

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON
FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI INSTRINSIK SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM SULTAN
AGUNG SEMARANG**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Sarjana
S1 Program Studi Manajemen



Disusun oleh :
LUTHFIATUL KHIKMAH
NIM : 30402200018

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI INSTRINSIK
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM
SULTAN AGUNG SEMARANG**

Disusun oleh:

Luthfiatul khikmah

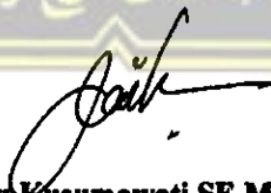
NIM : 30402200018

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan Sidang
panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 06 Oktober 2025

Dosen Pembimbing,



Diah Ayu Kusumawati, SE, M.M.,

NIDN: 0611059201

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI INSTRINSIK
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM
SULTAN AGUNG SEMARANG**

Disusun Oleh :

Luthfiatul khikmah
30402200018

Pada tanggal, 06 Oktober 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Diah Ayu Kusumawati, SE, M.M
NIDN: 0611059201

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen
Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Luthi Nurcholis, S.T., S.E, M.M
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Luthfiatul Khikmah

NIM : 30402200018

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG “** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian skripsi ini.

Semarang, 06 Oktober 2025

Yang menyatakan,



Luthfiatul khikmah
NIM : 30402200018

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Luthfiatul Khikmah

NIM : 30402200018

Program studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul :

“PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI INSTRINSIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG “ Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Noneksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 06 Oktober 2025
Penulis,



Luthfiatul khikmah
NIM. 30402200018

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Kemandirianku Adalah Bukti Perjuangan, Keberhasilanku Adalah Jawaban Dari Doa Orang Tua.”

PERSEMBAHAN

Tiada Lembar Skripsi Yang Paling Indah Dalam Laporan Skripsi Ini Kecuali Lembar Persembahan, "*bismillahirrohmanirrohim*" Skripsi ini saya Persembahkan untuk :

Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan pertolongan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.

Kedua Orangtua Saya Tercinta Bapak *Mashuri* Dan Ibu *Siti Solikhah* Yang Selalu Melantikan Doa - Doa Baik Dan Menjadikan Motivasi Untuk Saya Dalam Menyelesaikan Skripsi Ini, Terimakasih Sudah Mengantarkan Saya Sampai Tempat Ini, Saya Persembahkan Karya Tulis Sederhana Ini Dan Gelar Untuk Bapak Ibu.

Saya Sendiri, *Luthfiatul Khikmah* Karena Telah Mampu Berusaha Dan Berjuang Sejauh Ini, Mampu Mengendalikan Diri Walaupun Banyak Tekanan Dari Luar Keadaan dan Tidak Pernah Memutuskan Untuk Menyerah Sesulit Apapun Proses Penyusunan Skripsi Ini.

Bapak Dan Ibu Dosen Sarjana Ekonomi Bisnis Dan Tenaga Pendidik Di Unissula Yang Telah Membimbing Dan Mengarahkan Serta Menyempatkan Waktunya Untuk Membantu Saya Untuk Menyelesaikan Skripsi Ini.

Sahabatku The Nuruls Dan Teman Teman Kampus Yang Telah Menemani Penulis Suka Maupun Duka.

Terimakasih Atas Segala Waktu Usaha Dan Dukungan Yang Telah Diberikan. Akhir Kata Semoga Skripsi Ini Dapat Menjadi Wawasan Dan Bermanfaat Untuk Orang Lain.
Aaminn..

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening pada tenaga kependidikan administrasi di Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya sistem kompensasi yang adil dan komprehensif sebagai strategi peningkatan kinerja dalam institusi pendidikan tinggi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 355 karyawan administrasi tetap, dan sampel sebanyak 80 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis regresi berganda dan uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kompensasi finansial maupun non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi intrinsik terbukti memediasi hubungan antara kompensasi dengan kinerja. Temuan ini mempertegas pentingnya pengelolaan kompensasi tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga aspek non finansial untuk mendorong motivasi dan kinerja optimal pegawai administrasi. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM yang holistik di lingkungan universitas.

Kata kunci: Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Motivasi Intrinsik, Kinerja Karyawan, UNISSULA.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of financial and non-financial compensation on employee performance with intrinsic motivation as a mediating variable, focusing on administrative staff at Sultan Agung Islamic University (UNISSULA) Semarang. The background of the research is based on the importance of a fair and comprehensive compensation system as a strategic approach to improving employee performance in higher education institutions. This quantitative study involved 355 permanent administrative staff as the population, with 80 respondents selected using purposive sampling. Data analysis techniques include multiple regression analysis and mediation testing. The results indicate that both financial and non-financial compensation significantly influence intrinsic motivation and employee performance. Moreover, intrinsic motivation effectively mediates the relationship between compensation and performance. These findings underscore the need for effective compensation management that addresses not only financial aspects but also non-financial factors to enhance motivation and optimize employee performance. This research offers practical contributions to the development of holistic human resource management policies within university settings.

Keywords: *Financial Compensation, Non-Financial Compensation, Intrinsic Motivation, Employee Performance, UNISSULA.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulisan penelitian skripsi ini digunakan untuk memenuhi syarat kelulusan program Strata-1 (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Selesaiannya penulisan usulan penelitian skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ayah dan Ibu tercinta, yang telah menjadi sumber kekuatan, doa, dan kasih sayang yang tidak pernah putus. Terima kasih atas segala pengorbanan dan dukungan dalam setiap langkah penulis ini.
2. Kakak tersayang, yang selalu memberikan nasihat, semangat, dan menjadi panutan dalam menjalani hidup.
3. Adik tercinta, yang selalu menghadirkan tawa dan semangat di tengah kelelahan, serta menjadi teman berbagi yang menyenangkan.
4. Diah Ayu Kusumawati, SE, MM., selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu dalam membimbing menyelesaikan Skripsi ini.
5. Seluruh Dosen, Staff, dan Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu serta pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
6. Kepada seluruh pihak SDI saya mengucapkan terimakasih telah memberikan izin, dukungan, serta kesempatan kepada saya untuk melaksanakan penelitian di lingkungan instansi ini. Terima kasih atas waktu atas kesediaan Bapak/Ibu yang selalu membantu dan meluangkan waktu meskipun di tengah kesibukan pekerjaan. Tanpa bantuan dan kerja sama dari pihak SDI, penyusunan skripsi ini tentu tidak akan dapat berjalan dengan lancar seperti sekarang.

7. Diriku sendiri, Terima kasih karena telah memilih untuk terus bertahan, meskipun banyak hal yang membuat ingin menyerah. Tetap berdiri meski sempat jatuh berkali-kali, tetap melangkah meski rasanya berat, dan terus percaya bahwa semua ini akan terlewati — meski penuh tantangan, air mata, rasa lelah, dan kesepian yang tak selalu bisa dijelaskan. Tapi kamu berhasil melewatinya satu per satu. Tanpa kekuatan dan keteguhanmu, mungkin langkah ini tak akan pernah sampai sejauh ini. Skripsi ini adalah bukti nyata bahwa mampu melewati hal yang dulu dianggap mustahil. Terima kasih sudah berani bermimpi, berani gagal, dan berani mencoba lagi. Kini aku tahu, setiap luka yang pernah singgah hanyalah jalan menuju versi terbaik dari diriku sendiri
8. Thenuruls, yaitu Dina, Marlina, Indah, Sahabat terbaikku selama 4 tahun terakhir, yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan ini. Terima kasih atas tawa, pelukan di saat sedih, kehadiran yang selalu menguatkan. dan telah menjadi teman berbagi cerita, tempat bersandar, dan pengingat penulis.
9. Nim 30202200204 teman spesial setelah Thenuruls yang selalu sabar menemani proses ini, memberikan dukungan moral, semangat, dan doa yang tidak henti-hentinya
10. Seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari atas kekurangsempurnaan penelitian skripsi ini, maka penulis memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik dan saran yang membangun. Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 08 juni 2025

Penulis,



Luthfiatul Khikmah

NIM .30402200018

DAFTAR ISI

COVER HALAMAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Kajian Pustaka	11
2.1.1 Kompensasi	11
2.1.2 Motivasi instrinsik	16
2.1.3 Kinerja Karyawan	18
2.2 Pengaruh Antar Variabel	19
2.2.1 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Intrinsik	19
2.2.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Intrinsik ..	20
2.2.3 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan	20
2.2.4 Pengaruh Non Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan .	21
2.2.5 Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Berpengaruh	

Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	22
2.3 Kerangka Konseptual	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Lokasi, Populasi, Sampel , Teknik pengambilan Sampel	25
3.2.1 Lokasi Penelitian	25
3.2.2 Populasi.....	26
3.2.3 Sampel.....	26
3.2.4 Teknik Pengambilan Sampel	27
3.3 Sumber dan Jenis data.....	28
3.3.1 Sumber data.....	28
3.3.2 Jenis Data.....	28
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	28
3.5 Variabel Indikator.....	29
3.6 Teknik Analisis	30
3.6.1 Uji Instrumen	30
3.6.2 Uji Asumsi klasik	31
3.6.3 Analisis Berganda.....	32
3.6.4 Uji kelayakan model	32
3.6.5 Uji Hipotesis(Uji T)	33
3.6.6 Uji Mediasi dengan Sobel Test.....	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	34
4.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	34
4.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	36
4.3 Uji Instrument	41
4.4 Hasil Uji Asumsi klasik.....	43
4.5 Analisis Berganda.....	46
4.6 Uji Kelayakan Model.....	47
4.7 Uji Hipotesis.....	49
4.8 Uji Mediasi (Sobel Test)	50

4.9 Pembahasan Pengaruh antar Variabel.....	52
4.9.1 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Intrinsik	52
4.9.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Intrinsik....	53
4.9.3 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan.....	54
4.9.4 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan ...	55
4.9.5 Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening	56
BAB V PENUTUP	57
5.1 Kesimpulan.....	57
5.2 Implikasi Manajerial	58
5.3 Keterbatasan Penelitian	59
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	60
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN.....	65



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Konseptual	23
Gambar 4.1 Normal Probability	51
Gambar 4.2 Grafik Scateterplot.....	51
Gambar 4.3 Hasil sobel Test melalui online calculation.....	51



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Tenaga Kependidikan Juni 2025 Bagian Administrasi.....	4
Tabel 3.1 Definisi dan indikator	29
Tabel 4.1 Analisis Deskripsi Responden.....	34
Tabel 4.2 Indeks Responden Variabel Kompensasi Finansial	36
Tabel 4.3 Indeks Responden Variabel Kompensasi Non Finansial	37
Tabel 4.4 Indeks Responden Variabel Motivasi Intrinsik.....	39
Tabel 4.5 Indeks Responden Variabel Kinerja Karyawan	40
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas	42
Tabel 4.8 Hasil Uji Reabilitas	43
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas.....	43
Tabel 4.10 Hasil Uji Multokolineritas.....	44
Tabel 4.11 Hasil Uji Gleser	46
Tabel 4.12 Coefficients, persamaan regresi linear berganda.....	46
Tabel 4.13 Hasil Uji F Model 1.....	48
Tabel 4.14 Hasil Uji F Model 2.....	48
Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Derminasi.....	50
Tabel 4.16 Hasil uji Signifikasnsi Parsial Uji- t.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	66
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian Pra Skripsi	70
Lampiran 3. Surat Izin Penelitian Skripsi (Pembagian Kuesioner).....	71



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang terus berkembang, organisasi di seluruh dunia, termasuk institusi pendidikan tinggi, menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Salah satu isu strategis yang mencuat secara global adalah sistem kompensasi yang adil dan kompetitif. Menurut penelitian WorldatWork (2021), organisasi secara global terus menyesuaikan sistem kompensasi untuk mempertahankan talenta dan meningkatkan kinerja, terutama di tengah persaingan global dan tren kerja fleksibel. Selanjutnya, studi oleh Gupta dan Shaw (2014) menegaskan bahwa kompensasi berbasis kinerja yang dirancang secara strategis mampu meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan secara signifikan. Selain itu, penelitian oleh Bloom dan Van Reenen (2011) menunjukkan bahwa perusahaan multinasional dengan sistem kompensasi yang transparan dan terstruktur cenderung memiliki tingkat produktivitas dan retensi karyawan yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan sistem kompensasi tradisional yang tidak adaptif terhadap dinamika global. Di tengah persaingan yang ketat dan tuntutan terhadap pelayanan yang semakin profesional, kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menentukan keberhasilan organisasi. Salah satu aspek penting dalam mengelola kinerja tersebut adalah sistem kompensasi yang diterapkan. Kompensasi tidak hanya menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi tenaga kerja, tetapi juga merupakan strategi manajerial yang dapat memengaruhi semangat kerja, loyalitas, dan motivasi karyawan. Dalam konteks karyawan administrasi yang seringkali menjadi tulang punggung operasional organisasi pendidikan tinggi peran kompensasi menjadi sangat vital untuk menjaga stabilitas dan efektivitas kerja institusi secara keseluruhan. (Lokhande 2024)

Secara global, berbagai penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dan peningkatan kinerja karyawan. Salah satu penelitian yang relevan dilakukan oleh Tessema dan Soeters (2006) yang menguji

keterkaitan antara praktik manajemen sumber daya manusia, termasuk kompensasi, dengan kinerja karyawan di sektor pelayanan publik di Eritrea. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif secara nyata meningkatkan kepuasan kerja sekaligus kinerja karyawan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Khan, Aslam, dan Lodhi (2011) dalam konteks industri perbankan di Pakistan, di mana kompensasi terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja kerja. Selain itu, Armstrong dan Taylor (2014) dalam bukunya *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* menegaskan bahwa kompensasi merupakan elemen penting dalam menciptakan dorongan psikologis bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Ketiga penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan sistem kompensasi yang baik bukan hanya berdampak pada retensi dan kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada pencapaian kinerja individu maupun organisasi.. Organisasi yang mengadopsi sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif cenderung mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas dan meningkatkan produktivitas kerja. Namun demikian, pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Motivasi kerja, khususnya motivasi intrinsik seperti keinginan untuk berkembang, rasa memiliki, dan kepuasan terhadap pekerjaan berperan sebagai variabel antara yang menjembatani hubungan antara kompensasi dan kinerja. (Ugbomhe dan Abdul 2025)

Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Robbins & Judge (2017) bahwa motivasi intrinsik memegang peran penting dalam mendorong individu untuk bekerja lebih optimal, meskipun insentif eksternal tidak selalu tinggi. Penelitian oleh Maryani et al. (2020) menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Studi serupa oleh Sari (2019) dalam *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya* mengonfirmasi bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja lebih besar jika dimediasi oleh motivasi kerja. Temuan lainnya oleh Wibowo dan Utami (2021) menunjukkan bahwa kompensasi nonfinansial, seperti pengakuan dan lingkungan kerja yang kondusif, secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya mendorong peningkatan performa karyawan.

Penelitian oleh Prabowo (2022) juga mendukung bahwa motivasi intrinsik memperkuat efek kompensasi terhadap hasil kerja, khususnya di sektor layanan pendidikan.(Subhana., Muvidab. 2022)

Motivasi kerja dapat dibedakan menjadi dua bentuk utama: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, seperti rasa puas karena mencapai tujuan, kesenangan dalam bekerja, atau keinginan untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar, seperti gaji, bonus, penghargaan, atau promosi. Menurut teori *self-determination* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan, motivasi intrinsik cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tahan lama dan berkualitas tinggi dibandingkan motivasi yang sepenuhnya ekstrinsik. Oleh karena itu, dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada kompensasi finansial, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung tumbuhnya motivasi intrinsik melalui pengembangan karier, otonomi kerja, serta pengakuan atas kontribusi karyawan(Ryan dan Deci 2020)

Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta terbesar di Jawa Tengah yang beralamat di Jalan Kaligawe KM 4, Kelurahan Terboyo Kulon, Kecamatan Genuk, Kota Semarang, Jawa Tengah. Universitas ini memiliki 11 fakultas dan 40 program studi, mulai dari D3, S1, Profesi, S2 hingga S3, dengan visi menjadi universitas *rahmatan lil 'alamin*, berdaya saing global, dan unggul dalam bidang keilmuan serta akhlak. Untuk mencapai visi tersebut, UNISSULA sangat bergantung pada efektivitas kinerja seluruh elemen institusi, termasuk tenaga kependidikan atau karyawan administrasi yang memiliki peran penting dalam mendukung kegiatan akademik dan nonakademik. Namun, dalam praktiknya, masih terdapat sejumlah tantangan yang dihadapi, khususnya dalam hal manajemen kompensasi dan motivasi kerja pegawai administrasi. Informasi dari laporan internal dan hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa sebagian karyawan administrasi merasa beban kerja tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, serta belum adanya sistem penghargaan non finansial yang terstruktur dan merata. Hal ini dapat memengaruhi semangat kerja dan loyalitas pegawai, serta berimbas pada kualitas layanan administratif

kepada dosen maupun mahasiswa. Untuk mendapatkan gambaran lebih lanjut mengenai kondisi tenaga kependidikan bagian administrasi, berikut disajikan data jumlah pegawai tetap berdasarkan unit kerja per Juni 2025.

Tabel 1.1
Data Tenaga Kependidikan Juni 2025 Bagian Administrasi

No	Unit	Jumlah Pegawai tetap
1	Fakultas Kedokteran	64
2	Fakultas Farmasi	13
3	Prodi Kebidanan	7
4	Fakultas Teknik	15
5	Fakultas Hukum	18
6	Fakultas Ekonomi dan bisnis	19
7	Fakultas Agama Islam	9
8	Fakultas Teknologi industri	21
9	Fakultas Psikolog	8
10	Fakultas Sastra dan budaya	7
11	Fakultas Ilmu keperawatan	14
12	Fakultas Kedokteran gigi	20
13	Fakultas Keguruan dan Ilmu pendidikan	5
14	Fakultas Ilmu komunikasi	5
15	LPPM	6
16	LP3M	5
17	UPT Perputakaan	16
18	Satuan Audit Internal	3
19	UPT Promosi kehumasan	7
20	UPT pengembangan bahasa internasional	9
21	LPKA	10
22	UPT Kerjasama	3
23	Biro ADM	11
24	UPT Sistem Informasi	19
25	Biro keuangan	10
26	Biro SDI	8
27	BAU/Kesekretarian/RT	7
28	LKPI	16
JUMLAH		355

Sumber : SDI Unissula , 2025

Berdasarkan data dari SDI UNISSULA tahun 2025, jumlah tenaga kependidikan Bagian Adm tetap mencapai sebanyak 355 orang. Mereka tersebar di berbagai unit kerja pusat dan fakultas, seperti biro akademik, keuangan, teknologi informasi, serta layanan kemahasiswaan. Beberapa unit memiliki beban pelayanan

yang lebih tinggi dibandingkan jumlah staf yang tersedia, sehingga distribusi kerja menjadi kurang seimbang. Kondisi ini berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang signifikan dan membutuhkan perhatian dalam hal pengelolaan kompensasi secara menyeluruh.

Meskipun UNISSULA telah menerapkan sistem kompensasi finansial berupa gaji dan tunjangan tetap, namun belum tersedia kebijakan yang mengatur kompensasi non finansial secara jelas dan terstruktur. Kompensasi non finansial seperti penghargaan atas kinerja, pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, suasana kerja yang suportif, dan pengakuan moral memiliki peran penting dalam membangun motivasi kerja pegawai. Minimnya bentuk penghargaan non finansial ini berpotensi menurunkan semangat kerja tenaga kependidikan, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan administrasi. Hal ini dirasakan langsung oleh mahasiswa sebagai pengguna utama layanan, di mana muncul berbagai keluhan seperti keterlambatan proses administrasi akademik, informasi yang kurang tepat waktu, dan respon yang lambat dari petugas. Mahasiswa yang telah memberikan kontribusi finansial melalui pembayaran biaya pendidikan tentu memiliki ekspektasi terhadap pelayanan yang profesional, cepat, dan responsif. Ketika pelayanan tidak sesuai harapan, muncul ketidakpuasan yang dapat mencerminkan lemahnya sistem pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal pemberian kompensasi yang menyeluruh. (data lapangan), hingga saat ini institusi belum menerapkan sistem kompensasi non finansial secara formal. ini diperkuat Surat Keputusan Rektor UNISSULA Nomor : 12477/G/SA/XII/2024, yang masih berfokus pada kompensasi finansial tanpa mencantumkan kebijakan mengenai kompensasi non finansial secara eksplisit. Kondisi ini menunjukkan urgensi pengembangan sistem kompensasi yang lebih komprehensif untuk menunjang motivasi kerja dan meningkatkan kualitas pelayanan administrasi di lingkungan universitas.

Kompensasi yang dimaksud dalam penelitian ini terdiri dari dua bentuk utama, yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial meliputi gaji pokok, tunjangan tetap, bonus, dan insentif, sedangkan kompensasi nonfinansial mencakup pengakuan, kesempatan pelatihan dan pengembangan, serta

lingkungan kerja yang mendukung. Variabel motivasi yang digunakan dalam penelitian ini berfokus pada motivasi intrinsik, yaitu dorongan dari dalam individu untuk bekerja karena alasan pribadi seperti rasa tanggung jawab, pencapaian, dan pengembangan diri. Sementara itu, variabel dependen berupa kinerja karyawan mencakup aspek kuantitas dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kedisiplinan, serta inisiatif dalam bekerja. (Candraswari dan Koerniawaty 2022)

Meskipun sudah terdapat sejumlah penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening, kebanyakan fokus dilakukan pada tenaga pendidik atau sektor industri. Penelitian yang secara khusus menyoroti Karyawan Administrasi di institusi pendidikan tinggi, terutama di lingkungan UNISSULA, masih terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan secara komprehensif kompensasi finansial dan nonfinansial sebagai variabel independen ganda yang memengaruhi motivasi intrinsik dan kinerja. Di sinilah letak *research gap* yang ingin dijawab oleh penelitian ini: bagaimana mekanisme kompensasi secara simultan dan terpisah dapat memengaruhi motivasi kerja intrinsik dan, pada akhirnya, kinerja karyawan administrasi di UNISSULA

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan baik secara teoretis maupun praktis. Dari sisi akademik, penelitian ini memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi, dengan pendekatan yang lebih holistik terhadap variabel kompensasi dan motivasi. Penelitian ini juga memperluas perspektif bahwa pengelolaan SDI di lingkungan universitas tidak hanya terbatas pada dosen, tetapi juga harus mencakup tenaga administrasi sebagai bagian penting dalam sistem pendidikan. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pimpinan UNISSULA dan instansi serupa dalam merumuskan kebijakan kompensasi dan strategi peningkatan motivasi kerja. Secara lebih luas, temuan penelitian ini juga dapat memberikan rekomendasi yang relevan bagi para pengambil kebijakan di sektor pendidikan swasta mengenai pentingnya investasi dalam pengelolaan SDI yang komprehensif dan berkelanjutan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Misalnya,

penelitian oleh Lucky et al. (2022) dan Armansyah (2022) menunjukkan bahwa kompensasi yang kompetitif mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Begitu pula dengan temuan dari Fauzan (2022) dan Fauzi (2023) yang mengindikasikan bahwa motivasi berperan sebagai penguat hubungan antara kompensasi dan kinerja. Temuan-temuan ini memperkuat anggapan bahwa strategi pengelolaan kompensasi dan pemberdayaan motivasi secara bersamaan dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Namun, di sisi lain, terdapat pula hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terutama ketika faktor-faktor seperti keadilan organisasi, kepuasan kerja, atau kondisi lingkungan kerja tidak terpenuhi. Misalnya, penelitian oleh Fitriana (2021) mengungkap bahwa meskipun kompensasi telah ditingkatkan, tidak semua karyawan mengalami peningkatan motivasi atau performa, khususnya pada organisasi dengan budaya kerja yang tidak mendukung. Saraswati (2020) juga menemukan bahwa motivasi kerja tidak secara otomatis memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja jika tidak diikuti dengan kejelasan tujuan kerja atau pengakuan nonmateri.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan (gap) dalam memahami secara menyeluruh bagaimana kompensasi dan motivasi bekerja secara simultan dalam memengaruhi kinerja karyawan, khususnya pada konteks institusi pendidikan tinggi yang sering kali lebih menyoroti peran dosen dan cenderung mengabaikan kontribusi tenaga administrasi. Dalam dunia kerja, kompensasi memegang peran penting dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan dapat berupa finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan, maupun nonfinansial seperti penghargaan, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung. Namun, kompensasi saja belum tentu langsung berpengaruh terhadap kinerja, karena terdapat faktor psikologis yang turut berperan, yaitu motivasi kerja.

Motivasi karyawan sering kali menjadi variabel kunci yang menjembatani hubungan antara kompensasi dan kinerja. Karyawan yang merasa dihargai secara finansial maupun nonfinansial cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja. Melihat

pentingnya peran kompensasi dan motivasi dalam membentuk kinerja, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana kompensasi finansial dan nonfinansial memengaruhi kinerja karyawan, serta bagaimana motivasi berperan sebagai variabel intervening. Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai institusi pendidikan yang mengelola banyak tenaga kependidikan dan dosen, menjadi tempat yang relevan untuk mengkaji fenomena ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan judul penelitian ini adalah: **"Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang"**

1.2 Rumusan Masalah

Menindaklanjuti latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana Kepuasan Kerja memiliki peran dalam menjembatani pengaruh dari Kompensasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari itu, beberapa pertanyaan yang menjadi dasar penelitian ini antara lain:

1. Apakah kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Intrinsik di UNISSULA?
2. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Intrinsik di UNISSULA?
3. Apakah kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan di UNISSULA?
4. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh secara signifikan terhadap karyawan di UNISSULA?
5. Apakah Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap Motivasi Intrinsik di UNISSULA.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap Motivasi Intrinsik di UNISSULA.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap Kinerja karyawan di UNISSULA.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap Kinerja karyawan di UNISSULA.
5. Untuk Mengetahui Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di UNISSULA.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai hubungan antara kompensasi, motivasi dengan kinerja karyawan, serta peran motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini juga bisa dijadikan acuan oleh peneliti lain yang hendak meneliti topik serupa.

2. Manfaat Secara Praktis

Berdasarkan tujuan tujuan diatas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagi berikut :

- a. Untuk Peneliti

Penelitian ini menjadi ajang penerapan pengetahuan yang diperoleh selama masa studi, sekaligus pembanding antara teori akademik dan praktik nyata di lapangan.

- b. Untuk Dunia Kerja atau Organisasi

Memberikan masukan kepada manajemen organisasi mengenai faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi peningkatan produktivitas kerja.

c. Untuk Lembaga Pendidikan

Dapat menjadi sumber informasi tambahan dalam kajian akademik yang berkaitan dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pengelolaan kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diberikan organisasi atau perusahaan dalam bentuk penghargaan intrinsik dan ekstrinsik kepada karyawannya sebagai penghargaan atas kontribusi pada industri. Zayed (2022) Kompensasi digunakan sebagai parameter untuk mengukur motivasi dan kepuasan kerja, mencakup imbalan berupa uang, tunjangan, dan aspek non-finansial yang mendukung kepuasan karyawan Akhmad et al. (2023) Kompensasi adalah bentuk penghasilan yang diperoleh karyawan, baik berupa materi (uang, barang langsung / tidak langsung) yang diberikan perusahaan sebagai balasan atas kontribusi mereka Hidayati & Zulher (2022) Kompensasi adalah imbalan terhadap kontribusi karyawan, yang membangkitkan motivasi bekerja (Siti 2019) .

Dari definisi menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi, tanggung jawab, dan kinerja mereka terhadap organisasi. Kompensasi dapat berupa imbalan finansial (seperti gaji, tunjangan, dan fasilitas) maupun non-finansial (seperti penghargaan intrinsik, kenyamanan lingkungan kerja, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan). Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa, tetapi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi keputusan individu dalam memilih dan bertahan di suatu organisasi.

Menurut rivai Komponen-komponen kompensasi sebagai berikut :

1. Gaji, yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.
2. Upah, yaitu imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan

berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

3. Insentif, yaitu imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.
4. Kompensasi Tidak langsung (*Fringe Benefit*), yaitu kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas, seperti asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, dan uang pensiunan. Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah atau mendekati hal yang ingin dicapai.

Menurut Irianto (2024) kompensasi menjadi tiga komponen utama yaitu Sebagai berikut:

1. Gaji Pokok: Penghasilan utama yang diterima karyawan secara rutin sebagai bentuk pembayaran atas pekerjaan.
2. Performance Pay: Imbalan tambahan yang diberikan berdasarkan pencapaian atau performa kerja (misalnya bonus kinerja).
3. Indirect Pay: Kompensasi tidak langsung seperti tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, dan fasilitas kerja (asuransi, kendaraan dinas).

Berdasarkan pendapat Rivai, Irianto (2024) dapat disimpulkan bahwa kompensasi terdiri dari beberapa komponen utama yang secara keseluruhan mencerminkan penghargaan perusahaan terhadap kontribusi karyawan. Komponen tersebut meliputi gaji sebagai imbalan tetap atas status kepegawaian, upah sebagai bayaran berdasarkan waktu atau hasil kerja, insentif yang diberikan atas pencapaian kinerja melebihi standar, serta kompensasi tidak langsung seperti tunjangan dan fasilitas kesejahteraan lainnya.

2.1.1.1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja dalam bentuk uang secara langsung atau tidak langsung dalam periode tertentu (Setyaningrum dan Mukzam, 2018). Menurut Armstrong (2020) Kompensasi adalah

semua bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka dalam organisasi, yang meliputi gaji, upah, tunjangan, insentif, dan penghargaan non-finansial. Kompensasi berfungsi sebagai alat utama dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja. Menurut Milkovich, Newman, & Gerhart (2021) Kompensasi adalah imbalan total, baik finansial maupun non-finansial, yang diterima karyawan sebagai imbal balik dari pekerjaan mereka, termasuk gaji, tunjangan, bonus, dan pengakuan non-materi. Kompensasi efektif dirancang untuk meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan. (Rajuwi et al. 2024)

Dari pendapat para ahli, kompensasi dapat disimpulkan sebagai Kompensasi adalah seluruh bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi dan kinerja mereka, baik dalam bentuk finansial (seperti gaji, upah, bonus, dan tunjangan) maupun non-finansial (seperti penghargaan, pengakuan, dan pengembangan karir). Kompensasi memiliki peran penting sebagai alat untuk memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam jangka panjang. Dengan sistem kompensasi yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Menurut Wibowo (2022) indikator kompensasi finansial dapat diukur melalui Sebagai berikut:

- a. Gaji pokok : kompensasi utama yang diterima karyawan secara tetap dan rutin setiap bulan atas pekerjaan yang dilakukan berdasarkan jabatan, tanggung jawab, dan jam kerja yang disepakati. Gaji pokok merupakan dasar dari perhitungan komponen lain seperti tunjangan dan lembur, serta mencerminkan nilai pasar dari posisi pekerjaan tersebut
- b. Tunjangan tetap : Tunjangan tetap adalah imbalan tambahan yang diberikan secara rutin selain gaji pokok, tanpa terpengaruh oleh kehadiran atau kinerja. Contohnya adalah tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan transportasi, dan tunjangan makan. Tujuan dari tunjangan ini adalah untuk membantu memenuhi kebutuhan hidup pegawai secara berkelanjutan.
- c. Bonus atau insentif : Bonus atau insentif adalah kompensasi tambahan yang

diberikan berdasarkan pencapaian tertentu, baik secara individu, tim, maupun organisasi. Bonus bersifat tidak tetap dan biasanya diberikan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang melebihi target, seperti produktivitas tinggi, efisiensi kerja, atau kontribusi istimewa lainnya.

- d. Upah lembur : Upah lembur merupakan pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja melebihi jam kerja normal sesuai dengan ketentuan peraturan ketenagakerjaan. Upah ini dihitung berdasarkan jam lembur dan tarif tertentu (biasanya 1,5–2 kali tarif per jam normal), sebagai bentuk penghargaan atas kerja di luar waktu yang seharusnya. (Putri Nur Alis Azizah dan Atep Kustiwa 2024)

Menurut Rivai dan Sagala dalam Tingkir (2015) indikator kompensasi finansial adalah:

1. Kompensasi finansial secara langsung dengan indikator:
 - a. Gaji: Balas jasa dalam bentuk uang untuk tenaga kerja.
 - b. Upah: Balas jasa untuk tenaga kerja dihitung berdasarkan jam kerja.
 - c. Insentif: Balas jasa untuk tenaga kerja tertentu yang bekerja diatas standar.
2. Kompensasi finansial tidak langsung dengan indikator:
 - a. Tunjangan kehadiran: Balas jasa berupa tunjangan yang didasarkan pada tingkat kehadiran tenaga kerja
 - b. Program proteksi: Balas jasa perusahaan yang berupa jaminan asuransi,
 - c. Kompensasi waktu tidak bekerja: Balas jasa berupa hari libur.
 - d. Fasilitas: Balas jasa perusahaan berupa sarana prasarana yang dibutuhkan tenaga kerja.

Menurut Armstrong (2020) indikator kompensasi finansial dapat diukur melalui Sebagai berikut:

1. Gaji dasar (basic pay)
2. Bonus dan insentif (bonus and incentive pay)
3. Tunjangan finansial langsung (direct financial benefits) Armstrong menekankan bahwa kompensasi finansial harus adil, kompetitif, dan mampu memotivasi karyawan.

Berdasarkan indikator-indikator Kompensasi Finansial menurut para ahli di atas, peneliti akan menggunakan indikator : (1) Gaji, (2) Tunjangan kehadiran, (3) Program Proteksi, (4) Kompensasi waktu tidak bekerja

2.1.1.2 Kompensasi Non Finansial

Menurut Hidayati & Zulher (2022), “Kompensasi non-finansial adalah imbalan non-keuangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk penghargaan, pengakuan, tanggung jawab, pencapaian, pengaruh, dan pertumbuhan pribadi di tempat kerja untuk memuaskan kebutuhan karyawan Menurut Armstrong (2020) Kompensasi non finansial mencakup penghargaan yang tidak berbentuk uang namun dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti pengakuan atas prestasi, pengembangan karier, keamanan kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung. nonfinansial Mathis & Jackson (2020) Kompensasi non finansial meliputi aspek-aspek yang tidak bersifat moneter tetapi memberikan rasa puas dan motivasi kerja, seperti kesempatan untuk berkembang, otonomi kerja, dan lingkungan kerja yang nyaman. (Husnah, Sari, dan Kenamon 2024)

Kesimpulan berdasarkan Penelitian diatas kompensasi non finansial merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan selain dalam bentuk uang, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Kompensasi ini mencakup berbagai aspek seperti lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang dan promosi karier, keamanan kerja, tanggung jawab dan otonomi dalam bekerja, serta hubungan sosial yang baik di tempat kerja. Meskipun tidak bersifat moneter, kompensasi non finansial memiliki peran strategis dalam mendorong semangat kerja, meningkatkan loyalitas karyawan, dan menciptakan iklim kerja yang positif di dalam organisasi. Dengan demikian, kompensasi non finansial menjadi elemen penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang holistik.

Indikator Non finansial Menurut Mustika dan santoso (2015) yaitu Sebagai berikut :

- a. Kesempatan untuk pendidikan: Peningkatan pemahaman dan pengetahuan umum tenaga kerja terhadap lingkungan kerja
- b. Kesempatan untuk pelatihan: Proses belajar untuk meningkatkan keahlian

- dan keterampilan dalam menangani tugas tertentu melalui sebuah prosedur
- c. Cuti kerja: Keadaan dimana tenaga kerja diijinkan untuk libur kerja dalam jangka waktu libur tertentu untuk menjaga kesegaran jasmani dan rohani
 - d. Kenaikan pangkat: Kenaikan pangkat atau jabatan merupakan sebuah penghargaan dan dorongan untuk tenaga kerja atas pengabdian dan prestasinya
 - e. Fasilitas kerja : segala bentuk sarana, prasarana, dan alat penunjang yang disediakan oleh organisasi untuk membantu kelancaran pekerjaan dan meningkatkan kenyamanan serta produktivitas karyawan. (Denal Khaq,dkk 2022)

Menurut Armstrong (2020) Indikator Non Finansial sebagai yaitu Sebagai berikut :

- a. Pengakuan atas prestasi (recognition)
- b. Pengembangan karier dan pelatihan (career development)
- c. Keamanan kerja (job security)
- d. Lingkungan kerja yang mendukung (supportive work environment)

Berdasarkan indikator-indikator Kompensasi Non Finansial menurut para ahli di atas, peneliti akan menggunakan indikator : (1) Kesempatan untuk pendidikan, (2) Kesempatan untuk pelatihan, (3) cuti kerja, (4) fasilitas kerja.

2.1.2 Motivasi instrinsik

Ryan & Deci (2020) Motivasi intrinsik adalah dorongan untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas itu sendiri dirasakan menarik dan menyenangkan, bukan karena adanya tekanan eksternal atau imbalan. Individu dengan motivasi intrinsik akan bertindak atas dasar minat, rasa ingin tahu, dan kepuasan pribadi. Wibowo (2022) Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan karena merasa senang, tertantang, atau merasa pekerjaan tersebut bermakna, tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Wibowo (2022) “Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, Individu yang termotivasi secara intrinsik cenderung melakukan suatu aktivitas karena kesenangan atau tantangan pekerjaan” Robbins & Judge (2021) Motivasi intrinsik adalah keinginan

untuk bekerja atau bertindak yang muncul dari kesenangan yang melekat pada pekerjaan itu sendiri, bukan karena imbalan atau tekanan dari luar. Uno (2021) Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri individu tanpa pengaruh dari luar. Seseorang yang termotivasi secara intrinsik akan melakukan sesuatu karena ia merasa puas dan senang melakukannya, bukan karena ingin memperoleh hadiah atau menghindari hukuman. (Ryan dan Deci 2020)

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas tersebut dirasakan menyenangkan, bermakna, atau memberikan kepuasan pribadi, bukan karena adanya tekanan eksternal atau imbalan tertentu. Individu yang memiliki motivasi intrinsik cenderung bertindak atas dasar minat, rasa ingin tahu, tantangan, atau nilai pribadi yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian, motivasi intrinsik berperan penting dalam mendorong kinerja yang konsisten dan berkualitas tanpa bergantung pada faktor-faktor eksternal seperti penghargaan atau hukuman.

Indikator Motivasi intrinsik menurut Ryan & Deci (2020), sebagai berikut:

- a. Rasa senang terhadap aktivitas itu sendiri : Merupakan perasaan positif yang muncul ketika seseorang melakukan suatu kegiatan karena ia menikmati prosesnya, bukan karena adanya tekanan atau hadiah dari luar
- b. Rasa ingin tahu yang tinggi : Merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk mengetahui, memahami, atau mempelajari sesuatu yang baru karena ia merasa penasaran dan ingin memperluas wawasan
- c. Kepuasan pribadi dalam menyelesaikan tugas : Merupakan perasaan puas dan bangga yang muncul dari dalam diri seseorang setelah menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik.
- d. Inisiatif pribadi tanpa pengaruh eksternal : merupakan Seseorang melakukan suatu tindakan atau pekerjaan atas kemauan dan dorongan dari dalam dirinya sendiri, tanpa dipaksa, disuruh, atau dipengaruhi oleh orang lain, aturan, atau hadiah dari luar. (Ryan dan Deci 2020)

Indikator motivasi intrinsik Menurut Wibowo (2022) sebagai berikut:

- a. Perasaan tertantang dalam pekerjaan
- b. Makna dan nilai personal terhadap tugas
- c. Dorongan dari dalam diri tanpa imbalan(A. Putri, dkk, 2025)

Berdasarkan indikator-indikator Motivasi Intrinsik menurut para ahli diatas, peneliti akan menggunakan indikator : (1) Kepuasan pribadi dalam menyelesaikan tugas. (2) Perasaan tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan., (3) Rasa senang terhadap pekerjaan itu sendiri. (4) Inisiatif pribadi tanpa pengaruh eksternal(5) Rasa ingin tahu tinggi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2021) Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan yang melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan. Gibson et al. dalam Hasibuan (2020) Kinerja Karyawan diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Wibowo (2022) Kinerja Karyawan adalah perilaku kerja yang ditunjukkan individu dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.(A. Putri, dkk 2025) Kesimpulan menurut Mangkunegara (2021), Gibson et al. dalam Hasibuan (2020), serta Wibowo (2022) Kinerja Karyawan merupakan tindakan atau hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan perannya di dalam organisasi. Kinerja mencerminkan kontribusi nyata seorang karyawan yang dapat diukur dari efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, kinerja adalah ukuran sejauh mana karyawan berhasil mencapai tujuan organisasi melalui perilaku dan hasil kerja yang optimal sesuai tanggung jawabnya. Menurut Farida & Fauzi (2020), Indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas Pekerjaan. Berbagai unit pengukuran yang terkait dengan beban kerja dapat dinyatakan dalam istilah numerik atau bentuk setara digital lainnya
- b. Kualitas Pekerjaan. Berbagai unit pengukuran yang terkait dengan kualitas atau kualitas pekerjaan dapat dinyatakan dalam pengukuran numerik atau bentuk padanan numerik lainnya.

- c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas. Lakukan tugas secara efisien.
- d. Gunakan sumber daya dengan bijak dan hemat biaya. (R. A. Putri, Wolor, dan Marsofiyati 2023)

Menurut Mangkunegara (2021) mengidentifikasi indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Kualitas Pekerjaan : seberapa baik hasil kerja yang dicapai, mencerminkan ketelitian dan ketrampilan karyawan.
- b. Kuantitas pekerjaan: Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu.
- c. Ketepatan waktu: Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
- d. Kerjasama : Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dan tim.
- e. Inisiatif : Kemampuan untuk memulai tindakan atau ide baru dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah (Safitri 2022)

Berdasarkan indikator-indikator Kinerja Karyawan menurut para ahli di atas, peneliti akan menggunakan indikator : (1) Kuantitas, (2) Kualitas, (4) Ketepatan, (4) kerjasama

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Intrinsik

Berdasarkan hasil penelitian Ernawati Harita (2022), secara parsial kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Septiyaningsih dkk (2016) dengan judul *Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan* juga menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik. Hasil penelitian Septiyaningsih dkk (2016) ini mendukung temuan penelitian saat ini, dimana terdapat kesamaan bahwa kompensasi finansial berperan penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Selanjutnya, penelitian Fauziah Septiani (2018) yang berjudul *Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan* menyatakan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Selain itu, penelitian dari Chyntia Narolita

Pinontoan dkk (2022) dengan judul *Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan* juga menemukan hasil yang serupa yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi finansial terhadap motivasi intrinsik. (Lis Dewi Herawati dan Jogi Prono Silaban 2022)

Jadi, berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik .

H1: Kompensasi Finansial Berpengaruh Terhadap Motivasi Intrinsik.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Intrinsik

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan. Menurut Rahmawati dan Kurniawan (2021), kompensasi non finansial seperti pengakuan atas prestasi dan lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan secara signifikan. Penelitian serupa dilakukan oleh Putri dan Santoso (2020), yang menemukan bahwa fasilitas pelatihan dan kesempatan pengembangan karier sebagai bentuk kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik. Selanjutnya, penelitian dari Dewi et al. (2022) menyatakan bahwa kompensasi non finansial seperti pemberian penghargaan dan keamanan kerja dapat memacu motivasi intrinsik karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian Sari dan Wibowo (2023), kompensasi non finansial yang berupa kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan lingkungan kerja yang suportif terbukti meningkatkan motivasi intrinsik karyawan secara signifikan. (Santoso dan Maiistriyati 2021) Jadi, berdasarkan berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan.

H2: Kompensasi Non Finansial Berpengaruh Terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Prasetyo dan Wulandari (2021), kompensasi finansial berupa gaji, bonus, dan insentif memiliki

pengaruh positif yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Hasil serupa juga ditemukan oleh Rahmawati dkk (2020), yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi finansial yang adil dan tepat waktu dapat memotivasi karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Selain itu, penelitian dari Setiawan dan Lestari (2022) menunjukkan bahwa kompensasi finansial merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Selanjutnya, berdasarkan studi yang dilakukan oleh Nurhadi dan Fauziah (2023), kompensasi finansial terbukti meningkatkan motivasi kerja yang berujung pada peningkatan kinerja karyawan secara signifikan. (Beno, Silen, dan Yanti 2022). Jadi, berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Kompensasi Finansial Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.4 Pengaruh Non Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non finansial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Putra dan Sari (2020), kompensasi non finansial seperti penghargaan, pengakuan, dan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa faktor non moneter turut berperan penting dalam mempengaruhi hasil kerja karyawan. Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian Lestari dan Hadi (2021), kompensasi non finansial yang berupa kesempatan pengembangan karier dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di sektor jasa. Penelitian lain oleh Rahayu dan Wahyuni (2022) juga menemukan bahwa kompensasi non finansial berupa keamanan kerja dan hubungan interpersonal yang baik meningkatkan loyalitas serta kinerja karyawan secara nyata. Selain itu, penelitian dari Putri dan Ahmad (2023) menyatakan bahwa dukungan sosial, pengakuan, dan lingkungan kerja yang mendukung mampu meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan secara signifikan. Dengan demikian, kompensasi non

finansial menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi.(Winaryo dkk,2021). Jadi, berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Kompensasi Non Finansial Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

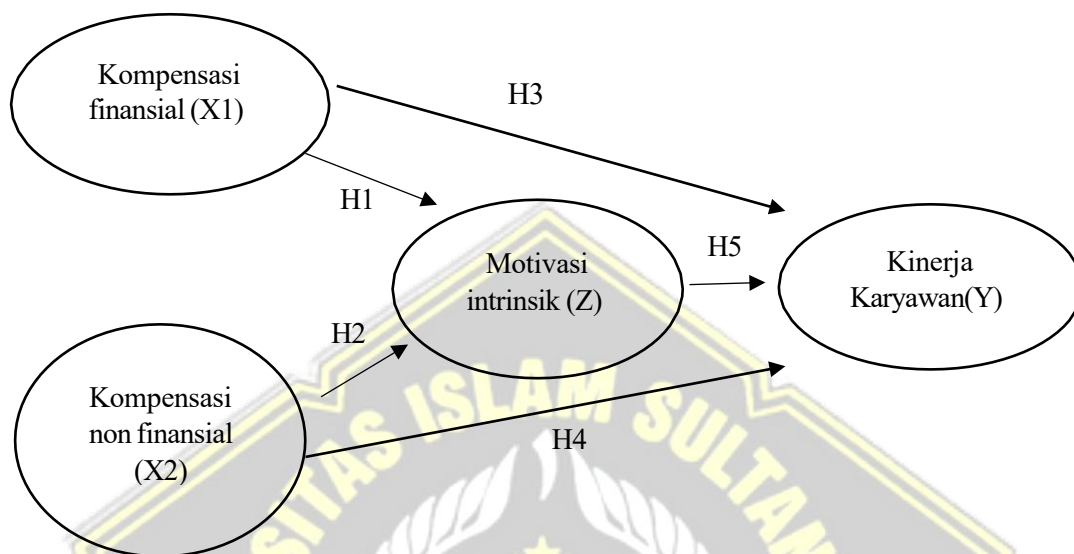
2.2.5 Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Menurut Sari dan Wibowo (2021), kompensasi finansial dan non finansial memiliki dampak positif yang signifikan terhadap motivasi kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi perantara penting dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja. Penelitian dari Rahman dan Lestari (2022) juga mendukung temuan tersebut, dimana kompensasi finansial berupa gaji dan bonus serta kompensasi non finansial seperti pengakuan dan lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja. Motivasi kerja yang tinggi kemudian berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada sektor jasa. Selain itu, berdasarkan studi yang dilakukan oleh Putri dan Santoso (2023), motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan, sehingga kombinasi kedua jenis kompensasi tersebut dapat meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas karyawan secara signifikan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Dewi et al. (2020) yang menegaskan bahwa kompensasi yang adil dan memadai, baik finansial maupun non finansial, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara simultan.(Beno dkk,2022). Jadi, berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

H5: Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Berpengaruh Terhadap Kinerja

Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Konseptual

(H1) yaitu Kompensasi finansial (X1) berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik (Z). Kompensasi finansial sebagai variabel independen pertama (X1) mencakup gaji, bonus, dan tunjangan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya. Pemberian kompensasi finansial yang layak dan sesuai harapan dapat meningkatkan rasa aman, kesejahteraan, dan kepuasan dasar karyawan. Hal ini akan mendorong timbulnya motivasi dari dalam diri karyawan untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, kompensasi finansial diasumsikan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi intrinsik (Z) sebagai variabel mediasi. (H2) yaitu Kompensasi non finansial (X2) berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik (Z). Kompensasi non finansial sebagai variabel independen kedua (X2) mencakup penghargaan psikologis seperti pengakuan, lingkungan kerja yang nyaman, serta kesempatan pengembangan diri. Ketika kebutuhan psikologis dan aktualisasi diri karyawan terpenuhi melalui kompensasi non finansial, maka akan timbul motivasi intrinsik yang mendorong karyawan untuk berkinerja secara optimal. Dengan demikian, kompensasi non finansial (X2)

diperkirakan berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik (Z). (H3) yaitu Kompensasi finansial (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Kompensasi finansial juga diprediksi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sebagai bentuk penghargaan materi atas kinerja yang telah dilakukan, kompensasi finansial dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitasnya. Oleh karena itu, kompensasi finansial (X1) diasumsikan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan (Y). (H4) yaitu Kompensasi non finansial (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Selain pengaruh terhadap motivasi, kompensasi non finansial juga diyakini dapat berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai secara non- materi dan diberikan kesempatan untuk berkembang, maka mereka akan lebih termotivasi dalam bekerja dan menunjukkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, kompensasi non finansial (X2) diasumsikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). (H5) yaitu Kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi intrinsik (Z) sebagai variabel mediasi. Motivasi intrinsik berperan sebagai variabel mediasi (Z) yang menjembatani pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Artinya, pemberian kompensasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja dari dalam diri karyawan, dan motivasi inilah yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Oleh karena itu, kompensasi finansial dan non finansial diasumsikan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi.

Dengan demikian, dalam penelitian ini diasumsikan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel X1 dan X2 terhadap Y, dengan Z sebagai perantaranya. Hubungan ini digambarkan dalam kerangka pikir konseptual pada Gambar 2.1.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan penelitian diatas Jenis penelitiannya adalah kuantitatif, variabel pada penelitian ini adalah kompensasi finansial, kompensasi non finansial, kinerja karyawan dan motivasi intrinsik Dalam penelitian ini akan diuji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun variabel independen dalam penelitian ini yaitu kompensasi finansial dan non finansial, Sementara itu yang menjadi variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan variabel *intervening* nya yaitu motivasi intrinsik.

3.2 Lokasi, Populasi, Sampel , Teknik pengambilan Sampel

3.2.1 Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini adalah Universitas Islam sultan agung semarang yang terdapat di Jalan Raya Kaligawe KM 4, Terboyo Kulon, Genuk, Semarang, 50112. alasan peneliti memilih tempat penelitian tersebut terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi di antaranya: Universitas Islam Sultan Agung semarang adalah yang pertama tempat peneliti menuntut ilmu jadi mempunyai kemudahan akses terhadap data dan responden karena sudah menjadi bagian dari lingkungan UNISSULA, sehingga mempermudah proses pengumpulan data dan observasi langsung, yang kedua kesesuaian topik Permasalahan atau fenomena yang akan diteliti, seperti kompensasi, kinerja karyawan dan variabel intrinsik relevan dengan kondisi yang terjadi di bagian pegawai pendidik UNISSULA. Hal ini membuat tempat tersebut cocok untuk mengkaji variabel-variabel yang diteliti. yang ke tiga dukungan dari institusi UNISSULA sebagai institusi pendidikan tinggi memberikan dukungan terhadap kegiatan penelitian mahasiswa, termasuk kemudahan dalam perizinan dan koordinasi dengan unit terkait. yang ke empat potensi kontribusi praktis dapat memberikan masukan atau rekomendasi yang bermanfaat bagi peningkatan sistem manajemen SDI, khususnya dalam hal pengelolaan pegawai pendidik di UNISSULA.

3.2.2 Populasi

Populasi yaitu jumlah keseluruhan dari obyek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas yang telah ditentukan oleh seorang yang akan melakukan penelitian dan kemudian akan ditarik kesimpulannya Sugiyono (2018). Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan Administrasi sebanyak 355 Karyawan Administrasi berdasarkan data dari SDI Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

3.2.3 Sampel

Menurut Sugiyono (2014), sampel merupakan bagian dari ukuran dan karakteristik populasi. Jika populasinya besar maka tidak mungkin peneliti mengkaji segala sesuatu yang ada dalam populasi tersebut, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, waktu, dan lain sebagainya peneliti dapat menggunakan sampel yang diperoleh dari populasi tersebut. Sampel yang dikumpulkan harus benar-benar mewakili (representatif).

Untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini, digunakan rumus Slovin. Rumus ini digunakan karena jumlah populasi telah diketahui secara pasti, yaitu sebanyak 355 orang. Rumus Slovin dianggap relevan untuk digunakan dalam penelitian dengan populasi terbatas, terutama jika data varians populasi tidak tersedia, dan peneliti ingin memperoleh hasil yang representatif dalam batas kesalahan tertentu.

Menurut Hidayat & Novia (2020), rumus Slovin merupakan metode praktis yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel ketika peneliti mengetahui total populasi dan menetapkan tingkat kesalahan (margin of error) tertentu. Rumus ini sangat cocok untuk penelitian sosial dan pendidikan dengan keterbatasan waktu dan biaya.

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan margin of error sebesar 10% (0,1). Margin of error ini dipilih karena penelitian bersifat deskriptif dan bertujuan mendapatkan gambaran umum yang cukup representatif, tanpa memerlukan akurasi tinggi.

Adapun untuk menentukan sampel yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini ditentukan menggunakan rumus Slovin, yaitu :

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

Dimana :

n = Ukuran sampel N = Total Populasi

e = Nilai kritis atau batas toleransi kesalahan

$$n = \frac{355}{1 + 355 (0,1)^2} = 78$$

Hasil perhitungan menggunakan rumus Slovin menunjukkan bahwa jumlah sampel yang dibutuhkan adalah sebesar 78 responden. Namun, untuk mempermudah distribusi kuesioner dan mengantisipasi kemungkinan adanya data yang tidak valid, jumlah tersebut kemudian dibulatkan menjadi 80 responden yang akan digunakan dalam penelitian ini.

3.2.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Menurut Sugiyono (2017), *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, di mana peneliti menentukan sendiri kriteria-kriteria yang dianggap relevan dengan tujuan penelitian.

Adapun alasan penggunaan purposive sampling dalam penelitian ini adalah karena peneliti membutuhkan responden yang benar-benar memahami proses kerja administrasi, memiliki pengalaman kerja yang cukup, serta dapat memberikan informasi yang relevan terhadap variabel-variabel yang diteliti. Oleh karena itu, kriteria yang digunakan dalam pemilihan sampel adalah sebagai berikut:

1. Merupakan tenaga administrasi tetap di UNISSULA.
2. Telah bekerja minimal selama 2 tahun.
3. Bersedia dan mampu mengisi kuesioner secara lengkap dan jujur.

Dengan teknik ini, peneliti berharap data yang diperoleh bersifat valid dan relevan, serta dapat mencerminkan kondisi riil yang ada di lapangan sesuai dengan fokus penelitian.

3.3 Sumber dan Jenis data

3.3.1 Sumber data

Penelitian ini memiliki 2 sumber data, yaitu:

1. **Data Primer**

Data primer bersumber dari responden yang digunakan menjadi objek penelitian dalam memperoleh informasi. Data ini didapatkan melalui survei dengan kuesioner yang diajukan tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian

2. **Data Sekunder**

Wahyuni dan Purwanto (2021), data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, biasanya melalui dokumen, laporan, arsip, jurnal ilmiah, maupun publikasi institusi yang relevan dengan topik penelitian. Data ini digunakan untuk memberikan informasi pendukung, memperkuat hasil temuan primer, serta sebagai pembanding dalam analisis data.

3.3.2 Jenis Data

1. **Data Kuantitatif**

Penelitian ini menggunakan data Kuantitatif,. Menurut Sugiyono, data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data yang bisa dikonversi menjadi angka. Data kuantitatif dalam penelitian ini meliputi data Jumlah karyawan tetap tenaga adm dan hasil pengisian kuesioner oleh Tenaga Administrasi Unissula.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik yang berperan dalam melakukan pengumpulan data sesuai dengan permasalahan penelitian. Dalam penelitian melalui kuesioner. pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Indriyani, 2021)

3.5 Variabel Indikator

Tabel 3.1 Definisi dan indikator

No	Variabel	Pengertian Variabel	Indikator	Sumber
1	Kompensasi finansial	Kompensasi finansial yaitu bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi dan kinerja mereka, baik dalam bentuk finansial (seperti gaji, upah, bonus, dan tunjangan) maupun non- finansial (seperti penghargaan, pengakuan, dan pengembangan karir).	1. Gaji 2. Tunjangan kehadiran 3. Program Proteksi 4. Kompensasi waktu tidak bekerja	Wibowo (2022), Riyai dan sagala dalam tingkir (2015) Armstrong(2020)
2	Kompensasi Non finansial	kompensasi non finansial merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan selain dalam bentuk uang, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.	1. Kesempatan pendidikan 2. Kesempatan pelatihan 3. Cuti kerja 4. Fasilitas	Mustika dan santoso (2015), Armstrong(2020)
3	Motivasi intrinsik	Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas tersebut dirasakan menyenangkan, bermakna, atau memberikan kepuasan pribadi, bukan karena adanya tekanan eksternal atau imbalan tertentu	1. Kepuasan pribadi dalam menyelesaikan tugas. 2. Perasaan tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan. 3. Rasa senang terhadap pekerjaan itu sendiri. 4. Inisiatif pribadi tanpa pengaruh eksternal 5. Rasa ingin tahu dan keinginan untuk berkembang.	Ryan & Deci (2020), dan wibowo (2022)
4	Kinerja	Kinerja merupakan tindakan atau hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan perannya di dalam organisasi.	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan 4. kerjasama	Farida & Fauzi (2020) dan Mangkunegara (dalam Safitri, 2022)

Penelitian ini menurut pendapat yang diberikan responden akan diukur dengan tingkatan skala *likert* 1- 5 sebagai berikut :

- | | | |
|----|---------------------|-----|
| 1. | Sangat Tidak Setuju | = 1 |
| 2. | Tidak Setuju | = 2 |
| 3. | Kurang Setuju | = 3 |
| 4. | Setuju | = 4 |
| 5. | Sangat Setuju | = 5 |

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Validitas bermula dari kata *validity*, memiliki arti seberapa besar keakuratan alat ukur saat menjalankan fungsinya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner Ghazali (2016). Penelitian ini, dilakukan uji validitas melalui hasil perhitungan antara korelasi dari nilai yang diperoleh tiap butir pertanyaan dengan jumlah nilai yang didapatkan dari semua pertanyaan. Untuk melakukan uji validitas ini akan menggunakan program SPSS. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut:

- Jika $r_{hitung} > r_{table}$ dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- Jika $r_{hitung} < r_{table}$ dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

Untuk mempermudah analisis data, uji validitas akan dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Program For Science*).

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Priyanti, 2020). Guna mendapati reliabel atau tidaknya suatu variabel, maka dilakukanlah pengujian menggunakan SPSS dengan melihat perbandingan dari nilai *Cronbach's Alpha*, apabila :

- a. Nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ maka pertanyaan yang digunakan guna mengukur variabel tersebut adalah *reliable*.
- b. Nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,6$ maka pertanyaan yang digunakan guna mengukur variabel tersebut tidaklah *reliable*.

3.6.2 Uji Asumsi klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas yaitu pengujian yang dilakukan guna mengetahui persebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel apakah data tersebut sudah terdistribusi dengan normal atau belum. Berdasarkan model regresi yang baik yaitu model regresi tersebut mempunyai pendistribusian data normal atau yang mendekati normal. Dalam penelitian ini uji normalitas diukur dengan menggunakan analisis statistik non-parametrik Uji *Kolmogorov- Smirnov*. Berdasarkan pengambilan keputusan menurut Uji *Kolmogorov- Smirnov* yaitu dsitribusi data normal apabila nilai yang dihasilkan dari *Kolmogorov- Smirnov Test* $> 0,05$ yang berarti nilai residual berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas memiliki tujuan guna melakukan uji korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik adalah regresi yang tidak berkorelasi antar variabel independen atau terjadi multikolinearitas antar variabel independennya. Kriteria dalam pengujian ini yaitu :

- a. Memiliki nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari 10
- b. Memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,10

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas memiliki tujuan guna melakukan uji model regresi ada atau tidaknya perbedaan varian residual pada seluruh pengamatan di model regresi linear. Model regresi yang baik yaitu regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak dapat dideteksi menggunakan Uji Gleser, yang mana jika hasil uji diperoleh nilai signifikan diatas 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

3.6.3 Analisis Berganda

Metode analisis guna melakukan uji hipotesis pada penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda berguna dalam menguji model hubungan yang telah ditentukan peneliti apakah memiliki pengaruh secara langsung oleh variabel independen terhadap *variable* dependen melalui variabel intervening. Bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta X_1 + \beta X_2 + e$$

Keterangan :

X_1 = Kompensasi finansial

X_2 = Kompensasi non finansial

Z = Motivasi intrinsik

Y = Kinerja Karyawan

β = Koefisien regresi

e = Nilai- nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian

3.6.4 Uji kelayakan model

a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi bermanfaat dalam memprediksi kontribusi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat bisa diukur melalui seberapa besar koefisien determinasi (R^2). Apabila semakin besar R^2 atau mendekati satu, maka semakin kuat (besar) pula sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap dependen. Begitu sebaliknya, apabila semakin kecil R^2 atau mendekati nol, maka semakin lemah (kecil) pula sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Secara umum dapat dinyatakan bahwa R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

b. Uji F

Uji statistik F pada dasarnya adalah untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang di masukkan dalam model memiliki hubungan secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Priyanti, 2020). Dengan tingkat signifikansi sebesar 5% atau $\alpha = 0,05$. Jika hasil uji F menunjukkan:

- a. Apabila nilai signifikan $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji.
- b. Apabila nilai signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji.

3.6.5 Uji Hipotesis(Uji T)

Uji T berguna dalam mengetahui tingkat signifikan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel lain konstan. Untuk melakukan uji t maka dapat melalui membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan taraf signifikan sebesar 5% atau $\alpha = 0,05$. Jika hasil uji t menunjukkan:

- Apabila nilai signifikan $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji.
- Apabila nilai signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji

3.6.6 Uji Mediasi dengan Sobel Test

Uji sobel test merupakan hasil mediasi antar variabel eksogen dengan variabel endogen, dimana hasil uji tersebut fungsinya memediasi hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen (ghozali, 2018) dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel intervening Motivasi intrinsik mampu memediasi pengaruh kinerja karyawan, maka digunakan uji sobel test. Pengujian sobel test menggunakan caculator for the sobel test,

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 80 responden merupakan Tenaga Administrasi tetap di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Deskripsi rinci mengenai responden diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.1 Analisis Deskripsi Responden

No	Rincian Responden	Frekuensi	Presentase
1.	Pendidikan		
	SMA	10	13%
	Sarjana	42	53%
	Pasca Sarjana	28	35%
2.	Jenis Kelamin		
	Laki – laki	28	35%
	Perempuan	52	65%
3.	Usia		
	24 – 27	12	15 %
	28 – 31	39	49 %
	32 – 35	14	18 %
	36 – 39	3	4 %
	40 – 43	5	6 %
	44 – 47	2	3 %
	48 – 51	5	6 %
4.	Domisili		
	Semarang	72	90%
	Luar semarang	8	10%
5.	Unit bagian kerja		
	Fakultas	48	60 %
	Keuangan	9	11 %
	Perpustakaan	8	10 %
	Biro akademik	3	4%
	Lainnya.	12	15 %
6.	Lama bekerja		
	Kurang dari 2 tahun	8	10 %
	Lebih dari 2 tahun	72	90%
Jumlah Responden Keseluruhan		80	100 %

Sumber : Data diolah Peneliti,2025

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang n tingkat pendidikan terakhir memiliki latar belakang pendidikan SMA sebanyak 10 atau 13 %,diikuti oleh jumlah

Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang memiliki latar belakang Sarjana sebanyak 42 % atau 53 %, posisi selanjutnya oleh jumlah Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang memiliki latar belakang pasca sarjana dengan jumlah 28 atau 35 % Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang sudah menempuh pendidikan tinggi, sehingga diasumsikan memiliki pemahaman dan pengetahuan yang cukup baik mengenai tugas maupun tanggung jawab dalam pekerjaan.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang didominasi oleh perempuan sebanyak 52 orang atau sekitar 65%, sedangkan jumlah Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 28 orang atau 35%. Hal ini memperlihatkan bahwa Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang menjadi objek Penelitian Mayoritas Perempuan.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah Distribusi usia Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang cukup bervariasi. Kelompok usia terbesar adalah 28–30 tahun sebanyak 20 orang atau 25%, diikuti oleh kelompok usia 31–33 tahun sebanyak 14 orang atau 18%, serta kelompok usia 34–36 tahun sebanyak 11 orang atau 14%. Sementara itu, jumlah Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang dengan usia 24–27 tahun berjumlah 12 orang atau 15%, usia 37–39 tahun sebanyak 7 orang atau 9%, usia 40–42 tahun sebanyak 6 orang atau 8%, usia 43–45 tahun sebanyak 5 orang atau 6%, usia 46–47 tahun sebanyak 3 orang atau 4%, dan kelompok usia tertua 48–51 tahun sebanyak 2 orang atau 3%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jumlah Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang berada pada usia produktif awal (28–36 tahun), yang umumnya memiliki energi dan motivasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang terbanyak berasal dari Fakultas sebanyak 48 orang atau 60%, kemudian dari Keuangan sebanyak 9 orang atau 11%, Perpustakaan sebanyak 8 orang atau 10%, serta Biro Akademik sebanyak 3 orang atau 4%, dan dari unit lain-lain sebanyak 12 orang atau 15%. Distribusi ini

menunjukkan bahwa bagian fakultas merupakan unit yang paling banyak diisi oleh Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang, sesuai dengan peran pentingnya dalam kegiatan akademik.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang Mayoritas telah bekerja lebih dari 2 tahun sebanyak 72 orang atau 90%, sedangkan jumlah Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang bekerja kurang dari 2 tahun hanya sebanyak 8 orang atau 10%. Hal ini memperlihatkan bahwa sebagian besar jumlah Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga diasumsikan lebih memahami kondisi pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

4.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (sugiono,2017)

Tabel 4.2 Indeks Responden Variabel Kompensasi Finansial

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden								Skor		Skor FxS	Indeks (%)	Kriteria	
	1		2		3		4		5					
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS				
Gaji	0	0	0	0	8	24	26	104	46	230	80	358	89,5	Sangat Tinggi
Tunjangan Kehadiran	0	0	0	0	8	24	30	120	42	210	80	354	88,5	Sangat Tinggi
Program Proteksi	0	0	0	0	6	18	25	100	49	245	80	363	90.75	Sangat Tinggi
Kompensasi Waktu Tidak Bekerja	0	0	0	0	10	30	30	120	40	200	80	350	87,5	Sangat Tinggi
Rata-Rata													89.0625	Sangat tinggi

Sumber :Data diolah peneliti,2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.2, indikator dengan nilai terendah

terdapat pada kompensasi waktu tidak bekerja dengan indeks sebesar 87,5%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan UNISSULA masih menilai kompensasi yang diberikan saat cuti, izin, maupun libur belum sepenuhnya optimal. Dengan kata lain, meskipun sudah termasuk kategori sangat tinggi, terdapat sebagian karyawan yang merasa hak-hak kompensasi ketika tidak bekerja masih bisa ditingkatkan agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka. Sebaliknya, indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada program proteksi dengan indeks sebesar 90,75%. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan UNISSULA menilai fasilitas perlindungan yang diberikan, seperti BPJS kesehatan, dan BPJS Ketenagakerjaan, telah berjalan dengan baik dan memberikan rasa aman. Hal tersebut berarti karyawan merasa terlindungi, diperhatikan, dan dijamin kesejahteraannya, sehingga mampu menumbuhkan rasa nyaman, loyalitas, dan motivasi dalam bekerja.

Secara keseluruhan, kategori sangat tinggi pada tabel ini bahwa mayoritas karyawan menilai kompensasi finansial di UNISSULA sudah lebih dari memadai. Dengan demikian, kebijakan kompensasi finansial yang diterapkan mampu meningkatkan kepuasan, memperkuat motivasi intrinsik, serta mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 4.3 Indeks Responden Variabel Kompensasi Non Finansial

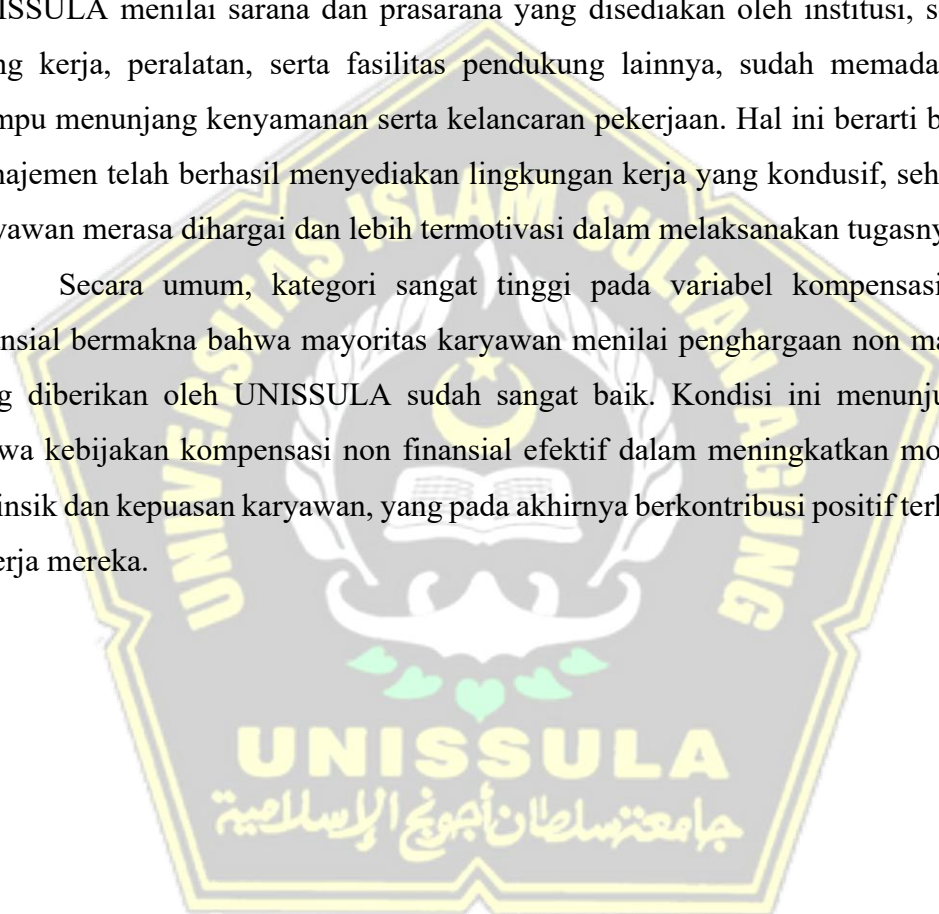
Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Skor	Skor FxS	Indeks (%)	Kriteria
	1	2	3	4	5									
	F	F	F	F	F	F	F	FS	F	FS				
	S	S	S	S	S									
Kesempatan Pendidikan	0	0	2	4	9	27	30	120	39	195	80	346	86.5	Sangat Tinggi
Kesempatan Pelatihan	0	0	1	2	14	42	15	60	50	250	80	354	88.5	Sangat Tinggi
Cuti Kerja	0	0	0	0	9	27	29	116	42	210	80	353	88.25	Sangat Tinggi
Fasilitas	0	0	0	0	8	24	21	84	51	255	80	363	90.75	Sangat Tinggi
Rata-Rata													88.5	Sangat Tinggi

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.3, indikator dengan nilai terendah terdapat pada kesempatan pendidikan dengan indeks sebesar 86,5%. Hal ini

menunjukkan bahwa meskipun berada pada kategori sangat tinggi, sebagian karyawan UNISSULA masih merasa kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal atau memperoleh dukungan pendidikan belum sepenuhnya optimal. Dengan kata lain, karyawan menilai bahwa aspek pengembangan diri melalui pendidikan masih bisa lebih ditingkatkan agar dapat menunjang kompetensi dan karier mereka di masa depan. Sebaliknya, indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada fasilitas dengan indeks sebesar 90,75%. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan UNISSULA menilai sarana dan prasarana yang disediakan oleh institusi, seperti ruang kerja, peralatan, serta fasilitas pendukung lainnya, sudah memadai dan mampu menunjang kenyamanan serta kelancaran pekerjaan. Hal ini berarti bahwa manajemen telah berhasil menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya.

Secara umum, kategori sangat tinggi pada variabel kompensasi non finansial bermakna bahwa mayoritas karyawan menilai penghargaan non materiil yang diberikan oleh UNISSULA sudah sangat baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi non finansial efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap kinerja mereka.



Tabel 4.4 Indeks Responden Variabel Motivasi Intrinsik

Indikator		Frekuensi Jawaban Responden								Skor		Skor FxS	Indeks (%)	Kriteria	
		1	2		3		4		5						
		F	F	F	F	F	F	FS	F	FS					
Kepuasan Pribadi dalam Menyelesaikan Tugas		0	0	0	0	7	21	19	76	54	270	80	367	91.75	Sangat Tinggi
Kepuasan Pribadi dalam Menyelesaikan Tugas		0	0	0	0	9	27	29	116	42	210	80	353	88.25	Sangat Tinggi
Rasa Senang terhadap Pekerjaan itu Sendiri		0	0	0	0	16	48	21	84	43	215	80	347	86.75	Sangat Tinggi
Inisiatif Pribadi tanpa Pengaruh Eksternal		0	0	0	0	6	18	25	100	49	245	80	363	90.75	Sangat Tinggi
Rasa Ingin Tahu dan Keinginan untuk Berkembang		0	0	0	0	2	6	30	120	48	240	80	366	91.5	Sangat Tinggi
Rata-Rata													89.3125	Sangat Tinggi	

Sumber : Data diolah Peneliti,2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.4, indikator dengan nilai terendah terdapat pada rasa senang terhadap pekerjaan itu sendiri dengan indeks sebesar 86,75%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun masuk kategori sangat tinggi, masih terdapat sebagian karyawan UNISSULA yang merasa senang terhadap pekerjaan mereka belum sepenuhnya konsisten. Kondisi ini dapat diartikan bahwa ada faktor tertentu, seperti beban kerja, rutinitas, atau keterbatasan fasilitas, yang membuat semangat kerja karyawan kadang menurun sehingga perlu mendapat perhatian dari manajemen. Sebaliknya, indikator dengan nilai tertinggi adalah kepuasan pribadi dalam menyelesaikan tugas dengan indeks sebesar 91,75%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan UNISSULA merasa puas dan bangga ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Tingginya skor pada indikator ini mencerminkan bahwa karyawan memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk menyelesaikan tugas, merasa pekerjaannya bermakna, dan memperoleh kepuasan batin dari hasil kerjanya.

Secara keseluruhan, kategori sangat tinggi pada variabel motivasi intrinsik bermakna bahwa mayoritas karyawan memiliki dorongan internal yang kuat dalam bekerja. Artinya, motivasi yang timbul dari dalam diri karyawan—seperti kepuasan pribadi, rasa bangga, inisiatif, serta keinginan untuk berkembang—sudah berada

pada tingkat yang optimal, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan di UNISSULA.

Tabel 4.5 Indeks Responden Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										S ko r	Skor FxS	Inde ks (%)	Krite ria
	1	2		3		4		5						
	F	FS	F	FS	F	F	F	FS	F	FS				
						S								
Kuantitas	0	0	0	0	6	18	32	128	42	210	80	356	89	Sangat Tinggi
Kualitas	0	0	0	0	11	33	20	80	49	245	80	358	89.5	Sangat Tinggi
Ketepatan	0	0	0	0	7	21	26	104	47	235	80	360	90	Sangat Tinggi
Kerjasama	0	0	0	0	10	30	31	124	39	195	80	349	87.25	Sangat Tinggi
Rata-Rata												88.9375		Sangat Tinggi

Sumber : Data diolah Peneliti,2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.5, indikator dengan nilai terendah terdapat pada kerjasama dengan indeks sebesar 87,25%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun masih berada dalam kategori sangat tinggi, sebagian karyawan UNISSULA merasa bahwa kerjasama antarpegawai dalam menyelesaikan pekerjaan belum sepenuhnya optimal. Dengan kata lain, masih diperlukan peningkatan koordinasi, komunikasi, dan sinergi antarindividu agar kinerja tim dapat berjalan lebih efektif. Sebaliknya, indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada kualitas kerja dengan indeks sebesar 89,5%. Temuan ini menandakan bahwa karyawan UNISSULA mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik, sesuai standar, dan penuh tanggung jawab. Tingginya nilai pada indikator ini juga mencerminkan bahwa karyawan memiliki kompetensi dan keterampilan yang memadai dalam melaksanakan tugasnya.

Secara keseluruhan, kategori sangat tinggi pada variabel kinerja karyawan bermakna bahwa mayoritas karyawan UNISSULA telah menunjukkan performa kerja yang optimal baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun ketepatan penyelesaian tugas. Hal ini menegaskan bahwa karyawan memiliki komitmen yang kuat dalam memberikan kontribusi terbaik bagi institusi.

Tabel 4.6 Hasil Descriptive Statistics

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
Kompensasi Finansial	80	14	20	17.76	1.84
Kompensasi Non Finansial	80	13	20	17.68	1.87
Motivasi Intrinsik	80	16	25	22.45	2.62
Kinerja Karyawan	80	13	20	17.83	1.79

Sumber : Data diolah Peneliti,2025

Berdasarkan Tabel 4.6 hasil *descriptive statistics*, diperoleh gambaran bahwa dari 80 responden, variabel kompensasi finansial memiliki nilai minimum 14, maksimum 20, rata-rata (*mean*) sebesar 17,76 dengan *standard deviation* 1,84; kompensasi non finansial menunjukkan nilai minimum 13, maksimum 20, rata-rata 17,68 dengan *standard deviation* 1,87; motivasi intrinsik memiliki rentang nilai 16 hingga 25 dengan rata-rata 22,45 dan *standard deviation* 2,22; sedangkan kinerja karyawan berada pada rentang 13 hingga 20 dengan rata-rata 17,83 serta *standard deviation* 1,78. Secara umum, rata-rata setiap variabel relatif tinggi mendekati nilai maksimum dengan variasi data yang rendah hingga sedang, menunjukkan bahwa kompensasi baik finansial maupun non finansial, motivasi intrinsik, serta kinerja karyawan berada dalam kategori baik dan relatif homogen di antara Karyawan Universitas Sultan Agung Semarang.

4.3 Uji Instrument

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner (ghozali 2018). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r tabel. Jika r hitung $>$ r tabel maka instrumen atau item item pertanyaan dinyatakan valid

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kompensasi Finansial (X1)	X1.1	0,694	0,2199	Valid
	X1.2	0,680	0,2199	Valid
	X1.3	0,628	0,2199	Valid
	X1.4	0,742	0,2199	Valid
Kompensasi Non Finansial (X2)	X2.1	0,717	0,2199	Valid
	X2.1	0,745	0,2199	Valid
	X2.3	0,651	0,2199	Valid
	X2.4	0,700	0,2199	Valid
Motivasi Intrinsik (Z)	Z.1	0,693	0,2199	Valid
	Z.2	0,657	0,2199	Valid
	Z.3	0,696	0,2199	Valid
	Z.4	0,635	0,2199	Valid
	Z.5	0,652	0,2199	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,702	0,2199	Valid
	Y.2	0,782	0,2199	Valid
	Y.3	0,639	0,2199	Valid
	Y.4	0,780	0,2199	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *kompensasi finansial*, *kompensasi non finansial*, *motivasi intrinsik*, dan *kinerja karyawan* memiliki nilai *r hitung* yang lebih besar daripada *r tabel* (0,2199), sehingga keseluruhan item dinyatakan valid. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator dalam instrumen penelitian mampu merepresentasikan konstruk variabel yang diukur secara tepat dan konsisten. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dikatakan memiliki kualitas yang baik karena setiap item pertanyaan telah memenuhi kriteria validitas, sehingga layak digunakan dalam tahap pengumpulan data untuk menguji hubungan antar variabel penelitian.

2. Uji Reabilitas

Suatu Koesioner dikatakan Reliabel atau Handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah Konsistern atau stabil dari waktu ke waktu (ghozali, 2018) hasil uji reliabilitas yang telah diujikan terhadap 80 responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8 Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Cut Off	Keterangan
Kompensasi Finansial (X1)	0,627	0,6	Reliabel
Kompensasi Non Finansial (X2)	0,659	0,6	Reliabel
Motivasi Intrinsik (Z)	0,682	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,703	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8 Hasil uji *reliability* menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu kompensasi finansial (0,627), kompensasi non finansial (0,659), motivasi intrinsik (0,682), dan kinerja karyawan (0,703), memiliki nilai di atas *cut off* sebesar 0,6. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikategorikan reliabel, sehingga setiap indikator pada masing-masing variabel mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten.

4.4 Hasil Uji Asumsi klasik

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (ghozali, 2018) dalam penelitian ini pengujian normalitas menggunakan analisis statistik dengan metode one sample kolmogorov – smirnov test yaitu apabila nilai Asymp. Sig (2- tailed) lebih besar dari taraf signifikan 0,05 maka model regresi dapat disebut Normal.

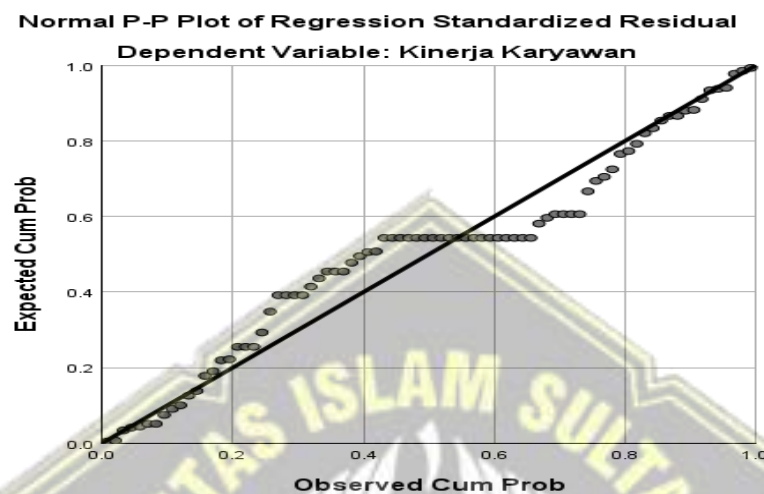
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai Asymp. Sig. (2-tailed)	Taraf Signifikansi	Keterangan
Kompensasi Finansial (X1)	0,200	0,05	Normal
Kompensasi Non Finansial (X2)	0,200	0,05	Normal
Motivasi Intrinsik (Z)	0,990	0,05	Normal
Kinerja Karyawan (Y)	0,200	0,05	Normal

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.9 nilai Kolmogorov-Smirnov menunjukkan hasil lebih besar dari taraf signifikan 0,05. Maka, dapat disimpulkan bahwa data residual

pada model penelitian ini terdistribusi normal. Dengan demikian, hasil data menunjukkan bahwa data baik dan layak digunakan dalam model regresi. Selain dari tabel di atas, suatu data dapat dikatakan berdistribusi normal atau tidak juga dapat dilihat melalui Normal P-Plot.



Gambar 4.1 Normal Probability plot

Berdasarkan gambar Grafik P-Plot 4.1 menunjukkan titik-titik yang tersebar mengikuti garis diagonal dan tidak ada yang menyebar jauh. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa data sampel dari masing-masing variabel berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian untuk melihat kolerasi anat variabel independen atau variabel bebas dalam sebuah model regresi. Multikolinearitas terjadi apabila nilai tolerance diatas 0,10 dan nilai VIF dibawah 10 atau tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 . Hasil dari output SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Uji Multokolineritas

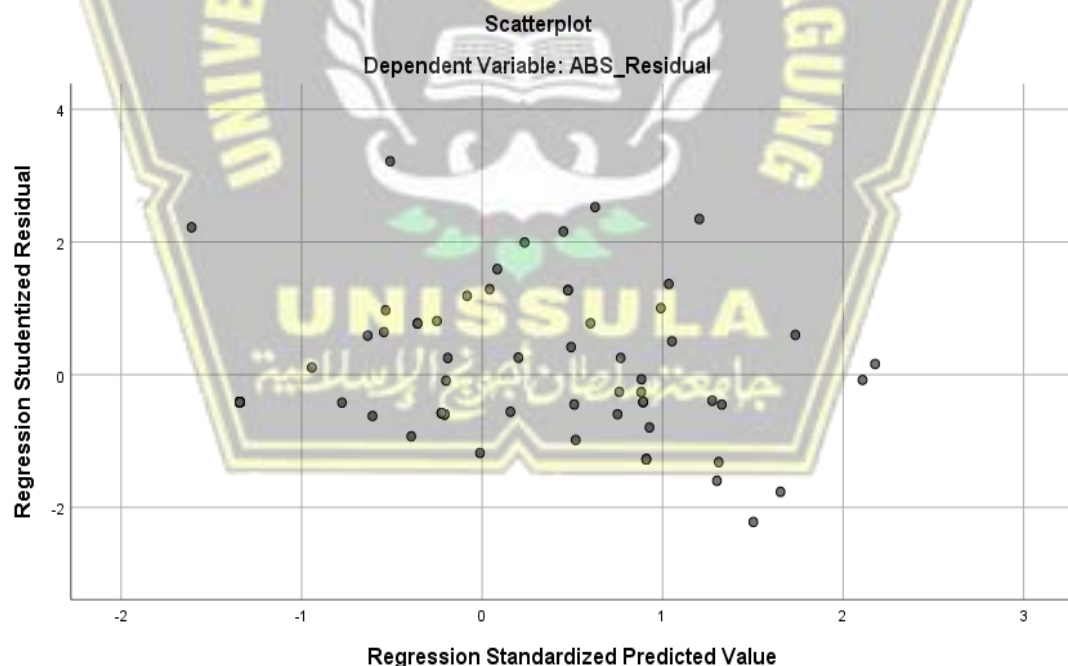
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompensasi finansial (X1)	0.288	3.467	Tidak terjadi multikolinearitas
Kompensasi Non finansial (X2)	0.244	4.077	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi intrinsik (Z)	0.200	4.983	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber : Data diolah Peneliti,2025

Berdasarkan tabel 4.10 diperoleh nilai tolerance untuk variabel Kompensasi Finansial sebesar 0,288, Kompensasi Non Finansial sebesar 0,290, dan Motivasi Intrinsik sebesar 0,200, yang semuanya lebih besar dari 0,10. Selain itu, nilai Variance Inflation Factor (VIF) masing-masing variabel adalah 3,467, 3,447; dan 4,993, yang seluruhnya kurang dari 10,00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas dalam model regresi ini, sehingga antar variabel independen tidak ditemukan adanya korelasi yang tinggi dan model layak digunakan untuk analisis regresi lebih lanjut.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas Adalah alat uji ketidaksamaan Variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya dalam satu model regresi (ghozali,2018) cara mendeteksi adanya heteroskedastisitas Adalah terdapat titik membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar, dan menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas Berdasarkan grafik dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 4.2 Grafik Scateterplo

Berdasarkan Gambar 4.2 uji heteroskedastisitas menggunakan Grafik scatter plot diatas, dapat disimpulkan bahwa model tidak mengalami peristiwa

heteroskedastisitas. Hasil ini dapat ditinjau dari pola dalam scatter plot yang tidak membentuk pola tertentu dan tidak terkumpul dalam posisi tertentu dan terlihat dari uji Uji Gleser berikut :

Tabel 4.11 Hasil Uji Gleser

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Kompensasi Finansial (X1)	0.163	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Kompensasi Non Finansial (X2)	0.280	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Motivasi Intrinsik(Z)	0.098	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.11 diperoleh nilai signifikansi uji Uji Gleser untuk variabel Kompensasi Finansial sebesar 0,163 ($> 0,05$), Kompensasi Non Finansial sebesar 0,285 ($> 0,05$), dan Motivasi Intrinsik sebesar 0,933 ($> 0,05$). Karena seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, yaitu perbedaan varian residual antar periode waktu tidak terjadi. Dengan demikian, model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.5 Analisis Berganda

Analisis Regresi Adalah suatu statika yang berguna untuk memodelkan hubungan kausalitas yaitu adanya hubungan sebab dan akibat antar variable variable yang menjadi perhatian, dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda, Untuk hasil masing masing hasil uji dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 4.12 Coefficients, persamaan regresi linear berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	T hitung	Sig.
(Constant)	0,313	0,244		1,282	0,204
Kompensasi Finansial(X1)	0,425	0,023	0,482	18,128	0,000
Kompensasi Non Finansial(X2)	0,302	0,023	0,334	13,137	0,000
Motivasi Intrinsik(Z)	0,204	0,023	0,268	8,747	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan tabel *Coefficients*, persamaan regresi linear berganda yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,313 + 0,425 X1 + 0,302 X2 + 0,206 Z$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan (variabel dependen)

X1 = Kompensasi Finansial

X2 = Kompensasi Non Finansial

Z = Motivasi Intrinsik

Interpretasinya:

- Konstanta sebesar 0,313 mengindikasikan bahwa jika semua variabel independen bernilai nol, maka kinerja karyawan tetap berada pada nilai dasar sebesar 0,313 (meskipun dalam konteks sosial jarang benar-benar nol).
- Koefisien 0,425 pada kompensasi finansial menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kompensasi finansial akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,425 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.
- Koefisien 0,302 pada kompensasi non finansial menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan kompensasi non finansial akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,302 satuan.
- Koefisien 0,206 pada motivasi intrinsik menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,206 satuan.

Dengan demikian, seluruh variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6 Uji Kelayakan Model

1. Uji Simultan (Uji F)

Dari tabel ANOVA, diperoleh nilai F hitung = 153,733 dengan Sig. = 0,000. Untuk membandingkan dengan F tabel, digunakan $df_1 = k = 2$ (jumlah variabel independen) dan $df_2 = n - k - 1 = 77$. Dengan taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), maka diperoleh F tabel = 3,11. karena F hitung (153,733) > F tabel (3,11) dan Sig. < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik.

Tabel 4.13 Hasil Uji F Model 1**Motivasi Intrinsik**

ANOVA	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	310,132	1	310,132	153,733	0,000
Residual	77,868	79	987,778		
Total	388,000	80			

a. Dependent Variable: Motivasi Intrinsik

b. Predictors: (Constant), Kompensasi Non Finansial, Kompensasi Finansial

Tabel 4.14 Hasil Uji F Model 2**Kinerja Karyawan**

ANOVA	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	227,251	3	75,750	1753,921	0,000
Residual	77,888	77	1,012		
Total	305,139	80			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kompensasi Non Finansial, Kompensasi Finansial, Motivasi Intrinsik

Sumber : Data diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji F yang tercantum pada tabel ANOVA untuk kedua model regresi, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dibangun pada masing-masing analisis adalah signifikan secara statistik. Pada Tabel 4.13 nilai F sebesar 153,733 dengan tingkat signifikansi (Sig.) 0,000 menunjukkan bahwa Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial secara simultan memberikan pengaruh yang nyata terhadap Motivasi Intrinsik. Hal ini berarti model regresi layak digunakan karena dua variabel bebas tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada Motivasi Intrinsik dengan baik.

Pada Tabel 4.14, nilai F yang lebih tinggi yaitu 1753,921 dengan tingkat signifikansi (Sig.) juga 0,000 menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik, Kompensasi Non Finansial, dan Kompensasi Finansial secara simultan berpengaruh secara

signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05, uji F pada kedua model membuktikan bahwa regresi tidak terjadi secara kebetulan, melainkan hubungan antara variable-variabel dalam model memang nyata dan dapat dipertanggungjawabkan secara statistik. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa seluruh variabel independen dalam setiap model memiliki kontribusi yang bermakna terhadap variabel dependen yang diukur

4.7 Uji Hipotesis

1. Koefisien Derminasi

Koefisien determinasi bermanfaat dalam memprediksi kontribusi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat bisa diukur melalui seberapa besar koefisien determinasi (R^2). Apabila semakin besar R^2 atau mendekati satu, maka semakin kuat (besar) pula sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap dependen. Begitu sebaliknya, apabila semakin kecil R^2 atau mendekati nol, maka semakin lemah (kecil) pula sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Secara umum dapat dinyatakan bahwa R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$. Hasil Uji Koefisien Derminasi dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Derminasi

Variabel dependen	Variabel independent	<i>R square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Model Regresi 1 Motivasi Intrinsik	Kompensasi Finansial (X1) Kompensasi Non finansial (X2) Kinerja Karyawan(Y)	0,894	80 %
Model Regresi 2 Motivasi Intrinsik	Kompensasi Finansial(X1) Kompensasi Non finansial(X2) Kinerja Karyawan(Y)	0,993	98,6%

Sumber : Data diolah Peneliti,2025

Pada Tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa nilai Adjusted R-Square untuk model regresi 1 adalah sebesar 0,800 atau setara dengan 80%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi Finansial (X1) dan Kompensasi Non Finansial (X2)

mampu menjelaskan sebesar 80% variasi dari variabel Motivasi Intrinsik (Y), sementara sisanya sebesar 20% dijelaskan oleh variabel lain di luar model regresi 1. Selanjutnya, untuk model regresi 2, nilai Adjusted R-Square sebesar 0,986 atau setara dengan 98,6%. Ini berarti Kompensasi Finansial (X1), Kompensasi Non Finansial (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) mampu menjelaskan sebesar 98,6% variasi dari variabel Motivasi Intrinsik, sedangkan sisanya sebesar 1,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model regresi 2.

2. Uji Parsial (Uji T)

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Rumus dasar pengujiannya adalah:

$H_0: \beta_i = 0$ (tidak ada pengaruh signifikan)

$H_a: \beta_i \neq 0$ (ada pengaruh signifikan)

Dengan jumlah sampel $n = 80$ dan jumlah variabel independen $k = 3$, maka derajat kebebasan (df) = $n - k - 1 = 80 - 3 - 1 = 76$. Nilai t tabel pada $\alpha = 0,05$ (two-tailed), $df = 76 = 1,991$.

Tabel 4.16 Hasil uji Signifikasnsi Parsial Uji- t

Hipotesis	Variabel	t hitung	t tabel	p-value	Taraf Signifikansi	Keterangan
H1	Kompensasi Finansial (X1)	18,128	1,991	0,000	0,05	Signifikan, diterima
H2	Kompensasi Non Finansial(X2)	13.137	1,991	0,000	0.05	Signifikan, diterima
H3	Motivasi Intrinsik (Z)	8.747	1,991	0,000	0.005	Signifikan, diterima

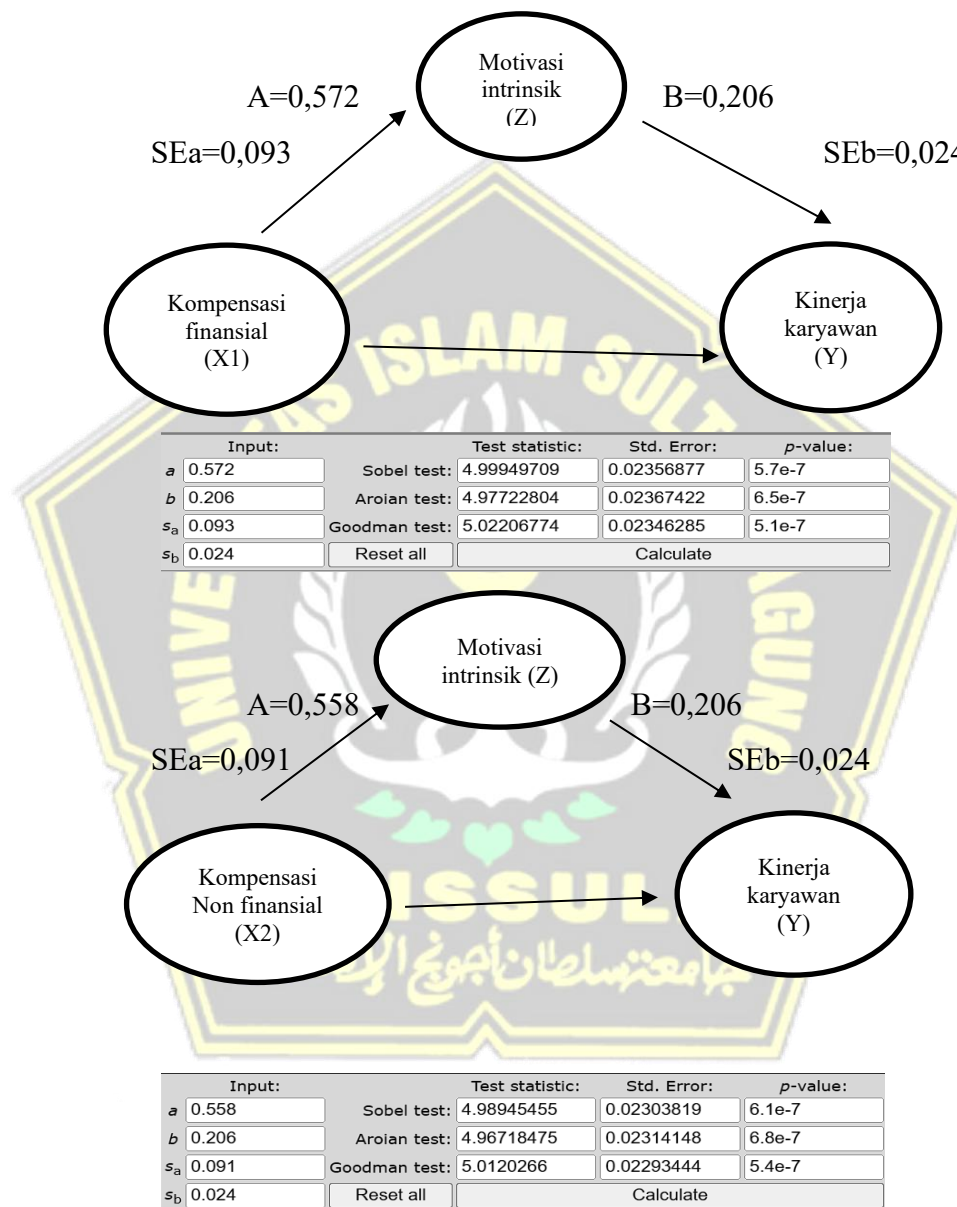
Sumber : Data diolah Peneliti, 2025

Ketiga variabel independen terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Di antara ketiganya, kompensasi finansial memiliki pengaruh paling dominan karena nilai koefisien dan t-hitungnya paling besar.

4.8 Uji Mediasi (Sobel Test)

Dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah variable Intervening Motivasi instrinsik mampu memediasi pengaruh kompensasi finansial maupun non

finansial, maka digunakan uji sobel test. Pengujian sobel test menggunakan *calculation for the sobel test*, dengan kriteria pengambilan Keputusan yaitu apabila pada two tail probability nilai signifikansi < 0.05 , maka pengujian mampu menjadi variable Intervening, hasil uji sobel test dapat dilihat pada gambak berikut :



Gambar 4.3 Hasil sobel Test melalui online calculation

a. Motivasi intrinsik (Z) dalam Memediasi Kompensasi Non Finansial (X1) Terhadap Kinerja karyawan.(Y)

Berdasarkan Uji sobel tsb Diatas dapat diketahui peranan variable terdapat

Nilai Sobel test sebesar 4,999 dengan p-value $5,7e-7$ ($= 0,00000057$) yang jauh lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa motivasi intrinsik terbukti berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Artinya, kompensasi finansial tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja lebih optimal. Dengan kata lain, sebagian pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan berlangsung melalui peran motivasi intrinsik.

b. Motivasi intrinsik (Z) dalam Memediasi Kompensasi Non Finansial (X2) Terhadap Kinerja karyawan.(Y)

Berdasarkan Uji sobel tsb Diatas dapat diketahui peranan variable terdapat nilai Sobel test sebesar 4,989 dengan p-value $6,1e-7$ ($=0,00000061$), juga jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik juga secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, selain kompensasi finansial, kompensasi non finansial seperti pengakuan, apresiasi, atau suasana kerja yang mendukung, memiliki kontribusi penting dalam membangun motivasi intrinsik. Motivasi ini kemudian menjadi mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara kompensasi non finansial dan peningkatan kinerja. Hal ini menegaskan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara optimal ketika strategi kompensasi, baik finansial maupun non finansial, diiringi dengan upaya memperkuat motivasi intrinsik.

4.9 Pembahasan Pengaruh antar Variabel

4.9.1 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Intrinsik

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan administrasi di UNISSULA (nilai koefisien $\beta = 0,298$; Sig. = $0,010 < 0,05$). Artinya, semakin baik pemberian kompensasi finansial yang mencakup gaji, tunjangan kehadiran, program proteksi, serta kompensasi waktu tidak bekerja, maka semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan. program proteksi memperoleh

nilai tertinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa adanya jaminan kesehatan, asuransi, dan perlindungan lain membuat karyawan merasa lebih aman dan tenang dalam bekerja. Rasa aman ini menumbuhkan semangat, disiplin, serta tanggung jawab yang merupakan bagian penting dari motivasi intrinsik. Sementara itu, indikator kompensasi waktu tidak bekerja memperoleh nilai terendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek tunjangan cuti, libur berbayar, maupun insentif saat tidak bekerja masih belum optimal. Hal ini berpotensi mengurangi kepuasan finansial sebagian karyawan, meskipun tidak menghilangkan dorongan intrinsik yang sudah terbentuk dari aspek finansial lain seperti gaji dan tunjangan tetap. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kompensasi finansial tidak hanya memberikan manfaat material, tetapi juga berperan penting dalam membentuk dorongan intrinsik karyawan. Ketika kebutuhan finansial dasar terpenuhi, karyawan cenderung lebih fokus, bersemangat, serta menunjukkan rasa bangga dan kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan terdahulu oleh Ernawati Harita (2022), Septiyaningsih dkk. (2016), Fauziah Septiani (2018), serta Pinontoan dkk. (2022) yang konsisten membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik karyawan.

4.9.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Intrinsik

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan administrasi di UNISSULA (nilai koefisien $\beta = 0,276$; Sig. = $0,012 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik bentuk kompensasi non finansial yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi intrinsik karyawan.

Adapun indikator kompensasi non finansial yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: kesempatan pendidikan, kesempatan pelatihan, cuti kerja, dan fasilitas kerja. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator kesempatan pelatihan memperoleh nilai relatif tinggi, mencerminkan bahwa karyawan merasa didukung oleh organisasi dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka. Dukungan ini menumbuhkan rasa percaya diri, tanggung jawab, serta

dorongan intrinsik untuk bekerja lebih baik.

Namun, indikator kesempatan pengembangan diri dan fasilitas kerja memperoleh nilai lebih rendah dibanding indikator lainnya. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan masih merasakan keterbatasan dalam akses jenjang karir, pendidikan formal, maupun sarana penunjang kerja yang lebih memadai. Jika aspek ini ditingkatkan, maka motivasi intrinsik karyawan berpotensi meningkat lebih optimal. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa kompensasi non finansial yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendukung kesejahteraan psikologis, serta mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik karyawan untuk berprestasi dan menjaga kualitas kinerja.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan terdahulu oleh Rahmawati & Kurniawan (2021), Putri & Santoso (2020), Dewi et al. (2022), serta Sari & Wibowo (2023) yang membuktikan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

4.9.3 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan administrasi di UNISSULA (nilai koefisien $\beta = 0,314$; Sig. = $0,008 < 0,05$). Hal ini berarti semakin baik pemberian kompensasi finansial yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Jika dilihat dari indikatornya, program proteksi memperoleh nilai tertinggi.

Hal ini mencerminkan bahwa adanya jaminan kesehatan, tunjangan keselamatan, dan bentuk perlindungan lain memberikan rasa aman bagi karyawan dalam bekerja. Perlindungan ini meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong mereka untuk tetap fokus dan produktif. Sebaliknya, indikator kompensasi waktu tidak bekerja menjadi yang terendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemberian insentif atau kompensasi ketika karyawan tidak bekerja (misalnya cuti berbayar atau tunjangan hari libur) masih dirasakan kurang optimal. Aspek ini perlu mendapatkan perhatian lebih karena dapat memengaruhi kepuasan kerja, terutama bagi karyawan yang mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kompensasi

finansial berfungsi tidak hanya sebagai bentuk penghargaan materiil, tetapi juga sebagai faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, meningkatkan loyalitas, serta mencapai target kinerja yang diharapkan.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan terdahulu oleh Prasetyo & Wulandari (2021), Rahmawati dkk. (2020), Setiawan & Lestari (2022), serta Nurhadi & Fauziyah (2023) yang secara konsisten menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.9.4 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan administrasi di UNISSULA (nilai koefisien $\beta = 0,276$; Sig. = $0,014 < 0,05$). Artinya, semakin baik kompensasi non finansial yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Secara rinci, indikator kesempatan pengembangan diri dan fasilitas kerja memperoleh skor relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa masih kurang memperoleh peluang yang memadai untuk mengikuti pelatihan, pendidikan lanjutan, maupun peningkatan jenjang karier. Demikian pula fasilitas kerja yang tersedia belum sepenuhnya mendukung efektivitas kerja secara maksimal. Jika aspek ini ditingkatkan, maka dampak kompensasi non finansial terhadap kinerja akan semakin optimal. Meskipun demikian, indikator lain seperti pelatihan yang relevan dengan pekerjaan, hak cuti kerja, serta dukungan organisasi dan atasan dinilai sudah berjalan baik. Faktor-faktor tersebut terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkualitas. Dengan demikian, kompensasi non finansial berperan tidak hanya sebagai bentuk penghargaan non-materiil, tetapi juga sebagai instrumen penting untuk meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Putra & Sari (2020), Lestari & Hadi (2021), Rahayu & Wahyuni (2022), serta Putri & Ahmad (2023) yang secara konsisten menemukan bahwa kompensasi non finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.9.5 Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mampu memediasi pengaruh kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan. Hasil uji juga membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0,000 < 0,05$), kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,014 < 0,05$), serta motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,000 < 0,05$). Selain itu, motivasi intrinsik terbukti memediasi pengaruh kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial terhadap kinerja ($p \text{ indirect effect} = 0,000 < 0,05$).

Hal ini berarti bahwa kompensasi yang baik tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi intrinsik yang pada akhirnya berkontribusi dalam memperkuat kinerja karyawan. Namun, realitanya terdapat indikator kompensasi non finansial tertentu, yakni kesempatan pengembangan diri, yang masih perlu ditingkatkan. Indikator ini mencerminkan peluang bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan, pendidikan, maupun jenjang karir. Ketika indikator ini rendah, karyawan berpotensi merasa kurang mendapatkan ruang untuk berkembang. Meski demikian, indikator lain seperti pengakuan dari atasan, lingkungan kerja yang nyaman, serta hubungan kerja yang harmonis tetap berjalan baik, sehingga mampu mendukung motivasi intrinsik. Di sisi lain, indikator motivasi intrinsik yang kuat seperti rasa tanggung jawab, kebanggaan dalam bekerja, dan kepuasan pribadi atas hasil kerja terbukti menjaga konsistensi kinerja pegawai administrasi di UNISSULA. Artinya, meskipun tidak semua aspek kompensasi non finansial ideal, dorongan internal dari karyawan tetap menjadi faktor penting yang memastikan target kerja dapat tercapai.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu oleh Sari & Wibowo (2021), Rahman & Lestari (2022), Putri & Santoso (2023), serta Dewi et al. (2020) yang juga menemukan bahwa motivasi dapat menjadi variabel intervening dalam hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini dan pembahasan tentang pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan dengan Motivasi intrinsik sebagai variabel intervening pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang Maka dapat ditarik kesimpulannya :

1. Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Intrinsik Artinya, bahwa semakin baik pemberian kompensasi finansial yang meliputi gaji pokok, tunjangan kehadiran, program proteksi (seperti bpjs ketenagakerjaan dan bpjs kesehatan), serta kompensasi waktu tidak bekerja (misalnya cuti dan libur berbayar), maka semakin tinggi pula motivasi intrinsik yang dimiliki oleh karyawan administrasi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dengan kompensasi finansial yang adil dan layak, karyawan merasa aman, dihargai, dan tercukupi kebutuhan dasarnya, sehingga mereka terdorong untuk bekerja dengan lebih semangat, memiliki rasa tanggung jawab, serta menunjukkan kepuasan pribadi dalam menyelesaikan tugas
2. Kompensasi Non Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Intrinsik Artinya, semakin baik bentuk kompensasi non finansial yang diberikan organisasi, seperti kesempatan untuk pendidikan, kesempatan mengikuti pelatihan, pemberian cuti kerja yang memadai, serta penyediaan fasilitas kerja yang mendukung, maka semakin tinggi pula motivasi intrinsik karyawan administrasi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dengan adanya penghargaan non finansial tersebut, karyawan merasa diperhatikan, memiliki ruang untuk berkembang, serta memperoleh kenyamanan dalam bekerja, sehingga mereka lebih bersemangat, merasa tertantang, dan terdorong secara intrinsik untuk memberikan kinerja terbaik.
3. Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Artinya, bahwa sistem kompensasi finansial yang adil dan layak

mampu mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan administrasi.

4. Kompensasi Non Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Artinya, bahwa aspek non finansial seperti lingkungan kerja kondusif, dukungan atasan, serta peluang pengembangan diri terbukti mendorong terciptanya kinerja yang optimal.
5. Motivasi Intrinsik terbukti memediasi pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan Artinya, bahwa kompensasi yang diberikan, baik finansial maupun non finansial, akan semakin efektif meningkatkan kinerja mampu menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis yang didapat dalam penelitian ini, maka implikasi Manajerial yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang adalah dengan cara berikut :

1. Optimalisasi Potensi Pegawai Usia Produktif (28–31 Tahun) Karena sebagian besar responden berada pada rentang usia 28–31 tahun, yang merupakan usia produktif, maka manajemen perlu memberikan kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan, workshop, dan peningkatan keterampilan. Hal ini akan membuat karyawan pada usia emas tersebut semakin termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.
2. Penguatan Program Pengembangan Karir bagi Lulusan Sarjana Mayoritas responden berpendidikan Sarjana. Kondisi ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan memiliki bekal akademis yang cukup baik. Oleh karena itu, implikasi manajerial yang perlu diterapkan adalah memberikan jalur karir yang jelas, misalnya promosi jabatan atau penghargaan berbasis kompetensi dan kinerja. Dengan demikian, pegawai merasa dihargai dan semakin loyal pada institusi.
3. Pemberdayaan Karyawan Perempuan. Mengingat mayoritas responden adalah perempuan, maka perlu kebijakan manajerial yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work-life balance).

Hal ini bisa dilakukan melalui fleksibilitas waktu kerja tertentu, penyediaan fasilitas pendukung seperti ruang laktasi, serta dukungan psikologis agar produktivitas perempuan tetap optimal tanpa mengurangi kualitas hidup mereka.

4. Peningkatan Kompensasi Finansial dan Non Finansial Secara Terintegrasi
 Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial maupun non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik dan kinerja. Oleh karena itu, manajemen perlu menjaga keseimbangan antara pemberian kompensasi finansial (gaji, insentif, tunjangan) dengan kompensasi non finansial (pengakuan, lingkungan kerja kondusif, kesempatan pengembangan karir).
5. Membangun Budaya Kerja yang Mendorong Motivasi Intrinsik
 Karena motivasi intrinsik terbukti menjadi variabel mediasi yang penting, maka implikasi manajerial yang perlu dilakukan adalah menciptakan budaya kerja yang menekankan rasa bangga, tantangan, dan kepuasan dari pekerjaan. Misalnya dengan memberikan penghargaan atas inovasi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan komunikasi internal yang positif.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah memberikan hasil yang relevan terkait pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening, namun terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicatat, antara lain:

1. Objek penelitian terbatas pada karyawan administrasi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA). Hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan pada tenaga pendidik maupun institusi pendidikan lainnya.
2. Indikator Variabel dengan Nilai Terendah. terlihat bahwa beberapa indikator, khususnya pada variabel kompensasi non finansial yaitu kesempatan pengembangan diri dan fasilitas kerja. Hal ini menunjukkan

bahwa instrumen penelitian belum sepenuhnya menggambarkan faktor-faktor non finansial secara mendalam, misalnya terkait kualitas pelatihan, akses karier, maupun kelayakan fasilitas yang tersedia.

3. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner. Hal ini memungkinkan adanya bias persepsi responden, karena jawaban dapat dipengaruhi oleh kondisi subjektif saat pengisian kuesioner.
4. Variabel Terbatas. Hasil Penelitian hanya berfokus pada kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan. Padahal, dalam realitas manajemen SDM terdapat variabel lain yang juga berpengaruh, seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

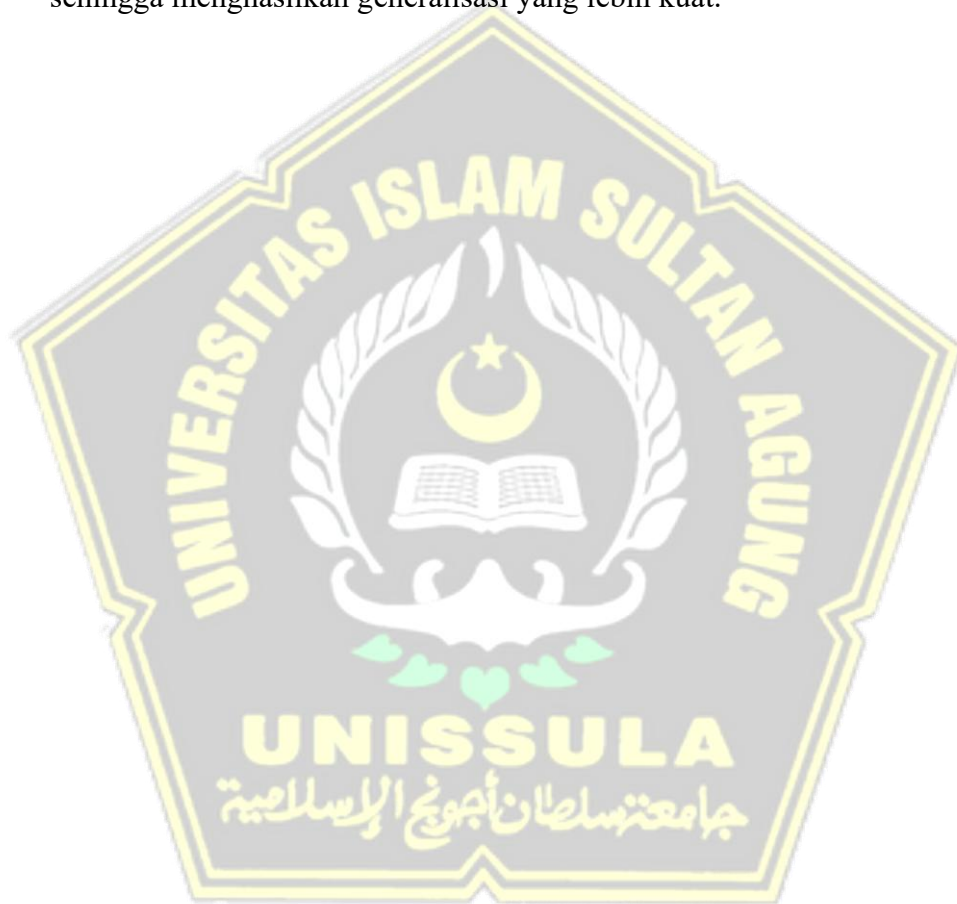
5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian tambahan dengan cakupan yang lebih luas diperlukan untuk mengisi kesenjangan dalam penelitian ini. Studi masa depan harus melihat bagaimana perkembangan mempengaruhi hasil penelitian. Beberapa hal yang disarankan untuk pengembangan penelitian selanjutnya yaitu meliputi :

1. Penelitian ini hanya menggunakan variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang relevan seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Variabel-variabel tersebut berdasarkan penelitian terdahulu terbukti mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan nilai koefisien determinasi (R^2) dalam menjelaskan kinerja karyawan. Dengan menambahkan variabel tersebut, penelitian di masa mendatang diharapkan dapat menghasilkan model yang lebih komprehensif untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan secara lebih menyeluruh.
2. Pendekatan Mixed Method (Kuantitatif dan Kualitatif), Agar mendapatkan gambaran yang lebih utuh, penelitian selanjutnya dapat menggabungkan metode kuantitatif dengan wawancara atau FGD (Focus Group Discussion).

Dengan demikian, selain diperoleh data angka yang objektif, juga akan tergali informasi mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan harapan karyawan.

3. Memperluas Objek dan Populasi Penelitian, Penelitian berikutnya dapat dilakukan tidak hanya di lingkungan UNISSULA, tetapi juga pada perguruan tinggi lain, baik negeri maupun swasta, atau bahkan sektor berbeda. Dengan memperluas populasi, hasil penelitian dapat dibandingkan sehingga menghasilkan generalisasi yang lebih kuat.



DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Beno, J, A.P Silen, dan M Yanti. 2022. "No Title." *Braz Dent J.* 33(1): 1–12.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). *Human Resource Management and Productivity*. In *Handbook of Labor Economics* (Vol. 4, pp. 1697–1767). Elsevier.
- Candraswari, Putu Diah, dan Francisca Titing Koerniawaty. 2022. "Pengaruh_pemberian_kompensasi_finansial_dan_non_fi."01(12): 3580–3600.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Gerhart, Barry, dan Meiyu Fang. 2015. 2 Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior *Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs*.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee Compensation: The Neglected Area of HRM Research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4.
- Fauzi, A., & Suryani, T. (2021). The effect of financial and non-financial compensation on employee performance with job satisfaction as mediating variable. *International Journal of Business Studies*, 5(2), 120–132.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husnah, Asmaul, Yunita Sari, dan Mardiah Kenamon. 2024. "Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Universitas Baturaja (The Effect of Non-Financial Compensation on Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance at Baturaja University)." 5(2): 237–53.
- Iis Dewi Herawati, dan Jogi Prono Silaban. 2022. "Pengaruh Kompensasi Finansial

- Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt. Bank Xyz Tbk.” *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi* 2(2): 137–46.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
- Lokhande, Ms. Jayashri Sadanand. 2024. “a Study on Digitalisation in Human Resource Management.” *International Scientific Journal of Engineering and Management* 03(04): 1–9.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Putri, Adinda, Maharani Salsabila, dan Sandi Nasrudin. 2025. “KOMUNITAS GENBI CIREBON.” 14(April): 243–63.
- Putri, A. R., & Santoso, H. (2020). Pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 6(1), 45–56
- Putri Nur Alis Azizah, dan Atep Kustiwa. 2024. “Penerapan Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di CV. Barokah Bandung.” *Manajemen : Jurnal Ekonomi* 6(1): 198–205.
- Putri, Rizki Amalia, Christian Wiradendi Wolor, dan Marsofiyati. 2023. “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawanpada PT XYZ Tangerang.” *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis* 1(4): 374–84.
- Rajuwi, Seftianti et al. 2024. “Analisis Penerapan Manajemen Kompensasi Adhered dan Overlapping Pada UKM XYZ.” *Jurnal Teknologi Pangan dan Ilmu Pertanian* 2(2): 32–45. <https://doi.org/10.59581/jtpip-widyakarya.v2i2.3336>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Prabowo, D. (2022). Motivasi intrinsik sebagai mediator hubungan kompensasi dan kinerja tenaga kependidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(2), 77–88.
- Ryan, Richard M., dan Edward L. Deci. 2020. “Intrinsic and extrinsic motivation

- from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions.” *Contemporary Educational Psychology* 61.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Santoso, dan Maiistriyati. 2021. “Jurnal Ilmiah Manajemen.” *Jurnal Ilmiah Manajemen* 3(1): 99–108.
- Siti, Mujanah. 2019. 3 Manajemen kompensasi / Dr. M. Kadarisman *Manajemen Kompensasi*.
- Tessema, M. T., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM–performance link in Eritrean civil service. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86–105.
- Ugbomhe, U, dan Omoaka Abdul. 2025. “Employee Reward System and Performance in Selected Deposit Money Banks in Edo North Senatorial District , Edo State , Nigeria.” 11(3): 1–20.
- Uno, H. B. (2021). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, T., & Utami, H. N. (2021). Pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap motivasi intrinsik dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 200–209.
- Winaryo, Slamet, Nur Ainun Nabila, dan Piter Joko Nugroho. 2021. “Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai (Asn) Dinas Provinsi Kalimantan Tengah.” *Equity In Education Journal* 3(1): 16–21.
- WorldatWork. (2021). *Total Rewards Inventory Programs & Practices Survey Report*. WorldatWork.org
- Zhang, Y., & Morris, J. L. (2021). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–112.