

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON  
FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA  
III (PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas – tugas dan Memenuhi Syarat  
Mencapai Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH :**

**Nama : ANGGIA NURUL SUSANTI  
NPM : 1805160310  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 12 Oktober 2022, Pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : ANGGIA NURUL SUSANTI  
N P M : 1805160310  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yadistium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(YUDI SISWADI, S.E., M.M.)

Penguji II

(TODY FIRMAN, S.E., M.M.)

Pembimbing

(Dr. HAZMANAN KHAIR., S.E., MBA)

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M. SE. EKONOMI DAN BISNIS)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : ANGGIA NURUL SUSANTI  
N P M : 1805160310  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI  
NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III  
(PERSERO) MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Oktober 2022

Pembimbing Skripsi



Dr. HAZMANAN KHAIR., S.E., MBA

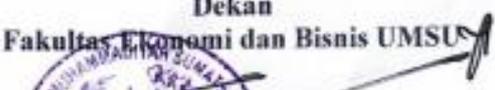
Diketahui/Disetujui  
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : ANGGIA NURUL SUSANTI  
N P M : 1805160310  
Program Studi : MANAJEMEN  
Dosen Pembimbing : Dr. HAZMANAN KHAIR., S.E., MBA  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI  
NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III  
(PERSERO) MEDAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Perbaiki kata pengantar - Latar Belakang masalah - Penambahan Tabel Kinerja	4 Juni 2022	
Bab 2	- penambahan indikator Kerja - paradigma penelitian - Factor - factor yg mempengaruhi kompensasi	22 Juli 2022	
Bab 3	- Indikator tiap variabel pada bab 3 dibuat dalam bentuk tabel	22 Juli 2022	
Bab 4	- Kompensasi finansial harusnya tidak boleh sama - Motivasi tanggung jawab itu lebih ke kinerja	25 Agustus 2022	
Bab 5	- Kesimpulan dan Saran	25 September 2022	
Daftar Pustaka	- Menday		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace bilay Saipin	06/10/22	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.)

Medan, Oktober 2022

Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

(Dr. Hazmanan Khair., S.E., MBA)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anggia Nurul Susanti  
NPM : 1805160310  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data laporan keuangan dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 12 Oktober 2022

Yang membuat pernyataan



ANGGIA NURUL SUSANTI

## ABSTRAK

### **Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan**

**ANGGIA NURUL SUSANTI**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Email : [giaaaanrl@gmail.com](mailto:giaaaanrl@gmail.com)

Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Jalan Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara, peneltiian ini direncanakan dari bulan Agustus 2022 sampai selesai, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berjumlah 635 orang, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sample slovin, dengan jumlah sampel 86 orang, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS-SEM) dengan metode analisis jalur.

**Kata Kunci : *Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Kinerja, dan Motivasi***

## ABSTRACT

***The Effect of Financial Compensation and Non-Financial Compensation on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable in PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan***

**Anggia Nurul Susanti**

*Management Study Program, Faculty of Economics and Business  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Email : [giaaaanrl@gmail.com](mailto:giaaaanrl@gmail.com)

*The purpose of this study is to determine and analyze the effect of financial compensation and non-financial compensation on employee performance through work motivation at PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. This research is included in the category of causal research using a quantitative approach. This research was conducted at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Jalan Sei Batang Hari No. 2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Medan City, North Sumatra, this research is planned from August 2022 to completion, the population in this study are employees at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, which amounted to 635 people, the sample used in this study was a slovin sample, with a sample of 86 people, the data analysis technique used in this study was statistical analysis, namely partial least square - structural inquiry model (PLS- SEM) with path analysis method.*

***Keywords: Financial Compensation, Non Financial Compensation  
Performance and Motivation***

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala atas limpahan Rahmat dan Karunia- Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat berangkaikan salam atas junjungan Rasul Allah Muhammad Sallallahu Alaihi wassalam yang telah membawa kita dari zaman jahilliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat ini.

Dalam penulisan skripsi ini, saya menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang penulis sajikan, baik pemilihan bahasa, penjelasan, dari isi dari skripsi ini. Untuk itu kritik dan saran yang positif sangat diharapkan penulis untuk pengembangan wawasan dan pencapaian hasil penelitian yang lebih baik dari sebelumnya. Penulis sangat merasa terbantu atas masukan, bimbingan dan motivasi yang tak henti-hentinya, dari pihak-pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada penulis. Untuk itu dengan rasa bangga dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua Ayahanda **Nasrul Piliang** dan Ibunda tercinta **Eva Susanti** yang telah memberikan segala kasih sayang, perhatian, bimbingan serta do'a, sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan pembuatan skripsi ini.

2. Adik-adikku tersayang **Fauzi Pratama**, dan **Muhammad Alfis Saputra** yang telah mendoakan dan memberikan motivasi baik secara langsung sehingga penulis mampu menyelesaikan pembuatan skripsi ini.
3. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M,AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **H. Januri, S.E., M.M., M.Si.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Assoc. Prof Ade Gunawan, S.E., M.Si**, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**, selaku Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Jasman Syarifuddin Hasibuan, S.E., M.Si**, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Jufrizein, S.E., M.Si.**, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak **Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA**, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya serta memberikan bimbingan dalam menyusun skripsi ini.
10. Bapak dan Ibu dosen yang telah banyak berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan.

11. Bapak Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara (Persero) Medan yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.

12. Seluruh Staff dan Pegawai PT. Perkebunan Nusantara (persero) Medan atas bantuan informasi dan kerjasamanya.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat dimanfaatkan dan dapat memberikan sumbangsih pemikiran untuk perkembangan pengetahuan bagi penulis maupun bagi pihak yang berkepentingan.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Medan, Oktober 2022

Penulis,

**Anggia Nurul Susanti**  
**Npm : 1805160310**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Batasan Masalah .....	10
1.4 Rumusan Masalah .....	10
1.5 Tujuan Penelitian .....	11
1.6 Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	13
2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	13
2.1.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja.....	15
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	16
2.1.2 Motivasi Kerja.....	18
2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	18
2.1.2.2 Jenis Motivasi Kerja.....	18
2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja.....	20
2.1.2.4 Indikator-Motivasi Kerja.....	23
2.1.3 Kompensasi Finansial .....	25
2.1.3.1 Pengertian Kompensasi Finansial.....	25
2.1.3.2 Jenis-jenis Kompensasi Finansial .....	27
2.1.3.3 Tujuan Pemberian Kompensasi Finansial.....	31
2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi Finansial .....	33
2.1.4 Kompensasi Non Finansial.....	37
2.1.4.1 Pengertian Kompensasi Non Finansial .....	37
2.1.4.2 Jenis-Jenis Kompensasi Non Finansial.....	38
2.1.4.3 Indikator-Indikator Kompensasi Non Finansial.....	39
2.1.4.4 Tujuan Pemberian Kompensasi Non Finansial .....	41
2.1.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Non Finansial .....	42
2.2 Kerangka Konseptual .....	44

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan .....	44
2.2.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan .....	45
2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	46
2.2.4 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja.....	47
2.2.5 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja .....	48
2.2.6. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.....	49
2.2.7 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja .....	50
2.3 Paradigma Penelitian.....	51
2.4 Hipotesis .....	52
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	53
3.2 Defenisi Operasional .....	53
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	55
3.3.1 Tempat Penelitian.....	55
3.3.2 Waktu Penelitian .....	55
3.4 Populasi dan Sampel .....	55
3.4.1 Populasi.....	55
3.4.2 Sampel.....	56
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	58
3.5.1 Studi Dokumentasi .....	58
3.5.3 Kuesioner (Angket).....	58
3.5.2 Interview (Wawancara).....	59
3.6 Teknik Analisis Data.....	59
3.6.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	60
3.6.2 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	61
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>65</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	65
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian .....	65
4.1.2 Deskripsi Data Responden .....	65
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	67
4.2 Analisis Data.....	71
4.3 Pembahasan.....	85
4.3.1 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja .....	85
4.3.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja .....	86

4.3.3 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja Pegawai .....	87
4.3.4 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja .....	88
4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja .....	89
4.3.6 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	90
4.3.7 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.....	91
<b>BAB 5 PENUTUP</b> .....	<b>93</b>
5.2 Kesimpulan .....	93
5.2 Saran .....	94
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>96</b>

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi yang baik dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peranan sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah besar (Bahri & Nisa, 2017).

Perkembangan aspek sumber daya manusia (SDM) di dalam perusahaan memegang peranan yang sangat penting, sumber daya manusia juga menjadi tolak ukur tingkat kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa apabila tingkat kualitas dari sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan itu tinggi atau baik maka tingkat kinerja karyawan di perusahaan tersebut lebih meningkat, begitu pula sebaliknya apabila tingkat kualitas sumber daya manusia itu rendah atau kurang maka tingkat kinerja karyawan di perusahaan tersebut akan sulit untuk meningkat (Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017).

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk kemajuan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja dalam lingkungan pekerjaannya.

Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia didalam perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Sehingga tenaga kerja

memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas di suatu perusahaan sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Kinerja seorang karyawan merupakan asset yang sangat penting dan dibutuhkan dalam mendukung dan membantu mencapai tujuan yang di inginkan oleh suatu perusahaan. Maka dari itu setiap perusahaan selalu mengawasi kinerja karyawannya agar terus meningkatkan kinerja dengan lebih baik. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan karena dengan begitu akan memajukan perusahaan.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaannya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja (Ma'ruf & Chair, 2020). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (Pawirosumarto et al., 2017).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melakukan pekerjaannya atau berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah kompensasi. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas ke organisasian (Mutholib, 2019a). Kompensasi (compensation) juga merupakan

pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Zulkarnaen & Herlina, 2018).

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja (Arisanti, Santoso, & Wahyuni, 2019). Kompensasi pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, pegawai, masyarakat, dan bahkan pemerintah. System kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan. Kompensasi terbagi menjadi dua, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

Kompensasi finansial terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya (Khair, 2019a). Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan (Mutholib, 2019a)

Kompensasi langsung dapat berupa upah, premi, dan insentif. Upah adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat “finansial” dan merupakan yang utama dari bentuk kompensasi yang ada. Sementara insentif adalah suatu sarana motivasi yang diberikan kepada seseorang sebagai perangsang atau pendorong yang diberikan secara sengaja pada pegawai agar mendapat motivasi yang lebih besar untuk berprestasi (Anwar & Kasnadian, 2019). Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi

kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Jadi kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan karyawan yang tidak dikaitkan dengan prestasi kerja sebagai bagian dari keuntungan perusahaan yang sesuai kemampuan perusahaan (Nofitasari, 2020)

Selain kompensasi finansial, kompensasi non finansial juga mempengaruhi kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, kompensasi non finansial dapat membuat karyawan merasa lingkungan kerja yang aman, tim kerja yang sportif, jenjang karir yang pasti, dan penghargaan terhadap prestasi (Arianty, 2018). Saat ini kompensasi non finansial karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dianggap belum memenuhi keinginan perusahaan. Jadi, motivasi kerja sebagai dorongan kerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah kompensasi finansial dan non finansial dan motivasi kerja. Kompensasi finansial diartikan sebagai salah satu faktor penunjang kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh suatu perusahaan, kompensasi finansial yang sesuai dan mendukung kinerja karyawan dapat membuat pekerjaan lebih efektif dan efisien. Selain kompensasi finansial, terdapat factor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu kompensasi finansial yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan kepatuhan karyawan terhadap berbagai peraturan organisasi yang bertujuan menghasilkan kinerja. Untuk itu pimpinan perusahaan harus memperhatikan setiap perilaku maupun tindakan yang dilakukan oleh seluruh karyawan saat bekerja.

Penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa pemberian kompensasi finansial dan non finansial berdampak pada motivasi kerja karyawan, kepuasan memperoleh kompensasi dalam bentuk kompensasi finansial dan non finansial yang sesuai akan memacu Motivasi Kerja yang tinggi, karena karyawan akan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi membuat karyawan lebih focus dan berdedikasi untuk mencapai hasil kerja yang baik, serta memenuhi apa yang diinginkan perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Saripuddin, 2017a).

Selain kompensasi, motivasi juga akan meningkatkan kinerja SDM melalui kompensasi yang tepat akan mendorong motivasi SDM untuk semakin baik dalam bekerja. Motivasi berasal dari kata latin “Movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan (Akbar & Chandra, 2019). Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja adalah factor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai (Potu, 2013). Motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Dalam memotivasi bawahannya seorang manager akan berhadapan dengan dua hal yang memengaruhi orang dalam pekerjaan, yaitu kemauan dan kemampuan (Sari, Zamzam, & Syamsudin, 2020). Motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku

karyawan dalam mencapai tujuannya (Garaika, 2020). Motivasi bisa ditimbulkan oleh factor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang, sedangkan factor eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer. Dengan demikian tenaga kerja dapat dimotivasi melalui banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan kinerja yang lebih baik.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu factor yang sangat penting untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja. Motivasi yang didasari oleh perilaku seseorang berbeda antar satu dengan yang lain, meskipun mungkin terdapat kemiripan antar satu dengan yang lain pastilah menjadi pribadi yang unik, masing-masing pribadi mempunyai ciri khas yang dominan dalam menggerakkan dirinya untuk melakukan suatu hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan.

Penelitian ini mengambil objek pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang mana memiliki misi mengembangkan organisasi dan budaya yang prima serta SDM yang kompeten dan sejahtera dalam merealisasikan potensi setiap insani. Namun, berdasarkan observasi yang penulis lakukan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan terdapat beberapa masalah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan.

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan penggabungan dari 3 (tiga) BUMN perkebunan yang terdiri dari PT Perkebunan Nusantara III, PT Perkebunan Nusantara IV, dan PT Perkebunan Nusantara V yang pengelolaannya disatukan ke dalam satu manajemen. Kegiatan usaha Perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Berdasarkan penelitian awal, penulis mendapatkan beberapa masalah yang terjadi di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Salah satu masalah yang ada yaitu kompensasi finansial, yang menjadi alat dalam memenuhi kebutuhan karyawan kurang memadai sehingga menghambat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Fenomena permasalahan yang terjadi pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan disebabkan oleh kurangnya kompensasi yang mereka terima. Kompensasi yang diterima antar karyawan berbeda-beda tergantung pada jabatan, lamanya bekerja, dan insentif yang diterima. Selain kompensasi, faktor kompensasi non finansial juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan tersebut. Tidak adanya penilaian atau pengakuan atas kinerja yaitu berupa penghargaan (reward) juga menjadi salah faktor kurangnya motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Rendahnya kinerja karyawan menyebabkan terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan karena terdapat tindakan karyawan yang tidak mendukung efektifitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan. Akibatnya, perusahaan harus menerima kerugian material maupun immaterial karena pekerjaan karyawan yang tidak efektif dan efisien.

Berdasarkan prariset yang sudah peneliti lakukan di PT Perkebunan Nusantara III (Pesero) Medan, ditemukan adanya sedikit masalah pada kinerja karyawan. Nilai kinerja yang dihasilkan karyawan PT Perkebunan Nusantara III (Pesero) Medan tahun 2020 semester 1 sebesar 64% dan pada semester 2 sebesar 77 %.

Sedangkan pada tahun 2021 semester 1 mencapai 72% dan semester 2 mencapai 83%. Sesuai dengan data diatas maka dapat diketahui bahwa nilai kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Pesero) Medan pada tahun 2020 dan 2021 belum mencapai target 100%. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1.1. Hasil Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III (Pesero) Medan Tahun 2020-2021**

No	Semester	Tahun	Target	Realisasi
1.	1	2020	100%	64%
	2	2020	100%	77%
2	1	2021	100%	72%
	2	2021	100%	83%

Sumber: Personalia PT Perkebunan Nusantara III (Pesero) Medan

Perusahaan harus dapat bersikap adil atas apa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Setiap karyawan berhak mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinannya sebagai timbal balik atas jasa yang diberikannya, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya sebagai karyawan. Hubungan kerja yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan sangat diperlukan dalam rangka mendorong Motivasi Kerja karyawan. Karyawan memberikan prestasi kerja yang baik untuk kemajuan perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai atas prestasi kerja yang telah diberikan karyawan terhadap

perusahaan. Melalui penelitian ini dapat diharapkan manajemen dapat mengusahakan penyelesaian masalah yang berhubungan dengan kompensasi baik yang bersifat finansial maupun non finansial agar dapat menjaga kualitas kinerja dan motivasi karyawan tetap tinggi guna tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas penulis mengambil judul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah ditemukan maka dapat diidentifikasi masalah mengenai kompensasi finansial, dan non finansial dalam mengukur kinerja karyawan dengan motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah :

1. Menurunnya kinerja, dikarenakan masih ada karyawan yang menunda-nunda pekerjaan.
2. Kompensasi finansial yang diterima setiap karyawan berbeda-beda walaupun memiliki masa kerja yang sama.
3. Tidak adanya penghargaan (reward) yang diberikan kepada karyawan sehingga mengakibatkan karyawan kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja.
4. Kurangnya motivasi kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang telah dibebankan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak factor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang telah teridentifikasi sebelumnya, namun dalam penelitian ini penulis membatasi permasalahan hanya pada kompensasi finansial, non finansial, kinerja karyawan, dan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi permasalahan dalam pembahasan ini adalah:

1. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
2. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
4. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
5. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
6. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

7. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Secara teoritis, dengan adanya penelitian ini dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan Manajemen khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek sumber daya manusia.
2. Secara praktis, untuk mengetahui sejauh mana kompensasi finansial dan non finansial berdampak pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dan diharapkan hasilnya dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja.

Kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Arda, 2017) Kinerja karyawan merupakan hasil dari kerja karyawan yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan ataupun pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan (Nasution & Pasaribu, 2020).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan organisasi.

###### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Dalam mengemukakan teori para ahli juga menjelaskan mengenai factor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut (Nursam, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Faktor pribadi

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki dan motivasi.

b. Faktor pengembangan karir

Dilakukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

c. Faktor team

Ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

d. Faktor sistem kerja

Ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan perusahaan.

e. Faktor situasi

Ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (As'ad Mohammad, 2004) yaitu meliputi:

1. Faktor finansial

Faktor finansial yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterima untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Hal ini meliputi system dan besarnya gaji, jaminan social, macam-macam tunjangan fasilitas yang diberikan serta promosi.

2. Faktor fisik

Faktor fisik merupakan faktor berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja,

keadaan ruangan/suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

### 3. Faktor sosial

Faktor sosial merupakan faktor berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

### 4. Faktor psikologi

Faktor psikologi merupakan faktor yang berhubungan dengan psikologi karyawan. Hal ini meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

#### **2.1.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kinerja adalah agar seorang karyawan dapat memiliki umpan balik terhadap kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang dimilikinya untuk menentukan rencana dalam pengembangan karir. Menurut (Jufrizen, 2017) manfaat dari penilaian kinerja yaitu:

1. Perbaikan kinerja perusahaan
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir
5. Tantangan-tantangan eksternal

Sedangkan menurut (Permansari, 2013) beberapa manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi

Seorang karyawan yang terlibat dalam perencanaan dan penentuan tujuan serta penentuan ukuran kinerja cenderung menunjukkan tingkat komitmen dan kinerja yang lebih baik.

2. Mendorong karyawan bekerja secara efektif

Tujuan yang didefinisikan dengan jelas dan tepat akan mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif guna mencapai hasil yang diinginkan.

3. Terukur dan mendefinisikan hasil

Tujuan kinerja harus dapat terukur dan harus mendefinisikan hasil-hasil. Tujuan umum yang tidak jelas seperti inisiatif dan kerja sama yang biasa dipakai dalam banyak penilaian harus dihindari.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Rosa, 2019) yaitu:

1. Hasil kerja

Hasil kerja meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada

5. Sikap

Tingkat Motivasi Kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan

6. Disiplin waktu dan absensi

Yang termasuk disiplin waktu dan absensi adalah tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Sedangkan menurut (Randy, Agung, & Kuraesin, 2019) indikator kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas hasil kerja, kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada inteligensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Kuantitas hasil kerja, jumlah kerja yang dilaksanakan karyawan dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas, segala hal yang dikerjakan dengan berdaya guna atau bisa dikatakan segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu, cepat, hemat, dan selamat.

## **2.1.2 Motivasi Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan, dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Nasution & Pasaribu, 2020)

Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi adalah suatu factor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai factor pendorong perilaku seseorang (Harahap & Khair, 2020).

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan motivasi, rela dan penuh tanggung jawab. Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau dorongan kepada para karyawan agar mau bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan instansi (Fransiska & Tupti, 2020). Dari pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bermotivasi dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri (Khair, 2019a).

### **2.1.2.2 Jenis Motivasi Kerja**

Menurut (Jeklin, 2016) pada motivasi terdapat 2 jenis motivasi yakni:

1. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan

memotivasi positif ini Motivasi Kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negative (insentif negative), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negative ini Motivasi Kerja karyawan dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Sedangkan menurut (Jufrizen & Hadi, 2021) sumber motivasi bisa digolongkan menjadi 2 yaitu:

1. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar. Karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.

Motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivasi dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya. Jenis motivasi ini timbul dalam diri individu atas dasar kemauan dari diri sendiri tanpa ada paksaan dari orang lain.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya. Jenis motivasi ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu (Saripuddin, 2016).

### 2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, motivasi memiliki peranan yang sangat penting. Menurut (Sutrisno, 2013) memotivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor tersebut dapat dibedakan menjadi atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari pegawai.

#### 1. Faktor Internal

##### Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagaimana, keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan waktu untuk, memperoleh kompetensi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun tidak begitu memadai, kondisi kerja yang aman dan nyaman.

#### 2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki sesuatu, itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk memiliki kehidupan mewah dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

#### 3. Keinginan untuk mau bekerja

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

#### 4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b. Adanya hubungan kerja
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
- e. Keinginan untuk berkuasa

#### 2. Faktor Ekstern

##### a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan pekerjaan ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

##### b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

##### c. Supervisi yang baik

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan.

##### d. Adanya jaminan kerja

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggungjawab

Status dan tanggungjawab dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi ada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam perusahaan.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan system dan prosedur kerja yang harus dipatuhi, prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

Sedangkan menurut (Bismala, 2020) factor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah:

1. Karakteristik individu

Karakteristik individu sebagai minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja. Dengan demikian dapat diketahui bahwa karakteristik individu meliputi minat, dirinya, pekerjaannya, dan kebutuhan yang diinginkannya.

2. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan yang memuaskan akan lebih memotivasi kebanyakan orang, dari pekerjaan yang tidak memuaskan.

### 3. Karakteristik situasi kerja

Factor karakteristik situasi kerja terdiri atas lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagai satu kesatuan (Kasmir, 2016).

#### **2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi adalah suatu factor yang mendorong untuk melakukan suatu aktifitas tertentu. Indikator motivasi kerja menurut (Jufrizen, 2018a) adalah sebagai berikut:

##### 1. Kinerja

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mencapai sasaran. Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

##### 2. Penghargaan

Penghargaan (reward) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material ataupun ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak pimpinan perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.

##### 3. Tantangan

Pekerjaan kreatif dan menantang yang dimaksud merupakan pekerjaan yang membuat psikologis karyawan untuk ingin mencoba pekerjaan

tersebut, karena bisa jadi pekerjaan tersebut merupakan hal baru yang belum pernah dicoba oleh karyawan.

#### 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab itu sendiri ialah siap menerima kewajiban dan tugas. Dalam artian disini ketika seseorang diberikan kewajiban atau tugas, seseorang tersebut akan menghadapi suatu pilihan yaitu menerima dan menghadapinya dengan dedikasi atau menunda dan mengabaikan tugas atau kewajiban tersebut.

#### 5. Pengembangan

Kemajuan dan peningkatan yang dimaksud merupakan kegiatan yang mengupayakan untuk kemajuan dan peningkatan *skills* karyawan. Ketika keahlian karyawan meningkat maka signifikan meningkatnya pekerjaan yang dikuasai.

#### 6. Keterlibatan

Rasa ikut terlibat atau *interloved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau dengan bentuk kotak saran dari karyawan, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan merupakan stimulus yang cukup.

Sedangkan menurut (Syahidah, Nurhadian, Adinata, & Suherman, 2021)

indikator motivasi kerja karyawan pada suatu organisasi adalah:

##### 1. Harapan

Harapan (*Expentancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan akan berkisar antara nilai negative (sangat tidak diinginkan) sampai dengan nilai positif (sangat diinginkan). Harapan negative menunjukkan tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul

sebagai akibat dari tindakan tertentu bahkan hasilnya bisa lebih buruk. Sedangkan harapan positif menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul sebagai konsekuensi dari suatu tindakan atau perilaku.

## 2. Kemungkinan

Kemungkinan (*Instrumentality*), yaitu besarnya kemungkinan bila bekerja secara efektif, apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya. Indeks yang merupakan tolak ukur berapa besarnya perusahaan akan memberikan penghargaan atas hasil usaha untuk pemuasan kebutuhannya.

## 3. Nilai

Nilai (*Valence*), adalah kekuatan relative dari keinginan dan kebutuhan seseorang. Suatu intensitas kebutuhan untuk mencapai hasil, berkenaan dengan preferensi hasil yang dapat dilihat oleh setiap individu. Bagi seseorang individu, perilaku tertentu mempunyai nilai tertentu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila dipilih, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negative jika tidak dipilih.

### **2.1.3 Kompensasi Finansial**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi Finansial**

Setiap organisasi memiliki tujuan suatu peranan penting dari system pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para karyawan untuk mencapai tujuan tersebut. Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Salah satu cara

yang paling efektif untuk memotivasi para karyawan adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada mereka (Jufrizen, 2018b).

Kompensasi merupakan imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Jufrizen, 2017).

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Rachman, 2018).

Kompensasi merupakan kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi juga merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2016).

Berdasarkan defenisi kompensasi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial, baik yang dibayarkan secara langsung berupa gaji/upah dan insentif serta kompensasi tidak langsung berupa keuntungan dan kesejahteraan karyawan, maupun kompensasi non finansial.

Kompensasi finansial adalah pembayaran oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk finansial baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain dan

sejenis yang dibayar oleh organisasi (Prasodjo & Setiawan, 2016). Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah dan insentif (Musafir, 2013). Kompensasi finansial bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran berupa uang baik secara langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus maupun secara tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial dan uang pensiun yang diberikan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial adalah pembayaran oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk finansial baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.

### **2.1.3.2 Jenis-jenis Kompensasi Finansial**

Dalam menentukan jenis-jenis kompensasi banyak perbedaan dan persamaan pendapat para ahli, namun tujuannya hampir sama yaitu untuk memberikan kompensasi yang layak pada karyawan perusahaan atau organisasi. (Musafir, 2013) kompensasi terbagi menjadi 2 yaitu:

#### **1. Kompensasi Finansial Langsung**

Kompensasi langsung dapat berupa upah, premi dan insentif. Upah adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat “finansial” dan merupakan yang utama dari bentuk kompensasi yang ada (Rajagukguk & Intan, 2018). Upah dapat dibagi menjadi 4 bagian yaitu:

- a. Upah menurut prestasi kerja.
- b. Upah menurut lama kerja.

- c. Upah menurut senioritas.
- d. Upah menurut kebutuhan.

Sementara insentif adalah suatu sarana motivasi yang diberikan kepada seseorang sebagai perangsang atau pendorong yang diberikan secara sengaja kepada karyawan agar mendapat motivasi yang lebih besar untuk berprestasi (Anwar & Kasnadian, 2019).

Menurut (Rajagukguk & Intan, 2018) mengemukakan bahwa kompensasi finansial langsung terdiri dari:

- a. Gaji, merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.
- b. Upah, merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jika tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah.
- c. Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Sedangkan kompensasi finansial langsung menurut pendapat ahli yang lain sebagai berikut:

- a. Upah, diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain (Ichsan, Surianta, & Nasution, 2020). Upah juga diartikan sebagai imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan (Musafir, 2013).

- b. Gaji, merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi (Musafir, 2013). Bonus, didefinisikan sebagai pembayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan (Syahputra, Lie, Tarigan, & Efendi, 2018).
- c. Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

## 2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Kompensasi finansial tidak langsung adalah program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian keuntungan perusahaan. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja karyawan.

Kompensasi finansial tidak langsung merupakan tunjangan yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah

dan gaji. Contoh finansial tidak langsung seperti program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan social, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

Kompensasi finansial tidak langsung berupa tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan. Kompensasi finansial tidak langsung memang manfaatnya tidak bisa dirasakan langsung oleh karyawan. Namun, dengan adanya tunjangan yang diberikan oleh perusahaan karyawan akan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaan.

Adapun kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari:

1. Program asuransi, merupakan jaminan atau pertanggungan kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu resiko finansial terdiri atas diri mereka sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jaminan asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi karena ketidakmampuan fisik atau mental karyawan, dan jaminan asuransi lainnya (Fajri & Dharmawan, 2021)
2. Program pensiun, program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, dan merupakan program dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak produktif (Musafir, 2013). Program ini bukanlah sesuatu yang diharuskan oleh pemerintah sehingga hanya perusahaan swasta bertaraf nasional saja yang biasanya menggunakan program ini selain

instansi pemerintah yang memang diwajibkan memberikan dana pensiun kepada pegawai tetapnya.

3. Bayaran saat tidak masuk kerja, yang termasuk dalam kategori ini adalah istirahat selama jam kerja, cuti sakit, dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi pengangguran.

### **2.1.3.3 Tujuan Pemberian Kompensasi Finansial**

(Prasodjo & Setiawan, 2016) mengemukakan bahwa program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/ masyarakat. Supaya tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan konsistensi internal dan eksternal.

Tujuan pemberian kompensasi menurut (Dewi & Harjoyo, 2019) adalah sebagai berikut:

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Tujuan ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3. Memendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi finansial dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

(T. Hani Handoko, 2011) mengemukakan bahwa tujuan-tujuan pemberian kompensasi finansial antara lain sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Terkadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan keluar dari pekerjaannya. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan diantara para karyawan.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab yang baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawannya.

#### 6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek manajemen lainnya, administrasi kompensasi finansial menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada karyawan, sehingga dapat diperoleh karyawan yang handal dan berkualitas, dapat mempertahankan karyawan yang ada saat ini serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, hal tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yaitu mempertahankan kelangsungan perusahaan dan mengembangkan usaha.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi Finansial**

Ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kompensasi antara lain, penawaran dan permintaan, serikat pekerja, kemampuan untuk membayar, produktivitas, biaya hidup, dan pemerintah. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

##### a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku

Sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku. Akan tetapi tingkat upah dan gaji yang berlaku tidak dapat diterapkan begitu saja oleh suatu organisasi tertentu.

b. Serikat pekerja

Pada suatu perusahaan bila sudah terbentuk serikat pekerja maka serikat pekerja tersebut mempunyai peran dalam menentukan kompensasi. Apabila serikat pekerjanya mempunyai kedudukan yang kuat maka, kedudukan bagi karyawan juga akan kuat dalam menentukan kebijaksanaan kompensasi.

c. Penawaran dan permintaan

Bahwa penawaran dan permintaan tenaga kerja akan mempengaruhi program kompensasi. Jika penawaran tenaga kerja itu sangat langka atau kurang maka gaji yang akan diminta tinggi. Begitu juga sebaliknya jika permintaan tenaga kerja itu berkurang maka kesempatan kerja menjadi langka, maka gaji akan cenderung rendah.

d. Kemampuan untuk membayar

Kompensasi juga merupakan komponen biaya produksi. Dengan demikian jika kompensasi itu besar maka biaya produksi juga semakin besar yang dikeluarkan. Jika perusahaan sudah mempunyai nama di masyarakat maka sudah tentu masyarakat akan menilai produk tersebut mempunyai kualitas yang baik. Maka dengan tingginya bahan pokok akan mengakibatkan naiknya harga atau nilai jual. Oleh karena itu kemampuan perusahaan untuk membayar kompensasi atau gaji perusahaan tergantung dari skala usaha dan nama baik perusahaan.

e. Produktivitas

Gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan tinggi dan disesuaikan dengan produktivitas, maka bagi karyawan yang berprestasi semakin meningkat dan semakin tinggi upah atau gaji yang akan diterima.

f. Biaya hidup dan pemerintah

Semakin tahun biaya hidup manusia semakin tinggi, maka bagi perusahaan juga harus bisa menyesuaikan tingkat gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan secara wajar. Pemerintah juga menetapkan upah atau gaji setiap tahunnya yaitu upah minimum regional (UMR) dan upah minimum provinsi (UMP) yang telah disesuaikan dengan biaya hidup daerah masing-masing. Oleh karena itu perusahaan harus mematuhi peraturan tersebut.

Sedangkan menurut (Lubis, 2021) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi finansial dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada karyawannya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup karyawan

Kebijakan kompensasi finansial perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan standar karyawan dan keluarganya. Maka karyawan akan merasa aman. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Kebijakan perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi finansial dipengaruhi pula oleh besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, dan masa kerja. Artinya perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan upah karyawan.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi finansial karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar karyawan. Artinya, jangansampai menentukan kebijakan kompensasi finansial diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

## **2.1.4 Kompensasi Non Finansial**

### **2.1.4.1 Pengertian Kompensasi Non Finansial**

Kompensasi non finansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimata orang tersebut bekerja. Ciri-ciri dari kompensasi non finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan.

Kompensasi non finansial terdiri dari aspek karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan aspek lingkungan kerja meliputi pujian, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif (Musafir, 2013). Kompensasi non finansial merupakan imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain (Musafir, 2013).

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi fasilitas (Rajagukguk & Intan, 2018).

Kompensasi non finansial dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan (Non financial the job)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang, dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (esteem) dan aktualisasi (self actualization).

2. Kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan (Non financial job environment)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervise kompetensi (competent supervision), kondisi kerja yang mendukung (comfortable working conditions), pembagian kerja (job sharing).

3. Penghargaan (Reward)

Penghargaan merupakan sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.

#### **2.1.4.2 Jenis-Jenis Kompensasi Non Finansial**

Jenis-jenis kompensasi non finansial adalah sebagai berikut:

- a. Promosi jabatan

Promosi berarti penarikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, tapi pada umumnya bertambah juga balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya.

- b. Peraturan fleksibel

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan system dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja atau peraturan kerja bersifat mengatur dan melindungi para karyawan, semua ini aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan.

- c. Jaminan pekerjaan

Setiap orang akan bekerja dengan benar dan sungguh-sungguh untuk perusahaan, kalau ia merasa ada jaminan karier yang jelas karena mereka bekerja bukan untuk hari ini saja tetapi mereka berharap bekerja sampai tua.

d. Lingkungan pekerjaan

Lingkungan kerja yang nyaman merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar disaat bekerja karyawan bisa sepenuh hati bekerja dengan benar dan sesuai aturan.

e. Variasi tugas

Setiap pekerjaan yang dilakukan terus menerus tanpa adanya variasi tugas akan menimbulkan kebosanan dan stress kerja, maka dari itu perlu adanya variasi tugas yang dilakukan oleh perusahaan guna menghindari stress kerja.

f. Supervisi yang kompeten

Pengawasan yang bijaksana dan cakap serta mampu memberikan petunjuk-petunjuk, dukungan dan tanggung jawab yang nyata dalam proses penyelesaian pekerjaan yang rumit dan kompleks.

#### **2.1.4.3 Indikator-indikator Kompensasi Non Finansial**

Indikator kompensasi non finansial adalah lingkungan pekerjaan itu sendiri sebagai berikut:

a. Lingkungan Kerja

(Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, penerangan, dan lain-lain. Lingkungan kerja dapat

berpengaruh terhadap kinerja maupun Motivasi Kerja karyawan. Lingkungan kerja didalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaana, karena lingkungan kerja ini mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Lingkungan kerja yang cukup memuaskan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat lagi, sehingga pelaksanaan aktivitas kerja didalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian, sudah selayaknya manajemen perusahaan harus mempertimbangkan lingkungan kerja karyawan dengan sebaik-baiknya. Dengan lingkungan kerja yang baik maka Motivasi Kerja karyawan akan meningkat dan secara langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Berikut faktor-faktor yang menentukan lingkungan kerja adalah:

1. Kondisi tempat kerja
  2. Hubungan kerja karyawan
  3. Program pelayanan karyawan
  4. Kebijakan yang logis
  5. Manager yang berkompeten
  6. Simbol status yang pantas
  7. Karyawan yang kompeten
- b. Pekerjaan

Selain lingkungan pekerjaan yang menjadi salah satu indikator didalam kompensasi non finansial, (Leuhery, 2018) menyatakan bahwa pekerjaan

itu sendiri juga merupakan faktor didalam kompensasi non finansial.

Didalam pekerjaan ini mengandung lima unsur yang berpengaruh, yaitu:

1. Pencapaian
2. Pengakuan
3. Tanggung jawab
4. Tugas-tugas yang menarik
5. Tantangan

Indikator kompensasi non finansial yaitu penghargaan. Penghargaan dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Penghargaan ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik yaitu penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja, mencakup penghargaan finansial seperti upah dan gaji, serta jaminan social, penghargaan interpersonal seperti : rekognisi atau pengakuan, dan promosi jabatan.

2. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik yaitu bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dari karakteristik umpan balik dari pekerjaan.

#### **2.1.4.4 Tujuan Pemberian Kompensasi Non Finansial**

Berikut kompensasi non finansial memiliki tujuan pemberian kompensasi sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Untuk meningkatkan kinerja dengan cara mendorong mereka agar bekerja disiplin dengan motivasi yang lebih tinggi serta dapat menggunakan faktor dengan selektif dan seefisien mungkin.

## 2. Bagi Karyawan

Agar karyawan memperoleh banyak keuntungan, seperti mendapat dorongan untuk mengembangkan dirinya agar berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

Sedangkan menurut (Harpis & Bahri, 2020) terdapat beberapa tujuan dalam pemberian kompensasi non finansial yaitu:

1. Perekrutan yang lebih efektif
2. Perbaikan moral dan kesetiaan
3. Kemangkiran lebih rendah
4. Hubungan yang lebih baik
5. Pengurangan pengaruh serikat buruh, baik yang ada sekarang maupun yang berpotensi
6. Pengurangan ancaman akan campur tangan pemerintah lebih lanjut.

### **2.1.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Non Finansial**

Di dalam kompensasi non finansial terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya sebagai berikut:

#### a. Kebijakan organisasi

Kebijakan organisasi adalah pedoman yang ditetapkan organisasi pada awal kegiatan yang dapat dijadikan dalam pengambilan keputusan. Kebijakan organisasional yang tepat akan dapat memengaruhi kinerja anggota organisasi dan arah organisasi dimasa yang akan datang.

#### b. Manajer yang berkualitas

Kualitas kerja karyawan akan bergantung pada kualitas manajer dan mempunyai kaitan dengan hasil-hasil organisasional. Bukan hanya itu

manajer yang kurang berkualitas akan mengakibatkan tidak terpuaskannya karyawan bekerja yang berdampak pada penurunan produktivitas. Tidak sedikit karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya akibat dipimpin oleh manajer yang kurang profesional, hal ini akan menimbulkan tingginya tingkat perputaran kerja.

Sedangkan menurut ahli yang lain faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi non finansial sebagai berikut:

a. Rekan kerja

Dalam sebuah perusahaan sangat sedikit manusia dapat menyelesaikan pekerjaannya sendiri tanpa bantuan orang lain. Banyak karyawan yang mengundurkan diri sebagai anggota organisasi karena hubungan yang kurang harmonis dengan rekan kerjanya.

Pada prinsipnya, berorganisasi berarti membentuk kelompok atau tim yang kerja sama dan saling mengisi antar satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan berhasil mencapai tujuannya dengan membentuk kelompok kerja yang efektif.

b. Waktu yang fleksibel

Bagi kebanyakan orang waktu sama pentingnya dengan uang, bahkan ada beberapa orang yang mengutamakan waktu dari pada faktor lain. Fleksibilitas waktu merupakan tindakan yang memberikan pilihan waktu bagi karyawan untuk bekerja. Keleluasaan pada jam kerja merupakan kebutuhan banyak orang, sehingga ini merupakan imbalan yang berharga bagi dirinya.

c. Pembagian pekerjaan

Pembagian pekerjaan dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keterbatasan waktu untuk bekerja. Mereka membagi tugas dalam suatu pekerjaan dan dibayar sesuai kontribusinya masing-masing. Setiap orang dalam kelompok memiliki keahlian yang berbeda sehingga dengan prinsip ini produktivitas akan meningkat.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi non finansial lebih menekankan pada lingkungan tempat seseorang bekerja jika suasana di tempat kerja kondusif maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

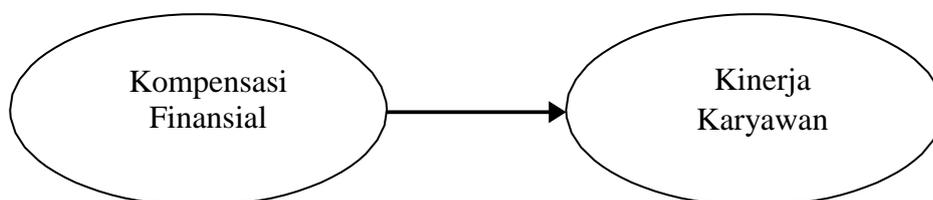
Kerangka konseptual merupakan suatu bentuk kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan untuk memecahkan masalah. Kerangka konseptual bertujuan untuk menghubungkan atau menjelaskan secara mendalam tentang suatu topik pembahasan. Dari tujuan teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### **2.2.1 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan sesuatu yang perlu diperhatikan di perusahaan, karena tinggi dan rendahnya kinerja karyawan itu tergantung dengan apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa yaitu berupa kompensasi. Dengan adanya kompensasi yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak positif bagi perusahaan. Salah satunya adalah kompensasi finansial yang merupakan imbalan atau balas jasa yang berupa uang seperti: gaji, bonus, dan insentif. Apabila karyawan mendapat kompensasi finansial yang sesuai dengan apa yang

telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Namun, apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan, maka kinerja karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan. Pemberian kompensasi finansial oleh perusahaan kepada karyawan bertujuan agar karyawan lebih bermotivasi dan termotivasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Maka dengan demikian kinerja karyawan akan meningkat (Arianty, 2018). Dari defenisi ini tentunya dapat dilihat bahwa kompensasi finansial sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena dengan adanya kompensasi finansial tentunya membuat karyawan mau bekerja di suatu perusahaan.

Penelitian terdahulu oleh (Jufrizen, 2017) dalam jurnal mengemukakan ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi finansial dan kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa jika kompensasi yang dilakukan secara baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh (Mutholib, 2019) mengemukakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



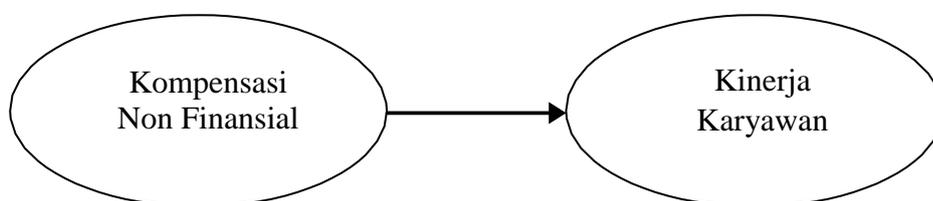
**Gambar 2.1. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi non finansial merupakan kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat

orang bekerja tersebut. Kompensasi non finansial adalah sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk selain uang. Apabila karyawan mendapat kompensasi non finansial yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan merasa aman, nyaman dan tidak khawatir terhadap kondisinya. Hal tersebut akan membuat karyawan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Namun, apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan, maka kinerja karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan (Jufrizen, 2017).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Irawan, Hamid, & Faisal Risa, 2014) yang meneliti tentang pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi non finansial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.



**Gambar 2.2. Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

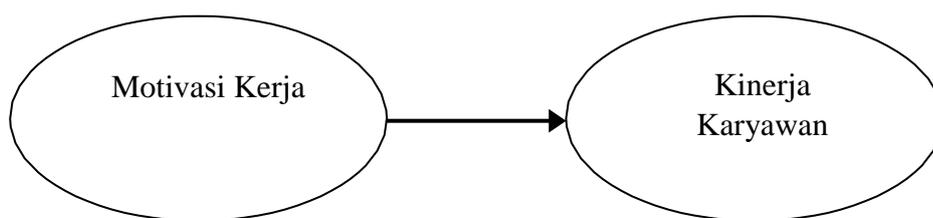
### **2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi karyawan dalam bekerja adalah hal yang perlu diperhatikan didalam perusahaan, karena motivasi karyawan dalam bekerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan untuk perusahaan, maka perusahaan perlu memberikan motivasi kepada karyawan. Menurut (Kurniawati,

Mansur, & Adhenin, 2019) ”motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, sehingga mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

Dari defenisi ini dapat dilihat bahwa untuk mencapai hasil kerja yang optimal tentunya memerlukan pemotivasian kepada karyawannya agar motivasi dalam melakukan pekerjaan dan dapat mencapai target yang ditentukan perusahaan. Dilihat dari penelitian terdahulu oleh (Saripuddin, 2017b) dalam jurnalnya mengatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh (Kariyamin, Hamzah, & Lantara, 2020) dan (Siahaan & Bahri, 2019) mengemukakan bahwa motivasi secara parsial negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Walaupun ada perbedaan hasil dalam penelitian, untuk memperkuatnya peneliti juga mengambil banyak penelitian lainnya seperti penelitian oleh (Marjaya & Pasaribu, 2019) juga mengemukakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

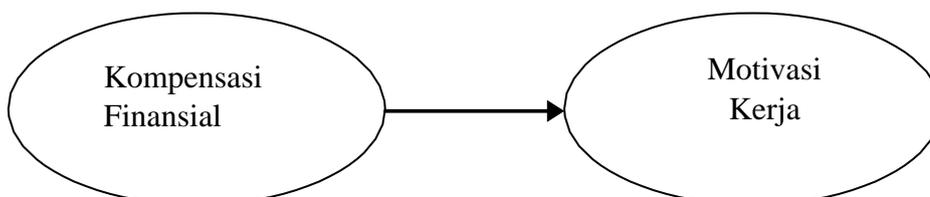


**Gambar 2.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.2.4 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja**

Kompensasi finansial adalah hal yang menjadi daya Tarik bagi seorang karyawan. Karyawan yang puas dengan kompensasi yang diterima dari perusahaan memiliki kecenderungan untuk bekerja optimal demi kemajuan

perusahaan. Kompensasi finansial total seluruh imbalan langsung dan tidak langsung yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan (Jufrizen, 2018a)(Jufrizen, 2018b)

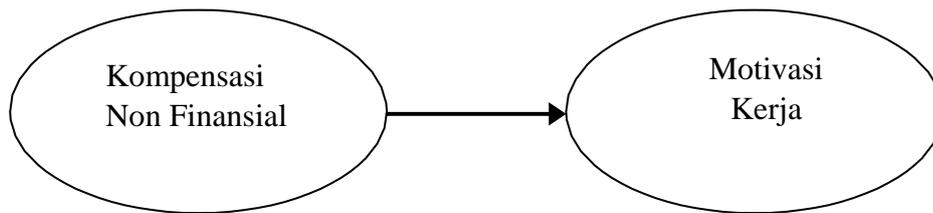


**Gambar 2.4. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja**

### **2.2.5 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja**

Memotivasi karyawan merupakan salah satu kunci perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menjalankan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Saripuddin, 2017a).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Sembel, Taroreh, Sam, & Manado, 2018) yang meneliti tentang kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karena perusahaan memberikan kompensasi non finansial yang tidak berupa uang atau kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri melainkan lingkungan fisik atau psikologis dari tempat seorang bekerja.

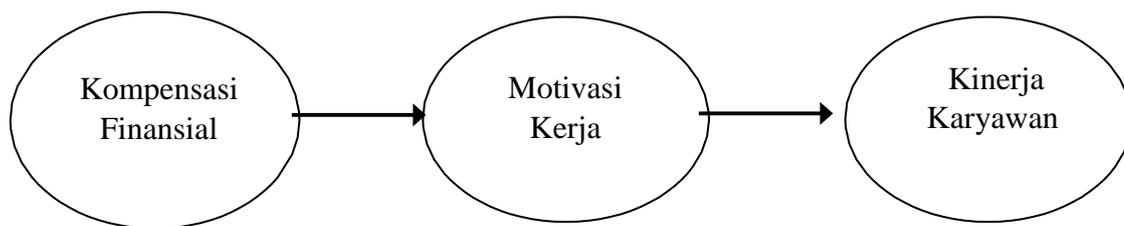


**Gambar 2.5. Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja**

### **2.2.6 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Kinerja karyawan didalam perusahaan menjadi suatu hal yang sangat penting dan sangat diperhatikan oleh perusahaan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan tentunya memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut penelitian oleh (Latief, Pribadi, & Zati, 2018) dalam jurnalnya mengemukakan 2 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kompensasi finansial dan motivasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu lainnya oleh (Wijaya & Andreani, 2015), (Kasenda, 2013) dan (Talashina Ngatno, 2020) mengemukakan juga hal yang sama dalam jurnal mereka, bahwa kompensasi finansial dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya dengan pemberian kompensasi finansial dan motivasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian berikut ini:



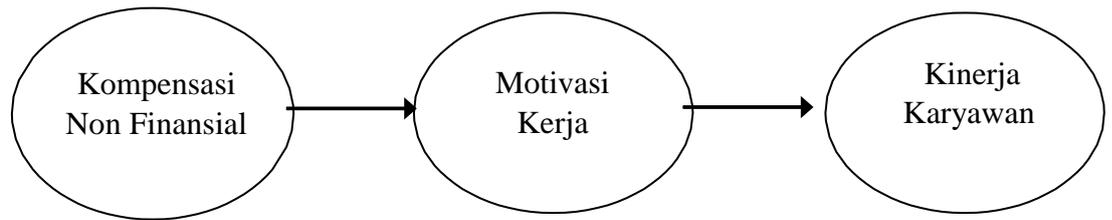
**Gambar 2.6. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

### **2.2.7 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **Melalui Motivasi Kerja**

Kompensasi non finansial diberikan oleh perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Misalnya, dengan promosi jabatan ke level yang lebih tinggi agar karyawan tidak meninggalkan perusahaan. Pihak perusahaan juga sering melakukan evaluasi terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Apabila karyawan mendapat kompensasi non finansial yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan merasa aman, nyaman dan tidak khawatir terhadap kondisinya. Hal tersebut akan membuat karyawan cenderung melakukan terbaik untuk perusahaan.

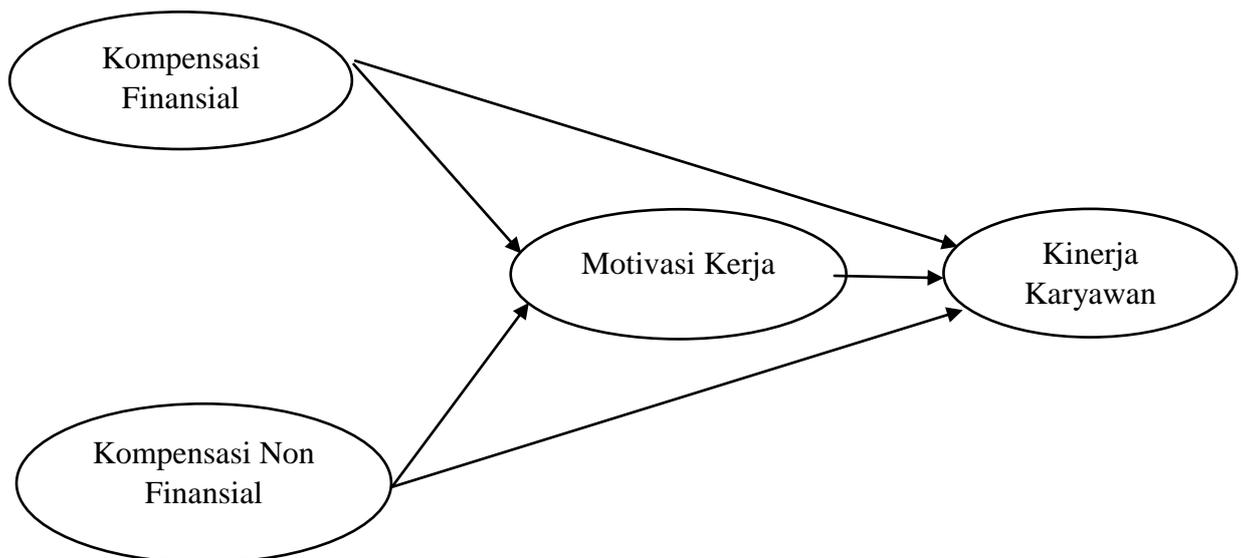
Penelitian terdahulu (Ermawati & Barlian, 2018), (Musafir, 2013) mengemukakan bahwa kompensasi non finansial dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya dengan pemberian kompensasi non finansial dan motivasi kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dapat dilihat dari paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.7. Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

### 2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan yaitu untuk mengetahui Pengaruh Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. Untuk mempermudah penelitian ini maka dibuat suatu kerangka teoritis seperti gambar berikut ini:



**Gambar 2.3. Paradigma Penelitian**

Keterangan:

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial sebagai variabel independen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Motivasi kerja sebagai variabel intervening mempengaruhi hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial sebagai variabel independen dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini.

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan jawaban penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Fungsi utama dari hipotesis adalah membuka kemungkinan untuk menguji kebenaran teori. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
4. Kompensasi finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
5. Kompensasi non finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
6. Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
7. Kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *survey*, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi, 2018a) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan diawal, tetapi permasalahannya ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab (Juliandi, 2018a).

#### 3.2 Defenisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Variabel	Defenisi	Indikator
Kompensasi Finansial (X1)	Kompensasi finansial merupakan penghargaan yang diterima seseorang sebagai imbalan atas jerih payahnya baik berupa uang maupun berupa penghargaan lainnya yang membuat orang tersebut merasa puas hasil kerja yang sudah	1. Gaji 2. Tunjangan ekonomi 3. Bonus dan komisi 4. Asuransi tenaga kerja 5. Pertolongan sosial 6. Pembayaran biaya sakit

	dicapainya.	7. Cuti  (Setiawan & Dewi, 2014)
Kompensasi Non Finansial (X2)	Kompensasi non finansial lebih mengarah pada penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kemampuan atau kecakapan dalam bekerja (berkaitan dengan pekerjaan), serta adanya kerabat kerja yang menyenangkan juga kebijakan-kebijakan yang sehat (seperti diberikannya wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam memecahkan masalah) sehingga dapat memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang terbaik.	1. Kesempatan pendidikan 2. Kesempatan pelatihan 3. Cuti kerja 4. Kenaikan pangkat 5. Fasilitas transportasi  (Tingkir, 2015)
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.	1. Kuantitas hasil kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Efisiensi 4. Kompensasi Non Finansial 5. Inisiatif 6. Ketelitian 7. Kompensasi Finansial 8. Kejujuran 9. Kreativitas  (Khair, 2019b)
Motivasi Kerja (Z)	Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang <i>visible</i> yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.	1. Tanggung jawab 2. Keberhasilan 3. Peluang untuk maju 4. Pengakuan atas kinerja 5. Tantangan kinerja 6. Dukungan atasan  (Basori, Prahiawan, & Daenulhay, 2017)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Jalan Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20122.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan dari bulan april 2022 sampai bulan agustus 2022, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel3.2.**

**JadwalKegiatanPenelitian**

No	KegiatanPenelitian	Mei 2022				Juni 2022				Juli 2022				Agustus 2022				September 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	PengajuanJudul	■																			
2	RisetAwal		■	■																	
3	PembuatanProposal				■	■	■														
4	BimbinganProposal							■	■	■											
5	SeminarPrposal											■									
6	Riset											■	■								
7	PenyusunanProposal													■	■	■	■				
8	BimbinganProposal																	■	■	■	■
9	SidangMejaHijau																				■

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Mulyani & Herawati, 2016). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berjumlah 635 orang.

**Tabel 3.3.**  
**Daftar Karyawan PTPN III (Persero) Medan**

<b>NO</b>	<b>NAMABAGIAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	BagianOperasionalKeuangandan Akuntansi	97
2	BagianOperasionalPengadaandanTeknologi	42
3	BagianOperasionalTraksidanInfrastruktur	29
4	BagianOperasionalPengolahan	59
5	BagianOperasionalSDM	46
6	BiroSekretariat	63
7	BagianOperasionalTanaman	48
8	BagianUmum	211
9	BagianAuditInternal&ManajemenRisiko	40
	<b>Jumlah</b>	<b>635</b>

Sumber:PT. PerkebunanNusantaraIII(Persero)Medan(2022)

### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Maiti & Bidinger, 2016) Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling* (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2014). Oleh karena itu populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Dimana

n= Ukuran sampel

N= Ukuran Populasi

e= Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{635}{1 + 635 \cdot (0.1)^2}$$

$$= 86,39$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 86 orang.

### 3.4.2.1 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah *probability sampling* dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*. *Proportionate stratified random sampling* merupakan teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota yang heterogen (tidak sejenis) dan berstrata secara proporsional. Menurut Sugiyono tujuan pengambilan data secara *proportionate stratified random sampling* untuk mengatasi masalah homogenitas populasi yang kurang dan untuk membuat sampel yang benar-benar representatif dengan melihat populasi karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berstrata, yakni terdiri dari beberapa bagian yang heterogen (tidak sejenis). Sehingga peneliti mengambil sampel keseluruhan bagian yang ada di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dan masing-masing golongan diambil wakilnya sebagai sampel (Sugiyono, 2016).

**Tabel 3.4. Penentuan Strata Sampel**

NO	NAMA BAGIAN	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Bagian Operasional Keuangan dan Akuntansi	97	$86 \times 97 / 635 = 13$
2	Bagian Operasional Pengadaan Teknologi In	42	$86 \times 42 / 635 = 7$
3	Bagian Operasional Traksi dan Infrastruktur	29	$86 \times 29 / 635 = 4$
4	Bagian Operasional Pengolahan	59	$86 \times 59 / 635 = 8$
5	Bagian Operasional SDM	46	$86 \times 46 / 635 = 6$
6	Biro Sekretariat	63	$86 \times 63 / 635 = 8$
7	Bagian Operasional Tanaman	48	$86 \times 48 / 635 = 6$
8	Bagian Umum	211	$86 \times 211 / 635 = 28$
9	Bagian Audit Internal & Manajemen Risiko	40	$86 \times 40 / 635 = 6$
	<b>Jumlah</b>	<b>635</b>	<b>86</b>

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (reabilitas). Menurut (Juliandi, 2018a) ada tiga alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam sebuah penelitian. Adapun alat pengumpulan data tersebut adalah:

#### 3.5.1 Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015).

#### 3.5.3 Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.5. Skala Likert**

No	Pertanyaan	Bobot
1	SangatSetuju(SS)	5
2	Setuju(S)	4
3	KurangSetuju(KS)	3
4	TidakSetuju(TS)	2
5	SangatTidakSetuju(STS)	1

Sumber: (Azuar Juliandi & Irfan, 2013)

Selanjutnya kuesioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

### **3.5.2 Interview (Wawancara)**

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan diarahkan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Juliandi, 2018b). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan penggunaan (*Partial least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan

penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada tiga tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct realibility and validity*); dan (2) validitas diskrimin (*discrimint validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan

riliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018a) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

#### 3.6.1.1 *Consctruct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah  $> 0.6$  (Juliandi, 2018).

#### 3.6.1.2 *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai  $HTMT < 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018a).

### 3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1)*R-square*; (2)*F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a)*direct effect*; (b)*indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018a).

### 3.6.2.1 R-Square

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah substansial (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018a).

### 3.6.2.2 F-Square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-Square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018a).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018a) adalah sebagai berikut: (1) jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) jika nilai = 0,35 Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

### **1. Direct Effects (Pengaruh Langsung)**

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018a) Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian dibawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negative, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikan (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values*>0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018a).

### **2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator) (Juliandi, 2018a).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah: (1) jika nilai *P-Values*< 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/motivasi kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kompensasi finansial) dan (X2/kompensasi non finansial) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

### **3. *Total Effect* (Total Efek)**

*Total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini yang dilakukan riset pada PT.Perkebunan Nusantara III, Serta penulis akan membuat pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 8 pernyataan pada variabel X1, kemudian 8 pernyataan pada variabel X2, 8 pertanyaan pada variabel Z, Serta 8 pernyataan pada variabel Y . yang di mana menjadi variabel X1 yaitu Kompensasi Finansial, Variabel X2 Kompensasi Non Finansial, Dan variabel Z yaitu Motivasi Kerja , Serta Variabel Y yaitu Kinerja. Kemudian bebrapa angket ini akan diberikan kepada 86 responden yang ada di PT. Perkebunan Nusantara III sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala Likert.

##### 4.1.2 Deskripsi Data Responden

Berikut identitas responden yang dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini: Ada beberapa data-data yang telah diterima dan diperoleh dari angket yang akan diolah berupa bentuk kuantitatif dengan responden sebanyak 86 orang. Dan dari 86 responden tersebut identifikasi datanya akan disajikan penulis sebagai berikut.

**Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent
Valid	Laki Laki	69	80.2
	Perempuan	17	19.8
	Total	86	100.0

Dari tabel di atas menyebutkan bahwa dari 86 responden yang diteliti, yaitu responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 69 orang selain itu responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 17 orang. Selanjutnya responden penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai responden yang berusia 25-30 tahun, 31-45 tahun, dan diatas 45 tahun untuk hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent
Valid	< 25 tahun	30	34.9
	25-45 tahun	33	38.4
	> 45 tahun	23	26.7
	Total	86	100.0

Dari tabel di atas menjelaskan bahwa 86 responden yang diteliti, responden yang berusia dibawah 25 tahun adalah sebanyak 30 orang, Lalu responden yang berusia 5-45 tahun adalah sebanyak 33 orang. Selain itu responden yang berusia diatas 45 tahun adalah sebanyak 23 orang. Selanjutnya responden akan dikategorikan berdasarkan lama kerja, dalam penelitian ini lama kerja responden dikategorikan dalam < 10 tahun, 10-15 tahun dan > 15 tahun

**Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja**

		Frequency	Percent
Valid	< 10Tahun	35	40.7
	10-15 Tahun	20	23.3
	> 15 Tahun	31	36.0
	Total	86	100.0

Dari tabel 4.3 terlihat responden yang sudah bekerja selama dibawah 10 tahun berjumlah 35 orang, responden yang sudah bekerja selama 10-15 tahun berjumlah 20 orang dan responden yang sudah bekerja diatas 5 tahun berjumlah

31 orang, artinya dalam penelitian ini sudah bekerja cukup lama pada lokasi penelitian.

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

##### 1) Variabel Kinerja (Y)

Berikut adapun hasil dari tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel Kinerja diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel 4. 4 Skor Angket Variabel Kinerja (Y)**

No. Per	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.Saya bisa bekerja lebih lama dibanding rekan kerja saya	-	-	-	-	-	-	66	76.7	20	23.3	86	100%
2.Saya bersedia bekerja lembur jika dibutuhkan	-	-	1	1.2	3	3.5	61	70.9	21	24.4	86	100%
3.Hasil kerja saya selalu dipuji atasan	-	-	3	3.5	30	34.9	40	46.5	13	15.1	86	100%
4.Saya bisa bekerja lebih baik dari rekan kerja saya	-	-	-	-	6	7	51	59.3	29	33.7	86	100%
5.Saya bisa memanfaatkan jam kerja saya dengan efektif	-	-	-	-	3	3.5	52	60.5	31	36	86	100%
6.Saya tidak pernah mengurangi jam kerja saya ketika sedang berada di kantor	-	-	-	-	7	8.1	54	62.8	25	29.1	86	100%
7.Saya bisa bekerja dengan baik tanpa harus menunggu instruksi atasan saya	-	-	-	-	18	20.9	42	48.8	26	30.2	86	100%
8.Saya selalu mengecek hasil pekerjaan saya agar tidak terdapat kesalahan	-	-	-	-	7	8.1	46	53.5	33	38.4	86	100%
9.Saya bisa memberikan instruksi kepada rekan kerja saya untuk pekerjaan yang belum mereka pahami	-	-	-	-	-	-	53	61.6	33	38.4	86	100%
10.Saya selalu memberikan laporan sesuai dengan hasil kerja saya	-	-	4	4.7	1	1.2	53	61.6	28	32.6	86	100%
11.Saya mampu memberikan ide ide yang tidak terpikirkan oleh rekan kerja /atasan saya	-	-	2	2.3	6	7	50	58.1	28	32.6	86	100%

Tabel jawaban diatas dapat dilihat responden variabel Kinerja sudah sangat baik dan hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju

dan setuju lebih dari 50%. Maka dari itu hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki Kinerja yang tinggi. Selain itu dapat dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja pegawai yang dapat diandalkan dan sikap pegawai dalam bekerja diperusahaan.

## 2) Variabel Motivasi Kerja (Z)

Adapun hasil dari tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel Motivasi Kerja diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z)**

No. Per	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.Keberhasilan saya dalam menyelesaikan pekerjaan biasanya muncul karena dorongan dari dalam diri saya	-	-	1	1.2	2	2.3	42	48.8	41	47.7	86	100%
2.Saya akan merasa puas jika bisa menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	-	-	1	1.2	1	1.2	58	67.4	26	30.2	86	100%
3.Saya bekerja dengan baik karena ingin mendapatkan promosi	-	-	-	-	1	1.2	55	64	30	34.9	86	100%
4.Jika saya dipuji oleh atasan, hal tersebut akan mendorong saya bekerja lebih baik	-	-	-	-	3	3.5	54	62.8	29	33.7	86	100%
5.Saya senang bekerja diperusahaan ini karena ini pekerjaan yang saya senangi	-	-	-	-	1	1.2	57	66.3	28	32.6	86	100%
6.Saya bekerja sesuai target dikarenakan saya tidak ingin dikeluarkan dari perusahaan ini	-	-	-	-	5	5.8	50	58.1	31	36	86	100%
7.Atasan saya selalu membantu jika mengalami masalah dalam pekerjaan saya	-	-	-	-	4	4.7	49	57	33	38.4	86	100%
8.Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya	-	-	3	3.5	30	34.9	40	46.5	13	15.1	86	100%

Dari tabel jawaban diatas dapat dilihat responden variabel Motivasi Kerja sudah sangat baik dan hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Maka dari itu hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki Motivasi Kerja yang cukup yang tinggi. Selain itu dapat dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja pegawai yang dapat diandalkan dan sikap pegawai dalam bekerja diperusahaan.

### 3) Variabel Kompensasi Finansial ( $X_1$ )

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel Kompensasi Finansial dapat diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Skor Angket untuk Variabel Kompensasi Finansial ( $X_1$ )**

No. Per	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.Gaji yang saya terima bisa mencukupi kebutuhan saya	-	-	-	-	5	5.8	59	68.9	22	25.6	86	100%
2.Saya merasa gaji saya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada saya	-	-	6	7	4	4.7	54	62.8	22	25.6	86	100%
3.Saya diberikan berbagai macam tunjangan jika hasil kerja saya melebihi ekspetasi perusahaan	-	-	5	5.8	6	7	53	61.6	22	25.6	86	100%
4.Saya sering diberikan jatah liburan keluar kota oleh perusahaan	-	-	1	1.2	5	5.8	54	62.8	26	30.2	86	100%
5.Saya diberikan jaminan asuransi ketenagakerjaan oleh perusahaan	-	-	4	4.7	3	3.5	61	70.9	18	20.9	86	100%
6.Perusahaan selalu membantu saya jika saya mengalami permasalahan dalam kondisi ekonomi saya	-	-	-	-	4	4.7	51	59.3	31	36	86	100%
7.Ketika saya sedang sakit perusahaan menanggung semua biayanya	-	-	5	5.8	8	9.3	51	59.3	22	25.6	86	100%
8.Saya diberikan kemudahan izin cuti oleh perusahaan	-	-	2	2.3	7	8.1	53	61.6	24	27.9	86	100%

Melihat jawaban responden diatas untuk variabel Kompensasi Finansial sudah sangat baik, hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Dengan demikian dapat dikatakan bawasannya pegawai memiliki Kompensasi Finansial yang tinggi. Selain itu dapat dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja pegawai yang dapat dihandalkan dan sikap pegawai dalam bekerja diperusahaan.

#### 4) Variabel Kompensasi Non Finansial (X<sub>2</sub>)

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel Kompensasi Non Finansial pegawai yang diperoleh hasil data sebagai berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Variabel Kompensasi Non Finansial (X<sub>2</sub>)**

No. Per	STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk meningkatkan tingkat pendidikan secara adil	-	-	3	3.5	10	11.6	52	60.5	21	24.4	86	100%
2.Kesempatan peningkatan pendidikan diberikan agar setiap pegawai punya kesempatan untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi	-	-	-	-	-	-	63	73.3	23	26.7	86	100%
3.Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan secara adil dan merata	-	-	-	-	3	3.5	55	64	28	32	86	100%
4.Kesempatan pelatihan diberikan kepada semua lini perusahaan agar semua pegawai memiliki kemampuan yang sama	-	-	1	1.2	6	7	56	65.1	23	26.7	86	100%
5.Pemberian cuti kerja kepada pegawai diberikan secara adil tanpa memandang jabatan pegawai	-	-	1	1.2	6	7	54	62.8	25	29.1	86	100%
6.Setiap pegawai yang berprestasi diberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan	-	-	1	1.2	10	11.6	57	66.3	18	20.9	86	100%
7.Pemberian promosi jabatan yang ada diperusahaan dilakukan secara adil dan terbuka	-	-	3	3.5	28	32.6	38	44.2	17	19.8	86	100%

8.Perusahaan memberikan fasilitas transportasi kepada pegawai yang ditugaskan bekerja keluar kota	-	-	-	-	8	9.3	53	61.6	25	29.1	86	100%
---------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	-----	----	------	----	------	----	------

Melihat dari jawaban responden tabel diatas yaitu variabel Kompensasi Finansial sudah sangat baik, hal ini dapat dilihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Dengan demikian dikatakan bahwa pegawai memiliki Kompensasi Non Finansial yang tinggi. Serta dapat dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja pegawai yang dapat dihandalkan dan sikap pegawai dalam bekerja diperusahaan .

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Data Partial Least Square Bervariabel Intervening

#### 4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain; (1) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity) dan (2) Validitas Diskriminan (discriminant validity).

#### 1) *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi.

Kriteria composite reliability adalah  $> 0.6$  (Juliandi, 2018)

**Tabel 4.8 Composite Reliability**

<i>Composite Reliability</i>	
X1	0,942
X2	0,898
Y	0,888
Z	0,865

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Kesimpulan pengujian composite reability sebagai berikut:

- a) Variabel Kompensasi Finansial (X1) adalah reliable, karena nilai composite reliability  $0.942 > 0.6$
- b) Variabel Kompensasi Non Finansial (X2) adalah reliable, karena nilai composite reliability  $0.898 > 0.6$
- c) Variabel Kinerja (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability  $0.888 > 0.6$ .
- d) Variabel Motivasi Kerja (Z) adalah reliable, karena nilai composite reliability  $0.865 > 0.6$ .

## 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validty* dari model pengukuran dengan refleksi indikator bisa dilihat dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jikalau korelasi konstruk pengukuran nilainya lebih besar dari konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran pada blok lainnya (Ghozali, 2014). Berikut ini merupakan hasil output dari uji *discriminant validity* menggunakan SmartPLS 3.0 :

**Gambar 4.9** *Discriminant validity (Cross Loadings)*

Variabel	X1	X12	Y	Z
PX1.1	0.701			
PX1.2	0.830			
PX1.3	0.899			
PX1.4	0.870			
PX1.5	0.850			
PX1.6	0.633			
PX1.7	0.882			

PX1.8	0.856			
PX2.1		0.772		
PX2.2		0.748		
PX2.3		0.715		
PX2.4		0.852		
PX2.5		0.847		
PX2.6		0.820		
PX2.7		0.069		
PX2.8		0.794		
PY1			0.690	
PY2			0.502	
PY3			0.280	
PY4			0.640	
PY5			0.714	
PY6			0.658	
PY7			0.741	
PY8			0.650	
PY9			0.759	
PY10			0.701	
PY11			0.715	
PZ1				0.741
PZ2				0.729
PZ3				0.811
PZ4				0.798
PZ5				0.778
PZ6				0.569
PZ7				0.646
PZ8				0.149

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing masing variabel laten memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai indikator variabel laten lainnya. Sebagai contoh perbandingan nilai *loading factor* pada Kinerja yang lebih besar dari nilai *loading factor* konstruk lainnya,). Menurut hasil di atas dapat dilihat bahwa semua variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik. Maka dapat disimpulkan bahwa uji validitas *discriminant validity* sudah terpenuhi, dan dapat dinyatakan valid.

Selain menggunakan nilai loading factor, metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari average variance extracted untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila pada suatu model memiliki akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya, maka dikatakan bahwa model tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik. Untuk melihat nilai akar kuadrat dari AVE dapat dilihat pada tabel Fornell Lacker Criterium, sebagai berikut:

**Gambar 4.10 Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium)**

Variabel	X1	X12	Y	Z
X1	0.820			
X2	0.475	0.743		
Y	0.427	0.701	0.654	
Z	0.078	0.545	0.773	0.684

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat AVE pada variabel X1 (0.820) X2 (0.743) Y (0.654) dan Z (0.684) Nilai tersebut lebih besar

daripada variabel lain , Maka, berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang sudah diestimasi memiliki nilai discriminant validity yang cukup baik.

### 3) Menilai *Outer Model* (Model Pengukuran)

Guna melakukan evaluasi terhadap *outer model* atau model pengukuran perlu dilakukan penilaian terhadap uji validitas konstruk dan uji reliabilitas konstruk. Pada uji validitas konstruk diukur menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*.

**Tabel 4.11 Outer Loading (Measurement Model)**

Variabel	X1	X12	Y	Z
PX1.1	0.701			
PX1.2	0.830			
PX1.3	0.899			
PX1.4	0.870			
PX1.5	0.850			
PX1.6	0.633			
PX1.7	0.882			
PX1.8	0.856			
PX2.1		0.772		
PX2.2		0.748		
PX2.3		0.715		
PX2.4		0.852		
PX2.5		0.847		
PX2.6		0.820		
PX2.7		0.069		
PX2.8		0.794		

PY1			0.690	
PY2			0.502	
PY3			0.280	
PY4			0.640	
PY5			0.714	
PY6			0.658	
PY7			0.741	
PY8			0.650	
PY9			0.759	
PY10			0.701	
PY11			0.715	
PZ1				0.741
PZ2				0.729
PZ3				0.811
PZ4				0.798
PZ5				0.778
PZ6				0.569
PZ7				0.646
PZ8				0.149

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa nilai *outerloading* sudah memenuhi kriteria dari *convergent validity* dan dapat dinyatakan valid.

#### **4.2.1.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)**

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects; dan (c) Total effects.

### 1) R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari R-Square adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Gambar 4.12 R-Square**

	R-Square	R-Square Adjusted
Y	0.761	0.752
Z	0.339	0.324

(1) R-Square Adjusted Model = 0.752 Artinya kemampuan variabel X1 (Kompensasi Finansial) dan X2 (Kompensasi Non Finansial) dalam menjelaskan Y (Kinerja) adalah sebesar 75.2% dengan demikian model tergolong tinggi (Sangat baik). Sedangkan R-Square Adjusted Model = 0.324 Artinya kemampuan variabel X1 (Kompensasi Finansial) dan X2 (Kompensasi Non Finansial) dalam menjelaskan Z (Motivasi Kerja) adalah sebesar 32.4% dengan demikian model tergolong sedang (baik).

### 2) F-Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (f-square) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu

dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.13 F-Square**

	X1	X2	Y	Z
X1	-	-	0.219	0.064
X2	-	-	0.116	0.505
Y	-	-	-	-
Z	-	-	1.082	-

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.8 adalah sebagai berikut: Variabel 1X (Kompensasi Finansial) dan X2 (Kompensasi Non Finansial) terhadap Y (Kinerja) memiliki nilai = 0.219 , maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen, kemudian untuk Variabel X1 (Kompensasi Finansial) dan X2 (Kompensasi Non Finansial) terhadap Z (motivasi) memiliki nilai = 1.082 , maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3) Efek Mediasi

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects; dan (c) Total effects.

#### a) *Direct Effect*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficient): (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue):

- 1) Jika nilai  $P\text{-Values} < 0.05$ , maka signifikan
- 2) Jika nilai  $P\text{-Values} > 0.05$ , maka tidak signifikan

**Tabel 4.14 Direct Effect**

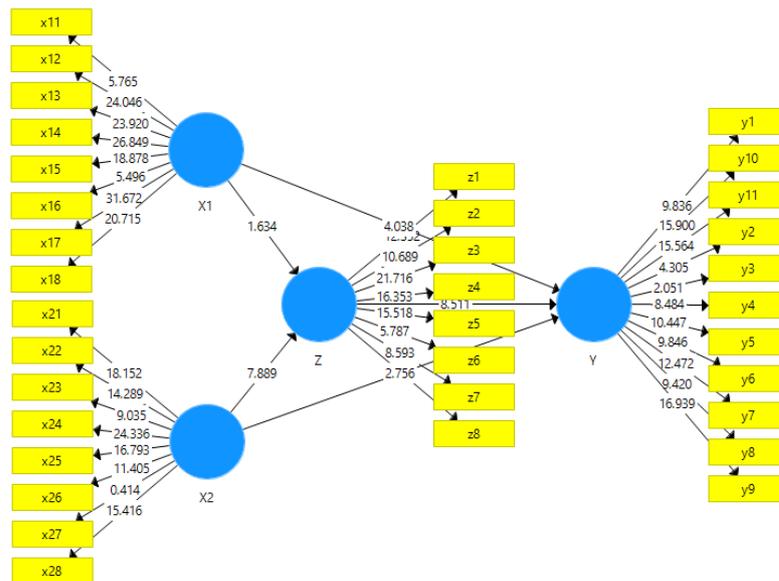
	Original Sample	P-Values
X1 → Y	0.268	0.000
X1 → Z	0.234	0.103
X2 → Y	0.232	0.000

X <sub>2</sub> →Z	0.656	0.000
Z→Y	0.625	0.000

Sumber: Data SEM-PLS 2022

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.14 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain:

- 1) Pengaruh antara Kompensasi Finansial dengan Kinerja adalah 0.268 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi Finansial dengan Kinerja.
- 2) Pengaruh antara Kompensasi Finansial dengan Motivasi Kerja adalah 0.234 dan p values sebesar 0.103 menunjukkan hubungan yang tidak positif dan signifikan antara Kompensasi Finansial dengan Motivasi Kerja.
- 3) Pengaruh antara Kompensasi Non Finansial dengan Kinerja adalah 0.232 dan p values 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi Non Finansial dengan Kinerja.
- 4) Pengaruh antara Kompensasi Non Finansial dengan Motivasi Kerja adalah 0.656 dan p values 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi Non Finansial dengan Motivasi Kerja.
- 5) Pengaruh antara Motivasi Kerja dengan Kinerja adalah 0.625 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja.



**Gambar 4.1 Inner Model Penelitian**

Secara grafis ringkasan dari hasil pengaruh langsung (direct effect) di atas dapat dilihat di dalam gambar 4.1.

**b) Indirect Effect**

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values  $<0.05$ , maka signifikan, artinya variabel memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values  $>0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen (X1/Kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.15 Specific Indirect effect**

	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	P values
X1→Z→Y	0.147	0.152	0.096	0.129
X2→Z→Y	0.411	0.423	0.064	0.000

Dari tabel diatas bisa diambil kesimpulan

1. Dalam penelitian ini Kompensasi Finansial tidak berpengaruh terhadap Kinerja dan tidak dimediasi oleh motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.147 dan nilai p values sebesar 0.129 artinya dalam penelitian ini hipotesis di tolak artinya Motivasi Kerja tidak memediasi hubungan antara Kompensasi Finansial terhadap Kinerja.
2. Dalam penelitian ini Kompensasi Non Finansial berpengaruh terhadap Kinerja yang dimediasi oleh motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.411 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima Motivasi Kerja memediasi hubungan antara Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja.

#### **4.2.1.1. Pengujian Hipotesis**

Uji hipotesis pada *Partial Least Square* dapat dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Dalam metode *bootstrapping* juga dapat melihat nilai koefisien jalur strukturalnya. Berikut ini merupakan hasil uji menggunakan *bootstrapping*:

##### **a. Pengujian Pengaruh Langsung ( *direct effect* )**

Uji hipotesis pada *Partial Least Square* dapat dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Dalam metode *bootstrapping* juga dapat melihat nilai koefisien jalur strukturalnya. Berikut ini merupakan hasil uji menggunakan *bootstrapping*:

**Tabel 4.16 Direct Effect**

	Original Sample	P-Values
X1→Y	0.268	0.000
X1→Z	0.234	0.103
X2→Y	0.232	0.000
X2→Z	0.656	0.000
Z→Y	0.625	0.000

Sumber: Data SEM-PLS 2022

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.14 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain:

1. Pengaruh antara Kompensasi Finansial dengan Kinerja adalah 0.268 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi Finansial dengan Kinerja.
2. Pengaruh antara Kompensasi Finansial dengan Motivasi Kerja adalah 0.234 dan p values sebesar 0.103 menunjukkan hubungan yang tidak positif dan signifikan antara Kompensasi Finansial dengan Motivasi Kerja.
3. Pengaruh antara Kompensasi Non Finansial dengan Kinerja adalah 0.232 dan p values 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi Non Finansial dengan Kinerja.
4. Pengaruh antara Kompensasi Non Finansial dengan Motivasi Kerja adalah 0.656 dan p values 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi Non Finansial dengan Motivasi Kerja.
5. Pengaruh antara Motivasi Kerja dengan Kinerja adalah 0.625 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja.

**b. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect effect*)**

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung pada *Partial Least Square* dapat dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Dalam metode *bootstrapping* juga dapat melihat nilai koefisien jalur strukturalnya. Berikut ini merupakan hasil uji menggunakan *bootstrapping*: dengan melihat nilai *Specific Indirect effect*

**Tabel 4.17 *Specific Indirect effect***

	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	P values
X1→Z→Y	0.147	0.152	0.096	0.129
X2→Z→Y	0.411	0.423	0.064	0.000

Dari tabel diatas bisa diambil kesimpulan

6. Dalam penelitian ini Kompensasi Finansial tidak berpengaruh terhadap Kinerja dan tidak dimediasi oleh motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.147 dan nilai p values sebesar 0.129 artinya dalam penelitian ini hipotesis di tolak artinya Motivasi Kerja tidak memediasi hubungan antara Kompensasi Finansial terhadap Kinerja.
7. Dalam penelitian ini Kompensasi Non Finansial berpengaruh terhadap Kinerja yang dimediasi oleh motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.411 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima Motivasi Kerja memediasi hubungan antara Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja.

### **4.3 Pembahasan**

Bedasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terlihat bahwa dalam penelitian ini hasil penelitian tidak selalu sejalan dengan hipotesis penelitian, hal ini dikarenakan apa yang menjadi pendapat para ahli tidak selalu sesuai dengan kondisi yang ada dilapangan, untuk lebih jelasnya hubungan antara hasil penelitian dengan teori dan penelitian terdahulu akan dijabarkan pada pembahasan dibawah ini.

#### **4.3.1 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja**

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara Kompensasi Finansial dengan Kinerja hal ini terlihat dari nilai original sampel sebesar 0.268 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi Finansial dengan Kinerja. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa untuk meningkatkan kinerja memang di butuhkan kompensasi sebagai balas jasa atas kerja keras yang telah dilakukan oleh pegawai, kompensasi yang berbentuk finansial sangat dibutuhkan para pegawai, karena hal seperti penambahan pemasukan bagi pegawai yang bisa meringankan kebutuhan hidupnya.

Hal ini memmbuktikan bahwa Kinerja karyawan sesuatu yang perlu diperhatikan di perusahaan, karena tinggi dan rendahnya kinerja karyawan itu tergantung dengan apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa yaitu berupa kompensasi. Dengan adanya kompensasi yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak positif bagi perusahaan. Salah satunya adalah kompensasi finansial yang merupakan imbalan atau balas jasa yang berupa uang seperti: gaji, bonus, dan insentif. Apabila karyawan mendapat kompensasi finansial yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka

karyawan akan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Namun, apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan, maka kinerja karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan. Pemberian kompensasi finansial oleh perusahaan kepada karyawan bertujuan agar karyawan lebih bermotivasi dan termotivasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Maka dengan demikian kinerja karyawan akan meningkat (Arianty, 2018).

Dari defenisi ini tentunya dapat dilihat bahwa kompensasi finansial sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena dengan adanya kompensasi finansial tentunya membuat karyawan mau bekerja di suatu perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Jufrizen, 2017) dalam jurnal mengemukakan ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi finansial dan kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa jika kompensasi yang dilakukan secara baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh (Mutholib, 2019) mengemukakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **4.3.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja**

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara Kompensasi Non Finansial dengan Kinerja hal ini terlihat dari nilai original sampel sebesar 0.232 dan p values 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi Non Finansial dengan Kinerja. Walaupun tidak membantu secara finansial kompensasi non finansial juga sangat dibutuhkan oleh pegawai, hal ini dikarenakan kompensasi non finansial bisa menjadi tambahan ilmu bagi pegawai, jaminan yang bisa mengembangkan diri atau membuka kesempatan bagi pegawai

untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik.

Kompensasi non finansial merupakan kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang bekerja tersebut. Kompensasi non finansial adalah sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk selain uang. Apabila karyawan mendapat kompensasi non finansial yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan merasa aman, nyaman dan tidak khawatir terhadap kondisinya. Hal tersebut akan membuat karyawan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Namun, apabila karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan, maka kinerja karyawan akan cenderung kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk perusahaan (Jufrizen, 2017).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Irawan, Hamid, & Faisal Risa, 2014) yang meneliti tentang pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi non finansial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

#### **4.3.3 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja Pegawai**

Dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara Kompensasi Finansial dengan Motivasi Kerja hal ini terlihat dari nilai original sampel sebesar 0.234 dan p values sebesar 0.103 menunjukkan hubungan yang tidak positif dan signifikan antara Kompensasi Finansial dengan Motivasi Kerja. Motivasi merupakan dorongan yang ada dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu yang menjadi tujuan mereka, dalam penelitian ini sudah terlihat jelas bahwa untuk meningkatkan motivasi pegawai kompensasi finansial tidak terlalu dibutuhkan, hal ini bisa jadi karena para pegawai sudah mendapatkan gaji serta bonus yang

cukup sehingga mereka tidak memerlukan kompensasi yang berupa finansial untuk meningkatkan motivasinya.

Kompensasi finansial adalah hal yang menjadi daya Tarik bagi seorang karyawan. Karyawan yang puas dengan kompensasi yang diterima dari perusahaan memiliki kecenderungan untuk bekerja optimal demi kemajuan perusahaan. Kompensasi finansial total seluruh imbalan langsung dan tidak langsung yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

Dan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Jufrizen, 2018) yang menyatakan terdapat pengaruh antara Kompensasi Finansial dengan Motivasi Kerja.

#### **4.3.4 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja**

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara Kompensasi Non Finansial dengan Motivasi Kerja hal ini terlihat dari nilai original sampel sebesar 0.656 dan p values 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi Non Finansial dengan Motivasi Kerja. Motivasi merupakan dorongan yang ada dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu yang menjadi tujuan mereka, dalam penelitian ini sudah terlihat jelas bahwa untuk meningkatkan motivasi pegawai sekedar kompensasi yang berbentuk finansial tidak terlalu di butuhkan, hal ini bisa jadi karena para pegawai sudah mendapatkan gaji serta bonus yang cukup sehingga untuk meningkatkan motivasi pegawai, perusahaan memerlukan sesuatu yang lebih personal seperti pemberian pelatihan atau arahan dari atasan.

Memotivasi karyawan merupakan salah satu kunci perusahaan untuk

mencapai tujuan perusahaan. Kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menjalankan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Saripuddin, 2017a). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Sembel, Taroreh, Sam, & Manado, 2018) yang meneliti tentang kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karena perusahaan memberikan kompensasi non finansial yang tidak berupa uang atau kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri melainkan lingkungan fisik atau psikologis dari tempat seorang bekerja.

#### **4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara Motivasi Kerja dengan Kinerja hal ini terlihat dari nilai original sampel sebesar 0.625 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja. Motivasi merupakan dorongan yang ada dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu yang menjadi tujuan mereka, jika seorang pegawai mempunyai tujuan yang jelas dalam pekerjaannya maka pegawai tersebut akan terdorong untuk bekerja lebih baik karena pegawai tersebut ingin mencapai target yang mereka inginkan dan tidak ingin pegawai lain mencapainya, perusahaan yang mampu menemukan motivasi pegawainya maka bisa mendorong pegawai tersebut akan bekerja lebih baik

Motivasi karyawan dalam bekerja adalah hal yang perlu diperhatikan didalam perusahaan, karena motivasi karyawan dalam bekerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan untuk perusahaan, maka perusahaan perlu memberikan motivasi kepada karyawan. Menurut (Kurniawati,

Mansur, & Adhenin, 2019) ”motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, sehingga mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

Dari defenisi ini dapat dilihat bahwa untuk mencapai hasil kerja yang optimal tentunya memerlukan pemotivasian kepada karyawannya agar motivasi dalam melakukan pekerjaan dan dapat mencapai target yang ditentukan perusahaan. Dilihat dari penelitian terdahulu oleh (Saripuddin, 2017b) dalam jurnalnya mengatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.6 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Dalam penelitian ini Kompensasi Finansial tidak berpengaruh terhadap Kinerja dan tidak dimediasi oleh motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.147 dan nilai p values sebesar 0.129 artinya dalam penelitian ini hipotesis di tolak artinya Motivasi Kerja tidak memediasi hubungan antara Kompensasi Finansial terhadap Kinerja. Motivasi merupakan dorongan yang ada dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu yang menjadi tujuan mereka, dalam penelitian ini sudah terlihat jelas bahwa untuk meningkatkan motivasi pegawai kompensasi finansial tidak terlalu di butuhkan , hal ini bisa jadi karena para pegawai sudah mendapatkan gaji serta bonus yang cukup sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai motivasi tidak diperlukan dalam meningkatkan kinerja.

Kinerja karyawan didalam perusahaan menjadi suatu hal yang sangat penting dan sangat diperhatikan oleh perusahaan. Tinggi rendahnya kinerja

karyawan tentunya memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut penelitian oleh (Latief, Pribadi, & Zati, 2018) dalam jurnalnya mengemukakan 2 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kompensasi finansial dan motivasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu lainnya oleh (Wijaya & Andreani, 2015), (Kasenda, 2013) dan (Talashina Ngatno, 2020) mengemukakan juga hal yang sama dalam jurnal mereka, bahwa kompensasi finansial dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya dengan pemberian kompensasi finansial dan motivasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan

#### **4.3.7 Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Dalam penelitian ini Kompensasi Non Finansial berpengaruh terhadap Kinerja yang dimediasi oleh motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.411 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima Motivasi Kerja memediasi hubungan antara Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja. Kompensasi non finansial diberikan oleh perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Misalnya, dengan promosi jabatan ke level yang lebih tinggi agar karyawan tidak meninggalkan perusahaan. Dorongan dorongan dari dalam diri sendiri bisa membuat karyawan akan bekerja lebih baik, dengan memberikan jaminan promosi dan pelatihan, serta peningkatan pendidikan akan membuat motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya akan semakin baik.

Pihak perusahaan juga sering melakukan evaluasi terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Apabila karyawan mendapat kompensasi non finansial yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam perusahaan, maka karyawan akan merasa aman, nyaman dan tidak khawatir terhadap kondisinya. Hal tersebut akan membuat karyawan cenderung melakukan terbaik untuk perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Ermawati & Barlian, 2018), (Musafir, 2013) mengemukakan bahwa kompensasi non finansial dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya dengan pemberian kompensasi non finansial dan motivasi kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.2 Kesimpulan**

Bedasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sebagai berikut:

- 1) Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- 2) Kompensasi Finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- 3) Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- 4) Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- 5) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- 6) Kompensasi Finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dan tidak dimediasi oleh motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- 7) Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja yang dimediasi oleh motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian saran yang dapat peneliti sampaikan adalah :

- 1) Dalam penelitian ini kompensasi non finansial lebih berpengaruh kinerja dibandingkan kompensasi finansial, artinya untuk pegawai PTPN III Medan, hal ini menunjukkan bahwa pegawai memerlukan lebih dari sekedar gaji besar dan bonus, hal hal yang perlu ditingkatkan adalah perlunya pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi, dan pemberian pujian untuk hasil kerja yang sudah dicapai karyawan.
- 2) Ditinjau dari Motivasi Kerja diketahui bahwa gaji yang diterima pegawai tidak sebanding dengan pekerjaan dan tempat istirahat yang kurang memadai. Maka dari itu peneliti berharap pihak perusahaan dapat memperbaiki tempat istirahat dan perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistem gaji yang dijalankan, diharapkan perusahaan dapat memberikan yang terbaik pegawai dengan memberikan gaji yang adil dan disesuaikan dengan kenaikan tingkat harga, besarnya gaji diperusahaan lainnya yang sejenis, dan perubahan-perubahan yang terjadi yang dapat mempengaruhi pandangan pegawai mengenai adil atau tidaknya gaji yang diterima.
- 3) Kompensasi Finansial juga tak kalah penting bagi perusahaan oleh karena itu pengembangan karir bagi pegawai yang masih potensial agar mereka dapat menghargai perusahaan dan mengurangi turn over pada perusahaan. Selain itu, dapat diupayakan pula bagi perusahaan agar lebih mampu mengkomunikasikan dan menyosialisasikan visi, misi, kebijakan, strategi, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai organisasi pada para pegawai melalui

pembinaan, bimbingan serta melibatkan pegawai dalam perumusan kebijakan. Dengan demikian, diharapkan pegawai semakin merasa memiliki kesanggupan untuk menjadi anggota organisasi sampai akhir karirnya.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis tidak bisa menutupi bahwa pastilah ada kekurangan dalam penelitian ini, maka adapun keterbatasan penelitian ini adalah :

- 1) Kinerja yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan tentulah berbeda jika diterapkan pada perusahaan lain, sehingga apa yang menjadi hasil penelitian ini tidak bisa menjadi patokan kepada semua perusahaan
- 2) Masih terdapat faktor faktor lain yang bisa mempengaruhi Kinerja yang tidak diteliti dalam penelitian ini sehingga kepada peneliti selanjutnya bisa menggunakan variabel lain karena pada saat pengambilan data penulis tidak mengawasi secara langsung sehingga kesalahan dalam pengumpulan data tidak bisa terhindarkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M., & Chandra, D. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Labuhan. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 7(1), 1–11.
- Anwar, R., & Kasnadian, N. (2019). Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pt. Mitra Ogan Kabupaten Ogan Komering Ulu. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 85–101.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Arianty, N. (2018). Pengaruh Kemampuan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, (1), 1–8.
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *Jimek : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, (1), 101–118.
- As'ad Mohammad. (2004). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi pada Pegawai Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi “Yayasan Pharmasi” Semarang). *psikologi industri*, (1), 103–128.
- Azuar Juliandi & Irfan. (2013). Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Bisnis. *Perdana Mulya Sarana*, 2014–2016. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Basori, M. A., Prahiawan, W., & Daenulhay. (2017). Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Lingkungan Kerja Dan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi*, 1(2), 149–157.
- Bismala, L. (2020). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Seminar of Social Sciences Engineering*, 174–187.
- Dewi, D. P., & Harjoyo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unpam Press.
- Ermawati, E., & Barlian, N. A. (2018). Pengaruh kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan kompensasi non finansial terhadap motivasi dan kinerja pegawai Klinik Swasta Di Kabupaten Lumajang. *Progress Conference*, 1(1), 91–99.
- Fajri, C., & Dharmawan, F. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Hokben Citra Garden Jakarta Barat. *Jurnal Ilmiah Perkusi*, 1(3), 396–408.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*,

3(2), 224–234.

- Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21(1), 28–41.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2020). Pengaruh Pencurian Terhadap Masyarakat Sekitar. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), 69–88.
- Harpis, M., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Fasilitas Kerja, Pengawasan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serdang Bedagai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 13–27.
- Ichsan, R. N., Surianta, E., & Nasution, L. (2020). Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam) - I Bukitbarisan Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28(2), 187–200.
- Irawan, D. H., Hamid, D., & Faisal Risa, M. (2014). TERHADAP KINERJA ( Studi pada Agen AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Blitar ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 13(1), 1–9.
- Jeklin, A. (2016). Pengaruh Motivasi, Insentif dan Pelatihan Pegawai di PT. Az-Zahra Cakrawala Nusantara Malang, (July), 1–23.
- Jufrizen. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 34–53.
- Jufrizen. (2018a). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- Jufrizen, & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J. (2018b). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (pp. 405–424).
- Juliandi, A. (2018a). Structural Equation Model Partial Least Square ( Sem-Pls ) Dengan SmartPLS. *Modul Pelatihan*, 1–4.
- Juliandi, A. (2018b). Modul Pelatihan Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLs. *Jangan Belajar*, 1(was), 1. Medan: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU Press.

- Kariyamin, K., Hamzah, N., & Lantara, N. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Tata Kelola*, 7(1), 10–18.
- Kasenda, R. (2013). Kompetensi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bangun Wenang Beverage Company Manado. *Jurnal EMBA*, 1(3), 853–859.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Khair, H. (2019a). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Khair, H. (2019b). Kinerja Sumberdaya Organisasi Dalam Perspektif Kewirausahaan Sebagai Upaya Peningkatan Keuntungan Usaha UMKM. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 111–124.
- Kurniawati, K., Mansur, E., & Adhenin, J. (2019). Pengaruh Motivasi Instrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bank Muamalat Indonesia Cabang Denpasar. *Widya Balina*, 4(2), 84–93.
- Latief, A., Pribadi, K., & Zati, M. R. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jupiis: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 10(2), 167–181.
- Leuhery, F. (2018). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia , Kompensasi Non Finansial, dan Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Maluku. *Jurnal SOSOQ*, 6(2), 118–133.
- Lubis, N. A. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 112–128.
- Ma'ruf, M., & Chair, U. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Nirha Jaya Teknik Makassar. *Jurnal Brand*, 2(1), 99–108.
- Maiti, & Bidinger. (2016). Sumber: Data diolah untuk penelitian. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kompensasi Finansial, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Mulyani, D., & Herawati, H. (2016). Pengaruh Kualitas Bahan Baku Dan Proses Produksi Terhadap Kualitas Produk Pada Ud. Tahu Rosydi Puspian Maron Probolinggo. *UNEJ e-Proceeding*, 2, 463–482.
- Musafir. (2013). Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai. *Manajemen dan Akuntansi*, 2, 50–65.
- Mutholib, M. (2019a). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja. *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 2(3), 222–236.
- Mutholib, M. (2019b). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Non Finansial

- Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PD. Pembangunan Kota Medan. *Jurnal Pendidikan Akuntansi*, 2(3), 262–277.
- Nasution, S. N., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat Sutan Napsan Nasution Sjahril Effendy Pasaribu. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 75–91.
- Nofitasari, I. D. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Cv. Sahabat Tani Timur Lamongan. *Jekma*, (November), 1–5.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(7), 1337–1357.
- Permansari, R. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pt. Augrah Raharjo Semarang. *Management Analysis Journal*, 2(2), 1–6.
- Potu, A. (2013). Kompensasi Finansial, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4), 1208–1218.
- Prasodjo, R. K., & Setiawan, R. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Pada Pelangi Minimarket. *Agora*, 4(1), 1–6.
- Rachman, T. (2018). Indikator Kompensasi. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 10–27.
- Rajagukguk, S. M., & Intan, F. S. (2018). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Pegawai, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 9(2), 131–136.
- Randy, M., Agung, S., & Kuraesin, E. (2019). Pengaruh Kompensasi Finansial Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manager : Jurnal Ilmu manajemen*, 2(2), 69–84.
- Rosa, H. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Ptpn Vi Unit Ophir Sariak. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(3), 186–197.
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), 1–18.
- Saripuddin, J. (2016). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Jurnal Pajak Dan Bisnis Manajemen Perpajakan*.

- Saripuddin, J. (2017a). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT . Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan jurnal dosen universitas muhammadiyah sumatera utara*, 8(1), 1–20.
- Saripuddin, J. (2017b). Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT POS Indonesia Kantor Pos Medan. *Kumpulan Jurnal Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 8, 1–10.
- Sembel, S. S., Taroreh, R. N., Sam, U., & Manado, R. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pt. Bank Mandiri (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4), 153–170.
- Setiawan, F., & Dewi, K. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Manajemen*, 3(5), 1471–1490.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kompensasi Finansial Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, S. (2013). Pengaruh Kompensasi Non Finansial dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 1–15.
- Syahidah, H., Nurhadian, A. F., Adinata, U. W. S., & Suherman, A. R. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Acman: Accounting and Management Journal*, 1(2), 54–60.
- Syahputra, Lie, D., Tarigan, P., & Efendi. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Mode Furniture Pematangsiantar. *SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 1(1), 210–225.
- T. Hani Handoko. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 Cetakan 15. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta., 145–160.
- Talashina Ngatno, H. E. N. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi: Perawat Rs Telogorejo Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, (Vol 9, No 1 (2020): Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis), 275–287.
- Tingkir, M. S. D. (2015). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 24(1), 1–6.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wijaya, T., & Andreani, F. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap

Kinerja Pegawai Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama. *Agora*, 3(2), 37–45.

Zulkarnaen, W., & Herlina, R. (2018). Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Staff Operasional Pt Pranata Jaya Abadi Banjaran. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 2(2), 90–114.

LAMPIRAN  
LAMPIRAN 1  
**KUISIONER PENELITIAN**

Dengan Hormat,

Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket ini, diharapkan dalam pengisiannya responden menjawab dengan leluasa, sesuai dengan persepsi anda. Bapak/Ibu/Sdra/Sdri diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Data dibutuhkan untuk keperluan studi ilmiah. Sesuai dengan kode etik penelitian, penulis menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri mengisi angket ini adalah bantuan tak ternilai bagi penulis. Akhirnya, penulis sampaikan terima kasih atas kerjasamanya.

**Identitas Responden**

Mohon dilingkari pilihan anda

1. Usia            a. < 25 tahunTahun  
                      b. 25-45 Tahun  
                      c. > 45 Tahun
2. Jenis kelamin  
                      a. Laki-Laki  
                      b. Perempuan
3. Lama Kerj    a. < 10 Tahun  
                      b. 10-15 Tahun  
                      c. > 15 Tahun

**Petunjuk Pengisian**

Jawablah pertanyaan atau pernyataan berikut ini dengan mengisi jawaban pada titik-titik yang telah disediakan atau dengan **memberi tanda cek (√)** pada kotak pilihan jawaban yang telah disediakan. **Jawablah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan sejujurnya.** Kuesioner ini hanya dipergunakan untuk bahan penelitian semata.

<b>A. Kompensasi Finansial (X<sub>1</sub>)</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Gaji</b>						
1.	Gaji yang saya terima bisa mencukupi kebutuhan saya					
2.	Saya merasa gaji saya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada saya					
<b>Tunjangan dan Ekonomi</b>						
3.	Saya diberikan berbagai macam tunjangan jika hasil kerja saya melebihi ekspektasi perusahaan					
<b>Bonus dan Komisi</b>						
4.	Saya sering diberikan jatah liburan keluar kota oleh perusahaan					
<b>Asuransi Dan Tenaga Kerja</b>						
5.	Saya diberikan jaminan asuransi ketenagakerjaan oleh perusahaan					
<b>Pertolongan Sosial</b>						
6.	Perusahaan selalu membantu saya jika saya mengalami permasalahan dalam kondisi ekonomi saya					
<b>Pembayaran Biaya Sakit</b>						
7.	Ketika saya sedang sakit perusahaan menanggung semua biayanya					
<b>Cuti</b>						
8.	Saya diberikan kemudahan izin cuti oleh perusahaan					

<b>B. Kompensasi Non Finansial (X<sub>2</sub>)</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Kesempatan pendidikan</b>						
1.	Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk meningkatkan tingkat pendidikan secara adil					
2.	Kesempatan peningkatan pendidikan diberikan agar setiap pegawai punya kesempatan untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi					
<b>Kesempatan pelatihan</b>						
3.	Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan secara adil dan merata					
4.	Kesempatan pelatihan diberikan kepada semua lini perusahaan agar semua pegawai memiliki kemampuan yang sama					
<b>Cuti Kerja</b>						
5.	Pemberian cuti kerja kepada pegawai diberikan secara adil tanpa memandang jabatan pegawai					
<b>Kenaikan Pangkat</b>						
6.	Setiap pegawai yang berprestasi diberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan					
7.	Pemberian promosi jabatan yang ada diperusahaan dilakukan secara adil dan terbuka					
<b>Fasilitas transportasi</b>						
8.	Perusahaan memberikan fasilitas transportasi					

	kepada pegawai yang ditugaskan bekerja keluar kota					
--	----------------------------------------------------	--	--	--	--	--

C. Kinerja (Y)		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kuantitas hasil kerja</b>						
1.	Saya bisa bekerja lebih lama dibanding rekan kerja saya					
2.	Saya bersedia bekerja lembur jika dibutuhkan					
<b>Kualitas hasil kerja</b>						
3.	Hasil kerja saya selalu dipuji atasan					
4.	Saya bisa bekerja lebih baik dari rekan kerja saya					
<b>Efisiensi</b>						
5.	Saya bisa memanfaatkan jam kerja saya dengan efektif					
<b>Disiplin Kerja</b>						
6	Saya tidak pernah mengurangi jam kerja saya ketika sedang berada di kantor					
<b>Inisiatif</b>						
7	Saya bisa bekerja dengan baik tanpa harus menunggun instruksi atasan saya					
<b>Ketelitian</b>						
8	Saya selalu mengecek hasil pekerjaan saya agar tidak terdapat kesalahan					
<b>Kepemimpinan</b>						
9	Saya bisa memberikan instruksi kepada rekan kerja saya untuk pekerjaan yang belum mereka pahami					
<b>Kejujuran</b>						
10	Saya selalu memberikan laporan sesuai dengan hasil kerja saya					
<b>Kreativitas</b>						
11	Saya mampu memberikan ide ide yang tidak terpikirkan oleh rekan kerja /atasan saya					

D. Motivasi (Z)		SS	S	KS	TS	STS
<b>Keberhasilan</b>						
1.	Keberhasilan saya dalam menyelesaikan pekerjaan biasanya muncul karena dorongan dari dalam diri saya					
2	Saya akan merasa puas jika bisa menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
<b>Peluang untuk maju</b>						
3	Saya berkeja dengan baik karena					

	ingin mendapatkan promosi				
<b>Pengakuan atas kinerja</b>					
4.	Jika saya dipuji oleh atasan, hal tersebut akan mendorong saya bekerja lebih baik				
<b>Tantangan Kinerja</b>					
5.	Saya senang bekerja diperusahaan ini karena ini pekerjaan yang saya senangi				
6.	Saya bekerja sesuai target dikarenakan saya tidak ingin dikeluarkan dari perusahaan ini				
<b>Dukungan Atasan</b>					
7	Atasan saya selalu membantu jika mengalami masalah dalam pekerjaan saya				
8	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya				

LAMPIRAN 2  
TABULASI DATA

no	JK	US	MK	no	X1								X2							
1	1	1	3	1	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3
2	1	2	3	2	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	1	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	1	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
5	1	1	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	1	3	6	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	1	1	3	7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
8	1	1	3	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	1	1	3	9	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5
10	1	1	3	10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	2	5
11	1	1	3	11	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
12	2	1	3	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
13	1	1	3	13	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4
14	1	1	3	14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	1	1	3	15	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4
16	2	2	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	1	3	5	17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5
18	1	3	5	18	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5
19	1	3	5	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
20	1	3	5	20	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
21	1	3	5	21	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5
22	1	3	5	22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5



64	1	2	4	64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
65	2	2	4	65	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4
66	1	1	3	66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
67	1	3	5	67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
68	1	3	5	68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
69	1	1	5	69	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	2	2	2	4	3
70	1	1	3	70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
71	1	3	5	71	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3
72	1	3	5	72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	1	2	5	73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	1	2	5	74	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
75	1	3	5	75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
76	2	3	5	76	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3	3	5	3
77	1	2	5	77	4	2	3	4	4	5	2	3	3	4	5	3	4	4	3	4
78	2	2	5	78	4	2	3	4	4	5	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4
79	2	2	5	79	5	2	3	4	4	5	3	3	3	4	5	3	3	3	5	3
80	1	1	3	80	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	4	3
81	1	1	3	81	5	4	5	4	3	5	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4
82	1	3	5	82	5	4	5	4	3	5	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4
83	1	2	4	83	5	3	2	3	2	3	2	3	2	4	5	4	4	3	3	5
84	2	1	3	84	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3	3	5	3
85	1	2	4	85	4	2	3	4	4	5	2	3	3	4	5	3	4	4	3	4
86	1	3	4	86	4	2	3	4	4	5	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4

Z								Y											
3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4
5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	4
4	4	5	5	5	4	4	2	5	5	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	5	5	2	4	4	2	5	5	5	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	5	5
5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5



4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	3
5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	2	2
4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	3	3	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	2
4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
5	4	5	5	4	3	4	3	4	5	3	4	4	5	3	3	4	2	4
5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3
5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3
5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4

x11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ks	5	5.8	5.8	5.8
s	59	68.6	68.6	74.4
ss	22	25.6	25.6	100.0
Total	86	100.0	100.0	

**x12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	6	7.0	7.0	7.0
	ks	4	4.7	4.7	11.6
	s	54	62.8	62.8	74.4
	ss	22	25.6	25.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**x13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	5	5.8	5.8	5.8
	ks	6	7.0	7.0	12.8
	s	53	61.6	61.6	74.4
	ss	22	25.6	25.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**x14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	1	1.2	1.2	1.2
	ks	5	5.8	5.8	7.0
	s	54	62.8	62.8	69.8
	ss	26	30.2	30.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**x15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	4	4.7	4.7	4.7
	ks	3	3.5	3.5	8.1
	s	61	70.9	70.9	79.1
	ss	18	20.9	20.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**x16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	4	4.7	4.7	4.7
	s	51	59.3	59.3	64.0
	ss	31	36.0	36.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**x17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	5	5.8	5.8	5.8
	ks	8	9.3	9.3	15.1
	s	51	59.3	59.3	74.4
	ss	22	25.6	25.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**x18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	2	2.3	2.3	2.3
	ks	7	8.1	8.1	10.5
	s	53	61.6	61.6	72.1
	ss	24	27.9	27.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**x21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	3	3.5	3.5	3.5
	ks	10	11.6	11.6	15.1
	s	52	60.5	60.5	75.6
	ss	21	24.4	24.4	100.0

x21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ts	3	3.5	3.5	3.5
ks	10	11.6	11.6	15.1
s	52	60.5	60.5	75.6
ss	21	24.4	24.4	100.0
Total	86	100.0	100.0	

x22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid s	63	73.3	73.3	73.3
ss	23	26.7	26.7	100.0
Total	86	100.0	100.0	

x23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ks	3	3.5	3.5	3.5
s	55	64.0	64.0	67.4
ss	28	32.6	32.6	100.0
Total	86	100.0	100.0	

x24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ts	1	1.2	1.2	1.2
ks	6	7.0	7.0	8.1
s	56	65.1	65.1	73.3
ss	23	26.7	26.7	100.0
Total	86	100.0	100.0	

x25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ts	1	1.2	1.2	1.2
ks	6	7.0	7.0	8.1
s	54	62.8	62.8	70.9
ss	25	29.1	29.1	100.0
Total	86	100.0	100.0	

x26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ts	1	1.2	1.2	1.2
ks	10	11.6	11.6	12.8
s	57	66.3	66.3	79.1
ss	18	20.9	20.9	100.0
Total	86	100.0	100.0	

x27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ts	3	3.5	3.5	3.5
ks	28	32.6	32.6	36.0
s	38	44.2	44.2	80.2
ss	17	19.8	19.8	100.0
Total	86	100.0	100.0	

x28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ks	8	9.3	9.3	9.3
s	53	61.6	61.6	70.9
ss	25	29.1	29.1	100.0
Total	86	100.0	100.0	

**z1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ts	1	1.2	1.2	1.2
ks	2	2.3	2.3	3.5
s	42	48.8	48.8	52.3
ss	41	47.7	47.7	100.0
Total	86	100.0	100.0	

**z2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ts	1	1.2	1.2	1.2
ks	1	1.2	1.2	2.3
s	58	67.4	67.4	69.8
ss	26	30.2	30.2	100.0
Total	86	100.0	100.0	

**z3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ks	1	1.2	1.2	1.2
s	55	64.0	64.0	65.1
ss	30	34.9	34.9	100.0
Total	86	100.0	100.0	

**z4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ks	3	3.5	3.5	3.5
s	54	62.8	62.8	66.3
ss	29	33.7	33.7	100.0
Total	86	100.0	100.0	

**z5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	1	1.2	1.2	1.2
	s	57	66.3	66.3	67.4
	ss	28	32.6	32.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**z6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	5	5.8	5.8	5.8
	s	50	58.1	58.1	64.0
	ss	31	36.0	36.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**z7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	4	4.7	4.7	4.7
	s	49	57.0	57.0	61.6
	ss	33	38.4	38.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**z8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	3	3.5	3.5	3.5
	ks	30	34.9	34.9	38.4
	s	40	46.5	46.5	84.9
	ss	13	15.1	15.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	s	66	76.7	76.7	76.7
	ss	20	23.3	23.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	1	1.2	1.2	1.2
	ks	3	3.5	3.5	4.7
	s	61	70.9	70.9	75.6
	ss	21	24.4	24.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ts	3	3.5	3.5	3.5
	ks	30	34.9	34.9	38.4
	s	40	46.5	46.5	84.9
	ss	13	15.1	15.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	6	7.0	7.0	7.0
	s	51	59.3	59.3	66.3
	ss	29	33.7	33.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ks	3	3.5	3.5	3.5

s	52	60.5	60.5	64.0
ss	31	36.0	36.0	100.0
Total	86	100.0	100.0	

## y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ks	7	8.1	8.1	8.1
s	54	62.8	62.8	70.9
ss	25	29.1	29.1	100.0
Total	86	100.0	100.0	

## y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ks	18	20.9	20.9	20.9
s	42	48.8	48.8	69.8
ss	26	30.2	30.2	100.0
Total	86	100.0	100.0	

## y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ks	7	8.1	8.1	8.1
s	46	53.5	53.5	61.6
ss	33	38.4	38.4	100.0
Total	86	100.0	100.0	

## y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid s	53	61.6	61.6	61.6
ss	33	38.4	38.4	100.0
Total	86	100.0	100.0	

**y10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ts	4	4.7	4.7	4.7
ks	1	1.2	1.2	5.8
s	53	61.6	61.6	67.4
ss	28	32.6	32.6	100.0
Total	86	100.0	100.0	

**y11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ts	2	2.3	2.3	2.3
ks	6	7.0	7.0	9.3
s	50	58.1	58.1	67.4
ss	28	32.6	32.6	100.0
Total	86	100.0	100.0	