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan karyawan dapat terdiri dari beberapa unsur. Menurut (Yoyo, 2018) menyatakan bahwa indikator-indikator kinerja karyawan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian kinerja karyawan antara lain:

a. Pencapaian target

Pencapaian target berhubungan dengan volume pekerjaan dari produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

b. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan berkaitan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan mengenai tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

c. Waktu kerja

Waktu kerja berhubungan dengan kemampuan dari organisasi atau perusahaan dalam menetapkan waktu kerja yang efektif dan efisien.

d. Kerjasama

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dan dengan orang lain.

2.1.2 Kompensasi Finansial

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi Finansial

Kompensasi Finansial merupakan hal utama yang penting dilakukan perusahaan dalam memberikan kompensasi. Kompensasi finansial dapat didefinisikan sebagai bentuk dari kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut dalam bentuk uang atas jasa karyawan yang mereka sumbangkan kepada perusahaan (Bangun, 2012). Menurut (Sutrisno, 2009) yang dimaksud dengan kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang secara langsung diberikan atau diserahkan oleh perusahaan kepada karyawannya berupa upah maupun bonus.

Menurut (Rivai & Sagala, 2011) mengemukakan jika kompensasi finansial adalah bentuk imbalan yang diberikan suatu perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang. (Sunyoto, 2012) menjelaskan jika kompensasi finansial merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan. Baik itu dalam bentuk gaji, upah, bonus, premi, tunjangan hari raya, jaminan hari tua, *medical or health insurance*, dan lain sebagainya yang diberikan oleh organisasi. Sementara itu, (Simamora, 2014) menyatakan jika kompensasi finansial dapat terdiri dari imbalan jasa yang tidak berwujud, dan manfaat yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk hubungan kerja.

Dari beberapa uraian penjelasan diatas berkaitan dengan pengertian dari kompensasi finansial, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kompensasi finansial adalah biaya berupa uang, yang harus dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawannya, sebagai bentuk imbalan atas jasa-jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

2.1.2.2 Pembagian Kompensasi Finansial

Pembagian kompensasi finansial menurut (Kadarisman, 2014), terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi Finansial Secara Langsung (*Direct Financial Compensation*)

Kompensasi finansial secara langsung didefinisikan oleh (Bangun, 2012) sebagai kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan secara langsung baik dalam bentuk gaji pokok (*base payment*) maupun berdasarkan bonus dan insentif kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Mondy, 2008), kompensasi finansial secara langsung terdiri atas bayaran yang bentuknya berupa gaji, upah, bonus, dan juga komisi yang diterima oleh karyawan.

2. Kompensasi Finansial Secara Tidak Langsung (*Indirect Financial Compensation*)

Menurut (Mathis, 2006) definisi kompensasi finansial secara tidak langsung disebut juga sebagai tunjangan, yaitu imbalan atau balas jasa secara tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai anggota organisasi tunjangan ini dapat berbentuk asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja dan juga pensiun. Sementara itu, (Mondy, 2008) menjelaskan jika kompensasi finansial secara tidak langsung yaitu meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial secara langsung.

2.1.2.3 Keadilan dalam Kompensasi Finansial

Perusahaan harus mengupayakan keadilan dalam pemberian kompensasi finansial karena sistem kompensasi finansial pada sebuah perusahaan sangat memiliki peran yang besar bagi perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. *Financial Equity* dapat diartikan sebagai persepsi melakukan pembayaran atau balas jasa yang adil bagi karyawan yang telah bekerja pada perusahaan. Menurut (Mondy, 2008) keadilan tersebut dapat berupa:

1. Keadilan Internal

Adalah keadilan yang dapat terwujud apabila karyawan memperoleh bayaran menurut nilai relatif pekerjaan dalam perusahaan/organisasi yang sama.

2. Keadilan Eksternal

Adalah keadilan yang dapat terwujud apabila karyawan pada sebuah perusahaan memperoleh bayaran yang bayaran tersebut sebanding dengan karyawan yang memiliki pekerjaan di bidang serupa pada perusahaan lainnya.

3. Keadilan Finansial

Adalah persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi karyawan.

4. Keadilan Tim

Adalah keadilan yang dapat tercapai apabila tim dalam suatu perusahaan mendapat imbalan sesuai dengan produktifitas kelompoknya.

5. Keadilan Karyawan

Adalah keadilan yang dapat terwujud apabila orang-orang yang menjalankan pekerjaan serupa dalam perusahaan yang sama menerima imbalan bayaran menurut faktor-faktor khusus pada karyawan, seperti tanggung jawab.

2.1.2.4 Indikator Kompensasi Finansial

Menurut (Kadarisman, 2014) indikator dari kompensasi finansial yaitu:

1. Kompensasi tunjangan hari tua dan juga pensiun
2. Bonus

Bonus merupakan bayaran yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya disebabkan oleh prestasi dari karyawan yang bersangkutan tersebut.

3. Tunjangan

Tunjangan dapat meliputi tunjangan untuk bayaran karyawan di saat tidak aktif bekerja, tunjangan pelayanan pada karyawan, dan tunjangan keamanan dan kesehatan.

4. Gaji

Adalah bayaran tetap yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai imbalan balas jasa.

2.1.3 Kompensasi Non Finansial

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial menurut (Mondy, 2008) adalah segala kepuasan yang diterima dan diperoleh seseorang karyawan baik itu dari

pekerjaan itu sendiri maupun dari lingkungan psikologis atau lingkungan fisik tempat karyawan tersebut bekerja. (Simamora, 2006) menjelaskan jika kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seseorang yang berasal dari pekerjaan itu sendiri atau berasal dari lingkungan fisik dan psikologis dimana karyawan tersebut bekerja, seperti contohnya: tugas yang menarik, pekerjaan yang menantang, tanggung jawab, pengakuan (*recognition*), prestasi, kebijakan perusahaan, rekan kerja yang menyenangkan, dan juga rasa nyaman di tempat kerja.

Kompensasi non financial disebut juga sebagai kompensasi pelengkap. (Kadarisman, 2014) menjelaskan jika kompensasi pelengkap disebut juga sebagai *fringe benefits* yaitu salah satu bentuk pemberian kompensasi berbentuk penyediaan *benefits* dan juga program-program pelayanan pegawai/karyawan, yang dimaksudkan sebagai bentuk mempertahankan keberadaan pegawai/karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. *Fringe benefits* merupakan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) karena tidak berkaitan langsung dengan prestasi kerja. Berbeda dengan upah dan gaji yang masuk ke dalam kompensasi langsung (*direct compensation*) dikarenakan langsung berkaitan dengan kompensasi kerja. Kompensasi pelengkap menurut (Wahjono, 2015) adalah paket dan penyelenggaraan program-program pelayanan untuk karyawan yang semuanya merupakan kompensasi tidak langsung karena biasanya diperlakukan perusahaan sebagai upaya terciptanya kondisi serta lingkungan kerja yang kondusif, menyenangkan dan secara tidak langsung dapat berkaitan dengan prestasi kerja.

Dari penjelasan beberapa ahli mengenai kompensasi non finansial, dapat disimpulkan jika kompensasi non finansial merupakan kompensasi yang tidak berbentuk uang, akan tetapi berbentuk sesuatu hal lainnya yang secara tidak langsung dirasakan oleh karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kompensasi non finansial ini dapat berfungsi untuk memelihara karyawan, memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja karyawan melalui lingkungan kerja yang baik, dan lain sebagainya.

2.1.3.2 Komponen-Komponen Kompensasi Non Finansial

Menurut (Mondy, 2008) komponen-komponen dari kompensasi non finansial adalah meliputi pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja. Di dalam lingkungan kerja ini termasuk di dalamnya adalah sistem kerja. Sistem-sistem kerja inilah yang dapat memberikan keseimbangan yang lebih besar antara pekerjaan dan kehidupan yang menyenangkan bagi pegawai atau karyawan. Komponen-komponen kompensasi non finansial tersebut antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri dapat menjadi faktor yang kuat dalam persamaan kompensasi. Ketidakinginan seseorang untuk berganti pekerjaan agar bisa mendapatkan kompensasi finansial tambahan menunjukkan jika pekerjaan tersebut sebenarnya merupakan imbalan yang penting bagi pegawai atau karyawan. Dapat pula disimpulkan bahwa pekerjaan seperti itu seringkali menantang karyawan atau pegawai dan mereka memperoleh pengakuan atas rasa pencapaian prestasi dan juga dalam pekerjaan tersebut ada peluang bagi mereka untuk terus tumbuh dan berkembang. Selama pegawai atau karyawan ada di dalam perusahaan, maka tantangan utama

dari manajemen adalah untuk dapat menyelaraskan tuntutan-tuntutan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan juga aspirasi karyawan.

Teori karakteristik pekerjaan telah menempuh jalan yang panjang dalam menjelaskan pentingnya pekerjaan itu sendiri bagi perusahaan dalam menentukan kompensasi. Jika pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan cenderung membosankan, maka akan dapat menciptakan stres berlebihan dan juga berkepanjangan, hal terburuk yang dapat terjadi selanjutnya adalah orang tersebut cepat atau lambat akan menjadi sakit secara emosional ataupun fisik.

2. Lingkungan Kerja

Dalam menjalankan sebuah pekerjaan lingkungan fisik dari pekerjaan haruslah menyenangkan. Menjalankan pekerjaan yang penuh dengan tanggung jawab dan juga menantang yang dilakukan di tempat jelek tidak akan menyenangkan bagi sebagian orang. Menurut (Sedarmayanti, 2017) secara garis besar, lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

- a. Lingkungan kerja fisik, yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Lingkungan kerja non fisik, yaitu semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

2.1.3.3 Indikator Kompensasi Non Finansial

Menurut (Suparyadi, 2015), indikator – indikator dari kompensasi non finansial yaitu :

1. Rekan kerja yang bersahabat

Manajemen perlu untuk memelihara dan juga mengembangkan kelompok-kelompok kerja yang bersahabat. Kelompok kerja membutuhkan orang dari berbagai latar belakang yang beragam. Agar dapat lebih efektif, mereka harus cocok dalam berbagai hal, nilai-nilai dan juga tujuan bersama.

2. Kebijakan yang logis

Kebijakan-kebijakan perusahaan dan praktek sumber daya manusia yang baik dapat mencerminkan kepedulian dari manajemen terhadap karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut

3. Kenyamanan lingkungan kerja

4. Pekerjaan itu sendiri

Selama pegawai atau karyawan ada di dalam perusahaan, maka tantangan utama dari manajemen adalah untuk dapat menyelaraskan tuntutan-tuntutan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan juga aspirasi karyawan.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Secara sederhana, motivasi dapat dijabarkan atau dirumuskan sebagai kondisi atau tindakan yang dapat mendorong seseorang individu untuk melakukan sebuah pekerjaan maupun kegiatan semaksimal mungkin untuk

berbuat dan berproduksi. Seseorang yang memiliki motivasi yang rendah mereka cenderung untuk menampilkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang dengan pekerjaannya. Sehingga semakin besar motivasi yang dimiliki individu sebagai karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2011). Menurut (Hamali, 2018) motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan (Hasibuan, 2017) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan upayanya untuk mencapai produktivitas kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan.

2.1.4.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Manajemen dari suatu perusahaan harus dapat mengetahui faktor mana saja yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi karyawan yang bekerja diperusahaan, karena motivasi yang ada dalam diri setiap individu yang bekerja diperusahaan pada dasarnya banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik berasal dari dalam internal individu ataupun dari eksternal

individu. Menurut pendapat (Sutrisno, 2011), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

1. Faktor Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik merupakan faktor pendorong yang berasal dari luar diri seorang karyawan atau pegawai terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini meliputi:

a. Gaji.

Tingkat kewajaran dari gaji yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk imbalan dari perusahaan terhadap tugas-tugas pekerjaan.

b. Hubungan antar pribadi.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.

c. Kondisi kerja.

Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya

d. Administrasi dan kebijakan perusahaan.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

2. Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik adalah faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing pegawai atau karyawan, berupa :

a. *Advancement* (kemajuan).

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.

b. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri).

Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

c. *Achievement* (pencapaian).

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.

d. *Recognition* (pengakuan)

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.

e. *Responsibility* (tanggung jawab).

Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.

2.1.4.3 Jenis-jenis Motivasi

Karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, pastinya memerlukan kegairahan dalam pekerjaannya yang merupakan kesenangan dan juga kemauan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan mengikuti perilaku dari manusia, maka akan lebih mudah untuk memberinya motivasi. Ada dua jenis motivasi menurut pendapat Hasibuan (2008), yaitu:

1. Motivasi Negatif

Arti dari motivasi negatif adalah manajer memberikan motivasi kepada bawahannya dengan menggunakan hukuman. Motivasi negatif ini diberikan agar bawahan bertambah semangat kerja dalam jangka waktu yang singkat karena takut akan mendapatkan hukuman kembali, akan

tetapi untuk jangka waktu yang panjang motivasi ini dapat berakibat kurang baik.

2. Motivasi Positif

Motivasi positif artinya adalah manajer dapat memberi motivasi (merangsang) bawahannya dengan memberikan suatu hadiah kepada bawahan tersebut yang dapat berproduktivitas di atas dari standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pemberian motivasi positif dapat memberi, juga menambah dan serta meningkatkan semangat kerja dari bawahan, karena pada dasarnya manusia senang untuk menerima yang baik—baik. Alat motivasi yang diberikan dapat berupa *material incentive* maupun *non material incentive*.

2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2015) menyatakan motif dari motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Indikator motivasi kerja (*work motivation*) dalam penelitian ini menggunakan indikator motivasi internal dan eksternal, indikator internal menurut (Noermijati, 2008) adalah:

1. Prestasi yang diraih

Yaitu keberhasilan dari seorang karyawan dalam melaksanakan dan juga menyelesaikan tugasnya.

2. Tanggung jawab

Yaitu kesadaran untuk memikul beban yang diberikan dan melaksanakan tugas secara mandiri.

Sedangkan indikator motivasi eksternal menurut (Teck Hong dan Waheed, 2011) adalah:

1. Kebijakan perusahaan (*company policy*)

Yaitu aturan yang ditetapkan oleh organisasi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.

2. Hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*).

2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2011). Adanya motivasi yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para karyawan. Salah satu motivasi karyawan dalam bekerja tentunya adalah kompensasi finansial yang dibayarkan oleh perusahaan sebagai balas atas jasa yang telah mereka lakukan. Apabila karyawan mendapatkan kompensasi finansial yang layak, mereka akan semakin termotivasi untuk bekerja dengan baik, berkeinginan untuk memperoleh prestasi kerja dan dengan begitu kinerja dari perusahaan akan meningkat.

Penelitian (Poonam dan Kaur, 2015) menunjukkan hasil pada penelitiannya di industri perbankan yang terdapat di India menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pemberian kompensasi terhadap motivasi kerja. Hasil yang sejalan ditunjukkan dalam penelitian (Sarira, 2015), (Erwinsyah dkk, 2015), dan juga penelitian yang dilakukan oleh (Lamingrum, 2016) yang menyatakan bahwa semakin besar pemberian kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan akan meningkatkan motivasi kerja.

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap motivasi kerja

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja

Pemberian kompensasi non finansial yang menguntungkan dan juga bermanfaat bagi karyawan melalui peningkatan kebutuhan karyawan yang memadai yang terpenuhi di tempat bekerja karyawan akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan berdampak pada motivasi kerja karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Dengan tingginya motivasi kerja seorang karyawan dalam bekerja, maka akan menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari karyawan. Lingkungan kerja mempengaruhi sikap para karyawan terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan memberikan dampak positif pada hasil kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan semangat dan kepuasan kerja. Faktor lingkungan kerja membantu dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan

memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Penelitian (Andriani, 2020) Menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil tersebut didukung dalam penelitian (Poonam dan Kaur, 2015), (Erwinsyah dkk, 2015) dan juga (Sarira, 2015) yang menyebutkan bahwa bentuk kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Bagi sebagian karyawan, berharap untuk memperoleh kompensasi berupa uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja. Ketika karyawan memiliki ketrampilan yang baik, maka karyawan tersebut menjadi aset penting dan juga pondasi utama yang harus ada dalam perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan harus memiliki upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu, upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi. (Sopiah, 2013) menjelaskan jika kompensasi dalam bentuk finansial penting bagi karyawan, karena dengan adanya kompensasi tersebut, mereka dapat langsung memenuhi kebutuhannya. Perusahaan harus dapat membuat kompensasi finansial yang baik karena jika karyawan merasa pengorbanan mereka dalam bekerja tidak sesuai dengan kompensasi yang diperoleh maka karyawan

tersebut akan cenderung malas bekerja sehingga kinerja dari perusahaan dapat menurun.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hidayatullah, 2014) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sejalan juga disebutkan dalam penelitian (Minarsih, 2015) dan juga penelitian dari (Wahyu dkk, 2016) yang menyebutkan bahwa kompensasi finansial memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan aset utama bagi suatu perusahaan atau organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi, yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi.

Perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan memberikan kompensasi yang efektif. Kompensasi efektif yang dimaksud disini adalah manfaat yang dapat dirasakan oleh karyawan dan dapat meningkatkan kinerjanya. Selain kompensasi finansial, perusahaan juga memberikan kompensasi non finansial sebagai penunjang peningkatan kinerja mereka. Kompensasi non finansial adalah imbalan berupa kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja baik secara fisik maupun psikis tempat orang tersebut bekerja.

Hasil penelitian (Sopiah, 2013) menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sejalan juga disebutkan dalam penelitian (Hameed, 2014) dan (Afrida dkk, 2014) yang menyebutkan bahwa kompensasi non finansial mampu memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan

2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Anggraeni, 2020). Motivasi merupakan proses psikologis yang menyebabkan terjadinya stimulasi, arahan, maupun kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan. Semakin kuat motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Marjaya & Pasaribu, 2019) oleh karena itu, dapat disimpulkan jika motivasi kerja memegang peranan yang penting bagi keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut (Muhsin, 2018) bahwa motivasi kerja menunjukkan adanya perubahan atau

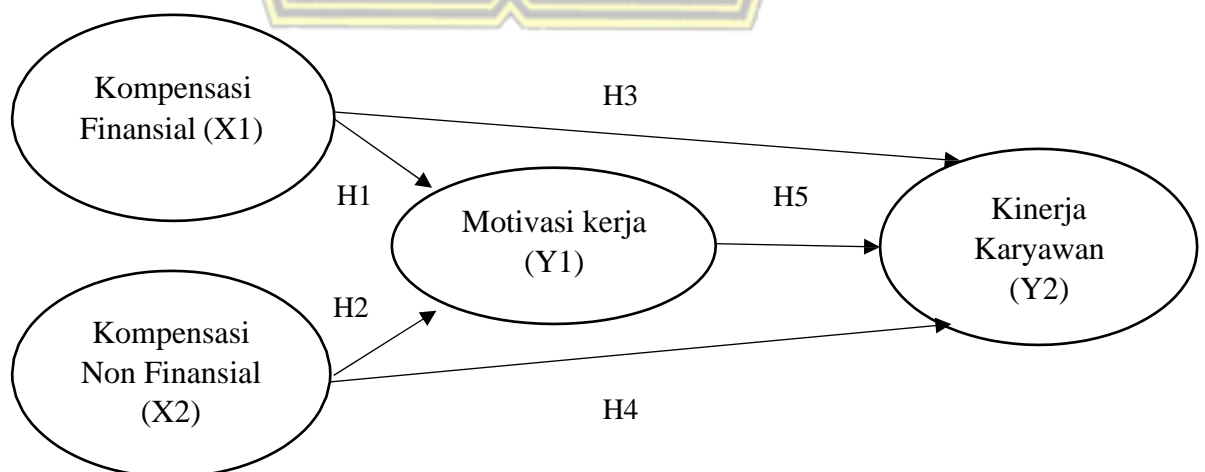
peningkatan dari motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Andriyani, 2020). Hal sejalan ditunjukkan dalam penelitian (Herlambang, 2022) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Amalia & Fakhry, 2016).

H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

2.3 Model Penelitian

Berdasarkan tujuan dan maksud yang sudah ditetapkan yakni untuk melihat pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sehingga dibentuk sebuah model penelitian yaitu :



Gambar 2.1

Model Penelitian

Sumber : Untuk penelitian ini, 2022

Dari model di atas, variabel independen dalam penelitian ini adalah kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi kerja sebagai variabel intervening.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh deskripsi tentang pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Berkaitan dengan hal tersebut, menggunakan jenis penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel dengan menguji setiap hipotesis yang diajukan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah yang berisi sekumpulan objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2018). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA (keseluruhannya adalah agent) yang berjumlah 311 orang.

Metode penarikan sampling pada penelitian ini, peneliti menggunakan *random sampling*. Menurut Sugiyono (2018) *random sampling* adalah pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dari populasi peneliti menggunakan rumus

yang dikemukakan sovlin dalam Mustafa (2010) dengan tingkat kepercayaan 90% dengan nilai $e=10\%$ adalah sebagai berikut:

$$\text{Rumus : } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Tingkat kesalahan dalam memilih anggota sampel yang ditolelir sebesar 10%

$$\begin{aligned} \text{Jadi : } n &= \frac{311}{1+311(0,1)^2} \\ &= \frac{311}{1+3,11} \\ &= \frac{311}{4,11} = 75,66 \text{ kemudian disesuaikan oleh peneliti menjadi } 100 \\ &\text{orang responden.} \end{aligned}$$

3.3 Sumber dan Jenis Data

Dalam penelitian ini, sumber dan jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder:

1. Data Primer

Data primer menurut penjelasan dari Azwar (2013) adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden penelitian secara individual maupun kelompok terhadap suatu keadaan atau kejadian. Dalam penelitian ini data yang diambil berdasarkan kuesioner yang kemudian dibagikan kepada responden yang memuat variabel penelitian, yaitu

kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh oleh peneliti dengan cara tidak langsung. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh oleh peneliti dari studi pustaka dan atau penelitian terdahulu yang mendukung dalam penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam upaya memperoleh data yang dapat dipercaya kebenarannya, representatif, objektif dan juga dapat memberikan gambaran permasalahan secara keseluruhan, maka dalam penelitian ini data diperoleh langsung dari responden dengan metode yang digunakan adalah Kuesioner. Peneliti memberikan pernyataan yang terdiri dengan beberapa indikator per variabel untuk menggali persepsi dan juga jawaban dari responden yang berkaitan dengan variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan sebagai pengukuran yang digunakan untuk menyatakan tanggapan responden dengan interval 1-5. Responden akan diminta untuk mengisi penilaian dari indikator pernyataan setiap variabel. Dimulai dengan pilihan sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Metode ini digunakan oleh peneliti agar peneliti dapat mengetahui dan juga mengambil data dari sampel yang diambil mengenai penilaian yang diberikan oleh setiap pegawai, sehingga mendapatkan hasil yang relevan.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 3.1

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Kompensasi finansial adalah biaya berupa uang, yang harus dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawannya, sebagai bentuk imbalan atas jasa-jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.	a) Kompensasi tunjangan hari tua b) Bonus atas kinerja c) Tunjangan d) Gaji (Kadarisman, 2014)	Skala Likert Interval 1 – 5 STS : 1 TS : 2 N : 3 S : 4 SS : 5
2.	Kompensasi non finansial merupakan kompensasi yang tidak berbentuk uang, akan tetapi	a) Rekan Kerja yang Bersahabat b) Kebijakan yang logis c) Kenyamanan lingkungan kerja	

	berbentuk sesuatu hal lainnya yang secara tidak langsung dirasakan oleh karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan	d) Pekerjaan itu sendiri (Suparyadi, 2015)	
3.	Motivasi Kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan upayanya untuk mencapai produktivitas kerja.	a) Prestasi yang diraih b) Tanggung jawab (Noermijati, 2008) c) Kebijakan perusahaan d) Hubungan dengan atasan (Teck Hong dan Waheed, 2011)	
4.	Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang	a) Pencapaian target b) Kualitas pekerjaan c) Waktu kerja d) Kerjasama (Yoyo, 2018)	

	<p>dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi</p>		
--	---	--	--

3.6 Uji Instrumen

3.6.1 Uji Kualitas Data

Untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan atau tidak, maka terlebih dahulu peneliti akan melakukan uji validitas dan juga uji reliabilitas.

Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan juga sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data.

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Ghozali (2016) menyatakan jika suatu kuesioner dapat dinyatakan valid apabila setiap item dari pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan permasalahan yang akan diukur.

Hasil dari tinggi atau rendahnya instrumen akan menunjukkan seberapa jauh penyimpangan dari data yang terkumpul untuk memberikan gambaran variabel yang dimaksud. Uji signifikan menurut (Ghozali, 2016) dapat dilakukan dengan melihat nilai hitung r dengan nilai hitung r table

untuk degree of freedom (df) = $n-2$, n menunjukkan jumlah sampel. Jika r hitung diperoleh $> r$ tabel, pernyataan tersebut maka dianggap valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengukuran tingkat konsistensi jawaban seseorang pada pernyataan yang diberikan dalam kuesioner. (Ghozali, 2005) menyatakan bahwa suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban yang diberikan seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas merupakan suatu indikator yang menunjukkan suatu alat ukur dapat dipercaya atau tidak. Hasil perhitungan yang menunjukkan tinggi rendahnya reliabilitas disebut koefisien, yang tercermin pada nilai *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan *reliable* (andal) apabila mempunyai nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2016).

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui perkiraan penyimpangan data, karena tidak pada semua data dapat diterapkan regresi. Pengujian yang dilakukan meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data, bertujuan untuk menguji apakah dalam data, variabel yang terikat dengan bebas keduanya akan mempunyai hubungan distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2005). Untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak maka dapat dilakukan

analisis menggunakan statistik non-parametrik. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov (K-S), hasil kategori distribusi data tergantung pada hasil signifikansi p-value.

- Jika pada hasil Kolmogorov-Smirnov nilai p-value lebih besar dari 0,05 maka data menunjukkan distribusi normal dan sebaliknya,
- jika p-value lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikategorikan pada distribusi tidak normal (Ito et al., 2014).

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel bebas saling berkorelasi maka dapat dikatakan bahwa variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai antar variabel independennya sama dengan nol atau mendekati nol. Untuk menguji adanya multikolinieritas maka dapat dilakukan dengan analisis korelasi antar variabel dan melihat nilai *tolerance* serta *variance inflation factor* (VIF). Suatu model regresi dapat dikatakan bebas dari multikolinieritas jika memenuhi kriteria sebagai berikut :

- Jika *tolerance* > 10% dan VIF < 10%, maka tidak terjadi multikolinieritas.
- Jika *tolerance* < 10% dan VIF > 10%, maka terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian variabel residu atau pengganggu (heteroskedastisitas), atau terdapat kesamaan varian dari variabel residu atau pengganggu (homoskedastisitas) antara pengamatan satu dengan pengamatan lain.

Model regresi dapat dikatakan baik apabila tidak terdapat kesamaan varian dari pengamatan satu dengan pengamatan yang lain. Cara untuk mengetahui dapat dilakukan dengan uji Glejser variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Dengan ketentuan menurut (Ghozali, 2016) sebagai berikut :

- Apabila hasil nilai signifikansi $> 0,05$ maka dapat dikatakan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas
- Apabila hasil nilai signifikansi $< 0,05$ maka dapat dikatakan terdapat masalah heteroskedastisitas

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan kondisi objek penelitian baik mengenai data responden maupun menggambarkan tanggapan responden mengenai variabel penelitian, yakni kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan

3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji arah hubungan antara dua atau lebih variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen), apakah berhubungan positif atau negatif. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel kinerja karyawan, kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja. Persamaan regresi dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y_2 = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5 + Y_1 + e_1$$

Keterangan:

X_1 : Kompensasi Finansial

X_2 : Kompensasi Non Finansial

Y_1 : Motivasi Kerja

Y_2 : Kinerja Karyawan

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 : Regresi Coefficient

e : Residual/ Error

3.7.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur persentase variabel dependen (Y) yang dijelaskan oleh variabel independen (X). Untuk menghitung koefisien Kepastian menggunakan rumus:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Dalam penelitian ini menguji determinasi menggunakan perangkat lunak SPSS dengan melihat hasil pada tabel model summary pada kolom R Square (R²). Dalam penggunaannya, koefisien determinasi yang digunakan Durham (%). Jadi hasilnya dikalikan 100%.

3.7.4 Uji Simultan (Uji F)

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen, sehingga terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap terikat maka model regresi dinyatakan fit atau layak sebagai model penelitian. Ketentuan yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Hipotesis nol (H₀) ditolak, jika dalam parameter menunjukkan bahwa taraf signifikan operasi ($p\text{-value}$) \leq taraf signifikan ($\alpha = 0,05$), dengan kata lain hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima. Hal ini berarti variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen.
- Hipotesis nol (H₀) diterima, jika dalam parameter menunjukkan bahwa taraf signifikansi operasi ($p\text{-value}$) $>$ taraf signifikan ($\alpha = 0,05$), hal ini berarti variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.7.5 Uji Parsial (Uji T)

Uji t digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh variabel bebas (independen) secara individu (parsial) dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2005). Pengujian ini dilakukan dengan

membandingkan hasil t_{hitung} dengan t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$. Hasil koefisien regresi dapat disimpulkan sebagai berikut:

- $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak

Hal ini dapat diartikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.

- $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima

Hal ini dapat diartikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.

3.7.6 Uji Sobel

Uji Sobel digunakan untuk mengetahui hubungan tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Dalam hal ini adalah untuk mengetahui apa variabel intervening (Motivasi Kerja) mampu memediasi hubungan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis *intervening* dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). *Sobel test* dilakukan dengan cara menguji pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi, koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya *standard error*

pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab} dihitung dengan menggunakan rumus :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai $t_{statistik}$ dari koefisien ab dengan rumus :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai $t_{statistik}$ tersebut dibandingkan dengan nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi 5%. Jika nilai $t_{statistik}$ lebih besar t_{tabel} maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2005).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA yang berjumlah 100 orang. Penyebaran serta pengumpulan data kuesioner dalam penelitian ini dilakukan secara langsung.

Karakteristik responden dapat dijabarkan berdasarkan hasil dari jawaban kuesioner yang telah disebarkan kepada responden yang menjadi objek penelitian ini yang membahas mengenai uraian deskripsi identitas responden. Dalam penelitian ini, identitas responden dapat diketahui dalam aspek: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, bagian site agent dan juga masa kerja dari karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA .

4.1.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil jawaban dari 100 responden dalam penelitian ini, maka dilakukan pembedaan terhadap jenis kelamin yang ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1

Jenis Kelamin Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	38	38%
2	Perempuan	62	62%
	Total	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin perempuan 62% sedangkan responden laki-laki sebanyak 38%. Hal ini menunjukkan responden dengan jenis kelamin Perempuan mendominasi dalam penelitian ini. Penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin Perempuan. Hal ini menunjukkan jika pekerjaan *Agent Customer Service* di PT Rajawali Berdikari (Radikari) ini membutuhkan konsentrasi, dengan pelayanan yang ramah dan pemecah permasalahan yang baik. Maksud dari pelayanan yang ramah, bagaimana karyawan dapat memilih kata atau kalimat yang baik dan mudah dimengerti oleh *customer*.

4.1.2. Karakteristik Berdasarkan Usia Responden

Dari data yang telah dikumpulkan dari 100 orang responden, maka karakteristik responden berdasarkan usia dibagi menjadi 3 kategori :

Tabel 4.2
Usia Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	22-24 Tahun	21	21%
2	25-27 Tahun	71	71%
3	28-30 Tahun	8	8%
	Total	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan pengelompokan usia responden seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.2, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia 22-24 tahun sebesar 21%. Kemudian usia 25-27 tahun sebesar 71%. Usia 28-30 tahun sebesar 8%. Hal ini menunjukkan jika responden dalam penelitian ini

dengan usia 25-27 tahun mendominasi penelitian ini. Dalam usia tersebut merupakan usia produktif dan siap untuk bekerja.

4.1.3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut data yang telah didapatkan mengenai pendidikan terakhir dari 100 orang responden dalam penelitian ini :

Tabel 4.3
Pendidikan Terakhir Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Diploma 3	8	8%
2	Sarjana 1	88	88%
3	Sarjana 2 (S2)	4	4%
	Total	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan pengelompokan pendidikan terakhir responden seperti pada tabel 4.3, dapat diketahui responden dengan pendidikan terakhir Diploma 3 sebesar 8%. Sarjana 1 sebesar 88%. Dan Sarjana 2 (S2) sebesar 4%. Dari data tersebut dapat diketahui jika responden dengan pendidikan terakhir sebagai Sarjana 1 mendominasi dalam penelitian ini. Minimal pendidikan karyawan di PT Rajawali Berdikari (Radikari) adalah lulusan D3, namun didominasi oleh lulusan Sarjana 1. Banyaknya karyawan yang lulusan jenjang Pendidikan Sarjana 1 membuktikan jika banyaknya karyawan yang lulusan baru (*freshgraduate*), dengan maksud dari PT Rajawali Berdikari (Radikari) karyawan tersebut masih memiliki ilmu yang *fresh* yang bertujuan dapat membantu menyelesaikan pekerjaan *Agent Customer Service* dengan baik.

4.1.4. Karakteristik Berdasarkan Bagian Site Agent

Berikut data yang telah didapatkan mengenai lama bekerja 100 orang responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.4
Bagian Site Agent Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Yellow/Live Chat	47	47%
2	Whatsapp	15	15%
3	Email	9	9%
4	Resolution Center	29	29%
	Total	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini bekerja pada bagian site agent Yellow/Live Chat sebesar 47%, Whatsapp 15%, Email 9% dan Resolution Center sebesar 29%. Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan bagian site agent Yellow/Live Chat mendominasi dalam penelitian ini.

4.1.5. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Berikut data yang telah didapatkan bagian pekerjaan dari 100 orang responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.5
Masa Kerja Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	1-8 Bulan	14	14%
2	9-16 Bulan	30	30%
3	17-24 Bulan	53	53%

4	>24 Bulan	3	3%
	Total	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian dengan masa kerja 1-8 bulan sebesar 14%, 9-16 bulan sebesar 30%, 17-24 bulan sebesar 53% dan >24 bulan sebesar 3%. Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 17-24 bulan mendominasi dalam penelitian ini.

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menjabarkan persepsi responden mengenai masing-masing variabel penelitian yang diteliti. Dalam penelitian ini, variabel berupa: kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Untuk mengetahui bobot jawaban dari responden, maka masing-masing variabel diukur dengan cara menggunakan skala Likert yang dimulai dari kategori sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus diatas, diperoleh rentang skala antar kategori sebesar 0,8 sehingga jenjang interval yang diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.6
Nilai Skor dan Kategori

Nilai Skor	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diketahui tanggapan dari masing-masing indikator dari setiap variabel sebagai berikut :

4.2.1. Tanggapan Variabel Kompensasi Finansial (X1)

Berikut adalah hasil tanggapan responden karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari project DANA terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel kompensasi finansial:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden terhadap Kompensasi Finansial

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
X1.1	0	0	1	2	25	75	49	196	25	125	3,98	Tinggi
X1.2	0	0	0	0	31	93	35	140	34	170	4,03	Tinggi
X1.3	0	0	0	0	28	84	45	180	27	135	3,99	Tinggi
X1.4	0	0	3	6	42	126	32	128	23	115	3,75	Tinggi
Nilai Rata-Rata											3,93	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan pada Tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel Kompensasi Finansial menunjukkan nilai sebesar 3,93 atau dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA telah memberikan balas jasa yang baik sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,03 yaitu dengan indikator “Bonus atas kinerja” dengan pernyataan “Perhitungan uang lembur yang saya terima sesuai dengan peraturan perusahaan dan undang-undang ketenagakerjaan”. Hal tersebut membuktikan bahwa responden telah memperoleh timbal balik yang setara atas usaha yang karyawan lakukan untuk perusahaan.

Namun demikian, nilai rata-rata terendah dari skor jawaban responden yaitu dengan indikator “Gaji” dalam pernyataan “Gaji yang saya terima sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR)” dengan nilai rata-rata 3,75 namun masih masuk ke kategori tinggi. Hal tersebut menggambarkan jika responden masih belum maksimal dalam memperoleh balasan berupa gaji pokok yang diterima karyawan atas pekerjaannya.

4.2.2. Tanggapan Variabel Kompensasi Non Finansial (X2)

Berikut adalah hasil tanggapan responden karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel kompensasi non finansial:

Tabel 4.8
Tanggapan Responden terhadap Kompensasi Non Finansial

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
X2.1	0	0	0	0	22	66	47	188	31	155	4,09	Tinggi
X2.2	0	0	0	0	25	75	44	176	31	155	4,06	Tinggi
X2.3	0	0	0	0	29	87	50	200	21	105	3,92	Tinggi
X2.4	0	0	0	0	26	78	43	172	31	155	4,05	Tinggi
Nilai Rata-rata											4,03	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan pada Tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel Kompensasi Non Finansial menunjukkan nilai sebesar 4,03 atau masuk ke dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan PT. Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA memiliki kondisi yang positif, harmonis serta kenyamanan yang baik atas kompensasi non finansial yang diberikan oleh perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,09 dan masuk ke kategori tinggi yaitu indikator tentang “Rekan Kerja yang bersahabat” dengan pernyataan “Rekan kerja dan saya tidak pernah terlibat konflik”. Hal tersebut membuktikan bahwa adanya hubungan baik antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

Sedangkan nilai terendah yaitu sebesar 3,92 dan masuk ke kategori tinggi (3,41-4,20) terdapat pada indikator “Kenyamanan lingkungan kerja” dengan pernyataan “Kondisi kerja berupa fasilitas (tempat ibadah, kamar mandi, ruangan

kerja, dll) di perusahaan ini sangat mendukung dan memadai”, hal ini menggambarkan bahwa perusahaan masih dapat memaksimal dalam memberikan fasilitas kerja yang baik bagi karyawan.

4.2.3. Tanggapan Variabel Motivasi Kerja (Y1)

Berikut adalah hasil tanggapan responden karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari project DANA terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel motivasi kerja:

Tabel 4.9
Tanggapan Responden terhadap Motivasi Kerja

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Y1.1	0	0	0	0	20	60	48	192	32	160	4,12	Tinggi
Y1.2	0	0	1	2	21	63	47	188	31	155	4,08	Tinggi
Y1.3	0	0	0	0	25	75	47	188	28	140	4,03	Sangat Tinggi
Y1.4	0	0	1	2	25	75	49	196	25	125	3,96	Tinggi
Nilai Rata-rata											4,04	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel motivasi kerja menunjukkan nilai sebesar 4,04 atau masuk ke dalam kategori tinggi (3,41–4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA memiliki semangat tinggi yang mendorong untuk melakukan sebuah tindakan atau pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,12 yaitu pada indikator “Prestasi yang diraih” dengan pernyataan “Saya

mempunyai keinginan untuk dapat selalu berprestasi dalam bekerja dengan mencurahkan kemampuan, kecakapan dan juga keterampilan yang saya miliki”. Hal tersebut membuktikan bahwa responden memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya.

Sedangkan nilai terendah yaitu sebesar 3,96 yang terdapat pada indikator “Hubungan dengan atasan” dengan pernyataan “Team Leader dan RTFM bagian menyampaikan perintah kerja kepada karyawan dengan perkataan dan sikap yang santun”. Hal ini menggambarkan bahwa PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari project DANA belum maksimal dalam memberikan instruksi pekerjaan dengan santun kepada karyawan.

4.2.4. Tanggapan Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Berikut adalah hasil tanggapan responden karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel kinerja karyawan:

Tabel 4.10
Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Y2.1	0	0	1	2	25	75	50	200	24	120	3,97	Tinggi
Y2.2	0	0	0	0	23	69	50	200	27	135	4,04	Tinggi
Y2.3	0	0	2	4	28	84	43	172	27	135	3,95	Tinggi
Y2.4	0	0	2	4	35	105	49	196	14	70	3,75	Tinggi
Nilai Rata-rata											3,92	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan pada Tabel 4.10 diatas dapat diketahui bahwa rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai sebesar 4,04 atau masuk dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA telah maksimal dalam melakukan perannya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab guna mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,04 dengan indikator “Kualitas pekerjaan” dengan pernyataan “Jawaban atas komplain konsumen yang saya berikan dapat menyelesaikan permasalahan dari konsumen tersebut”. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA sudah maksimal dalam memberikan solusi atas segala permasalahan konsumen.

Namun demikian, nilai rata-rata terendah dari skor jawaban responden yaitu dari indikator “Kerjasama” dengan pernyataan “Saya dapat bekerja sama dengan rekan apabila menangani komplain yang tidak dapat saya selesaikan sendiri” dengan nilai rata-rata 3,75 Hal tersebut menggambarkan karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA belum maksimal untuk bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Uji Validitas

Uji signifikansi dilakukan dengan melihat nilai r hitung dengan r tabel. Jika r hitung diperoleh $>$ r tabel, pernyataan tersebut maka dianggap valid. Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji variabel kompensasi finansial,

kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Berikut adalah hasil uji validitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4.11
Uji Validitas Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Instrumen Penelitian	r hitung	r table	Keterangan
Kompensasi Finansial	X1 1	0,840	0,1966	Valid
	X1 2	0,900	0,1966	Valid
	X1 3	0,802	0,1966	Valid
	X1.4	0,876	0,1966	Valid
Kompensasi Non Finansial	X2 1	0,847	0,1966	Valid
	X2 2	0,935	0,1966	Valid
	X2 3	0,882	0,1966	Valid
	X2.4	0,906	0,1966	Valid
Motivasi Kerja	Y1 1	0,855	0,1966	Valid
	Y1 2	0,897	0,1966	Valid
	Y1 3	0,868	0,1966	Valid
	Y1.4	0,817	0,1966	Valid
Kinerja Karyawan	Y2.1	0,679	0,1966	Valid
	Y2.2	0,736	0,1966	Valid
	Y2.3	0,652	0,1966	Valid
	Y2.4	0,641	0,1966	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel hasil uji validitas diatas, dapat diketahui jika masing-masing variabel yang digunakan di dalam penelitian ini yaitu kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan telah dapat dinyatakan valid, karena berdasarkan hasil uji validitas, masing-masing instrumen penelitian menunjukkan nilai r hitung $>$ r tabel.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu. Uji Reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji variabel kompensasi

finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Variabel akan dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kompensasi Finansial	0,876	Reliabel
Kompensasi Non Finansial	0,915	Reliabel
Motivasi Kerja	0,882	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,603	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Dari tabel hasil uji reliabilitas di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan juga kinerja karyawan yang ada di dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

4.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan data, karena tidak semua data dapat diterapkan regresi. Pengujian yang dilakukan meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, antara variabel bebas dan variabel terikat memiliki distribusi normal atau tidak. Pada model regresi 1, variabel yang digunakan adalah dalam penelitian ini digunakan kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja. Sedangkan pada uji model regresi 2, variabel yang digunakan adalah kompensasi

finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Berikut hasil pengujian normalitas dalam penelitian ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Persamaan Regresi	Sig	Keterangan
Model Regresi 1	0,139	Terdistribusi Normal
Model Regresi 2	0,200	Terdistribusi Normal

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil uji normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test diatas diperoleh hasil signifikansi model regresi pertama sebesar $0,139 > 0,05$ dan model regresi kedua diperoleh hasil sebesar $0,200 > 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel dapat terdistribusi normal.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah variabel dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi 1, variabel yang digunakan adalah kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja. Sedangkan pada uji model regresi 2, variabel yang digunakan adalah kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Untuk mengetahui atau mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam regresi, dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Berikut hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan dalam penelitian ini :

Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Model Regresi 1			
- Kompensasi Finansial	0,620	1,613	Bebas Multikolinearitas
- Kompensasi Non Finansial	0,620	1,613	Bebas Multikolinearitas
Var. Dependen : Motivasi Kerja			
Model Regresi 2			
- Kompensasi Finansial	0,556	1,799	Bebas Multikolinearitas
- Kompensasi Non Finansial	0,441	2,269	Bebas Multikolinearitas
- Motivasi Kerja	0,440	2,273	Bebas Multikolinearitas
Var. Dependen : Kinerja Pegawai			

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Hasil Uji Multikolinearitas pada Tabel 4.14 di atas, dapat dikatakan baik pada model regresi 1 dan model regresi 2 tidak terjadi hubungan atau korelasi antar variabel bebas, sehingga model regresi 1 dan model regresi 2 tidak terjadi multikolinearitas karena nilai VIF < 10 dan nilai Tolerance $> 0,1$.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini :

Tabel 4.15
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Persamaan Regresi	Sig	Keterangan
1. Model 1 :		
- Kompensasi Finansial	0,284	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Kompensasi Non Finansial	0,233	Tidak terjadi heteroskedastisitas
2. Model 2 :		
- Kompensasi Finansial	0,240	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Kompensasi Non Finansial	0,789	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Motivasi kerja	0,131	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas di atas diperoleh hasil setiap variabel memiliki nilai sig > 0,05. Sehingga dapat dinyatakan baik pada pengujian model regresi 1 dan 2 tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.5. Uji Hipotesis

4.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan perluasan dari analisis regresi sederhana yang bertujuan untuk membangun hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Penelitian ini variabel yang digunakan meliputi kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Tabel 4.16
Hasil Uji Regresi Model 1

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,666	1,147		3,196	,002
	X1	,269	,080	,286	3,346	,001
	X2	,516	,082	,537	6,282	,000

a. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, persamaan regresi model 1 dapat dijabarkan sebagai berikut :

$$Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e$$

$$Y1 = 0,286 X1 + 0,537 X2 + e$$

Dari hasil uji analisis regresi model 1 diatas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Nilai koefisien regresi kompensasi finansial sebesar 0,286 dan bernilai positif, berarti dapat dikatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan apabila tingkat kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan tinggi, maka motivasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan akan ikut meningkat.
- b. Nilai koefisien kompensasi non finansial sebesar 0,357 dan bernilai positif, berarti dapat dikatakan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang artinya apabila kompensasi non finansial yang disediakan dari perusahaan kepada

karyawan sudah baik maka tingkat motivasi kerja dari karyawan akan semakin meningkat.

Tabel 4.17
Hasil Uji Regresi Model 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
(Constant)	5,242	,963		5,441	,000
X1	,198	,068	,266	2,919	,004
X2	,227	,078	,298	2,917	,004
Y1	,228	,081	,288	2,810	,006

a. Dependent Variable: Y2

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas, dapat dijabarkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y2 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3 + e$$

$$Y2 = 0,266 X1 + 0,298 X2 + 0,288 Y1 + e$$

Dari hasil uji analisis regresi model 2 diatas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- Nilai koefisien kompensasi finansial sebesar 0,266 dan bernilai positif, berarti dapat diartikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan apabila tingkat kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan tinggi, maka kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin meningkat.
- Nilai koefisien regresi kompensasi non finansial sebesar 0,298 dan bernilai positif, dapat diartikan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh

positif terhadap kinerja karyawan dan apabila kompensasi non finansial yang disediakan oleh perusahaan telah baik, maka kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin meningkat.

- c. Nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,288 dan bernilai positif, dapat diartikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan apabila tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tinggi, maka tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan tersebut akan semakin meningkat.

4.5.2. Uji Regresi secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh dari pengaruh satu variabel dependen secara personal dalam menerangkan berbagai variasi variabel independen. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t tabel atau nilai signifikansi t. Hasil Uji t dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18
Hasil Uji t

Pengaruh antar variable	t hitung	t table	Sig. t	Keterangan
Kompensasi finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja	3,346	1,984	0,001	H1 diterima
Kompensasi non finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja	6,282	1,984	0,000	H2 diterima
Kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	2,919	1,984	0,004	H3 diterima

Kompensasi non finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	2,917	1,984	0,004	H4 diterima
Motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	2,810	1,984	0,006	H5 diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

a. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil pengujian antara kompensasi finansial dan motivasi kerja diperoleh nilai t hitung $3,346 > 1,984$ yang menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan sig $0,001 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap motivasi kerja dapat diterima.

b. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil pengujian antara kompensasi non finansial dan motivasi kerja diperoleh nilai t hitung sebesar $6,282 > 1,984$ yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan sig $0,000 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja dapat diterima.

c. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian antara kompensasi finansial dan kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung sebesar $2,919 > 1,984$ yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel serta $\text{sig } 0,004 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

d. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian antara kompensasi non finansial dan kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung sebesar $2,917 > 1,984$ yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan $\text{sig } 0,004 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian antara kompensasi non finansial dan kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung sebesar $.2,810 > 1,984$ yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel serta $\text{sig } 0,006 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang

menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

4.5.3. Uji F

Uji F dilakukan dengan membandingkan signifikansi nilai F hitung > F tabel dan dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh terhadap variabel. Hasil Uji F dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19

Hasil Uji F

	F hitung	F table	Signifikan
Persamaan 1	61,757	3,94	0,000
Persamaan 2	40,283	3,09	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Dari hasil Uji F di atas dapat diperoleh hasil Fhitung pada persamaan pertama sebesar 61,757 dan signifikansi 0,000 . Yang mana Fhitung > Ftabel dan sig 0,000 < 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara bersama-sama mempengaruhi motivasi kerja.

Untuk persamaan kedua, diperoleh hasil Fhitung sebesar 40,283 dan signifikansi 0,000. Yang mana Fhitung > Ftabel dan sig 0,000 < 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja secara bersama-sama mampu mempengaruhi kinerja karyawan. sehingga dapat dikatakan variabel independen tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan variabel kinerja karyawan.

4.5.4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel dependen (X) secara simultan terhadap variabel dependen (Y). Berikut hasil uji Koefisien Determinasi dalam penelitian ini:

Tabel 4.20
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model I dan Model II

Model Persamaan	R Square	Adjust R Square
Persamaan 1	0,560	0,551
Persamaan 1	0,557	0,543

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

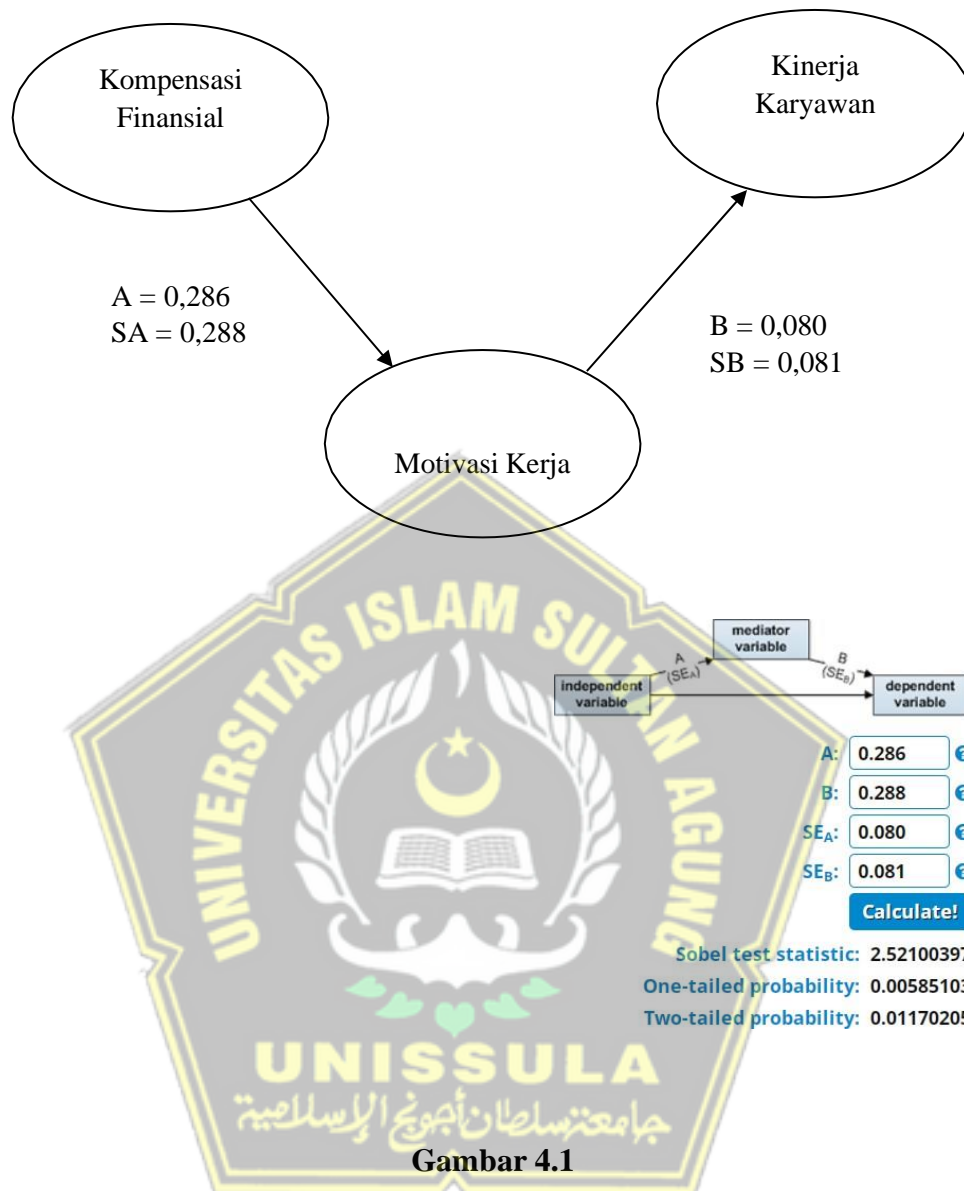
Pada model persamaan 1 menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mampu menjelaskan variabel motivasi kerja sebesar 56% sedangkan sisanya sebesar 44% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Pada model persamaan 2 menunjukkan bahwa kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan motivasi kerja mampu menjelaskan variabel employee performance sebesar 55,7% sedangkan sisanya sebesar 44,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.5.5. Sobel Test

- a. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :



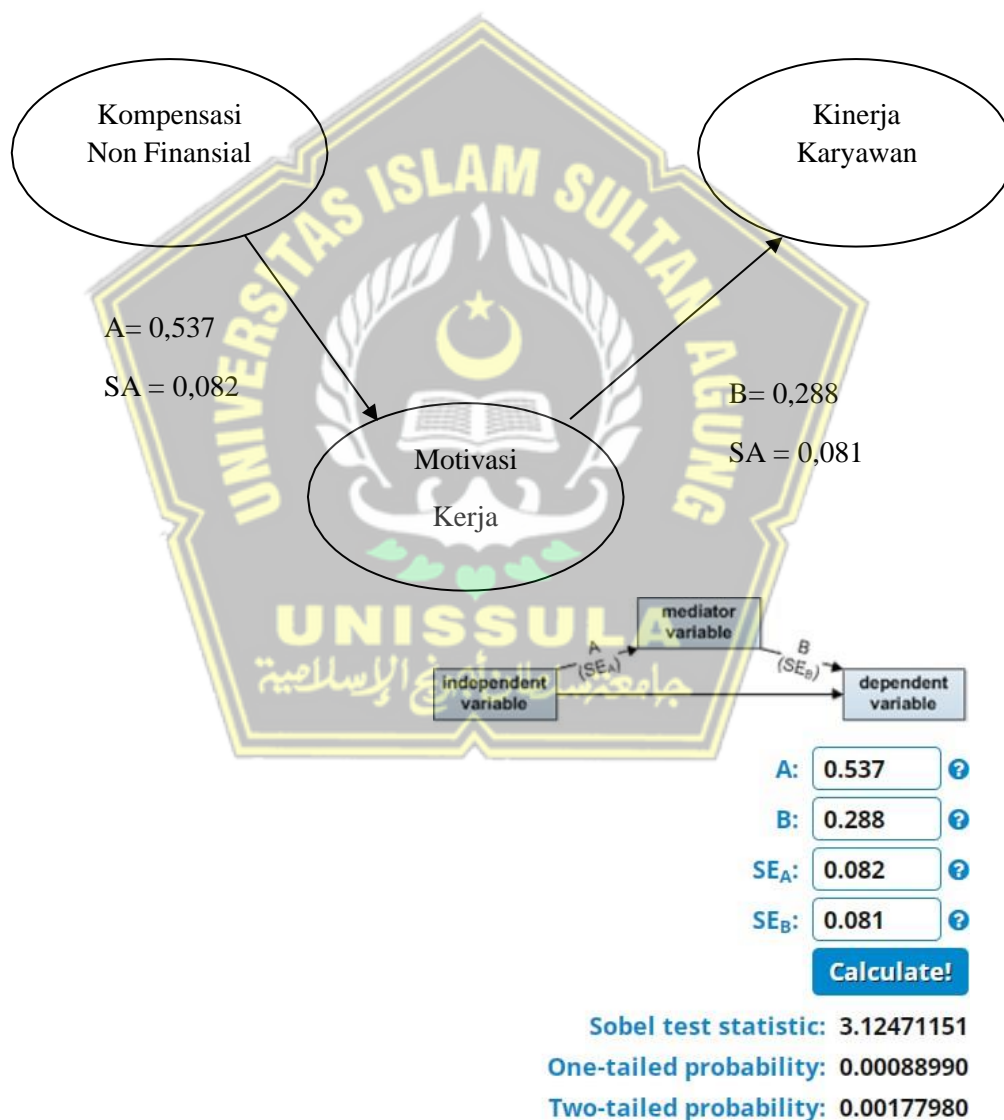
Hasil Uji Sobel Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan sobel test diperoleh hasil nilai t sebesar 2,52100397 dan sig 0,011 < 0,05. Oleh karena itu, dalam penelitian ini motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening atau mampu memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini

menandakan jika karyawan yang bekerja memperoleh kompensasi finansial yang baik dan disertai dengan adanya motivasi kerja yang tinggi, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dari karyawan tersebut.

b. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :



Gambar 4.2

Hasil Uji Sobel Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan sobel test diperoleh hasil t sebesar 3,12471151 dan $\text{sig } 0,001 < 0,05$. Oleh karena itu, dalam penelitian ini motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening atau memediasi antara pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menandakan jika perusahaan telah memfasilitasi kompensasi non finansial yang baik dan disertai dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dari karyawan, maka kinerja karyawan yang dihasilkan dari karyawan akan semakin meningkat.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja bagi karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila tingkat kompensasi finansial yang diterima oleh pegawai tinggi, maka motivasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan akan ikut meningkat. Maka dari itu pemberian kompensasi finansial berupa gaji bagi *customer service* seharusnya sudah sesuai minimal UMR sudah terpenuhi maka motivasi kerja akan ikut meningkatkan, karena kompensasi finansial telah terpenuhi.

Secara umum, program dari kompensasi dilakukan dengan tujuan menyalurkan berbagai kepentingan organisasi atau perusahaan, pemerintah, masyarakat dan juga pekerja. Kompensasi menjadi suatu hal yang sangat penting dalam berjalannya perusahaan dan juga dalam manajemen sumber daya manusia di dalamnya karena harus memberikan kepuasan kepada semua pihak. Kompensasi finansial yang baik akan memberikan dampak positif bagi motivasi kerja. Ketika karyawan menerima balasan yang sesuai dengan perjanjian kerja awal maka karyawan merasa dihargai usahanya untuk perusahaan sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan kerja keras lagi. Bonu atau gaji yang diberikan perusahaan juga merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan motivasi kerja para karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Poonam dan Kaur, 2015) menunjukkan hasil pada penelitiannya diindustri perbankan yang terdapat di India menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pemberian kompensasi terhadap motivasi kerja. Hasil yang sejalan ditunjukkan dalam penelitian (Sarira, 2015), (Erwinsyah dkk, 2015), dan juga penelitian yang dilakukan oleh (Lamingrum, 2016) yang menyatakan bahwa semakin besar pemberian kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan akan meningkatkan motivasi kerja.

4.6.2. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukan bahwa kompensasi non finansial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja bagi karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA. Dengan

demikian dapat diartikan bahwa apabila kompensasi non finansial dari perusahaan kepada karyawan sudah baik maka tingkat motivasi kerja dari karyawan akan semakin meningkat. Kompensasi non finansial dapat berupa lingkungan kerja yang kondusif, terjaganya privasi saat melakukan pekerjaan dan adanya *space* antar karyawan di meja kerja, karena pekerjaan *agent customer service* memerlukan konsentrasi tinggi dalam menyelesaikan permasalahan yang dialami *customer*.

Pemberian kompensasi non finansial yang memberikan keuntungan dan juga bermanfaat yang diterima karyawan melalui peningkatan kebutuhan karyawan yang memadai yang terpenuhi di tempat bekerja karyawan akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan berdampak pada motivasi kerja karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Beberapa contoh kompensasi non finansial diantaranya berupa hubungan yang baik antara karyawan satu dengan yang lainnya serta lingkungan kerja yang baik, kondusif, serta positif dapat menumbuhkan tingginya motivasi kerja seorang karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya akan menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari karyawan.

Hasil penelitian ini didukung dalam penelitian (Poonam dan Kaur, 2015), (Erwinsyah dkk, 2015) dan juga (Sarira, 2015) yang menyebutkan bahwa bentuk kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

4.6.3. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagi karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila tingkat kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan tinggi, maka tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan tersebut akan semakin meningkat. Pemberian kompensasi finansial berupa bonus bagi *agent customer service* akan sangat mempengaruhi dalam melakukan pekerjaannya dan menghasilkan kinerja yang baik yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, karena karyawan akan merasa dihargai kinerjanya oleh perusahaan.

Pemberian kompensasi harus dilakukan secara wajar dan juga adil. Pemberian kompensasi kepada karyawan antara satu dengan lainnya dapat berbeda-beda. Hal ini didasarkan pada prestasi antara karyawan satu dengan yang lainnya juga berbeda, tanggung jawab kerja yang berbeda, masa kerja yang berbeda atau tuntutan keahlian pada bidang tertentu. Kompensasi finansial yang baik berupa gaji dan bonus memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Ketika bonus yang diberikan melebihi ekspektasi maka karyawan merasa dihargai sehingga kinerjanya dapat meningkat. Pemberian kompensasi yang tepat waktu juga mampu berdampak pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hidayatullah, 2014) menunjukkan bahwa kompensasi finansial

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sejalan juga disebutkan dalam penelitian (Minarsih, 2015) dan juga penelitian dari (Wahyu dkk, 2016) yang menyebutkan bahwa kompensasi finansial memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.4. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non finansial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagi karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila tingkat kompensasi non finansial yang diterima oleh karyawan tinggi, maka kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan tersebut akan semakin meningkat. Kompensasi non finansial yang dibutuhkan oleh *agent customer service* ialah lingkungan yang kondusif dan nyaman, apabila ruangan nyaman maka karyawan akan merasa pikiran tenang, hal tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Kompensasi non finansial adalah imbalan berupa kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja baik secara fisik maupun psikis tempat orang tersebut bekerja. Kompensasi non finansial memiliki peranan penting bagi perusahaan dalam pencapaian kinerja pegawainya. Kompensasi non finansial dapat berperan mempengaruhi karyawan yang bekerja di suatu organisasi atau perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adanya lingkungan kerja yang memadai, tentunya lebih membuat karyawan betah dalam bekerja

dan menimbulkan semangat yang positif untuk menyelesaikan pekerjaannya dan juga kegairahan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan begitu kinerja karyawan yang dihasilkan akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sopiah, 2013) menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sejalan juga disebutkan dalam penelitian (Hameed, 2014) dan (Afrida dkk, 2014) yang menyebutkan bahwa kompensasi non finansial mampu memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagi karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tinggi, maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat. Motivasi kerja bagi *agent customer service* sangat penting, apabila motivasi kerja meningkat maka kinerja yang akan dihasilkan akan baik dan akan sangat membantu *customer*, karena hasil kinerja sangat memuaskan dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Motivasi kerja merupakan aspek penting bagi seorang karyawan untuk memberikan kreativitas, keterampilan ataupun kemampuan dari karyawan yang bekerja di perusahaan dalam melakukan pekerjaan dan

juga sebagai semangat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Dorongan pegawai untuk mampu melakukan pekerjaan dan menginginkan hasil maksimal dalam pekerjaannya inilah yang disebut dengan motivasi kerja. Motivasi kerja memiliki banyak fungsi, yang di antaranya adalah sebagai merangsang kemampuan dari pegawai sehingga akan terciptanya hasil kinerja yang lebih maksimal. Semakin kuat motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Andriyani, 2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal sejalan ditunjukkan dalam penelitian (Herlambang, 2022) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Amalia & Fakhry, 2016).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, apabila tingkat kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan tinggi, maka motivasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan akan ikut meningkat.
2. Kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, apabila kompensasi non finansial yang disediakan dari perusahaan kepada karyawan sudah baik maka tingkat motivasi kerja dari karyawan akan semakin meningkat.
3. Kompensasi finansial memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila tingkat kompensasi finansial yang diterima karyawan tinggi, maka kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan tersebut akan semakin meningkat.
4. Kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila kompensasi non finansial yang disediakan oleh perusahaan telah baik, maka kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin meningkat.

5. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila motivasi kerja yang dimiliki karyawan telah baik, maka kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan tersebut akan semakin meningkat.
6. Motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menandakan jika karyawan yang bekerja menerima kompensasi finansial yang baik dan disertai dengan adanya motivasi kerja yang tinggi, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dari karyawan tersebut.
7. Motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening antara kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menandakan jika perusahaan telah memberikan kompensasi non finansial yang baik (lengkap dan memadai) dan disertai dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dari karyawan, maka kinerja karyawan dari karyawan tersebut akan semakin meningkat.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA. Adapun saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut :

1. Berkaitan dengan variabel kompensasi non finansial, nilai rata-rata indikator terendah yaitu “kenyamanan lingkungan kerja”, diharapkan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dapat melakukan survey kepada karyawan

berkaitan dengan lingkungan kerja apa yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar karyawan merasa betah, nyaman, dan juga terpenuhi kebutuhan fasilitas-fasilitas penunjang pekerjaan sehingga fasilitas yang akan diberikan oleh perusahaan akan tepat sasaran ke karyawannya yang bekerja di PT. Rajawali Berdikari.

2. Berkaitan dengan variabel kompensasi finansial, dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu indikator “gaji”, diharapkan agar PT Rajawali Berdikari (Radikari) dapat meninjau kembali dalam hal pemberian gaji agar sesuai dengan UMR yang berdasarkan kinerja, beban kerja, juga tanggung jawab dan juga *key performance indicator* dari karyawan. PT Rajawali Berdikari (Radikari) dapat memberikan transparansi gaji agar karyawan tidak merasa dirugikan dengan begitu perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dari karyawan dan diharapkan karyawan akan tetap bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja karyawannya.
3. Berkaitan dengan variabel motivasi kerja dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu indikator “hubungan dengan atasan”. Maka diharapkan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dapat memberikan materi dan juga arahan kepada Team Leader dan RTFM yang berfokus pada cara memberikan arahan pada karyawan sesuai dengan norma kesantunan dan juga budaya perusahaan yang baik. Dengan demikian, diharapkan setelah mengikuti materi tersebut, Team Leader dan RTFM akan memiliki kesadaran yang lebih tinggi dalam menyampaikan perintah kerja pada karyawan dengan santun, baik perkataan maupun sikap sehingga hubungan atasan dan bawahan dapat terjalin dengan positif.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan pengembangan bagi penelitian berikutnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Jawaban yang dapat dijelaskan peneliti hanya berdasarkan dari jawaban kuesioner yang masuk saja, sehingga responden yang merupakan karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA dapat mengisi tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Dalam penelitian ini hanya menggunakan lingkup populasi karyawan PT Rajawali Berdikari (Radikari) dari *project* DANA saja, serta menggunakan sampel yang kecil sehingga penjabaran dari responden yang diperoleh belum maksimal.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Adapun beberapa saran untuk agenda penelitian mendatang adalah sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang dapat menggunakan variabel-variabel lainnya seperti *work discipline, work environment, person job fit, person-organization fit, organizational commitment, job satisfaction* dan variabel-variabel lain sebagainya yang berkaitan dengan meningkatkan *employee performance*.
2. Penelitian mendatang dapat menggunakan kuesioner juga ditambah dengan metode wawancara dalam mengumpulkan data, sehingga jawaban yang telah masuk dapat dijabarkan lebih luas.

3. Penelitian mendatang perlu memperbesar jumlah populasi dan sampel dari responden yang akan dijadikan bahan penelitian. Sehingga, peneliti dapat memperoleh dan mendapatkan wawasan, pengalaman, dan juga hasil dari penelitian yang lebih baik.
4. Penelitian mendatang perlu memperdalam lagi antara variabel penelitian dengan profil dari responden. Sehingga, peneliti dapat menjabarkan permasalahan pada perusahaan tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hameed, dkk, (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Emperical Evidence from Banking Sector of Pakistan). Journal of Bussiness and Social Science.
- Afifa Aliyya, dkk (2022). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*. Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Ekonomi Indonesia.
- Afrida, Z., Bambang, S.S., dan Endang, S.A. (2014). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen Produksi PT. Ekamas Fortuna Malang). Jurnal Administrasi Bisnis, 12 (1).
- Al Fadjar Ansory, Manajemen Sumber Daya Manusia (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018), 209
- Andriani, N. (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Aquavue Vision Internasional. Jurnal Ekonomi Bisnis. Vol 15 No. 1
- Andi H. A., Anggraeni R. (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. Vol 13, No 01.
- Azwar, S. (2013). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlanga
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid Satu*. Jakarta: Indeks
- Erwinsyah, Wadud, M., & DP, M. K. 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PDAM Tirta Musi Palembang. Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini 06(1), 13-17.
- Ghozali, I. (2016). *No Title Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. BPFE Universitas Diponegoro.
- Gabriella Wibowo & Roy Setiawan (2014). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen Bisnis Universitas Krisren Petra.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Hidayatullah, Hasan Fitra. 2014. Analisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember*
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34. *Jurnal Sains Management*. Vol 7 No 1
- Kadarisman, M., (2014). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tori Dan Praktik)*. Jakarta: Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Kristina, Ega. (2014). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Politeknik Piksi Ganesha*
- Laminingrum, A. K. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan Biro Pelayanan Sosial Dasar Di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *e-Proceeding of Management* 3(2), 1871-1879
- Luhur, Raden Yohanes. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin tbk. *Jurnal OE*, vol VI no.3 November 2014
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Minarsih, Maria Magdalena. 2015. Pengaruh kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada CV Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang. *Journal of Management*, Volume 1 No 1.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jakarta : Penerbit Erlangga
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

- Muhsin, Shinta N. S, (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja. *Economic Education Analysis Journal*.
- Noermijati. 2008. Aktualisasi Teori Herzberg: Suatu Kajian Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Operasional (Penelitian Di Wilayah Malang). Disertasi. Universitas Brawijaya, Malang.
- Poonam, M., dan Kaur, B. J. (2015). Impact of Compensation Management on Employee Motivation: A Case Study of Malviya Urban Cooperative Bank. *International Journal of Scientific Research and Reviews*. Vol. 4, No. 3, 59-71. Retrieved from IJSSR
- Rivai, H. V., & Sagala, E. J. (2011). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik. Rajawali Pers. <https://onsearch.id/Record/IOS7006.slims-12407#details>
- Rivai Dan Ella Sagala, (2013), Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Rajawali Pers, Jakarta.
- Riyadi, Slamet . 2011 Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.13, No. 1, Maret 2011: 40-45
- Sarira, N. B. 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Insani Baraperkasa di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis* 3(4), 951-965.
- Shinta Wahyu Hati, Indira Brahmana, 2016. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat Pt. Citra Buana Prakarsa. *Jurnal Inovasi dan Bisnis*, Vol. 4, No. 2, Desember 2016, Politeknik Negeri Batam
- Simamora, H. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sopiah. 2013. The effect of compensation toward job satisfaction and job performance of outsourcing employees of syariah banks in malang indonesia. *International Journal of Learning & Development*. Vol. 3, No. 2.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.

- Sunyoto, D. (2012). Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran. Caps. https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=JIVzmwEAAAAJ&citation_for_view=JIVzmwEAAAAJ:UeHWp8X0CEIC
- Suparyadi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sutrisno, E. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana Prenada Media Group. <https://onesearch.id/Record/IOS3644.slims-1808#details>
- Syarah Amalia & Mahendra Fakhri. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Gramedia Asri Media Cabang Emarld Bintaro. Jurnal Vol 10, No 2 Desember Universitas Telkom.
- Teck Hong, Tan, Amna Waheed. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. Sunway University School of Business, 5, Jalan Universiti, Bandar Sunway 46150 etaling Jaya. Selangor, Malaysia. Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No 1, pp. 77-94
- Tubagus Ahmad Darajat, Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kin(Bandung: PT. Refika Aditama, 2015), 105.
- Wahjono, Sentot Imam, Mondy dan Mondy 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat. Jakarta
- Yoyo Sudaryo, dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik (Yogyakarta: Andi Offset, 2018), 14.