

TESIS

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON
FINANSIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS)
Makassar)**

Disusun dan diajukan oleh :

FATMAWATI LESTARI SYUKUR

A012201006



Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON
FINANSIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS)
Makassar)**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

FATMAWATI LESTARI SYUKUR

Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

disusun dan diajukan oleh :

FATMAWATI LESTARI SYUKUR
A012201006

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **26 AGUSTUS 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S. E., M. Si.
Nip. 196206616 198702 2 001



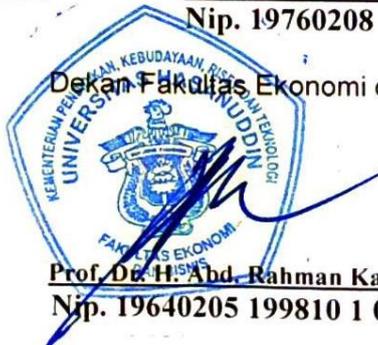
Dr. Wahda, S. E., M. Pd., M. Si.
Nip. 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
Nip. 19680629 199403 2 001



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Fatmawati Lestari Syukur
Nim : A012201006
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 30 Setember 2022

Yang Menyatakan,



Fatmawati Lestari Syukur

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| DAFTAR ISI | i |
| DAFTAR TABEL..... | vii |
| DAFTAR GAMBAR | viii |
| BAB I | 1 |
| PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 8 |
| 1.3 Tujuan Masalah..... | 8 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian | 9 |
| 1.4.1 Kegunaan Teoretis | 9 |
| 1.4.2 Kegunaan Praktik | 9 |
| 1.5 Ruang Lingkup Penelitian..... | 10 |
| 1.6 Sistematika Penulisan | 10 |
| BAB II..... | 12 |
| TINJAUAN PUSTAKA..... | 12 |
| 2.1 Tinjauan Teoritis | 12 |
| 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 12 |
| 2.1.2 Kinerja | 13 |
| 2.1.3 Kinerja Pegawai..... | 15 |
| 2.1.4 Motivasi | 19 |
| 2.1.5 Kompensasi | 21 |
| 2.2 Kajian Empiris | 31 |
| 2.2.1 Penelitian Terdahulu | 31 |
| BAB III..... | 39 |
| KERANGKA PEMIKIRAN..... | 39 |
| 3.1 Kerangka Pemikiran | 39 |
| 3.1.1 Keterkaitan antara Kompensasi Finansial dan Kinerja Pegawai | 39 |
| 3.1.2 Keterkaitan antara Kompensasi Non Finansial dan Kinerja Pegawai..... | 39 |
| 3.1.3 Keterkaitan antara Motivasi dan Kinerja Pegawai..... | 40 |

| | |
|--|----|
| 3.2 Hipotesis | 41 |
| BAB IV | 43 |
| METODE PENELITIAN | 43 |
| 4.1 Rancangan Penelitian..... | 43 |
| 4.2 Waktu dan Lokasi Penelitian | 43 |
| 4.2.1 Waktu Penelitian..... | 43 |
| 4.2.2 Lokasi Pelaksanaan..... | 43 |
| 4.3 Populasi dan Sampel..... | 44 |
| 4.3.1 Populasi..... | 44 |
| 4.3.2 Sampel | 44 |
| 4.4 Jenis dan Sumber Data..... | 44 |
| 4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional | 45 |
| 4.6.1 Variabel Penelitian..... | 45 |
| 4.5 Metode Pengumpulan Data..... | 45 |
| 4.6.2 Definisi Operasional | 45 |
| 4.7 Instrumen Penelitian | 47 |
| 4.8 Teknik Analisis Data | 48 |
| 4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif..... | 48 |
| 4.9 Uji Instrumen Penelitian | 48 |
| 4.9.1 Uji Validitas dan Reabilitas..... | 48 |
| 4.10 Metode Analisis Data | 49 |
| 4.10.1 Model Struktural (<i>Inner model</i>)..... | 49 |
| 4.10.2 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)..... | 50 |
| 4.10.3 Uji Sobel : Pengujian Variabel Mediasi | 51 |
| 4.10.4 Pengujian Hipotesis | 51 |
| BAB V..... | 52 |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 52 |
| 5.1 Gambaran Umum Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar | 52 |
| 5.1.1 Struktur Organisasi | 53 |
| 5.1.2 Visi dan Misi Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar | 53 |
| 5.2 Deskripsi Umum Responden..... | 54 |

| | |
|--|----|
| 5.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 54 |
| 5.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia | 55 |
| 5.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 55 |
| 5.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja | 56 |
| 5.3 Analisis Statistik Deskriptif | 57 |
| 5.3.1 Variabel Kompensasi Finansial | 57 |
| 5.3.2 Variabel Kompensasi Non Finansial | 59 |
| 5.3.3 Variabel Motivasi | 60 |
| 5.3.4 Variabel Kinerja Pegawai..... | 61 |
| 5.4 Hasil Penelitian | 62 |
| 5.4.1 Statistik Inferensial | 62 |
| 5.4.2 Hasil Uji Validitas Konvergen | 63 |
| 5.4.3 Hasil Uji Validitas Diskriminan | 65 |
| 5.4.4 Hasil Uji Reabilitas..... | 66 |
| 5.5 <i>Inner Model</i> (Model Struktural) | 67 |
| 5.6 Pengujian Hipotesis | 69 |
| 5.7 Pembahasan..... | 74 |
| 5.7.1 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi | 74 |
| 5.7.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi..... | 75 |
| 5.7.3 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai | 76 |
| 5.7.4 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Pegawai..... | 77 |
| 5.7.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai..... | 79 |
| 5.7.6 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi | 80 |
| 5.7.7 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi | 81 |
| BAB VI | 83 |
| KESIMPULAN DAN SARAN | 83 |
| 6.1 Kesimpulan | 83 |
| 6.2 Saran..... | 84 |

Daftar Pustaka

lampiran

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Pegawai BBPPKS Makassar | 2 |
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu..... | 31 |
| Tabel 4. 1 Definisi Operasional Variabel..... | 45 |
| Tabel 5. 1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 54 |
| Tabel 5. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia | 55 |
| Tabel 5. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 55 |
| Tabel 5. 4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 56 |
| Tabel 5. 5 Interpretasi Rata-Rata Item Dalam Variabel Penelitian | 57 |
| Tabel 5. 6 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel X1 | 58 |
| Tabel 5. 7 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel X2 | 59 |
| Tabel 5. 8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Z | 60 |
| Tabel 5. 9 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Y | 61 |
| Tabel 5. 10 Uji Validitas Konvergen | 63 |
| Tabel 5. 11 Hasil Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (Ave) | 64 |
| Tabel 5. 12 Hasil Nilai Ave dan Akar Kuadrat Ave | 64 |
| Tabel 5. 13 Validitas Diskriminan..... | 65 |
| Tabel 5. 14 Nilai Cronbach Alpha Dan Composite Reliability..... | 66 |
| Tabel 5. 15 Uji Koefisien Determinasi | 67 |
| Tabel 5. 16 Uji Q^2 | 69 |
| Tabel 5. 17 Pengujian Hipotesis Antar Variabel | 69 |
| Tabel 5. 18 Uji Hipotesis | 70 |
| Tabel 5. 19 Hipotesis Mediasi | 72 |
| Tabel 5. 20 Hipotesis Mediasi | 73 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2. 1 Diagram Skematis Variabel yang Mempengaruhi Kinerja | 17 |
| Gambar 3. 1 Kerangka Pikir Penelitian | 41 |
| Gambar 5. 1 Struktur Organisasi | 53 |
| Gambar 5. 2 Diagram Inner Model..... | 68 |
| Gambar 5. 3 Uji Sobel..... | 72 |
| Gambar 5. 4 Uji Sobel..... | 74 |

PRAKATA

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala berkat rahmat dan hidayah Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis ini yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”

Tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.

Di Dalam proses penulisan proposal penelitian ini, penulis mendapatkan bimbingan dari berbagai pihak sehingga penulisan penelitian ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tinggi-Nya penulis sampaikan kepada:

1. Keluarga besar saya terutama orang tua dan adik saya yang telah memberikan yang terbaik berupa dukungan moril, materil, dan do'a untuk penulis terutama selama menempuh pendidikan.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si dan Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si sebagai tim penasihat, terima kasih atas waktu yang telah diluahkan untuk membimbing, memberi motivasi, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.
6. Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si, Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Yusuf, SE., M.Si, dan Ibu Fauziah Umar, SE., M.Si sebagai tim penguji dan penilai demi kebaikan rancangan penelitian ini.
7. Kepada teman kelas angkatan 2020, khususnya kelas A malam dan kelas konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia atas dukungan dan kerjasama selama diperkuliahkan Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar kepada penulis selama membina ilmu, semoga kita semua senantiasa diberi kemudahan dalam menempuh Pendidikan selanjutnya.

Tentunya masih banyak lagi pihak-pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala kebaikan, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa proposal penelitian ini masih jauh dari sempurna. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam proposal penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan proposal penelitian ini. Semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia-Nya. Semoga proposal penelitian ini bermanfaat dan bernilai ibadah bagi semua kalangan. Amiin.

Kiranya apa yang penulis paparkan dalam proposal penelitian ini bisa bermanfaat bagi pembaca. Terima kasih.

Makassar, 24 Agustus 2022

Fatmawati Lestari Syukur

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu instansi dan pelaksanaannya, sering dihadapkan oleh berbagai hambatan dan tantangan yang dapat berdampak kepada kinerja pegawai. Hambatan yang dimaksudkan adalah kecepatan perkembangan informasi dan teknologi juga keterbatasan sumber daya manusia pada instansi. Hal ini dapat menunjukkan bahwa peranan SDM sangat penting, karena manusia merupakan peranan utama dalam organisasi. Mereka dapat terus berinovasi mengembangkan ide-ide dan membuat organisasi lebih dikenal luas. Kesuksesan suatu instansi dapat terwujud apabila memiliki SDM yang memiliki kinerja yang baik.

Kinerja yang baik dapat dicapai apabila didahului dengan perbuatan, yaitu melaksanakan tugas yang diberikan sebagai tanggung jawab pegawai. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan instansi. Pengertian kinerja menurut Bernardin (2003) didefinisikan sebagai catatan dari hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Hal ini menggambarkan seberapa baik seorang individu memenuhi persyaratan pekerjaan. Usaha merupakan energi yang dikeluarkan, prestasi adalah hasil yang diukur.

BBPPKS Makassar menggunakan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). SKP adalah Sasaran Kerja Pegawai yang ada dalam salah satu unsur Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 (Hazrati 2017). Dengan SKP rencana kerja dan indikator kinerja harus benar-benar mampu di capai dan di ukur oleh pegawai mengenai apa yang menjadi tujuan organisasi dalam waktu satu tahun dapat di ketahui dari sistem penilaian SKP tersebut. Sebagian cara evaluasi terhadap kinerja dalam waktu tertentu bertujuan untuk mengetahui sejauh apa prestasi kerja dalam menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem yang telah digunakan.

Pengukuran Kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program,

kebijakan, untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran penilaian kinerja pegawai BBPPKS Makassar diuraikan dalam table dibawah ini :

Tabel 1. 1

Penilaian Kinerja Pegawai BBPPKS Makassar

| NO | NAMA PEGAWAI | JABATAN | PENILAIAN | | | | | | | | | |
|----|-------------------------------|---------------------------------------|-----------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|
| | | | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
| | | | SKP | PRESTASI KERJA | SKP | PRESTASI KERJA | SKP | PRESTASI KERJA | SKP | PRESTASI KERJA | SKP | PRESTASI KERJA |
| 1 | Drs. Aladin | Kabag. Tata Usaha | 92,00 | 91,00 | 89,18 | 89,00 | 88,10 | 89,41 | 86,00 | 85,00 | 82,00 | 80,00 |
| 2 | Dra. Wahjuni Budhi L, M.Si | Kabid. Peny. Diklat & Kerjasama | 93,00 | 85,92 | 88,51 | 87,00 | 90,63 | 89,87 | 85,92 | 84,89 | 77,00 | 77,5 |
| 3 | Dra. Hj. Alia Nurlaily, M.Si | Pekerja Sosial Madya | 92,00 | 87,00 | 87,43 | 85,00 | 90,28 | 91,06 | 78,00 | 79,20 | 79,00 | 78,00 |
| 4 | Hajaruddin, SH, M.Si | Penyuluh Sosial Madya | 92,00 | 85,00 | 84,29 | 83,00 | 87,37 | 90,25 | 78,00 | 79,20 | 78,00 | 77,00 |
| 5 | Wahidin, AKS, M.Si | Pekerja Sosial Madya | 92,00 | 85,00 | 84,15 | 82,00 | 87,39 | 86,87 | 78,92 | 79,30 | 79,00 | 77,00 |
| 6 | Drs. Baharuddin, MM | Widyaiswara Muda | 93,00 | 88,00 | 78,40 | 80,00 | 88,66 | 88,42 | 78,30 | 75,21 | 79,00 | 80,00 |
| 7 | Dra. Hj. Naima, MM | Perencana Madya | 92,00 | 83,75 | 78,40 | 80,00 | 90,12 | 81,72 | 80,21 | 80,62 | 78,00 | 78,00 |
| 8 | Dyah Andriani, A.KS, M.Si | Kasie. Pemantauan & Evaluasi | 92,00 | 84,00 | 79,30 | 81,10 | 86,00 | 89,83 | 78,00 | 62,58 | 70,00 | 78,00 |
| 9 | Sri Wariyani, S. Sos, MM | Kasubag. Umum | 92,00 | 84,83 | 83,25 | 82,70 | 90,00 | 89,23 | 76,00 | 77,00 | 78,70 | 78,00 |
| 10 | Naning Sugas T.T, A.KS, MAP | Perencana Muda | 92,00 | 83,00 | 86,71 | 84,12 | 89,67 | 87,27 | 76,00 | 77,00 | 80,00 | 79,00 |
| 11 | Yuni Fifmayati, S.ST, M.Si | Kasie. Diklat TKSP | 92,00 | 85,00 | 81,14 | 82,00 | 87,27 | 89,81 | 76,00 | 77,00 | 80,00 | 79,00 |
| 12 | Suprihanjono, AKS, M.Si | Widyaiswara Muda | 92,00 | 83,00 | 82,89 | 80,00 | 86,33 | 87,26 | 86,55 | 84,57 | 79,00 | 81,00 |
| 13 | Irmansyah, S.ST, M.Si | Widyaiswara Muda | 93,00 | 84,00 | 84,57 | 89,20 | 85,45 | 88,89 | 85,00 | 83,47 | 77,5 | 82,00 |
| 14 | Mariani, S. Sos, M.Si | Widyaiswara Muda | 92,00 | 81,00 | 83,47 | 85,00 | 86,52 | 86,33 | 81,00 | 78,00 | 80,00 | 77,00 |
| 15 | Mulyadi, S.ST, MPS. Sp | Widyaiswara Pertama | 92,00 | 80,00 | 82,84 | 86,30 | 85,31 | 84,98 | 80,00 | 78,00 | 78,00 | 79,00 |
| 16 | Nandang Sofyan, M.pd | Widyaiswara Pertama | 92,00 | 87,37 | 84,57 | 89,00 | 84,90 | 85,53 | 72,00 | 80,00 | 79,00 | 79,00 |
| 17 | Musdalifah, S.Sos, M.Si | Widyaiswara Pertama | 92,00 | 87,39 | 83,47 | 86,92 | 84,19 | 84,75 | 76,00 | 78,00 | 79,00 | 81,00 |
| 18 | Kamiseng D, S.Sos, MM | Penyusun Bahan Penyelenggaraan Diklat | 92,00 | 88,66 | 82,89 | 84,08 | 84,33 | 87,96 | 80,00 | 78,00 | 78,00 | 81,00 |
| 19 | Muchra | Arsiparis Pelaksana Lanjutan | 92,00 | 90,12 | 82,66 | 80,00 | 85,67 | 87,59 | 70,00 | 78,00 | 80,00 | 83,00 |
| 20 | Nismawati, A.Md | Arsiparis Penyelia | 92,00 | 86,00 | 89,77 | 87,77 | 88,00 | 87,74 | 65,89 | 72,89 | 78,00 | 77,00 |
| 21 | Andi Ma'rifah, S.Sos | Kasubag. Keuangan | 92,00 | 85,00 | 85,78 | 82,00 | 88,92 | 88,33 | 72,66 | 80,00 | 77,00 | 79,00 |
| 22 | Hj. Marlina | Pengelola Dokumentasi | 92,00 | 82,77 | 80,76 | 81,89 | 86,00 | 85,48 | 80,00 | 87,90 | 78,00 | 65,00 |
| 23 | Yudha Perkasa | Perencana Muda | 92,00 | 86,28 | 83,24 | 89,00 | 87,56 | 75,60 | 78,00 | 78,1 | 77,00 | 78,00 |
| 24 | Hasnur, SE | Penata Laporan Keuangan | 92,00 | 88,00 | 80,06 | 86,66 | 84,67 | 87,67 | 78,27 | 78,42 | 77,25 | 77,00 |
| 25 | Akmal Achsan Sulwanta, S. Sos | Widyaiswara Pertama | 92,00 | 82,50 | 86,62 | 87,00 | 85,33 | 92,00 | 79,00 | 78,00 | 80,00 | 78,00 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|-----------------------------|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 26 | Miftahulhair, S.Sos | Widyaiswara Pertama | 92,00 | 81,00 | 83,96 | 80,00 | 87,70 | 85,79 | 79,00 | 78,92 | 82,00 | 78,00 |
| 27 | Pniel Solala Halawa, S.Sos | Widyaiswara Muda | 92,00 | 81,08 | 82,93 | 89,12 | 84,67 | 80,00 | 65,00 | 51,60 | 81,50 | 80,56 |
| 28 | Dewi Utami Said, S. IP | Pustakawan Pertama | 92,00 | 82,00 | 81,40 | 83,40 | 84,63 | 82,77 | 79,00 | 80,00 | 81,00 | 78,00 |
| 29 | Saridanta, S. IP | Analisis Kepegawaian Pertama | 92,00 | 81,08 | 88,92 | 89,00 | 86,33 | 86,28 | 79,00 | 80,00 | 81,50 | 78,08 |
| 30 | Bonita Dwiyanti Putri,S.ST | Analisis Kebutuhan Diklat | 92,00 | 81,00 | 87,07 | 82,17 | 87,50 | 88,00 | 77,1 | 77,00 | 79,00 | 78,00 |
| 31 | Evarinal Kandaure, A.Md | Bendahara | 92,00 | 81,58 | 84,78 | 80,92 | 86,53 | 87,62 | 78,08 | 79,00 | 79,17 | 78,00 |
| 32 | Christie Anasthasia, A.Md | Verifikator Keuangan | 92,00 | 80,00 | 83,91 | 81,10 | 85,75 | 85,80 | 80,00 | 79,00 | 80,00 | 78,25 |
| 33 | Herny Juli Tumimomor, A. Md | Arsiparis Pelaksana Lanjutan | 92,00 | 80,00 | 85,03 | 85,00 | 86,67 | 84,98 | 79,00 | 80,08 | 79,92 | 78,00 |
| 34 | Agustinus Fabianus Barung | Pengelola Data Penyelenggara Diklat | 93,00 | 85,00 | 82,64 | 82,50 | 87,00 | 86,16 | 78,75 | 78,00 | 78,67 | 70,00 |
| 35 | Hamirah, A.Md | Pranata Komputer Pelaksana Lanjutan | 92,00 | 80,00 | 83,32 | 89,23 | 86,83 | 85,76 | 78,00 | 75,21 | 80,00 | 65,89 |
| 36 | Hasniah | Bendahara | 92,00 | 88,67 | 84,20 | 87,27 | 87,90 | 87,87 | 78,42 | 80,00 | 80,23 | 72,66 |
| 37 | Syamsoloh S | Pengelola Data Penyelenggara Diklat | 92,00 | 80,00 | 87,29 | 89,81 | 87,78 | 87,57 | 78,1 | 79,17 | 80,00 | 80,00 |
| 38 | Ibnu Abbas | Pengelola Perpustakaan | 92,00 | 80,00 | 82,95 | 87,26 | 84,02 | 85,00 | 81,00 | 78,00 | 71,71 | 72,00 |
| 39 | Puji Lestari, S.I. Kom | Pranata Humas Pertama | 92,00 | 86,87 | 84,42 | 88,89 | 84,00 | 86,83 | 80,00 | 78,00 | 77,89 | 76,00 |
| 40 | Karnen | Teknisi Kelistrikan dan Bangunan | 92,00 | 88,42 | 84,18 | 86,33 | 82,00 | 85,83 | 65,00 | 80,00 | 78,00 | 80,00 |
| 41 | Robertus Rai | Petugas Perpustakaan | 92,00 | 81,72 | 84,33 | 84,98 | 88,18 | 88,13 | 78,00 | 78,42 | 77,00 | 70,00 |
| 42 | Umar | Pengadministrasi Keuangan | 92,00 | 80,00 | 84,67 | 85,53 | 84,25 | 84,33 | 76,00 | 78,00 | 80,00 | 75,00 |
| 43 | Lukman | Pengelola Dokumentasi | 92,00 | 82,50 | 81,98 | 87,00 | 81,80 | 84,92 | 67,00 | 69,80 | 70,00 | 77,1 |
| 44 | Mustang | Pengelola Dokumentasi | 92,00 | 86,83 | 84,57 | 88,00 | 86,67 | 86,21 | 80,00 | 78,00 | 80,42 | 78,08 |
| 45 | Andi Efriadi | Pengadministrasi Umum | 92,00 | 85,81 | 84,41 | 87,00 | 98,63 | 79,78 | 62,89 | 79,00 | 78,00 | 80,00 |
| 46 | Adi Muchtar | Pramu Bakti | 93,00 | 88,13 | 83,50 | 88,00 | 88,14 | 87,63 | 76,66 | 77,00 | 80,00 | 79,00 |

Pada kondisi pandemi seperti sekarang, pegawai diberi kesempatan untuk melakukan semua pekerjaan dari rumah atau yang disebut dengan *work from home*. Pekerjaan yang seharusnya dilakukan di kantor dapat dikerjakan dari rumah sehingga kinerja pegawai tidak dapat diukur seperti saat mereka melakukan seluruh pekerjaan di kantor. Faktor lainnya dapat dilihat dari fasilitas yang digunakan pegawai juga berpengaruh karena fasilitas yang digunakan di rumah tidak selengkap fasilitas yang digunakan di kantor. Begitu pula dengan inisiatif kerja pegawai saat di rumah yang tidak sama dengan saat bekerja di kantor. Kerjasama antar pegawai pun menurun dibandingkan saat bekerja di kantor karena sekarang pegawai bekerja secara individual dari rumah sehingga semua pekerjaan dilakukan secara *online*. Secara tidak langsung, kinerja pegawai yang bekerja dari rumah berbeda dibandingkan dengan sebelumnya apabila mereka bekerja di kantor.

Hakim (2006) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang

diinginkan. Terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Menurut teori Ferrari (2010), motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan kuatnya dorongan, usaha, intensitas dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi usaha atau kinerja yang diberikannya. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Salman et al. (2020), motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Tanah Putih Provinsi Riau, dengan demikian motivasi dan disiplin kerja perlu ditingkatkan lagi agar pencapaian kinerja akan meningkat lebih baik.

Motivasi yang dikemukakan oleh John R. Schermerhorn Jr. C.s yang mengatakan: “Motivasi untuk bekerja merupakan suatu istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*Organizational Behavior= OB*), guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja.” (Winardi, 2007). Dengan adanya pemberian motivasi secara ekstrinsik dan intrinsik sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila tidak adanya motivasi, maka pegawai akan malas dan lemah sehingga dapat menurunkan kinerjanya.

Saat ini, kondisi pandemi mengakibatkan pegawai harus bekerja dari rumah sehingga kurangnya interaksi antar pegawai, berbeda ketika mereka bekerja di kantor. Kondisi bekerja dari rumah pun mengakibatkan pegawai tidak kondusif dalam bekerja dan menurunnya tingkat kedisiplinan dibandingkan ke kantor, karena kondisi saat bekerja di rumah berbeda dengan di kantor. Semenjak diberlakukannya *work from home* atau berkerja dari rumah pegawai kekurangan semangat bekerja karena segala sesuatunya dilakukan secara *online* dan menyebabkan pegawai kekurangan motivasi dalam bekerja. Sehingga dibutuhkannya dorongan motivasi secara internal maupun eksternal.

Selain motivasi, ada pula hal lain yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satu diantaranya adalah kompensasi. Dimana kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Sebagaimana kurangnya motivasi pegawai, inilah sebabnya dipisahkan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Sehingga terkait sistem kompensasi ada perbandingan diantara kedua kompensasi. Menurut teori Handoko (2001) faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan dalam diri manusia yang harus dipenuhi, dengan kata lain pegawai bekerja untuk instansi dengan harapan mendapatkan kompensasi yang sesuai, sehingga kompensasi adalah suatu imbalan berupa uang maupun barang yang dikeluarkan oleh instansi sebagai balas jasa yang telah dilakukan pegawai untuk instansi. Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan Polnaya (2007) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antar kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja dosen di Universitas Kristen Indonesia Maluku.

Memperhatikan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial yang sesuai dengan keinginan para pegawai dalam memenuhi target instansi, apabila kompensasi pegawai diabaikan maka dapat menimbulkan masalah untuk instansi dan membuat pegawai malas dalam bekerja atau mungkin keluar dari instansi dan mencari instansi lain yang dapat lebih menjamin kesejahteraan mereka. Namun apabila instansi dapat memberikan kompensasi yang maksimal demi kesejahteraan pegawai yang dapat diberikan dengan baik oleh instansi dan diterima dengan baik oleh pegawai, maka hal tersebut dapat menjadi salah satu faktor yang memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.

Keinginan para pegawai agar kebutuhannya terpenuhi dapat memotivasi mereka untuk melakukan sesuatu termasuk bekerja keras. Besar kecilnya pemberian kompensasi merupakan ukuran terhadap hasil kerja yang telah diberikan pegawai terhadap instansi. Maka apabila kompensasi yang diberikan sepadan, akan mendorong pegawai untuk lebih baik dalam bekerja dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan. Maka dari itu kompensasi merupakan salah satu faktor penting untuk dapat bekerja lebih produktif dan berkualitas. Faktor pendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kinerja instansi dapat dinilai dari

motivasi kerja pegawainya. Ada pun aturan yang berlaku ketika pegawai terlambat melakukan absensi pagi atau pun tidak melakukan absensi saat jam pulang, akan dikenakan potongan pada tunjangan sesuai dengan tingkat jabatan pegawai. Ketika hal itu terjadi, pegawai dinilai kurang akan kedisiplinan mereka. Sehingga mereka membutuhkan motivasi agar dapat tetap disiplin dalam bekerja.

Secara regulasi kompensasi secara umum di BBPPKS Makassar sudah diterapkan. Berdasarkan Permenpan RB No.6 tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil Negara ketika seorang pegawai menunjukkan kinerja yang baik maka dapat diberikan penghargaan yang dapat berupa kompensasi finansial maupun non finansial. Pada pasal 31 ayat 1 disebutkan bahwa yang termasuk penghargaan non finansial dapat berupa prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi dan prioritas untuk pembangunan kompetensi, sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan wujud mengikutkan pelatihan kepada pegawai BBPPKS, seperti pelatihan perencanaan keunngan dan pelaytihan lainnya. Namun pada BBPPKS Makassar pegawai merasa belum mendapatkan kesempatan yang sama secara merata mengenai regulasi tersebut, sehingga pegawai pun belum mendapatkan kompensasi non finansial berupa prioritas untuk diikutsertakan dalam program suksesi berdasarkan tingkat kecerdasan kompetensi yang dimiliki.

Kompensasi lainnya yang didapatkan pegawai adalah kompensasi finansial berupa tunjangan kinerja dan upah lembur diluar gaji yang di dapatkan. Dari hal tersebut, diketahui bahwa ada beberapa pegawai yang memilih melakukan lembur pada hari sabtu dan minggu agar bisa mendapatkan upah lembur walaupun pada saat itu bukan merupakan jadwal kerja mereka. Sedangkan kantor berusaha agar tidak ada pegawai yang melakukan lembur dan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu. Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai melakukan usaha untuk mendapatkan kompensasi finansial berupa uang lembur.

Dari fenomena diatas dan dikarenakan masih kurangnya penelitian mengenai pengaruh kompensasi dikalangan pegawai negeri, penulis ingin meneliti bagaimana pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dimasa pandemi ini terhadap motivasi kerja dan juga kinerja pegawai. Sehingga berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengajukan judul penelitian **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap**

Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan pada latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar?
2. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar?
3. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar?
4. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar?
6. Apakah kompensasi finansial berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar?
7. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar?

1.3 Tujuan Masalah

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar.

2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar.
7. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi non finansial secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Secara keilmuan, kegunaan penelitian ini adalah diharapkan dapat menjadikan acuan untuk mendukung perkembangan penelitian ini khususnya mengenai pengaruh kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

1.4.2 Kegunaan Praktik

1. Bagi Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPKS) Makassar

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPKS) Makassar.

2. Bagi Universitas

Dapat dijadikan bahan kajian dalam membandingkan penelitian yang akan dilakukan serta dapat menempuh sumber-sumber kepustakaan.

3. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan mengenai kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap motivasi dan kinerja pegawai khususnya pegawai Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPKS) Makassar.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Bagian ini memaparkan keluasan cakupan penelitian. Keluasan cakupan penelitian dapat dibatasi dengan pembatasan lokasi (kancah) penelitian, membatasi banyaknya variabel yang akan dikaji dan membatasi subjek penelitian.

1. Penelitian ini dilakukan pada seluruh pegawai Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPKS) Makassar.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPKS) Makassar.
3. Penelitian ini berisikan tentang keterkaitan antara tiga variabel yaitu variabel independent, variabel dependen dan variabel intervening. Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial sebagai variabel independent, motivasi sebagai variabel intervening dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti membagi ke dalam enam bab dapat dilihat melalui uraian di bawah ini :

Bab pertama pendahuluan yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika penulisan.

Bab kedua tinjauan Pustaka yang membahas tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris, kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab ketiga kerangka pemikiran dan hipotesis yang berisikan kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab keempat metode penelitian yang meliputi rancangan penelitian, dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, Teknik analisis data.

Bab kelima hasil dan pembahasan yang berisi analisis dari hasil pengelolaan data dan pembahasan mengenai pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar).

Bab keenam kesimpulan yang bersikan kesimpulan dari hasil penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana cara mengatur fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam suatu instansi atau organisasi atau instansi secara efektif dan efisien sehingga dapat membantu terwujudnya suatu tujuan instansi/organisasi. Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari penarikan , seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Sofyandi, 2009 : 6).

Dengan pengaturan sumber daya manusia secara profesional diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran dan pengembangan karirnya. Dalam upaya mendapatkan hasil yang terbaik dalam pendayagunaan pegawai, manajemen sumber daya manusia (manajemen personalia) telah memberikan beberapa prinsip umum yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Memadukan pegawai dan pekerjaannya, prinsip ini artinya bahwa orang-orang harus dipilih untuk pekerjaan-pekerjaannya atas dasar berbagai perbedaan karakteristik dan preferensi individual. Pekerjaan-pekerjaan harus dirancang untuk tenaga kerja yang tersedia agar tidak terjadi *overdesigned* atau *underdesigned*.

2. Menetapkan standar-standar pelaksanaan kerja. Standar-standar pelaksanaan kerja harus ditetapkan untuk semua pekerjaan, agar tanggung jawab dan apa yang diharapkan dari pegawai jelas.
3. Memberikan penghargaan atas prestasi kerja. Bila standar-standar telah ditetapkan, manajemen perlu memberikan penghargaan kepada para pegawai atau karyawan yang dapat mencapai atau melebihi standar untuk memotivasi kerja mereka.
4. Menjamin supervisi yang baik. Seorang supervisor harus ahli baik dalam keterampilan teknologi maupun manajerial dan mempunyai perhatian terhadap kesejahteraan dan rasa kejujuran dengan para pegawai secara individual tanpa melupakan pencapaian prestasi atau produktivitas tinggi.
5. Merumuskan secara jelas tanggung jawab pegawai. Para pegawai diberi rumusan tanggung jawab dan wewenang yang jelas dalam pekerjaannya. Bila tanggung jawab tidak jelas dan berubah-ubah para pegawai dapat frustrasi. Hasilnya dapat berupa kualitas rendah, produktivitas rendah, dan konflik antar individu.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Tujuan manajemen sumberdaya manusia dibedakan menjadi 4 tujuan antara lain; (1) Tujuan organisasional, (2) Tujuan Fungsional, (3) Tujuan sosial, dan (4) Tujuan personal.

2.1.2 Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepadanya, sementara mereka mengharapkan umpan balik atas hasil kerja yang telah dilaksanakannya. Ada pula definisi kinerja yang didefinisikan oleh Musanef : *“Kinerja adalah kemampuan dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik atau yang lebih menonjol kearah tercapainya tujuan lembaga atau instansi.”* (dalam Dahria, 2007 : 18). Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat

produktivitas yang menunjukkan resiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut kinerja dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Faustino, 1999: 159). Soeprihanto (2000), kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standartarget/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Mathis dan Jackson (2002), kinerja adalah apa yang dilakukan pegawai, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi pegawai organisasi antara lain:

- a. Kuantitas *out put*
- b. Kualitas *out put*
- c. Jangka waktu *out put*
- d. Kehadiran ditempat kerja
- e. Sikap kooperatif

Pada intinya penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk menverifikasi bahwa individu-individu mengelola restasi kerja mereka. Dale (2002) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai atau mengetahui apakah pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Meiner menjelaskan bahwa kriteria umum yang sering digunakan sebagai kriteria pengukuran kinerja yaitu kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Penilaian kinerja dapat meliputi kualitas dan kuantitas, daerah kerja organisasi, perencanaan organisasi, pengetahuan pegawai dan ketepatan waktu.

Brittel dan Newstrom (dalam Dale, 2002) mengatakan bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk:

- a. Menjadikan pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan yang dibawah standar.
- b. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen, apakah mereka telah bekerja dengan baik atau tidak.
- c. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk meningkatkan organisasi.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005 : 105). Menurut (Halsey, 2003 : 181) ada beberapa hal yang perlu dinilai dan diukur guna melihat kinerja pegawai seperti berikut : (a) penilaian prestasi, (b) penilaian jasa, (c) penilaian pegawai, (d) penilaian dinas. Kinerja seorang pegawai/pegawai akan lebih baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan masa depan lebih yang baik merupakan hal yang dapat menciptakan motivasi seorang pegawai bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok pegawai dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja instansi/kantor yang baik pula.

Seseorang pegawai berhasil atau tidak berhasil dalam pelaksanaan tugasnya, maka pemimpin harus memberi pengakuan yang tulus dan menghargainya dengan berbagai bentuk penghargaan. Karena naluri manusia terkadang lebih cenderung untuk mendapat pujian atau sanjungan pada saat ia melakukan suatu aktivitas. Nilai suatu pujian akan berefek pada peningkatan kualitas kerja yang pada dasarnya adalah bahwa seseorang menginginkan hak-haknya tersebut dihargai dan dihormati walaupun pada dasarnya tingkat suatu pekerjaan tersebut terbilang rendah. Hasibuan (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya untuk *profit* atau untuk *customer satisfaction*) dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan).

Salah satu unsur manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan. Hal ini akan maksimal jika ada informasi awal dari kinerja pegawai yang akan dikembangkan. Fungsi penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan oleh seorang atasan, karena hasil penilaian tersebut akan digunakan untuk memperbaiki

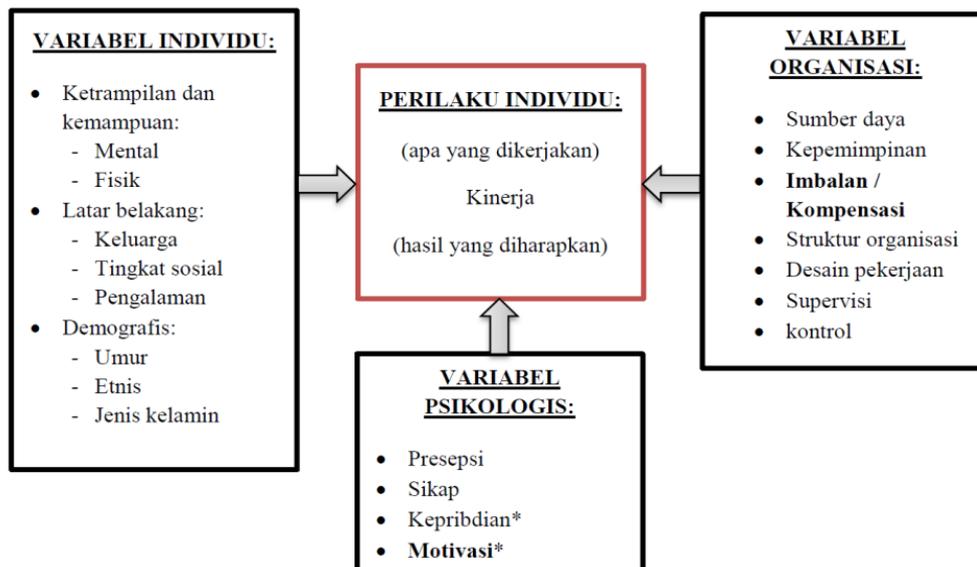
keputusan yang akan atau telah diambil oleh personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai/pegawai tentang kinerja pegawai. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari pegawai, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi kalangan pegawai. Sayangnya penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan pegawai, hal ini kerap disebabkan oleh berbagai ketidakpastian dan ambiguitas di seputar sistem penilaian kinerja.

Manullang (2001) menyatakan bahwa penilaian prestasi adalah suatu metode bagi manajemen untuk membuat suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai pegawai bagi organisasi. Selanjutnya dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja meliputi bukan saja kualitas kerja tetapi juga watak, kelakuan, dan kuantitas pribadi pegawai. Martoyo (2000) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan loyalitas organisasi dan para pegawai. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja pegawai. Untuk mencapai tujuan ini, sistem sistem penilaian harus memunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), memunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan instansi.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain adalah besar kecilnya tanggung jawab pelaksanaannya, pengetahuan atau keterampilan yang dituntut, berat ringannya upaya yang harus dikerahkan dan kondisi pekerjaan yang harus dipenuhi. Notoadmodjo (2001) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah penting dalam suatu organisasi dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang kegiatan mereka. Sedangkan menurut Gibson (2012 : 125) terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan hasil kinerja pegawai, yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis. Variabel organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel psikologis terdiri

dari persepsi, sikap, *personality*, dan motivasi, dimana variabel ini banyak dipengaruhi oleh kondisi keluarga, tingkat sosial, atau pengalaman kerja sebelumnya. Dalam penelitian Ilyas (2002) menyatakan adanya sub variabel kontrol dan supervise pada kelompok variabel organisasi yang dapat mempengaruhi hasil kinerja dari pegawai. Berikut diagram skematis variabel yang mempengaruhi

Gambar 2. 1
Diagram Skematis Variabel yang Mempengaruhi Kinerja



kinerja :

(Sumber : Gibson (2012 : 125))

Dari penilaian kinerja diharapkan adanya suatu gambaran yang akurat mengenai keadaan kinerja pegawai. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian harus memunyai standar pelaksanaan kerja yang berhubungan dengan hasil yang digunakan. As'ad (2004) ada beberapa metode yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yang dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori yaitu:

- a. *Subjective prosedure*: Prosedur ini meliputi penilaian atau pertimbangan-pertimbangan terhadap kecakapan kerja pegawai yang dilakukan oleh atasan, bawahan dan diri sendiri. Metode ini terdiri dari:
 1. *Rating scale*: adalah suatu metode rating (penilaian) yang dilakukan oleh atas terhadap pegawai berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari

macam pekerjaan dan orangnya. Prosedur ini meliputi skala grafik, skala *multiple-step* dan skala behavioural.

2. *Checklist*: merupakan suatu prosedur penilaian dengan memberikan daftar pertanyaan-pertanyaan khusus dan diminta melaporkan secara ringkas mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai, baik yang sudah atau belum tampak. Prosedur ini meliputi *weighted checklist* dan *forced-choice checklist*.
 3. *Employee comparison*: adalah prosedur perilaku dengan cara membandingkan secara sistematis anantara pegawai yang satu dengan yang lainnya berdasarkan dimensi-dimensi pekerjaan atau mengurutkan pegawainya (yang dinilai) dari yang paling rendah ke paling tinggi. Prosedur ini terdiri dari *alternative ranking*, *paired comparison* dan *forced distribution*.
 4. *Critical incident* (metode insiden kritis): merupakan metode dengan penilaian dengan melibatkan seorang supervisor untuk mencatat semua kejadian atau perilaku pegawai yang biasa maupun yang luar biasa dari kejadian sehari-hari.
 5. *Group appraisal*: merupakan prosedur penilaian yang dilakukan oleh atasan pada pegawai yang bersangkutan ditambah dua atau empat supervisor lainnya dengan tujuan agar dalam proses penilaian, mereka yang betul-betul mengerti tentang kesuksesan kerja pegawai bias memberikan sumbangan pemikiran.
 6. *Essay evaluation*: merupakan prosedur penilaian dimana penilaian diminta untuk menuliskan essay yang isinya menggambarkan kemampuan dan kelemahan setiap personil/ pegawai.
- b. *Direct measure* Merupakan penilaian yang dilakukan secara langsung dimana dalam hal ini prestasi kerja masing-masing pekerjaan berbeda dalam kaitannya dengan produktivitas.
 - c. *Proficiency testing* merupakan penilaian yang dilakukan dengan menguji keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai/pegawai dalam pekerjaannya.

2.1.4 Motivasi

Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi di mana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Dengan demikian motivasi atau *motivation* berarti pemberian motiv, penimbunan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa *motivation* adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Martoyo, 2000). Ara (dalam Gustiyah, 2009), adalah perilaku kuat yang diarahkan menuju ke suatu tujuan tertentu, dibalik perilaku kuat ini diduga terdapat sejenis kebutuhan keinginan atau hasrat. Istilah “butuh” atau “ingin” menunjukkan adanya suatu kekurangan (atau kelebihan) akan sesuatu, di mana dengan tercapainya tujuan tadi hal tersebut dapat dipuaskan Lebih lanjut mengatakan istilah “hasrat” menunjukkan perasaan yang kuat, dengan cara ini dapat dilihat motivasi sebagai suatu proses, mulamula impuls atau isyarat (panggilan) datang atau timbul dari dalam diri seseorang dan kemudian menuntunnya untuk bertindak dalam cara-cara yang memungkinkan terpuaskannya isyarat (panggilan) tersebut yang dipikirkan sebagai kebutuhan, keinginan dan hasrat. Uchjana (dalam Rismayani, 2007), menyatakan bahwa “motivasi berhubungan erat dengan kebutuhan. Satu atau lebih kebutuhan harus terpenuhi untuk dapat termotivasi”. Pernyataan ini memberi arti bahwa seseorang akan mau melakukan sesuatu apabila ada yang ingin diperolehnya. Motivasi mengandung tiga unsur pokok yaitu: kebutuhan, dorongan dan tujuan.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Secara operasional motivasi kerja dapat dirumuskan adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan pribadi dan organisasi dalam rangka memenuhi keinginan atau kebutuhannya, baik yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal.

Menurut Handoko (2001 :79) motivasi terbagi menjadi dua berdasarkan fungsinya, yaitu :

1. Motivasi Intrinsik

Berbagai kebutuhan keinginan dan harapan yang terdapat didalam pribadi seseorang menyusun motivasi internal orang tersebut. Kekuatan ini mempengaruhi pribadi dengan menentukan berbagai pandangan untuk memimpin tingkah laku dalam situasi yang khusus. Faktor intrinsik disebut juga motif atau pendorong, dimana yang termasuk dalam faktor ini antara lain pencapaian, tanggung jawab, peningkatan tanggung jawab, dan pengembangan diri.

2. Motivasi Ekstrinsik

Teori motivasi ekstrinsik meliputi kekuatan yang ada diluar diri individu seperti halnya faktor pengendalian oleh manajer meliputi hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan seperti upah atau gaji, lingkungan kerja, kebijakan pekerjaan, pemberian penghargaan, dan pengembangan diri pegawai. Seorang manajer dapat menggunakan baik motivasi eksternal yang positif maupun motivasi eksternal yang negatif. Motivasi eksternal yang positif dilakukan dengan memberi penghargaan terhadap prestasi kerja yang sesuai dengan imblan, sedangkan untuk motivasi eksternal yang negative dapat dilakukan dengan memberikan sanksi jika prestasi kerja tidak diperoleh.

Motivasi dapat bersifat positif ataupun negatif. Motivasi positif, bertujuan “mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) dimana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian, kemungkinan untuk menjadi pegawai tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan. Sebaliknya motivasi negatif atau yang sering disebut orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang yang bersangkutan di bawah standar. Hal yang hampir bersamaan juga dikemukakan oleh Nawawi (2005), bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang berlangsung dalam interaksi antar kepribadian yang berbeda-beda untuk memenuhi kebutuhan sebagai manusia. Proses ini menghasilkan dorongan (motif) berupa kehendak, kemauan dan keinginan untuk bertindak atau berbuat melalui pengambilan keputusan. Mangkuprawira (2007),

merupakan dorongan yang membuat pegawai melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu, motivasi itu timbul tidak saja karena ada unsur di dalam dirinya, tetapi juga karena adanya stimulus dari luar, seberapapun tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang, pasti butuh motivasi, dengan perkataan lain potensi sumber daya manusia adalah sesuatu yang terbatas, dengan demikian kinerja seseorang merupakan fungsi dari faktor-faktor kemampuan dan motivasi dirinya.

Bila seorang sering absen, apatis, agresif, tidak loyal, frustrasi, berpikir reaktif atau berperilaku negatif lainnya, maka sering ia disebut sebagai pegawai bermotivasi rendah. Secara kuantitatif, sulit menentukan apakah seorang pegawai mempunyai motivasi rendah atau tinggi, tetapi dari konstruksi perilakunya orang akan gampang menilai. Ara (dalam Gustisyah, 2009), menyatakan terlepas dari kepentingannya yang nyata motivasi sulit untuk didefinisikan dan dianalisis dengan satu definisi, motivasi berkaitan dengan arah dari perilaku, kekuatan tanggapan, yaitu upaya pada saat seorang pekerja memilih suatu arah tindakan dan keteguhan perilaku atau berapa lama seseorang terus menerus berperilaku tertentu. Pandangan lain menyarankan bahwa analisis motivasi harus memusatkan diri pada faktor-faktor yang membangkitkan dan mengarahkan aktivitas seseorang.

2.1.5 Kompensasi

Kompensasi merupakan semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja. Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi dimana kompensasi merupakan suatu faktor penting yang mempunyai pengaruh mengapa dan bagaimana orang-orang memilih untuk bekerja dalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2013 : 133) kompensasi adalah “Semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi”. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi itu dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada pegawai. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi itu dibayar dengan barang, misalnya kompensasi itu dibayar 10% dari produk yang dihasilkan.

Kompensasi terdiri atas dua yaitu *finance* dan *non finance*. Dimana *finance* terdiri dari kompensasi *direct* dan *indirect*. Dan *non finance* terdiri dari *the job* dan *enviromtment*. Seorang pegawai mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap instansi dan karena itulah instansi memberikan penghargaan atau *reward* terhadap prestasi kerja pegawai yaitu dengan jalan memberikan kompensasi atas prestasi tersebut. Salah satu cara manajemen memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui kompensasi. Menurut Wayne (Mangkuprawira, 2011 : 196) kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat pegawai dan insentif untuk memotivasi pegawai agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.

Werther dan Davis (1989 : 379) menjelaskan kompensasi adalah “*what employee receive in exchange of their work. Wether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation*”. Teori ini mengatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan baik berupa upah per jam atau pun gaji periodic yang didesain dan dikelola oleh personalia. Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan.

Menurut Simamora (1997 : 544 – 545) kompensasi mempunyai lima karakteristik, yaitu :

a. Arti penting

Sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas diantara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang didalam organisasi. Dengan demikian tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran pada pegawai dan menetapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imblan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda didalam organisasi.

b. Fleksibilitas

Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik dari anggota individu dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan berbagai tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu-individu.

c. Frekuensi

Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu imbalan-imbalan dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.

d. Visibilitas

Imbalan-imbalan mestilah betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan pegawai merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan.

e. Biaya

Semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah dan arena sifat mendasar biaya yang ditimbulkan, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektifitas dan efisiensi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka manajemen instansi harus dapat memahami bahwa pemberian kompensasi pada pegawai bukan hanya sekedar memeberikan sejumlah imbalan berupa uang, melainkan memperhatikan karakteristik kompensasi agar kompensasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Werther dan Davis (1989 :381) adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilan strategis organisasi dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Tujuan kompensasi yang lain yaitu menciptakan penghargaan atau imbalan yang dirasakan adil, baik dari sisi organisasi atau instansi maupun dari sisi pegawai. Pemberian kompensasi menurut Mondy (2010 : 442) bertujuan untuk : 1) memperoleh pegawai yang memenuhi persyaratan; 2) mempertahankan pegawai yang ada; 3) Menjamin

keadilan; 4) Menghargai perilaku yang diinginkan; dan 5) Mengendalikan biaya-biaya.

Pemberian kompensasi memiliki tujuan bagi suatu instansi. Menurut Marihot Tua Efendi (2009 : 245), tujuan utama pemberian kompensasi adalah “untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja, membangun komitmen pegawai, dan satu hal yang sering terlupakan adalah mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam upaya meningkatkan kompetensi organisasi secara keseluruhan.” Melayu S.P Hasibuan (2013 : 121), memaparkan tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan pegawai. Pegawai harus menegerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk instansi akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn-over* relative kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Veithzal Rivai (2011:358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu ; kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.
- Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah biaya pindah, dan kendaraan.

b. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas kepuasan karyawan seperti peluang promosi, prestasi kerja, sedangkan lingkungan kerja meliputi nyaman dalam bertugas, bersahabat dan mempunyai teman kerja yang menyenangkan, serta kondusif.

Sedangkan jenis-jenis kompensasi menurut Yani (2012:142) ada dua bentuk yaitu:

a. Kompensasi dalam bentuk Finansial

Kompensasi finansial di bagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang di bayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang di berikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.

b. Kompensasi dalam bentuk non Finansial

Di bagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan instansi yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik,menantang), peluang untuk di promosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Seperti di tempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

A. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada pegawai dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Wilson Bangun, 2012:255). Menurut Rivai (2011:359) “Kompensasi Finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung, kompensasi merupakan hak bagi pegawai dan menjadi kewajiban instansi untuk membayarnya. Kompensasi langsung yang diberikan dapat berupa gaji, upah, dan insentif”.

1. Indikator Kompensasi Finansial

Menurut Wilson Bangun (255-257) kompensasi dapat diterima dengan sistem pembayaran secara langsung dan pembayaran secara tidak langsung dengan kata lain bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi finansial dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Pembayaran secara langsung berupa :

- **Gaji Pokok**
Gaji Pokok adalah gaji dasar (base pay) yang dibayarkan kepada pegawai berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditetapkan. (Wilson Bangun, 2012:256).
- **Kompensasi Variabel**
Kompensasi variabel adalah bentuk imbalan kerja yang diterima pegawai berdasarkan kinerja individu atau kelompok. Kompensasi variabel umumnya dibayarkan kepada pegawai dalam bentuk bonus dan insentif (Wilson Bangun: 256-257).

1) **Bonus**

Bonus adalah bentuk imbalan yang diberikan kepada pekerja yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produktivitas yang berlaku terlampaui (Darodjat, 2015 : 176)

2) **Insentif**

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Veithzal Rivai, 2014 : 255)

b. **Pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan.**

Tunjangan adalah balas jasa tidak langsung yang diberikan instansi kepada tenaga kerjanya diluar upah dan gaji guna menutupi kebutuhan-kebutuhan ekstra pegawai, seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushala, olahraga, dan darmawisata (Hasibuan, 2012:118).

B. Kompensasi Non finansial

Menurut Rivai (20011:362) “Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang di berikan instansi selain kompensasi finansial. Kompensasi non finansial terdiri dari kompensasi yang berhubungan dengan instansi dan lingkungan pekerjaan”.

1. **Indikator Kompensasi Non Finansial**

Menurut Rivai (2011:358), kompensasi non finansial di bedakan menjadi dua, yaitu :

a. Kompensasi Non Finansial Berkaitan Dengan Kepuasan Kerja

Pekerjaan adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh pegawai dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya yang telah diberikan padanya. Pegawai akan menerima kompensasi non finansial apabila telah melakukan pekerjaannya dengan baik berupa kepuasan kerja dengan melakukan pekerjaan yang di rasa tepat bagi pegawai tersebut, antara lain :

- Peluang promosi merupakan peluang untuk perpindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar. (Hasibuan, 2012)
- Prestasi kerja, hal inilah yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja. (Handoko, 2010).

b. Kompensasi Non Finansial Berkaitan Dengan Lingkungan Pekerjaan. Lingkungan pekerjaan adalah kondisi suatu lingkungan dalam

perusahaan dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Adapun lingkungan pekerjaan tersebut, antara lain sebagai berikut :

- Nyaman dalam bertugas maksudnya yaitu tempat kerja seorang pegawai yang terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan non fisik yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan/mengerjakan tugas nya sehari-hari. (Henry Simamora, 2012).
- Bersahabat dan mempunyai teman kerja yang menyenangkan akan meningkatkan semangat kerja dari pegawai tersebut, karena akan membantu penyelesaian pekerjaan apabila keeratn hubungan dengan teman kerja

terjalin dengan baik sehingga pekerjaan akan mudah dan cepat selesai. (Henry Simamora, 2012).

- Kondusif adalah kondisi yang tenang atau yang lebih mudah di artikan. Atau suatu kondisi yang tidak semrawutan dan mendukung untuk terjadinya suatu aktivitas atau tujuan tertentu. Contohnya suasana kerja yang kondusif tentunya akan sangat membantu kelancaran proses bekerja. (Kamus Besar Bahasa Indonesia).

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Non Finansial

Menurut Wilson Bangun (2012:304-306) berbagai faktor termasuk pada kompensasi non finansial sebagai berikut :

a. Kebijakan Organisasional

Kebijakan organisasional (organizational policy) adalah pedoman yang ditetapkan organisasi pada awal kegiatan yang dapat di jadikan dalam pengambilan keputusan. Kebijakan organisasional yang tepat akan dapat mempengaruhi kinerja para anggota organisasi dan arah organisasi di masa yang akan datang.

b. Manajer yang berkualitas

Kualitas kerja pegawai akan bergantung pada kualitas manajer dan mempunyai kaitan dengan hasil-hasil organisasional. Bukan hanya itu, manajer yang kurang berkualitas akan mengakibatkan tidak terpuaskannya pegawai yang bekerja yang berdampak pada penurunan produktivitas. Tidak sedikit pegawai mengundurkan diri dari pekerjaannya akibat di pimpin oleh manajer yang kurang profesional, hal ini akan menimbulkan tingginya tingkat perputaran kerja. Sebaliknya, kebanyakan pegawai dipimpin oleh pemimpin yang berpengalaman akan termotivasi dan memiliki komitmen yang tinggi atas pekerjaannya.

c. Rekan sekerja

Dalam sebuah instansi sangat sedikit manusia dapat menyelesaikan pekerjaannya sendiri tanpa dibantu orang lain. Banyak orang mengundurkan diri sebagai anggota organisasi karena

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

d. Waktu yang fleksibel

Orang-orang sangat menginginkan keseimbangan, untuk memenuhi kepentingan itu membutuhkan waktu yang fleksibel dalam pekerjaannya. Fleksibilitas waktu merupakan tindakan yang memberikan pilihan waktu bagi pegawai untuk bekerja. Keleluasan pada jam kerja merupakan kebutuhan banyak orang, sehingga ini merupakan imbalan yang berharga bagi dirinya. Banyak orang tidak menyukai pekerjaan yang terikat dengan waktu, yang terpenting hasil pekerjaannya dapat memenuhi standar.

e. Pembagian pekerjaan

Pembagian pekerjaan merupakan satu pendekatan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang mengerjakan satu pekerjaan. Biasanya, 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. Seorang pekerja memiliki keahlian dalam suatu tugas tertentu sehingga dapat menghasilkan banyak pekerjaan dalam suatu periode, pekerjaan yang dikerjakan biasanya memiliki rentang pekerjaan yang luas.

2.2 Kajian Empiris

2.2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Penulis | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|
| 1. | 2012. Oei, Francis Elizabeth Wijaya, Zaroni. | <i>“Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”</i> | 1) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dengan adanya pemberian kompensasi yang tepat, maka kinerja pegawai akan meningkat. 2) Motivasi mampu menjadi mediasi antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai yang kemudian berujung pada meningkatnya kinerja pegawai. |
| 2. | 2019. Stephani Lidyawati. | <i>“Pengaruh Kompensasi Finansial, kompensasi non Finansial, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Cirebon Satu”</i> | 1) Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pelayanan pajak pratama Cirebon satu. Hal ini membuktikan bahwa pemberian kompensasi finansial dapat meningkatkan kinerja karyawan 2) Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pelayanan pajak pratama Cirebon satu. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi non finansial dapat meningkatkan kinerja karyawan. |

| | | | |
|----|--|--|--|
| | | | 3) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan membuktikan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. |
| 3. | 2020. Rizky Aprilia Ayu Wardani. | <i>“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah V Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”</i> | 1) Kompensasi finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja untuk karyawan. Selain itu kompensasi finansial juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja kepada karyawan. 2) kompensasi non finansial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja untuk karyawan, namun memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja kepada karyawan. |
| 4. | 2016. Bastian Mahar Wibawa, Heru Susilo, Mohammad Iqbal. | <i>“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi”</i> | Pada kesimpulan terakhir didapat bahwa pengaruh secara langsung antara variable kompensasi finansial dan non finansial mempengaruhi secara langsung motivasi dan motivasi mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan. Dan variable kompensasi finansial dan non finansial mempengaruhi secara tidak langsung variable kinerja karyawan. |

| | | | |
|----|---|--|---|
| 5. | 2020. Jeanina La Rosa Andreani, Endang Sulistiyani, Azizah. | <i>“Kompensasi Finansial dan Nonfinansial Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan”</i> | Hasil penelitian menunjukkan variabel kompensasi finansial secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kompensasi finansial memiliki pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Indikator gaji pada variabel kompensasi finansial memberikan nilai indeks terbesar, hal ini menunjukkan gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan usaha yang dilakukan. Variabel kompensasi non finansial secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Indikator tanggung jawab terhadap pekerjaan memberikan nilai indeks terbesar, hal ini menunjukkan perusahaan telah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Secara simultan variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 6. | 2021. Moch Rizal, Fensi Handayani. | <i>“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sahabat Prima Sukses”</i> | Hasil penelitian menunjukkan tidak semua hipotesis diterima, dimana kompensasi finansial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi non finansial berpengaruh |

| | | | |
|----|---|---|---|
| | | | positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Oleh karena itu perusahaan harus lebih meningkatkan kompensasi non finansial terutama dalam membuat kebijakan organisasi yang berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan. |
| 7. | 2014. Ayudya Anggi Tanjung Sari | <i>“Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”</i> | Motivasi kerja mampu menjadi variabel intervening karena koefisien untuk pengaruh tidak langsung kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja lebih besar dibandingkan pengaruh langsung kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. |
| 8. | 2020. Ilham, I Nyoman Nugraha, Amir Tengku Ramly. | <i>“Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi Variabel Motivasi”</i> | Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, Terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai, Terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai, Motivasi kerja tidak |

| | | | |
|-----|--|--|---|
| | | | memediasi pengaruh disiplin kerja dengan kinerja pegawai, Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi dengan kinerja pegawai. |
| 9. | 2020. Grady Ocka Al Monaldiq | <i>“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial Terhadap Motivasi Kerja pada PT. Anbira Permata Teknologi”</i> | Dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, terutama pada indikator bonus. Kompensasi non finansial juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, terutama pada indikator pemberian kesempatan promosi. |
| 10. | 2016. Alman Dwi Putra | <i>“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Infomedia Solusi Humanika (ISH) cabang Malang”</i> | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. ISH Cabang Malang. |
| 11. | 2021. Sheema Matloob, Saeed Abbas Shah, Muzafar Hussain Shah, Jameel Ahmad. | <i>“Impact of Financial and Nonfinancial Rewards on Employee Motivation and Employee Commitment among Pharmaceutical SMEs”</i> | <i>We found support for all hypotheses. The results suggest that financial and non-financial rewards affect employee commitment and motivation. Commitment stimulates motivation. Also, employee commitment mediates (1) nonfinancial reward and motivation and (2) financial-reward and motivation Th findings are</i> |

| | | | |
|-----|---|---|---|
| | | | <p><i>consistent with the past literature. SMEs in Pakistan do not have a well-structured HR department, and they make reward-related decisions arbitrarily. Thus, we recommend that SMEs develop a policy for rewards that is rational and unbiased. We also recommend that they should balance non-financial and financial rewards.</i></p> |
| 12. | 2020. Dody Kurnia, Sheila Azizah, Andre Suhendra. | <p><i>“The Effect of Financial and Nonfinancial Compensation on Employee Performance During Covid-19”</i></p> | <p>Based on the results of statistical calculations, it is concluded that it is proven that Financial and Non-Financial Compensation during COVID-19 affects the performance of BJBS on head office employees. In statistical calculations, it is found that the greatest number of significance is on the non-financial compensation variable. This shows that non-financial compensation has a dominant effect on the performance of BJBS employees at the head office. So, it is recommended that BJBS provide non-financial compensation such as facilitating electronic equipment needed during WFH, free laptop service, rewarding exemplary employees at WFH with prizes for shopping for necessities, and improving health facilities such as financing rapid & swab test for</p> |

| | | | |
|-----|---|--|---|
| | | | employees who work in the field or those with high intensity who meet many people. This is expected to improve employee performance. |
| 13. | 2014. Attie A. Marie, Mohamed E. Ibrahim, Amjad D. Al Nasser. | <i>“Effects of Financial and Nonfinancial Performance Measures on Customers’ Perceptions of Service Quality at Ismlamic Banks in UAE”</i> | <i>The result s indicate strong positive relationship between service quality and banks performance and that banks internal operations mediate the relationship for the external customers group. However, one should be caution when interpreting these results as we did not compare the results of Islamic banks with commercial banks. This could be one of the future research avenue to extend this type research.</i> |
| 14. | 2019. Kituma Merea Jaleta, Chalschissa Amentie Kero, Lalise Kumera. | <i>“Effect of Nonfinancial Compensation on The Employees’ Job Performance : a Case of Jimma Geneti Woreda Health Centers in Horro Guduru, Ethiopi”</i> | Diverse compensation package can influence employees to perform assigned task in an efficient and effective manner. Considering the fact that management of health centers is the responsible party to develop a unique compensation strategy with the aim of achieving sustainable competitive advantage. A compensation system can be a cluster of different reward components, but it should be integrated with the organizational strategy which means aligning compensation practice with both goals and employee values. In |

| | | | |
|-----|--------------------------------------|--|--|
| | | | <p>addition to above suggestions health centers can improve their existing reward system by linking performance with, the handling the compensation in a positive manner and maintaining internal equity and external competitiveness.</p> |
| 15. | 2021. Ahmed Alzahrani, Ali Shaddady. | <p><i>“Influences of Financial and Nonfinancial Compensation on Employees’ Turnover Intention in the Energy Sector : The Case of Aramco IPO”</i></p> | <p>Further, the results show that financial compensation affects employees’ turnover intentions, training positively affects their retention at their respective company, and promotion policies correlate with their turnover intentions. The study recommends that companies in the energy sector should give more attention to financial compensation, training, and promotion to motivate employees to remain in their companies. According to the research results, there are positive relationships between retention and continuing in a company based on the independent variables of financial compensation, training, and promotion.</p> |

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Pemikiran

3.1.1 Keterkaitan antara Kompensasi Finansial dan Kinerja Pegawai

Kompensasi merupakan perangsang yang ditawarkan kepada pegawai untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan (Handoko, 2011 : 176). Dan menurut Wibowo (2013: 348) Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Sejalan dengan pendapat di atas maka kompensasi finansial maupun non finansial mempunyai peranan sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja pegawai dalam bekerja sehingga kinerja pegawai pun akan meningkat lebih baik. pegawai akan merasa imbalan yang mereka terima telah sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan selama bekerja dan mereka akan berusaha untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerjanya dikemudian hari. Tetapi apabila pegawai merasa kompensasi yang mereka dapatkan kurang sesuai dengan apa yang telah diberikan kepada instansi atau pegawai merasa sistem pemberian kompensasi tidak sesuai, maka pegawai akan enggan untuk berusaha meningkatkan kinerjanya.

3.1.2 Keterkaitan antara Kompensasi Non Finansial dan Kinerja Pegawai

Selain kompensasi finansial, ada pula kompensasi non finansial yang dapat meningkatkan kinerja dari para pegawai. Menurut Yani (2012:142) kompensasi non finansial di bagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan instansi yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk di promosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Seperti di tempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan semangat

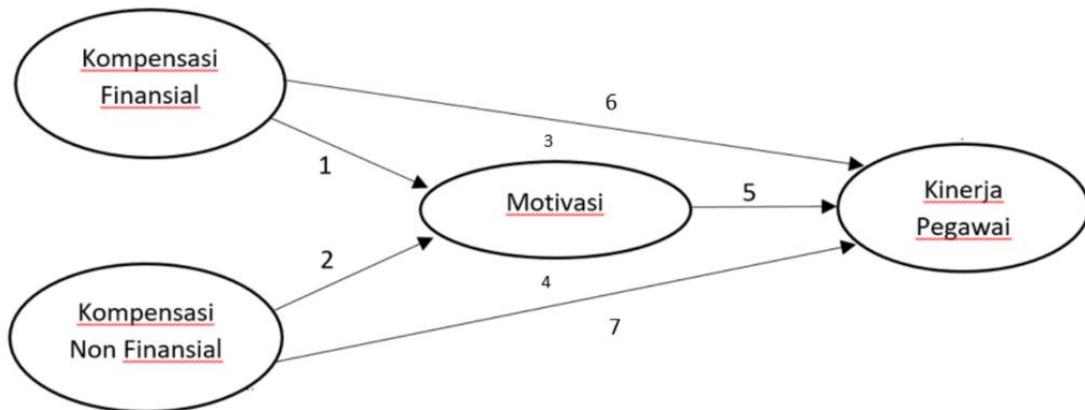
kerja para pegawai. Sehingga, hal tersebut dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka di kantor.

3.1.3 Keterkaitan antara Motivasi dan Kinerja Pegawai

Nawawi (2003) menyatakan bahwa setiap pekerjaan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan dan mampu menciptakan kinerja yang tinggi secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi. Kinerja pegawai yang tinggi apabila didukung dengan motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut memiliki nilai dan berarti bagi pegawai tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Mitchell (dalam Sinambela, 2012) kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Menurut Mangkunegara (2009) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Dengan adanya faktor tersebut akan menciptakan kinerja pegawai yang optimal sehingga dapat menunjang keberhasilan instansi. Jika kinerja pegawai rendah maka akan berpengaruh pada instansi untuk mencapai tujuannya. Secara umum motivasi merupakan suatu energi untuk membangkitkan dorongan yang ada dalam diri untuk mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi yang dimiliki oleh seseorang berkaitan dengan upaya mereka untuk memenuhi kebutuhan dan dapat mendorong pegawai agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan instansi yang berdampak kepada pemenuhan kebutuhan individu yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian di atas, maka disusunlah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut :



Gambar 3. 1 Kerangka Pikir Penelitian

3.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan teoritis atau sementara dalam penelitian, hipotesis penelitian dapat berbentuk hipotesis argumentasi, deskriptif, kerja atau nol. Hipotesis argumentasi adalah hipotesis yang menunjukkan dugaan sementara tentang mengapa suatu peristiwa, benda atau variabel terjadi. Hipotesis deskriptif menunjukkan prediksi sementara tentang bagaimana suatu peristiwa atau variabel itu terjadi. Hipotesis kerja adalah dugaan sementara tentang akibat suatu variabel terjadi terhadap variabel tertentu yang lain bila suatu variabel berubah akan mengakibatkan variabel lainnya berubah pula. Hipotesis nol atau nihil adalah proposisi yang menyatakan hubungan yang definitive dan tepat diantara dua variabel (Uma Sekaran, 2006). Adapun hipotesis penelitian ini yaitu :

H1 : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar

H2 : Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar

H3 : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar

H4 : Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar

H5 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar

H6 : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar

H7 : Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar