

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN  
KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI  
KERJA DAN KINERJA MANAJERIAL**



**SKRIPSI**

Oleh:

Nama: Eva Aulia Fatma  
No. Mahasiswa: 14312430

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2018**

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI  
NON FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA  
MANAJERIAL**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh:

Nama: Eva Aulia Fatma

No. Mahasiswa: 14312430

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2018**

**PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Juni 2018

Penulis,



(Eva Aulia Fatma)

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI  
NON FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA  
MANAJERIAL**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

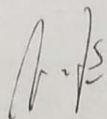
Nama: Eva Aulia Fatma

No. Mahasiswa: 14312430

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal ... 7 Juni 2018 .....

Dosen Pembimbing,

 Nec utk diuji

(Mahmudi, S.E., M.Si., Dr. )

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL  
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA MANAJERIAL**

Disusun Oleh : **EVA AULIA FATMA**

Nomor Mahasiswa : **14312430**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

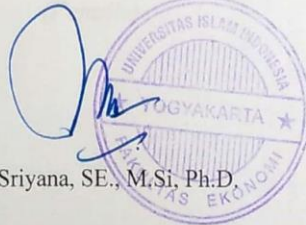
Pada hari Kamis, tanggal: 26 Juli 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Mahmudi, Dr., SE., M.Si,Ak, CMA.

Penguji : Prapti Antarwiyati, Dra.,MS., Ak, CA.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## **MOTTO**

*“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”*

*(Q.S. Al-Insyirah: 6-8)*

*“If the plan doesn't work, change the plan but never the goal.”*

*(Penulis)*

*“A great job come from your heart.”*

*(Penulis)*

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Bapak dan Ibu tercinta,

**Purwoto, Drs.** dan **Istinah, S.Pd.** yang telah mendoakan, memberikan inspirasi, dukungan serta kasih sayangnya, baik moril maupun materiil sehingga skripsi ini bisa selesai dan lulus pada waktunya. Semoga skripsi ini menjadi awal yang baik untuk masa depan

Adik saya

**Arif Akbar Kurnia**

Semoga apa yang baik dalam diri saya bisa dijadikan contoh.

## KATA PENGANTAR



*Assalamu 'alaikum Wrahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Shalawat beserta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, para sahabat dan pengikut beliau hingga akhir zaman yang telah membawa serta menyebarkan agama islam sebagai rahmatan lil'alamin. Penelitian berjudul “**Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Manajerial**” disusun untuk memenuhi tugas akhir yaitu skripsi guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana Strata 1 (S1) pada Program studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Proses penyusunan skripsi ini tentunya tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak pembuatan proposal hingga terselesaikannya skripsi ini. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. **Allah SWT**, yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang, yang memberikan ilmu dan pemahaman serta nikmat-Nya yang tidak terduga melalui berbagai jalan. Penulis sangat bersyukur kepada Sang Penguasa.
2. **Purwoto, Drs. dan Istinah, S.Pd.** sebagai orangtua penulis yang selalu memberikan dukungan dan doa sehingga penulis semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.



3. Bapak **Dr. D. Agus Harjito, M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah mendukung penyelesaian studi.
4. Bapak **Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com., Ph.D.**, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia yang telah mendukung penyelesaian studi.
5. Bapak **Mahmudi, S.E., M.Si., Dr.** selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu membimbing dan memberikan saran yang terbaik dalam penyelesaian skripsi.
6. Ibu **Neni Meidawati, Dra., M.Si., Ak.** yang selalu senantiasa membimbing dan memberikan arahan kepada penulis untuk menjadi asisten dosen yang lebih baik lagi.
7. Ibu **Noor Endah Cahyawati, S.E., M.Si.** yang selalu senantiasa membimbing dan memberikan arahan kepada penulis untuk menjadi asisten dosen yang lebih baik lagi.
8. **Arif Akbar Kurnia** sebagai adik dari penulis. Penulis sangat bersyukur karena memiliki adik yang memberi motivasi agar segera lulus dan segera membahagiakan orangtua.
9. **Atika Nurfauzia**, sahabat terbaik yang selalu memberi *support* dan omelan untuk segera menyelesaikan skripsi.
10. Teman-teman seperjuangan **Arrin, Daisyi, Atika, Linda, dan Rani**, yang setia menemani perkuliahan dari awal hingga semester akhir yang membuat perkuliahan terasa menyenangkan.

11. Teman-teman OCB Kelas J, **Vina, Desi, Mara, Fariz, Arif, Guntur**, dll yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungan dan tempat berbagi pengalaman selama kuliah.
12. Teman-teman KKN PW-182, **Widya, Gandhis, Ilham, Vicky, Walid, Ihsan, Rina, dan Nahla** semoga selalu memberikan dukungan satu sama lain. Terima kasih telah mengajarkan pelajaran yang tidak didapat di perkuliahan.
13. Teman-teman ERPCC, **Paquita, Pandu, Galih Devi, Dira, Vina**, dll yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas dukungan dan suka duka menjadi asisten kelas ERP dan BPI.
14. Mahasiswa angkatan 2015, 2016, dan 2017 yang pernah penulis damping di kelas. Terima kasih atas pengalaman bersama kalian mampu meningkatkan kemampuan penulis dalam hal *public speaking* dan penguasaan materi akuntansi.
15. Seluruh dosen dan karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi.
16. Seluruh keluarga, sahabat, dan teman yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu, terimakasih atas bantuan dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk dapat diperbaiki pada penelitian berikutnya. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih atas dukungan dari semua pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, Juni 2018

Penulis,

(Eva Aulia Fatma)

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Motto.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
Abstrak.....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Sistematika Pembahasan.....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1. <i>Expectancy Theory</i> .....	8
2.1.2 <i>Agency Theory</i> .....	9
2.1.3 Kompensasi.....	10
2.1.4 Tipe Kompensasi.....	11
2.1.5 Motivasi Kerja.....	13
2.1.6 Kinerja Manajerial.....	14
2.2 Penelitian Terdahulu.....	15
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	20
2.4 Kerangka Pemikiran.....	24

BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Populasi dan Sampel.....	25
3.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.3 Definisi Variabel dan Pengukuran.....	26
3.3.1 Kinerja Manajerial.....	26
3.3.2 Kompensasi Finansial.....	27
3.3.3 Kompensasi Non Finansial.....	27
3.3.4 Motivasi Kerja.....	28
3.4 Teknik Analisis Data.....	28
3.4.1 Analisis Statistik Deskripti.....	28
3.4.2 Analisis Data.....	29
3.4.3 Model Penelitian.....	30
3.4.4 <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran).....	30
3.4.5 <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	31
3.4.6 Pengujian Hipotesa.....	32
BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN.....	34
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	34
4.2 Analisis Karakteristik Responden.....	34
4.2.1 Jenis Kelamin Responden.....	35
4.2.2 Tingkat Pendidikan Responden.....	35
4.2.3 Masa Kerja Responden.....	36
4.2.4 Jabatan Responden.....	37
4.3 Analisis Statistik Deskriptif.....	39
4.4 Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	41
4.4.1 <i>Convergent Validity</i> .....	42
4.4.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	45
4.4.3 Uji Reabilitas.....	47
4.5 Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	48
4.6 Pengujian Hipotesis.....	49
4.7. Uji <i>Intervening</i> .....	53
4.8 Pembahasan.....	55

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	61
5.1 Kesimpulan.....	61
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	62
5.3 Saran Penelitian.....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	65
LAMPIRAN.....	68

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Bobot Penilaian Kuesioner.....	26
Tabel 4.1 Hasil Penyebaran Kuesioner.....	34
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	35
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	36
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	37
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	38
Tabel 4.5 Analisis Statistik Deskriptif.....	39
Tabel 4.7 Initial Items Loadings dan AVE (Sebelum perbaikan data).....	42
Tabel 4.8 Initial Items Loadings dan AVE (setelah perbaikan data).....	44
Tabel 4.9 Latent Variable Correlatiom.....	45
Tabel 4.10 Cross Loading.....	46
Tabel 4.11 Composite Reliability.....	48
Tabel 4.12 R-Square.....	49
Tabel 4.13 Path Coeffisien (Mean, STDEV, dan p-value).....	50
Tabel 4.14 Total Indirect Effect.....	50
Tabel 4.15 Total Effect.....	50
Tabel 4.16 Pengaruh Efek Variabel Intervening.....	54

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	24
Gambar 3.1 Metode penelitian.....	30



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Rekapitulasi Data Penelitian
- Lampiran 3 : Hasil PLS Alogaritm
- Lampiran 4 : Hasil Bootstrapping dengan nilai *p-value*

## **ABSTRACT**

*This research paper entitled "The Effect of Financial Compensation and Non-Financial Compensation on the relationship between Work Motivation and Managerial Performance. This research is related to the effect of compensation on managerial performance with work motivation as intervening variable. The purpose of this research paper is to determine the direct effect of compensation on managerial performance and indirect effect of compensation on managerial performance through intervening variable work motivation.*

*This research includes quantitative research. The sample of this research is the manager who works in the hotel located in Yogyakarta. The data of this research were obtained from questionnaires with 76 respondents. To analyze the data in this study with path analysis using SmartPLS 3.0 program.*

*The results of this research indicate that financial compensation has a significant positive effect on managerial performance either directly or through variable intervening of work motivation. Non-financial compensation has a significant positive effect on managerial performance directly, however, the effect of non-financial compensation on managerial performance is not significant if through intervening variable of work motivation. This means, the motivation mediates the relationship of financial compensation to managerial performance while the non-financial compensation relationship to managerial performance is not mediated by work motivation.*

**Keywords:** *financial compensation, non-financial compensation, work motivation, managerial performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Manajerial. Penelitian ini terkait dengan pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja manajerial dan pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja manajerial melalui variabel *intervening* motivasi kerja.

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Sampel dari penelitian ini adalah manajer yang bekerja di perhotelah Daerah Istimewa Yogyakarta. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner dengan jumlah responden sebesar 76 manajer. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini dengan analisis jalur menggunakan program SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial baik secara langsung maupun melalui variabel *intervening* motivasi kerja. Kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial secara langsung akan tetapi, pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja manajerial tidak berpengaruh signifikan apabila melalui variabel *intervening* motivasi kerja. Hal ini berarti, motivasi memediasi hubungan hubungan kompensasi finansial terhadap kinerja manajerial sementara hubungan kompensasi non finansial terhadap kinerja manajerial tidak dimediasi oleh motivasi kerja.

**Kata Kunci:** kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, kinerja manajerial

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Manusia memiliki ketergantungan diantara satu orang dengan yang lain untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga manusia disebut sebagai makhluk sosial. Salah satu cara yang dilakukan manusia untuk memenuhi kebutuhannya adalah bergabung dengan sebuah organisasi untuk bekerja. Bagi sebuah organisasi, peran manusia sangat penting untuk mencapai tujuan dari organisasi. Semua kegiatan yang ada di organisasi tidak terlepas dari peran manusia itu sendiri. Kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam organisasi akan berujung pada pencapaian tujuan organisasi. Tingkat keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu dalam organisasi tersebut.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Kinerja dalam penelitian ini adalah persepsi para manajer tentang kegiatan manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting yang dijadikan tolak ukur efisiensi dan efektivitas suatu organisasi. Setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi tersebut. Salah satu strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi adalah aset penting yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi.

Manajer dalam sebuah perusahaan merupakan sumber daya yang sangat menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah cara memotivasi sumber daya manusia untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan menginginkan karyawannya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Kinerja yang tinggi dari karyawan mampu menjadi keunggulan kompetitif dari organisasi itu sendiri karena tidak mudah untuk ditiru oleh pesaingnya. Keunggulan sumber daya manusia dapat diraih melalui kinerja karyawan yang tinggi. Terciptanya keunggulan sumber daya manusia dalam organisasi mampu digunakan sebagai strategi untuk berkompetisi dan bersaing dengan organisasi lainnya.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah keadilan dan kelayakan pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi yang layak dan adil kepada para manajer diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja yang tinggi dan kualitas kerja manajer. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja yang telah dilakukan oleh karyawan menurut Handoko (2001). Pemberian kompensasi yang sesuai dengan jenis pekerjaan akan membuat karyawan termotivasi sehingga, terdorong untuk bekerja dengan baik. Kompensasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja manajerial karena salah satu alasan utama seorang untuk bekerja lebih adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dari kompensasi yang diterima. Kompensasi yang diberikan dapat digolongkan pada dua jenis utama, yaitu kompensasi yang bersifat finansial dan non finansial.

Menurut Simamora (2004) kompensasi terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercukupi dalam kompensasi langsung. Simamora (2004) mengungkapkan bahwa kompensasi non-finansial (*non-financial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan/atau fisik dari tempat orang itu bekerja. Tipe kompensasi non-finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan berhubungan dengan pekerjaan. Suatu organisasi harus memiliki sistem yang adil dalam memberikan kompensasi kepada setiap karyawannya agar kompensasi yang diberikan kepada karyawan efektif bagi organisasi. Berdasarkan penelitian Afrida, Sunuharyo, dan Astuti (2014) dan Sari, Kusuma, dan Mahadewi (2016) menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi bisa mendorong manajer untuk dapat meningkatkan kinerja dan motivasi mereka. Handoko (2001) mengemukakan bahwa suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian Haryani, Hamid, dan Susilo (2015) yang menyatakan bahwa pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi kerja sangat kuat. Motivasi kerja menjadi perhatian utama dalam suatu organisasi karena motivasi berhubungan erat dengan kinerja seseorang dalam organisasi. Motivasi memiliki hubungan yang erat

dengan sikap dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang. Sikap yang ada pada setiap individu berinteraksi dengan nilai-nilai, emosi, peran, struktur sosial dan peristiwa-peristiwa baru, yang bersama-sama emosi dapat dipengaruhi dan diubah oleh perilaku. Seorang individu yang bekerja dalam organisasi tertentu pasti melakukan pekerjaannya dilandasi keinginan untuk mencapai tujuan. Tujuan seorang individu bekerja adalah untuk memperoleh gaji atau *reward*. Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang sesuai akan meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan penelitian Tunti (2013) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian Afrida (2014) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, peneliti bermaksud melakukan pembaharuan terkait fokus variabel penelitian dari Haryani, Hamid, dan Susilo (2015) dengan mengganti variabel dependen dengan kinerja manajerial dan menambah hipotesis untuk mengetahui hubungan tidak langsung antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja dari penelitian tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan alat uji yang berbeda, yaitu menggunakan SmartPLS 3.0. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini diberi judul **“Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non-Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Manajerial”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah dikemukakan diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja?
2. Apakah kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja?
3. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja.
2. Untuk mengetahui apakah kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk mengetahui apakah kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
5. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.



## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya pengembangan ilmu akuntansi dan teori kinerja manajerial. Hasil penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi dalam menambah bukti empiris tentang pengaruh hubungan antara kompensasi dengan kinerja manajerial.
  - b. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi atau referensi untuk pihak yang berkepentingan dalam melaksanakan penelitian-penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktis
  - a. Penelitian ini diharapkan direktur, manajer, atau dewan komisaris pada perusahaan dapat mengetahui pengaruh kompensasi dengan kinerja manajerial. Selain itu, melalui hal tersebut diharapkan pihak perusahaan mampu membuat keputusan terkait usaha untuk meningkatkan kinerja manajerial.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab pembahasan dan ditambah dengan daftar pustaka serta lampiran-lampiran.

## **I. PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **II. KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang uraian-uraian yang melandasi penelitian ini, beberapa referensi mengenai penelitian terdahulu, hipotesis yang akan diuji, serta kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

## **III. METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang populasi dan penentuan sampel, metode pengumpulan data dan analisis data, variabel penelitian yang digunakan, dan teknik analisis data.

## **IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang analisis data, temuan empiris yang diperoleh dalam penelitian, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

## **V. PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, saran – saran yang berkaitan dengan kesimpulan yang diperoleh, serta keterbatasan penelitian yang dilakukan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Expectancy Theory*

Dalam *expectancy theory* motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences*. Menurut Hidayati (2002) *Expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya bekerja lebih keras) akan menimbulkan hasil tertentu (seperti misalnya kenaikan gaji). *Valence* adalah nilai yang diberikan individu atas *outcome* (hasil) atau penghargaan yang akan dia terima. *Expectancy theory* (teori harapan) sebenarnya telah mulai dikembangkan sejak tahun 1930an. Akan tetapi, model *expectancy theory* yang sistematis dan komprehensif pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom dalam bukunya *Work and Motivation* (1964). Pendapat Vroom tersebut kemudian dikembangkan oleh Galbraith dan Cummings (1967), Porter dan Lawler (1968), Graen (1969) dan Campbell *et al.* (1970) seperti yang dimuat dalam Luthans (1998).

Dalam Nyaribo & Nyakundi (2016) menyatakan bahwa teori harapan mencoba menyatukan banyak elemen dari teori sebelumnya. Ini menggabungkan aspek persepsi teori ekuitas dengan aspek perilaku teori lainnya. Vroom (1964) menyimpulkannya sebagai  $motivasi = harapan \times instrumentalitas \times valensi$ . Vroom mencatat bahwa motivasi adalah derajat seseorang akan termotivasi oleh situasi yang mereka hadapi. Hal tersebut adalah fungsi dari harapan yang menurut persepsi orang bahwa usaha akan menghasilkan kinerja. Dengan kata lain, penilaian

seseorang terhadap sejauh mana usaha benar-benar berkorelasi dengan kinerja. Sementara instrumen adalah persepsi orang bahwa kinerja akan dihargai atau dihukum. Misalnya, penilaian orang tentang seberapa baik jumlah penghargaan berkorelasi dengan kualitas kinerja. Akhirnya valensi adalah kekuatan yang dirasakan dari penghargaan atau hukuman yang akan dihasilkan dari kinerjanya. Jika hadiahnya kecil, motivasinya akan kecil, meski harapan dan kemampuan keduanya bagus.

### ***2.1.2 Agency Theory***

Salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada mereka. Manajer biasanya melakukan usaha yang lebih besar untuk aktivitas-aktivitas yang dihargai dan lebih sedikit untuk aktivitas-aktivitas yang tidak dihargai. Pemberian kompensasi pada manajer merupakan salah satu cara dari perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, semangat kerja dan kepuasan kerja, ini disebabkan adanya berbagai aspek yang harus dipertimbangkan dalam penetapan rancangan pemberian kompensasi, baik dari sudut pandang perusahaan maupun dari sudut pandang manajer. Pemberian kompensasi kepada manajer didasari oleh teori agensi.

Dalam teori keagenan (*Agency Theory*) yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976), untuk mengurangi perbedaan preferensi antara prinsipal (investor) dengan agen (manajemen) yang terjadi di suatu perusahaan, dibutuhkan suatu kontrak perjanjian yaitu kontrak kompensasi insentif. Anthony dan

Govindarajan (2007) mengemukakan bahwa dalam teori keagenan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan ketika pemegang saham atau pemilik perusahaan merancang kontrak kompensasi insentif yang akan diberikan kepada manajemen.

Pertama, yang harus diperhatikan oleh pemegang saham yaitu mengenai perbedaan kepentingan antara pihak prinsipal (pemegang saham) dengan agen (manajemen/direksi). Kedua, timbulnya asimetri informasi akibat prinsipal (pemegang saham) tidak dapat mengawasi langsung jalannya perusahaan atau aktivitas organisasi yang dilakukan oleh agen (manajemen). Apabila manajemen diberikan insentif tetap akan kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dibandingkan dengan manajemen yang diberi kompensasi berdasarkan capaian kinerjanya.

Peran manajemen adalah merencanakan, mengkoordinasi dan mengevaluasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Agar tujuan organisasi tercapai, maka dibentuklah sistem pengendalian manajemen yang dirancang untuk memastikan manajemen bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan (Anthony dan Govindarajan 2007). Pemberian kompensasi insentif merupakan salah satu pengendalian manajemen agar dapat mencapai tujuan organisasi.

### ***2.1.3 Kompensasi***

Anthony dan Govindarajan (2007) mengatakan bahwa setiap organisasi memiliki tujuan. Suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen

adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Ada beberapa definisi kompensasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya Sastrohadiwiryo (2005) mengemukakan bahwa kompensasi adalah 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.

Menurut Martoyo (2007) “Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non-finansial)”. Sedangkan menurut Hasibuan (2006) Kompensa adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### ***2.1.4 Tipe Kompensasi***

Mulyadi (2001) menggolongkan penghargaan (*reward*) ke dalam dua kelompok, yaitu:

1. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu, misalnya dengan penambahan tanggung jawab, pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi yang terbaik
2. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, honorarium dan

bonus, penghargaan tidak langsung seperti asuransi kecelakaan, honorarium liburan dan tunjangan masa sakit serta penghargaan nonkeuangan berupa ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi.

Pemberian kompensasi bisa berupa kompensasi finansial maupun non-finansial. Menurut Simamora (2004) kompensasi terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercukupi dalam kompensasi langsung. Kompensasi non-finansial (*non-financial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang itu bekerja.

Menurut Nawawi (2011) secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Kompensasi Langsung

Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

### 3. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

#### **2.1.5 Motivasi Kerja**

Menurut Samsudin (2009) dalam Haryani, Hamid, dan Susilo (2015) “Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan”. Menurut Hariandja (2009) dalam Haryani, Hamid, dan Susilo (2015) “Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah”.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan cara mendorong gairah atau semangat kerja, agar mereka mau bekerja keras dengan segala kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi sangat penting karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu memiliki semangat untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Motivasi kerja diyakini mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Mahmudi (2015) menyatakan faktor personal / individual yang mampu mempengaruhi kinerja, meliputi: pengetahuan, terampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Hasibuan (2006) membagi metode-metode motivasi menjadi dua bagian yaitu metode langsung dan



metode tidak langsung. Metode langsung (*Direct Motivation*) merupakan motivasi (materil & non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*), merupakan motivasi yang berupa pemberian fasilitas yang mendukung dan menunjang gairah kerja/ kelancaran tugas, agar karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

### **2.1.6 Kinerja Manajerial**

Pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Berdasarkan Mangkunegara (2002) dalam bukunya mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan. Sedangkan menurut Mahoney dkk (1963) dalam Habibie dan Mahmudi (2016), kinerja manajerial yaitu kegiatan yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi, dan representasi.

Menurut Blumberg dan Pringle (1982), kinerja individual dipengaruhi tiga dimensi, yaitu kapasitas (*Capacity*), kemauan (*willingness*), dan kesempatan (*Opportunity*). Kerangka teoritis yang diajukan Blumberg dan Pringle (1982) adalah sebagai berikut:

$$Performance = f(capacity \times willingness \times opportunity)$$

Jika salah satu dimensi pada tingkat yang rendah, maka akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja. Capacity merupakan kemampuan kognitif dan psikologis yang memungkinkan individu untuk bekerja secara efektif. Dimensi ini mencerminkan pengaruh dari kemampuan individu, pengetahuan, keterampilan, intelegensi, umur, kondisi kesehatan, stamina, keterampilan motorik dan lainnya yang serupa.

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja manajer. Pengukuran kinerja harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Terdapat tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerjanya yaitu pelaku (*input*), perilaku (*proses*), dan hasil kerja (*output*) (Mahmudi 2015).

#### *1) Kinerja berbasis pelaku*

Kinerja yang penilaiannya lebih menekankan pada pegawai pelaksana kinerja. Pengukuran kinerjanya lebih difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja.

#### *2) Kinerja berbasis perilaku*

Pengukuran kinerja yang tidak hanya fokus terhadap faktor pegawai saja, namun berkonsentrasi pada perilaku yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

### *3) Kinerja berbasis hasil kerja*

Pengukuran kinerja berbasis hasil kerja difokuskan pada hasil. Selain berfokus pada hasil kerja juga harus tetap memperhatikan faktor perilaku dan kualitas dari personal / pegawai.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1 Sagita Sukma Haryani, Djamhur Hamid, dan Heru Susilo (2015)**

Penelitian ini dilakukan oleh Sagita Sukma Haryani, Djamhur Hamid, dan Heru Susilo dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)”. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia layanan dan jaringan telekomunikasi terbesar di Indonesia. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang adalah termasuk perusahaan BUMN yang memiliki cukup banyak karyawan.

Salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang adalah dengan pemberian kompensasi. Diharapkan dengan adanya pemberian kompensasi tersebut dapat memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik lagi. Berdasarkan realita yang ada, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul adalah Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang). Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 175 karyawan, sedangkan sampel dalam penelitian ini berjumlah 64 karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan besarnya koefisien korelasi berpengaruh antara variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan variabel motivasi kerja, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.821, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan motivasi kerja termasuk dalam kategori sangat kuat.

### **2.2.2 Zairina Afrida, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Endang Siti Astuti (2014)**

Penelitian yang dilakukan oleh Zairina Afrida, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Endang Siti Astuti (2014) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Produksi PT. Ekamas Fortuna Malang)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran keadaan kompensasi dan motivasi kerja yang ada serta untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang digunakan adalah eksplanatory serta metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif. Sampel dalam penelitian sebanyak 73 orang karyawan PT. Ekamas Fortuna Malang.

Data dianalisis menggunakan analisis jalur (Path Analisis). Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur menggunakan perhitungan statistik yang menunjukkan variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0,408, dan variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0,397. Sementara kompensasi finansial mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0.322. Variabel kompensasi non finansial mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien

path sebesar 0.257. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0.310 terhadap kinerja karyawan. Dalam pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan uji T.

Hasil penelitian ini kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan pengujian hipotesis bahwa variabel motivasi kerja dalam penelitian ini bertindak sebagai mediator yang memediasi variabel bebas kompensasi finansial dan non finansial terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Secara keseluruhan variabel kompensasi baik finansial maupun non finansial yang diterapkan di PT. Ekamas Fortuna Malang untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan sudah baik.

### **2.2.3 Gusti Agung Wulan Permata Sari, Luh Gede Leli Kusuma, dan Ni Putu Eka Mahadewi (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Gusti Agung Wulan Permata Sari, Luh Gede Leli Kusuma, dan Ni Putu Eka Mahadewi dengan judul “Pengaruh kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai Bali.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang merupakan keuntungan yang diperoleh oleh karyawan secara langsung (finansial) atau tidak langsung (non finansial) yang diberikan dari perusahaan ditujukan untuk membalas atas hasil kinerja karyawan di tempat kerja. Kompensasi dapat diberikan secara finansial dan non finansial. Yang termasuk dalam kompensasi finansial adalah gaji, bonus,

tunjangan liburan, superannuation. Sedangkan yang termasuk dalam kompensasi non finansial adalah peluang promosi, rekan kerja yang baik, lingkungan kerja, serta prestasi khusus.

Sampel penelitian ini ditentukan dengan teknik purposive sampling dengan menggunakan teori J Supranto dengan total 150 responden memusatkan perhatian pada karyawan tetap yang bekerja di PT. Angkasa Pura I (Persero). Analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif termasuk instrumen uji data, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, korelasi dan koefisien determinasi dan uji hipotesis parsial dan simultan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil uji parsial dan simultan antar variabel bebas yaitu kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) terhadap variabel terikatnya adalah kinerja pegawai (Y) yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap keseluruhan variabel. Perumusan hipotesis penelitian telah terselesaikan. Melalui hasil pengujian determinasi koefisien diketahui bahwa variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dapat dijelaskan oleh kinerja karyawan sebesar 60%. Regresi Linier Berganda menunjukkan bahwa variabel bebas masing - masing memiliki nilai koefisien positif 0,306 dan 0,608 dengan kompensasi finansial sebagai variabel independen yang paling mendominasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Ngurah Rai di Bali.

#### **2.2.4 Dimas Ary Pratama dan Ika Ruhana (2015)**

Penelitian ini dilakukan oleh Dimas Ary Pratama dan Ika Ruhana dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non-Finansial Terhadap Motivasi

Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan R sebesar 0,760. Pada tabel hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,438 satuan untuk setiap tambahan satu satuan (kompensasi finansial). Jadi apabila kompensasi finansial mengalami peningkatan 1 satuan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,438 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan. Motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,381 satuan untuk setiap tambahan satu satuan (kompensasi non finansial),

Berdasarkan pengujian hipotesis secara simultan dilakukan melalui uji F. Signifikansi F atau sig. sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (motivasi kerja karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (kompensasi finansial dan kompensasi finansial tidak langsung). kompensasi finansial sebagai variabel bebas memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja karyawan sebagai variabel terikat dengan nilai R Square sebesar 56,5%. dan sisanya sebesar 43,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Dari hasil pengujian hipotesis secara parsial, kompensasi non finansial mempunyai pengaruh yang dominan terhadap motivasi kerja karyawan.

### **2.3 Pengembangan Hipotesis**

Hasibuan (2006) mengatakan bahwa metode langsung (*Direct Motivation*) merupakan motivasi (materil & non materil) yang diberikan secara langsung kepada

setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Afrida, Sunuharyo, dan Astuti (2014) bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Pratama dan Ruhana (2015) dan Haryani, Hamid, dan Susilo (2015) yang membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Sesuai dengan pendapat di atas maka terdapat banyak sekali komponen – komponen kompensasi finansial seperti: gaji, bonus, serta fasilitas-fasilitas untuk meningkatkan semangat kerja manajer. Hal ini menunjukkan bagaimana kompensasi finansial memiliki peranan dalam mempengaruhi motivasi kerja.

*H1 : Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.*

Menurut Hasibuan (2006) motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*), merupakan motivasi yang berupa pemberian fasilitas yang mendukung dan menunjang gairah kerja/ kelancaran tugas, agar karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Kompensasi non finansial merupakan imbalan dalam bentuk fasilitas- fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada manajer. Pemberian kompensasi non finansial yang adil dan layak diduga mampu meningkatkan motivasi kerja manajer dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Haryani, Hamid, dan Susilo (2015) dan Pratama & Ruhana (2015) yang membuktikan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.



Sesuai dengan pendapat diatas maka terdapat banyak sekali komponen – komponen kompensasi non finansial seperti: lingkungan kerja, pekerjaan, serta pujian untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bagaimana kompensasi finansial memiliki peranan dalam mempengaruhi motivasi kerja.

*H2 : Kompensasi non-finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*

Dalam teori keagenan (*Agency Theory*), untuk mengurangi perbedaan preferensi antara prinsipal (investor) dengan agen (manajemen) yang terjadi di suatu perusahaan, dibutuhkan suatu kontrak perjanjian yaitu kontak kompensasi insentif. Memberikan kompensasi atau insentif kepada manajer merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi. (Simamora 2004) menuliskan dalam bukunya kompensasi finansial dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial langsung dan tidak langsung.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Afrida, Sunuharyo, dan Astuti (2014) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sari, Kusuma, dan Mahadewi (2016) Sependapat dengan penelitian tersebut yang dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi finansial pada manajer dapat meningkatkan motivasi kerja yang akan berdampak pada meningkatnya prestasi atau kinerja manajerial.

*H3 : Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.*

Simamora (2004) Kompensasi non-finansial (*non-financial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang itu bekerja. Menurut penelitian Afrida, Sunuharyo, dan Astuti (2014) dan Sari, Kusuma, dan Mahadewi (2016) menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi non finansial pada manajer dapat meningkatkan motivasi kerja yang akan berdampak pada meningkatnya prestasi kerja atau kinerja manajerial.

*H4 : Kompensasi non-finansial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.*

Teori motivasi muncul karena kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan *performance* dari karyawannya. Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2001) dalam Tunti (2013). Setiawaty (2002) dalam Farahmita (2013) menggunakan motivasi kerja untuk mewakili *willingness* sebagai faktor yang dapat memperkuat terhadap kinerja manajerial.

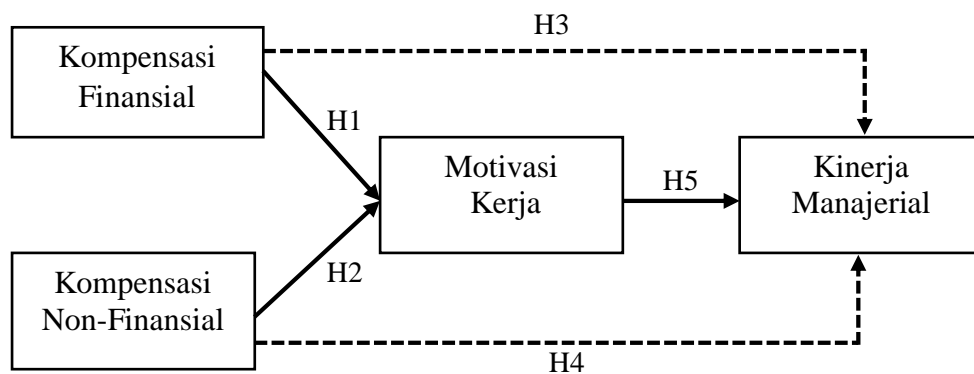
Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh manajer, maka pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial akan semakin tinggi juga. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Afrida, Sunuharyo, dan Astuti (2014) dan Haryani, Hamid, dan Susilo (2015). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya

dapat dirumuskan hipotesis bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi secara positif terhadap kinerja manajerial

*H5 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.*

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderating dalam hubungan antara tipe kompensasi (finansial dan non finansial) dengan kinerja manajerial. Adapun kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan sekumpulan keadaan yang minimal mempunyai karakteristik yang sama. Menurut Sugiyono (1997), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer perhotelan yang berada di Yogyakarta.

Sedangkan sampel adalah bagian dari sebuah populasi yang terdiri dari sejumlah anggota terpilih dari populasi, ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah jumlah yang tepat untuk penelitian pada umumnya menurut Roscoe (1992). Sampel pada penelitian ini dipilih dengan kriteria sebagai berikut:

1. Memperoleh kompensasi finansial dan non-finansial dari tempat bekerja.
2. Memiliki posisi jabatan sebagai manajer atau setara dengan manajer.
3. Memiliki masa kerja ditempat bekerja saat ini minimal 1 tahun
4. Bekerja di perhotelan yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

#### **3.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden. Sampel atau responden dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Dalam penelitian ini, pengambilan data menggunakan kuisioner yang disusun berdasarkan penelitian

sebelumnya. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur jawaban dari setiap responden melalui kuesioner. Kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan empat alternatif jawaban yang harus dipilih oleh responden dengan pemberian bobot sesuai dengan item yang disusun dan dalam penelitian bobot yang dipergunakan adalah:

**Tabel 3.1**

**Bobot Penilaian Kuesioner**

No.	Uraian	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	4
2.	Setuju (S)	3
3.	Tidak Setuju (TS)	2
4.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.3 Devinisi Variabel dan Pengukuran

Variabel yang diteliti terdiri dari 4 (empat) variabel, yang di klasifikasikan sebagai berikut:

- a. Variabel dependen, terdiri dari: Kinerja manajerial.
- b. Variabel independen, terdiri dari: Kompensasi finansial dan non finansial.
- c. Variabel *Intervening*, terdiri dari: Motivasi kerja.

#### 3.3.1 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan suatu faktor penting yang dijadikan sebagai tolak ukur efisiensi dan efektivitas sebuah organisasi. Kinerja manajerial pada

penelitian ini mengacu pada definisi kinerja manajerial yang dikemukakan oleh Mahoney *et. al.* (1963) dalam (Habibie & Mahmudi 2016), yaitu kinerja manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi, dan representasi.

Variabel ini diukur dengan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et. al.* (1965) dalam Farahmita (2013). Pengukuran kinerja manajerial menggunakan persepsi diri masing-masing manajer terhadap kinerjanya (*self rating performance*). Unsur yang diukur adalah perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi.

### **3.3.2 Kompensasi Finansial**

Menurut Simamora (2004) kompensasi terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercukupi dalam kompensasi langsung.

Variabel ini diukur dengan butir pertanyaan yang telah diuji validitasnya oleh Asriyanti Amrullah (2012). Unsur yang diukur adalah Gaji, bonus dan fasilitas-fasilitas.

### **3.3.3 Kompensasi Non Finansial**

Simamora (2004) mengungkapkan bahwa kompensasi non-finansial (*non-financial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari

pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang itu bekerja.

Variabel ini diukur dengan butir pertanyaan yang telah diuji validitasnya oleh Asriyanti Amrullah (2012). Unsur yang diukur adalah Lingkungan kerja dan Pekerjaan.

### **3.3.4 Motivasi Kerja**

Dalam penelitian ini, motivasi kerja didefinisikan sebagai faktor yang dapat mendorong manajer untuk dapat bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan (Wardhono dan Sholihin 2013). Variabel motivasi kerja diukur dengan pertanyaan seperti yang digunakan dalam riset Yogi Andrianto (2008).

## **3.4 Teknik Analisis Data**

### **3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Pada analisis deskriptif responden dilakukan pengelompokan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan posisi jabatan. Selain itu, pada analisis statistik deskriptif juga menggambarkan tentang data masing-masing variabel secara umum atas data yang diolah, antara lain: mean, minimum, maksimum, dan standar deviasi.

### 3.4.2 Analisis Data

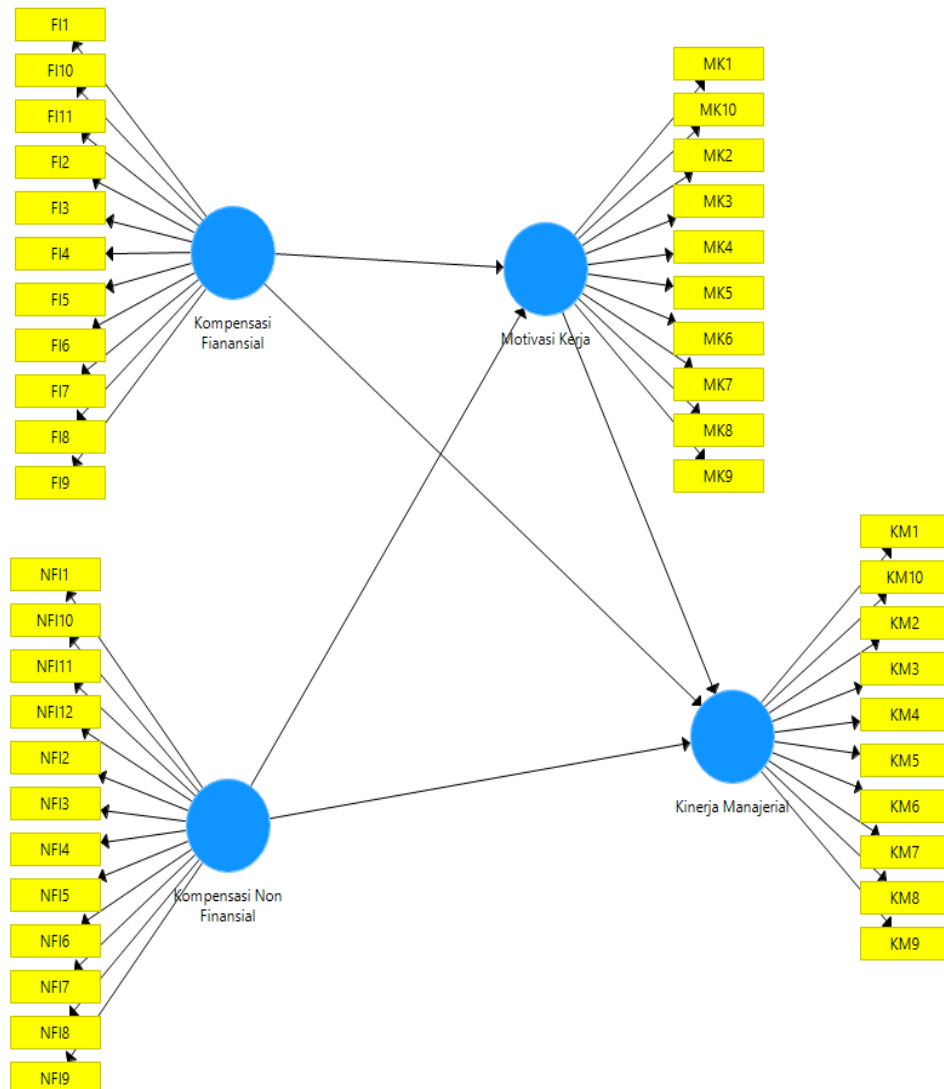
Penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). PLS pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold (1985). Program PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS versi 3.0. PLS merupakan salah satu metode untuk melaksanakan model *Structural Equation Modelling* (SEM). *Partial Least Square* (PLS) dapat digunakan dengan jumlah sampel yang tidak besar dan dapat diterapkan pada semua skala data (Ghozali 2008).

Terdapat tiga kategori estimasi parameter yang didapat dengan *Partial Least Square* (PLS). Estimasi yang pertama disebut dengan *weight estimate* yang digunakan menghasilkan skor variabel laten. Estimasi yang kedua menggambarkan estimasi jalur (*path estimate*) yang digunakan untuk menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dengan indikatornya (*loading*). Estimasi yang ketiga berhubungan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk variabel laten.

*Partial Least Square* (PLS) menggunakan proses iterasi tiga tahap untuk menghasilkan ketiga estimasi tersebut. Tahap yang pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *outer model* dan *inner model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi.



### 3.4.3 Model Penelitian



Gambar 3.1 Model Penelitian

### 3.4.4 Outer Model (Model Pengukuran)

*Outer model* atau model pengukuran (*measurement model*) mendefinisikan hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. *Outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan

membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Solimun 2007). Pengujian *outer model* dengan menggunakan indikator refleksif dievaluasi menggunakan *convergent validity*, *composite reliability*, dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dari *outer model* dengan model refleksif dinilai berdasarkan korelasi antara *component score* dengan *construct score* yang dihitung menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Ukuran refleksif dikatakan tinggi apabila korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Pada penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, maka nilai loading 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup (Ghozali 2015).

*Discriminant validity* model pengukuran dengan indikator refleksif yang dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten mampu memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik dari ukuran blok lain. *Composite reliability* dapat dievaluasi dengan *internal consistency* dan *cronbach alpha*. Pada *outer model* dapat dilakukan uji *Average Variance Extracted* (AVE).

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berfungsi untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstrunya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 ( $>0,50$ ) yang menandakan bahwa konstruk valid.

### **3.4.5 Inner Model (Model Struktural)**

*Inner model* atau dapat disebut juga model struktural (*structural model*) menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten dan konstruk. *Inner model*

dapat dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Menilai model menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen yang interpretasinya sama dengan regresi. Selain melihat *R-square*, model PLS juga diuji dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* bertujuan mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya, namun hanya sebatas untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif. Model struktural atau *inner model* dapat digunakan untuk melihat hasil uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Saat menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel dependen. *R-square* ini interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan pada nilai *R-square* dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel laten independen terhadap laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2015)

#### **3.4.6 Pengujian Hipotesa**

Ukuran signifikan keterdukungan hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai *T-table* dan *T-statistic*. Jika *T-statistic* lebih tinggi dibandingkan dari nilai *T-table*, maka hipotesis didukung atau diterima (Hartono, 2009).

Statistik yang digunakan adalah statistik uji t, adalah sebagai berikut:

$$Df = n - k - 1$$

Keterangan:

k = jumlah variabel (bebas dan terikat)

n = jumlah observasi / sampel pembentuk regresi

Jika nilai *P-value* yang diperoleh kurang dari atau sama dengan 0,05 [*P-value*  $\leq$  0,05 ( $\alpha = 5\%$ )] maka dapat disimpulkan bahwa hasilnya signifikan, dan sebaliknya. Apabila hasil pengujian pada model pengukuran adalah signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

## BAB IV

### ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi kerja dan kinerja manajerial pada perhotelan di Yogyakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil jawaban manajer yang bekerja pada perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 120 eksemplar, dan jumlah kuesioner yang dapat diolah sebanyak 76 responden. Hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**

#### Hasil Penyebaran Kuesioner

Pengambilan Kuesioner	Jumlah
Jumlah kuesioner yang disebar	120
Jumlah Kuesioner yang kembali	78
Jumlah kuesioner yang datanya tidak lengkap	2
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	76

*Sumber: Data primer diolah, 2018*

#### 4.2. Analisis Karakteristik Responden

Tujuan dari melakukan analisis karakteristik responden ini untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik pegawai yang akan diteliti (responden). Berikut disajikan hasil analisis statistik deskriptif yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden.

#### 4.2.1 Jenis Kelamin Responden

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.2 dibawah ini.

**Tabel 4.2**

#### **Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah orang	Persentase
Laki-Laki	39	51,3%
Perempuan	37	48,7%
Total	76	100%

*Sumber: Data primer diolah, 2018.*

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden lebih banyak berjenis kelamin laki-laki. Akan tetapi, perbedaan persentase berjenis kelamin laki-laki dan perempuan tidak begitu besar yaitu sebesar 51,3% atau sebanyak 39 responden berjenis kelamin laki-laki dan sisaya responden perempuan sebesar 48,7%.

#### 4.2.2 Tingkat pendidikan Responden

Data tingkat pendidikan responden dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu D3, S1, S2, dan lainnya. Data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan disajikan pada tabel 4.3 di bawah ini.

**Tabel 4.3****Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah orang	Persentase
D3	15	19,7%
S1	50	65,8%
S2	8	10,5%
Lainnya	3	4%
Total	76	100%

*Sumber: Data primer diolah, 2018.*

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden mayoritas adalah berpendidikan S1 (Sarjana) yaitu sebesar 65,8% atau sebanyak 50 responden, D3 sebesar 19,7% atau 15 orang, S2 sebesar 10,5% atau 8 orang, dan Lainnya sebesar 4% atau 3 orang. Hal ini menunjukkan bahwa manajer atau kepala bagian yang bekerja di perhotelan yang ada di wilayah Yogyakarta mempunyai pendidikan terakhir yang mayoritas adalah sarjana, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

**4.2.3 Masa Kerja Responden**

Lama masa kerja seorang pegawai mampu mencerminkan pengalaman yang diperoleh selama pegawai tersebut bekerja. Semakin lama seorang pegawai bekerja di sebuah organisasi, maka semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Pegawai yang memiliki banyak pengalaman akan lebih menguntungkan organisasi daripada dengan pegawai yang belum banyak pengalaman karena pegawai tersebut masa kerjanya belum lama. Data karakteristik responden berdasarkan lama masa kerja disajikan dalam Tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 4.4****Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah orang	Persentase
1-5 tahun	47	61,9%
6-10 tahun	27	35,5%
>20 tahun	2	2,6%
Total	76	100%

*Sumber Data: Data primer diolah, 2018.*

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas masa kerja responden pada perhotelan di Yogyakarta selama 1-5 tahun yaitu sebesar 61,9% atau sebanyak 47 orang, selama 6-10 tahun sebesar 35,5% atau 27 orang, dan lebih dari 20 tahun sebesar 2,6% atau 2 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai perhotelan di wilayah Yogyakarta belum memiliki masa kerja yang cukup lama yaitu mayoritas baru bekerja selama 1-5 tahun di tempat bekerjanya.

**4.2.4 Jabatan Responden**

Jabatan manajer dalam perhotelan cukup berpengaruh dalam meningkatkan kinerja organisasinya, karena jabatan sebagai manajer memiliki kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih banyak. Jabatan manajer perhotelan di wilayah Yogyakarta dapat ditunjukkan pada tabel berikut:



Tabel 4.5

**Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan**

Jabatan	Jumlah Orang	Presentase
<i>Sales &amp; Marketing Manager</i>	8	10,5%
<i>Secretary Manager / HRD</i>	12	15,8%
<i>Front Office Manager</i>	12	15,8%
<i>Room Division Manager</i>	10	13,2%
<i>Operational Manager</i>	10	13,2%
<i>Hotel Accountant</i>	8	10,5%
<i>House Keeping Manager</i>	7	9,2%
<i>Purchasing Manager</i>	2	2,6%
<i>Chief Engineer</i>	6	7,9%
<i>Security Manager</i>	1	1,3%
Total	76	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa bagian kerja responden mayoritas adalah *Secretary Manager/HRD* dan *Front Office Manager* dengan jumlah responden sama yaitu 12 orang atau sebesar 15,8%. *Operational Manager* dan *Room Division Manager* sebesar 13,2% atau 10 orang. *Hotel Accountant* dan *Sales & Marketing Manager* sebesar 10,5% atau 8 responden. *House Keeping Manager* sebesar 9,2% atau 7 orang, *Chief Engineering* sebesar 7,9% atau 6 responden. Sisanya *Purchasing Manager* dan *Security Manager* yang masing-masing sebesar 2,6% dan 1,3% atau 2 responden dan 1 responden.

### 4.3 Analisis Statistik Deskriptif

Alat statistik yang digunakan untuk menguji statistik deskriptif adalah IBM SPSS Statistic 20. Tujuan analisis statistik yaitu untuk memberi gambaran umum dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Statistik deskriptif menggambarkan tentang data masing-masing variabel secara umum atas data yang diolah, antara lain: mean, minimum, maksimum, dan standar deviasi. Hasil dari statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**

#### Analisis Statistik Deskriptif

##### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompensasi_Finansial	76	1.91	4.00	3.0886	.44902
Kompensasi_Non_Finansial	76	2.50	4.00	3.2224	.35617
Motivasi_Kerja	76	1.70	4.00	3.1737	.47198
Kinerja_Manajerial	76	2.30	4.00	3.1513	.43405
Valid N (listwise)	76				

*Sumber: Data primer diolah, 2018*

Hasil penilaian responden terhadap kompensasi finansial memiliki minimum sebesar 1,91 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kompensasi finansial memiliki skor penilaian terendah sebesar 1,91 dan termasuk dalam kompensasi finansial yang rendah. Nilai maksimum sebesar 4 artinya bahwa dari semua responden yang memberikan jawaban atas kompensasi finansial, penilaian terbesar sebesar 4 dan termasuk dalam kompensasi finansial yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 3,0886 artinya dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kompensasi finansial rata-rata memberikan

penilaian sebesar 3,0886 dan termasuk dalam kompensasi finansial yang cukup. Standar deviasi kompensasi finansial sebesar 0,44902 yang artinya ukuran penyebaran dari variable kompensasi finansial adalah sebesar 0,44902 dari 76 responden yang diteliti.

Hasil penilaian responden terhadap kompensasi non finansial memiliki minimum sebesar 2,50 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kompensasi non finansial memiliki skor penilaian terendah sebesar 2,50 dan termasuk dalam kompensasi non finansial yang rendah. Nilai maksimum sebesar 4 artinya bahwa dari semua responden yang memberikan jawaban atas kompensasi non finansial, penilaian terbesar sebesar 4 dan termasuk dalam kompensasi non finansial yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 3,2224 artinya dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kompensasi non finansial rata-rata memberikan penilaian sebesar 3,2224 dan termasuk dalam kompensasi non finansial yang cukup. Standar deviasi kompensasi non finansial sebesar 0,35617 yang artinya ukuran penyebaran dari variable kompensasi non finansial adalah sebesar 0,35617 dari 76 responden yang diteliti.

Hasil penilaian responden terhadap motivasi kerja memiliki minimum sebesar 1,70 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas motivasi kerja memiliki skor penilaian terendah sebesar 1,70 dan termasuk dalam motivasi kerja yang rendah. Nilai maksimum sebesar 4 artinya bahwa dari semua responden yang memberikan jawaban atas motivasi kerja, penilaian terbesar sebesar 4 dan termasuk dalam motivasi kerja yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 3,1737 artinya dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas

motivasi kerja rata-rata memberikan penilaian sebesar 3,1737 dan termasuk dalam motivasi kerja yang cukup. Standar deviasi motivasi kerja sebesar 0,47198 yang artinya ukuran penyebaran dari variable motivasi kerja adalah sebesar 0,47198 dari 76 responden yang diteliti.

Hasil penilaian responden terhadap kinerja manajerial memiliki minimum sebesar 2,30 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial memiliki skor penilaian terendah sebesar 2,30 dan termasuk dalam kinerja manajerial yang rendah. Nilai maksimum sebesar 4 artinya bahwa dari semua responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial, penilaian terbesar sebesar 4 dan termasuk dalam kinerja manajerial yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 3,1513 artinya dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial rata-rata memberikan penilaian sebesar 3,1513 dan termasuk dalam kinerja manajerial yang cukup. Standar deviasi kinerja manajerial sebesar 0,43405 yang artinya ukuran penyebaran dari variable kinerja manajerial adalah sebesar 0,43405 dari 76 responden yang diteliti.

#### **4.4 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)**

Uji *outer model* bertujuan untuk menjelaskan hubungan setiap indikator dengan variabel latennya. Dalam penelitian ini menggunakan indikator refleksif dalam pembentukan variabel dependen dan independen. Outer model yang menggunakan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas convergent dan discriminant dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya (Ghozali, 2015). Uji instrumen dalam

penelitian ini meliputi uji validitas dan uji reabilitas. Tujuan dari pengujian ini untuk mengukur sejauh mana validitas dan reabilitas suatu variabel penelitian.

#### 4.4.1. Convergent Validity

Uji validitas convergent indikator refleksif menggunakan program SmartPLS 3.0 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai yang digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7. Namun untuk penelitian tahap awal nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 masih dianggap cukup. Jadi, apabila nilai *loading factor*  $> 0,5$  maka instrumen dinyatakan valid. Sedangkan, jika nilai *loading factor*  $< 0,5$ , maka instrumen dinyatakan gugur atau tidak valid. Hasil dari *convergent validity* ditunjukkan pada Tabel 4.7 berikut:

**Tabel 4.7**

***Initial Items Loadings dan AVE (sebelum perbaikan data)***

Variabel	Item	Kode	Outer Loadings	AVE
Kompensasi Finansial	Indikator 1	FI1	0,741	0,478
	Indikator 2	FI2	0,723	
	Indikator 3	FI3	0,761	
	Indikator 4	FI4	0,739	
	Indikator 5	FI5	0,676	
	Indikator 6	FI6	0,717	
	Indikator 7	FI7	0,663	
	Indikator 8	FI8	0,694	
	Indikator 9	FI9	0,644	
	Indikator 10	FI10	0,583	
	Indikator 11	FI11	0,645	

Variabel	Item	Kode	Outer Loadings	AVE
Kompensasi Non Finansial	Indikator 1	NFI1	0,234	0,409
	Indikator 2	NFI2	0,431	
	Indikator 3	NFI3	0,215	
	Indikator 4	NFI4	0,750	
	Indikator 5	NFI5	0,697	
	Indikator 6	NFI6	0,704	
	Indikator 7	NFI7	0,592	
	Indikator 8	NFI8	0,695	
	Indikator 9	NFI9	0,748	
	Indikator 10	NFI10	0,705	
	Indikator 11	NFI11	0,777	
	Indikator 12	NFI12	0,763	
Motivasi Kerja	Indikator 1	MK1	0,681	0,527
	Indikator 2	MK2	0,642	
	Indikator 3	MK3	0,709	
	Indikator 4	MK4	0,791	
	Indikator 5	MK5	0,620	
	Indikator 6	MK6	0,749	
	Indikator 7	MK7	0,778	
	Indikator 8	MK8	0,702	
	Indikator 9	MK9	0,814	
	Indikator 10	MK10	0,748	
Kinerja Manajerial	Indikator 1	KM1	0,711	0,498
	Indikator 2	KM2	0,741	
	Indikator 3	KM3	0,803	
	Indikator 4	KM4	0,654	
	Indikator 5	KM5	0,854	
	Indikator 6	KM6	0,644	
	Indikator 7	KM7	0,750	
	Indikator 8	KM8	0,763	
	Indikator 9	KM9	0,519	
	Indikator 10	KM10	0,544	

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Dalam Tabel 4.7 terlihat bahwa nilai AVE variabel belum seluruhnya 0,5. Item yang perlu dihapus dalam hal ini adalah yaitu indikator 9, indikator 10, dan indikator 11 untuk variabel kompensasi finansial. Dalam variabel kompensasi non finansial indikator yang harus dihapus adalah indikator 1, indikator 2, indikator 3, dan indikator 7. Sementara untuk variabel motivasi kerja, indikator 5 harus dihapus dan pada variabel kinerja manajerial yang perlu dihapus adalah indikator 9 dan indikator 10. Berdasarkan hasil nilai loading AVE belum dapat disimpulkan bahwa

validitas konvergen terpenuhi yang artinya bahwa keberadaan antara korelasi antar instrument yang berbeda semuanya belum cukup valid. Hasil dari penghapusan indikator disajikan dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8**

***Initial Items Loadings dan AVE (setelah perbaikan data)***

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>Kode</b>	<b><i>Outer Loadings</i></b>	<b>AVE</b>
Kompensasi Finansial	Indikator 1	FI1	0,821	0,555
	Indikator 2	FI2	0,729	
	Indikator 3	FI3	0,788	
	Indikator 4	FI4	0,756	
	Indikator 5	FI5	0,662	
	Indikator 6	FI6	0,782	
	Indikator 7	FI7	0,691	
	Indikator 8	FI8	0,717	
Kompensasi Non Finansial	Indikator 4	NFI4	0,770	0,539
	Indikator 5	NFI5	0,689	
	Indikator 6	NFI6	0,685	
	Indikator 8	NFI8	0,685	
	Indikator 9	NFI9	0,757	
	Indikator 10	NFI10	0,707	
	Indikator 11	NFI11	0,787	
	Indikator 12	NFI12	0,783	
Motivasi Kerja	Indikator 1	MK1	0,680	0,548
	Indikator 2	MK2	0,636	
	Indikator 3	MK3	0,717	
	Indikator 4	MK4	0,776	
	Indikator 6	MK6	0,755	
	Indikator 7	MK7	0,787	
	Indikator 8	MK8	0,712	
	Indikator 9	MK9	0,823	
	Indikator 10	MK10	0,758	
	Kinerja Manajerial	Indikator 1	KM1	
Indikator 2		KM2	0,761	
Indikator 3		KM3	0,812	
Indikator 4		KM4	0,645	
Indikator 5		KM5	0,848	
Indikator 6		KM6	0,643	
Indikator 7		KM7	0,791	
Indikator 8		KM8	0,800	

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk masing-masing variabel sudah lebih dari 0,5 sehingga instrumen pengukuran sudah valid.

#### 4.4.2 Discriminant Validity

Validitas konstruk dapat diketahui dengan cara membandingkan AVE (*Average Variance Extracted*) masing-masing konstruk dengan korelasi konstruk lainnya. Menurut Ghazali (2015) model memiliki discriminant validity yang baik apabila akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model tersebut. Tabel 4.9 di bawah ini menunjukkan hasil output korelasi antar konstruk.

**Tabel 4.9**

#### *Latent Variable Correlations*

	Kinerja Manajerial	Kompensasi Finansial	Kompensasi Non Finansial	Motivasi Kerja
Kinerja Manajerial	<b>0,752</b>			
Kompensasi Finansial	0,715	<b>0,745</b>		
Kompensasi Non Finansial	0,548	0,457	<b>0,734</b>	
Motivasi Kerja	0,725	0,721	0,442	<b>0,740</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Dari Tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa akar AVE pada seluruh konstruk lebih tinggi daripada korelasi antar variabel. Sebagai contoh, nilai akar AVE variabel kinerja manajerial adalah 0,752 lebih besar daripada korelasi antara kinerja



manajerial dengan kompensasi finansial (0,715); kinerja manajerial dengan kompensasi non finansial (0,548); dan kinerja manajerial dengan motivasi kerja (0,725). Begitu juga dengan nilai akar AVE untuk variabel yang lainnya, semua lebih besar dari koefisien korelasi antar variabel.

Berdasarkan hasil Tabel 4.9 menunjukkan bahwa konstruk variabel kinerja manajerial, kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja dapat dinyatakan valid karena akar AVE > koefisien korelasinya. Artinya seluruh variabel tersebut telah memiliki *discriminant validity* yang tinggi. Selain membandingkan akar AVE dengan korelasi konstraknya, *discriminant validity* dapat dilihat juga dari hasil *cross loading*-nya antara indikator dengan konstraknya, dan hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.10**

***Cross Loading***

Variabel	Indikator	Kompensasi Finansial	Kompensasi Non Finansial	Motivasi Kerja	Kinerja Manajerial
Kompensasi Finansial	FI1	0,821	0,313	0,629	0,534
	FI2	0,729	0,400	0,600	0,544
	FI3	0,788	0,333	0,565	0,476
	FI4	0,756	0,268	0,492	0,532
	FI5	0,662	0,309	0,475	0,489
	FI6	0,782	0,360	0,534	0,539
	FI7	0,691	0,272	0,502	0,503
	FI8	0,717	0,452	0,488	0,632
Kompensasi Non Finansial	NFI4	0,320	0,770	0,371	0,511
	NFI5	0,324	0,689	0,227	0,334
	NFI6	0,274	0,685	0,213	0,321
	NFI8	0,213	0,685	0,208	0,178
	NFI9	0,312	0,757	0,305	0,399
	NFI10	0,352	0,707	0,297	0,360
	NFI11	0,336	0,787	0,394	0,408
	NFI12	0,468	0,783	0,446	0,529

Variabel	Indikator	Kompensasi Finansial	Kompensasi Non Finansial	Motivasi Kerja	Kinerja Manajerial
Motivasi Kerja	MK1	0,494	0,250	0,680	0,480
	MK2	0,544	0,280	0,636	0,478
	MK3	0,564	0,396	0,717	0,537
	MK4	0,583	0,244	0,776	0,600
	MK6	0,510	0,338	0,755	0,622
	MK7	0,478	0,407	0,787	0,537
	MK8	0,461	0,313	0,712	0,457
	MK9	0,587	0,296	0,823	0,521
	MK10	0,562	0,413	0,758	0,567
	Kinerja Manajerial	KM1	0,498	0,334	0,547
KM2		0,610	0,355	0,659	0,761
KM3		0,576	0,323	0,470	0,812
KM4		0,384	0,277	0,448	0,645
KM5		0,663	0,525	0,621	0,848
KM6		0,314	0,341	0,408	0,643
KM7		0,574	0,577	0,565	0,791
KM8		0,578	0,487	0,580	0,800

Sumber: Data primer diolah, 2018.

*Cross loading* merupakan korelasi *loading* tertinggi pada suatu konstruk dibandingkan dengan konstruk yang lain. Sebagai contoh, konstruk kinerja manajerial dengan kinerja manajerial pada tabel memiliki korelasi tertinggi sebesar 0,848. Nilai *loading* tersebut dapat dikatakan paling tinggi diantara korelasi antara kinerja manajerial dengan kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja. Hasil yang sama juga ditunjukkan pada konstruk yang lain dengan masing-masing indikatornya.

#### 4.4.3 Uji Reabilitas

Uji reabilitas dilakukan bertujuan untuk menguji reabilitas data konstruk. Caranya dengan melihat nilai dari *composite reliability* yang besarnya  $> 0,70$  untuk *confirmatory research* dan  $0,60 - 0,70$  masih dapat diterima untuk *explanatory research* (Ghoali, 2015).

Berikut ini adalah nilai *composite reliability* penelitian ini, hasil pengolahan data menggunakan PLS yang disajikan dalam Tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.11**

***Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kompensasi Finansial	0,909
Kompensasi Non Finansial	0,903
Motivasi Kerja	0,916
Kinerja Manajerial	0,912

*Sumber: Data primer diolah, 2018.*

Dilihat dari Tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *composite reliability* yang berbeda-beda. Akan tetapi, dari hasil pengujian nilai keseluruhan dari variabel melebihi dari 0,70 ( $>0,70$ ) yang menandakan bahwa variabel tersebut sangat *reliable*.

#### **4.5 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengujian yang selanjutnya yang dilakukan adalah uji model struktural (*inner model*). Menilai *inner model* dengan cara melihat hubungan antara variabel dengan melihat hasil koefisien *parameter path* dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2014). Pengujian *inner model* bertujuan untuk melihat hubungan antara konstruk dan nilai signifikansinya serta nilai *R-square*. Nilai *R-square* digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen untuk melihat adanya pengaruh yang substantif. Berikut adalah perhitungan *inner model* dari data yang telah diolah menggunakan PLS.

**Tabel 4.12****R-square**

Variabel	R-square
Motivasi Kerja	0,641
Kinerja Manajerial	0,536

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Hasil R-square pada variabel motivasi kerja menunjukkan nilai sebesar 0,641 yang dapat diartikan bahwa motivasi kerja 64,1% dapat dijelaskan oleh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Hasil R-square untuk kinerja manajerial menunjukkan nilai 0,536 yang berarti bahwa kinerja manajerial 53,6% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

#### 4.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansi dan parameter path antara variabel laten. Hipotesis yang diujikan untuk mengetahui bungan masing-masing konstruk yang dihipotesiskan. Pengambilan keputusan dari hasil pengujian didasarkan pada arah hubungan dan signifikansi dari model pengujian dan korelasi antar konstruk ditunjukkan pada Tabel 4.13 yang merupakan output hasil dari *path coefficient* ini menunjukkan hubungan korelasi antar konstruk yang menghubungkan antar variabel yang membentuk sebuah hipotesis.

**Tabel 4.13*****Path Coeffisien (Mean, STDEV, dan p-values)***

Hipotesis	Path	Original Sample	p-value	Keputusan
H1	Kompensasi Finansial → Motivasi Kerja	(+) 0,655	0,000	Didukung
H2	Kompensasi Non Finansial → Motivasi Kerja	(+) 0,143	0,164	Tidak didukung
H3	Kompensasi Finansial → Kinerja Manajerial	(+) 0,336	0,003	Didukung
H4	Kompensasi Non Finansial → Kinerja Manajerial	(+) 0,225	0,010	Didukung
H5	Motivasi Kerja → Kinerja Manajerial	(+) 0,383	0,001	Didukung

Sumber: Data primer diolah, 2018.

**Tabel 4.14*****Total Indirect Effect***

Path	Original Sample	p-value	Kesimpulan
Kompensasi Finansial → Kinerja Manajerial	(+) 0,251	0,005	Signifikan
Kompensasi Non Finansial → Kinerja Manajerial	(+) 0,055	0,181	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2018.

**Tabel 4.15*****Total Effect***

Path	Original Sample	p-value	Kesimpulan
Kompensasi Finansial → Kinerja Manajerial	(+) 0,587	0,000	Signifikan
Kompensasi Non Finansial → Kinerja Manajerial	(+) 0,279	0,007	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1) Pengujian Hipotesis Pertama**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan Tabel 4.13 parameter hubungan kompensasi finansial terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,655 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan antara kompensasi finansial terhadap motivasi kerja signifikan karena nilai *p-value*  $< 0,05$ . Dapat diartikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini didukung.

### **2) Pengujian Hipotesis Kedua**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajer. Dari Tabel 4.13 parameter hubungan kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,143 dan nilai *p-value* sebesar 0,164. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan antara kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja tidak signifikan karena nilai *p-value*  $> 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis kedua penelitian ini tidak didukung.

### **3) Pengujian Hipotesis Ketiga**

Hipotesis yang ketiga dalam penelitian ini adalah kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan Tabel 4.13 parameter hubungan antara kompensasi finansial terhadap kinerja manajerial adalah sebesar

0,336 dan nilai *p-value* sebesar 0,003. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan antara kompensasi finansial terhadap kinerja manajerial signifikan karena nilai *p-value*  $< 0,05$ , sehingga dapat diartikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, hipotesis ketiga penelitian ini didukung.

#### **4) Pengujian Hipotesis Keempat**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan Tabel 4.13 parameter hubungan kompensasi non finansial terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0,225 dan nilai *p-value* sebesar 0,010. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan antara kompensasi non finansial terhadap kinerja manajerial signifikan karena nilai *p-value*  $< 0,05$ . Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis keempat penelitian ini didukung.

#### **5) Pengujian Hipotesis Kelima**

Hipotesis kelima dalam penelitian adalah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari Tabel 4.13 parameter hubungan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0,383 dengan nilai *p-value* sebesar 0,001. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja manajerial signifikan karena nilai *p-value*  $< 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis kelima penelitian ini didukung.

Tabel 4.14 menjelaskan besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa pada tingkat signifikansi 5% pengaruh tidak langsung antara kompensasi finansial terhadap kinerja manajerial positif signifikan karena nilai *p-value* < 0,05. Sedangkan untuk hubungan tidak langsung antara kompensasi non finansial terhadap kinerja manajerial tidak signifikan karena nilai *p-value* > 0,05.

Tabel 4.15 menjelaskan pengaruh total antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengaruh total dihasilkan dari penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung meskipun salah satu pengaruh tidak signifikan. Pengaruh total antar dua variabel laten hampir sama dengan pengaruh langsungnya. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa pada tingkat signifikansi 5% pengaruh total kompensasi finansial terhadap kinerja manajerial adalah positif signifikan karena *p-value* < 0,05. Kesimpulan yang sama juga diperoleh dari hubungan kompensasi non finansial terhadap kinerja manajerial dengan nilai *p-value* < 0,05.

#### **4.7 Uji *Intervening***

Untuk menyatakan bahwa variabel motivasi kerja adalah benar merupakan variabel *intervening* yang mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel dependen maka dapat dilihat signifikansinya yang dapat ditampilkan pada Tabel 4.16 di bawah ini:



Tabel 4.16

Pengaruh Efek Variabel *Intervening*

Path	Original Sampel	p-value	Kesimpulan	Efek Variabel <i>Intervening</i>
Kompensasi Finansial → Kinerja Manajerial	(+) 0,251	0,005	Signifikan	<i>Part Mediation</i>
Kompensasi Finansial → Motivasi Kerja	(+) 0,655	0,000	Signifikan	
Path	Original Sampel	p-value	Kesimpulan	Efek Variabel <i>Intervening</i>
Kompensasi Non Finansial → Kinerja Manajerial	(+) 0,055	0,181	Tidak Signifikan	<i>No Mediation</i>
Kompensasi Non Finansial → Motivasi Kerja	(+) 0,143	0,164	Tidak Signifikan	

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Dengan menggunakan nilai p-value sebesar 0,05 atau 5% sebagai pengukur signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel, maka hasil data Tabel 4.16 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel motivasi kerja berperan sebagai variabel *intervening part mediation* antara variabel independen kompensasi finansial dan variabel dependen kinerja manajerial. Hal ini disebabkan oleh variabel kompensasi finansial dapat berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja dan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial tanpa harus melalui variabel sikap terlebih dahulu.

- 2) Variabel motivasi kerja berperan sebagai variabel *intervening no mediation* antara variabel independen kompensasi non finansial dan variabel dependen kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena variabel kompensasi non finansial tidak mampu berpengaruh secara signifikan baik terhadap variabel motivasi kerja maupun variabel kinerja manajerial.

## 4.8 Pembahasan

### 1. H1: Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hubungan antar kompensasi finansial dengan motivasi kerja memiliki koefisien parameter 0,655 dan nilai p-value yang diperoleh  $<0,05$  yaitu sebesar 0,000. Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi kompensasi finansial akan meningkatkan motivasi kerja manajer.

Pemberian kompensasi finansial yang layak dan adil diharapkan para manajer memiliki semangat kerja yang tinggi dan dapat meningkatkan kualitas kerja manajer. *Expectancy theory* (teori harapan) yang sistematis dan komprehensif pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom dalam bukunya *Work and Motivation* (1964). Dalam *expectancy theory* motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences*. Menurut Hidayati (2002) *Expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu akan menimbulkan hasil tertentu, misalnya manajer yang bekerja lebih keras akan mendapatkan kenaikan gaji. *Valence* adalah

nilai yang diberikan individu atas *outcome* (hasil) atau penghargaan yang akan dia terima.

Pemberian kompensasi finansial kepada manajer berupa gaji, bonus, dan tunjangan yang sesuai dengan capaian kinerjanya diharapkan dapat memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Ketika manajer telah termotivasi untuk bekerja lebih baik maka kualitas pengelolaan hotel akan lebih meningkat sehingga mampu meningkatkan laba untuk hotel tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afrida, Sunuharyo, dan Astuti (2014) bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Pratama dan Ruhana, (2015) dan Haryani, Hamid, dan Susilo (2015) yang membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

## **2. H2: Kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.**

Hasil Penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Dari Tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompensasi non finansial dengan motivasi kerja memiliki koefisien parameter 0,143 dan nilai p-value sebesar yang diperoleh  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,168. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi kompensasi non finansial tidak meningkatkan motivasi kerja manajer.

Kompensasi non finansial merupakan imbalan dalam bentuk fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada manajer. Pemberian kompensasi

non finansial yang adil dan layak diduga mampu meningkatkan motivasi kerja manajer dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Haryani, Hamid, dan Susilo (2015). dan Pratama dan Ruhana (2015) yang membuktikan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Akan tetapi, hasil penelitian ini berbeda dengan hasil pengujian yang dilakukan oleh Haryani, Hamid, dan Susilo (2015) dan Pratama dan Ruhana (2015) yang menunjukkan bahwa kompensasi non finansial untuk manajer perhotelan di Yogyakarta belum mampu meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan. Hal ini sesuai dengan teori harapan (*expectancy theory*) karena pada dasarnya seorang individu pasti akan lebih termotivasi apabila diberi penghargaan (*reward*). Dalam hal ini, seseorang akan termotivasi untuk bekerja lebih keras agar memperoleh kenaikan gaji.

### **3. H3: Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan Tabel 4.12 bahwa hubungan antar kompensasi finansial dengan kinerja manajerial memiliki koefisien parameter sebesar 0,336 dan nilai p-value yang diperoleh  $<0,05$  yaitu sebesar 0,004. Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Jadi, semakin tinggi kompensasi finansial akan semakin tinggi juga kinerja manajerialnya.

Dalam teori keagenan (*Agency Theory*), untuk mengurangi perbedaan preferensi antara prinsipal (investor) dengan agen (manajemen) yang terjadi di suatu perusahaan, dibutuhkan suatu kontrak perjanjian yaitu kontak kompensasi insentif. Memberikan kompensasi atau insentif kepada manajer merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi. Simamora (2004) menuliskan dalam bukunya kompensasi finansial dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial langsung dan tidak langsung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afrida, Sunuharyo, dan Astuti (2014) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sari, Kusuma, dan Mahadewi (2016) Sependapat dengan penelitian tersebut yang dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi finansial pada manajer dapat meningkatkan motivasi kerja yang akan berdampak pada meningkatnya prestasi atau kinerja manajerial.

#### **4. H4: Kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari Tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompensasi non finansial dengan kinerja manajerial memiliki koefisien parameter sebesar 0,225 dan nilai p-value yang diperoleh  $<0,05$  yaitu sebesar 0,009. Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa

kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, semakin tinggi kompensasi non finansial akan meningkatkan kinerja manajerial.

Simamora (2004) Kompensasi non-finansial (*non-financial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang itu bekerja. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan rekan kerja yang menyenangkan diharapkan manajer mampu termotivasi untuk bekerja lebih baik sehingga kinerja manajerial akan meningkat.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Afrida, Sunuharyo, dan Astuti (2014) dan Sari, Kusuma, dan Mahadewi (2016) yang menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi non finansial pada manajer dapat meningkatkan motivasi kerja yang akan berdampak pada meningkatnya prestasi kerja atau kinerja manajerial.

#### **5. H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja manajerial memiliki koefisien parameter sebesar 0,383 dan nilai p-value yang diperoleh  $<0,05$  yaitu sebesar 0,001. Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, semakin tinggi motivasi kerja akan meningkatkan kinerja manajerial.

Teori motivasi muncul karena kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan *performance* dari karyawannya. Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2001) dalam Tunti (2013). Setiawaty (2002) dalam Farahmita (2013) menggunakan motivasi kerja untuk mewakili *willingness* sebagai faktor yang dapat memperkuat terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh manajer, maka pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial akan semakin tinggi juga.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Afrida, Sunuharyo, dan Astuti (2014) dan Haryani, Hamid, dan Susilo (2015). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi pada manajer dapat meningkatkan prestasi kerja atau kinerja manajerial.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan parameter hubungan kompensasi finansial terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,655 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Hal ini berarti, semakin tinggi kompensasi finansial maka akan semakin tinggi juga motivasi kerja manajer.
2. Kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan parameter hubungan kompensasi finansial terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,143 dan nilai *p-value* sebesar 0,168. Hal ini berarti, semakin tinggi kompensasi non finansial tidak meningkatkan motivasi kerja manajer.
3. Kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dengan parameter hubungan kompensasi finansial terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,336 dan nilai *p-value* sebesar 0,003. Hal ini berarti, semakin tinggi kompensasi finansial akan semakin tinggi juga kinerja manajerial.



4. Kompensasi non finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dengan parameter hubungan kompensasi finansial terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,225 dan nilai *p-value* sebesar 0,009. Hal ini berarti, semakin tinggi kompensasi non finansial maka akan semakin tinggi juga kinerja manajerial.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dengan parameter hubungan kompensasi finansial terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,383 dan nilai *p-value* sebesar 0,001. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi juga kinerja manajerial.
6. Kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan pengaruh tidak langsung antara hubungan kompensasi finansial terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0,251 dan nilai *p-value* 0,006 yang berarti positif signifikan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel *intervening part mediation* antara kompensasi finansial dan kinerja manajerial.

## 5.2 Keterbatasan

Berikut adalah keterbatasan yang kemungkinan dapat mengganggu hasil penelitian ini:

1. Penulis hanya menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja manajerial. Diduga masih ada faktor lain yang dapat

menjadi variabel *intervening* pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja manajerial.

2. Responden terbatas hanya pada manajer tingkat menengah yang bekerja pada perhotelan di daerah Yogyakarta.
3. Pengukuran kinerja menggunakan butir pertanyaan yang bersifat *self assessment*, akan terjadi kemungkinan bias.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta hal-hal yang terkait dengan keterbatasan penelitian ini, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti berikutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan penelitian selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti aktualisasi diri yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kemampuan yang dapat meningkatkan kinerja manajerial.
2. Bagi peneliti selanjutnya agar memperluas responden serta objek penelitian yang bervariasi, misalnya perusahaan dagang atau manufaktur.
3. Untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dan untuk menghindari bias, maka diusahakan peneliti yang selanjutnya menggunakan metode interview selain menggunakan kuesioner agar mendapatkan data yang lebih kredibel.
4. Melihat hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial besar pengaruhnya terhadap kinerja manajerial maka pihak perhotelan harus lebih

memperhatikan kesesuaian kompensasi finansial. Gaji, bonus dan tunjangan yang diberikan kepada manajer masih perlu menjadi perhatian lebih, mengingat kebutuhan hidup pada saat sekarang cukup tinggi.

5. Kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, maka diharapkan pihak perhotelan dapat memberikan kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja manajer sehingga, motivasi kerja manajer dapat meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrida, Zarina, Bambang, S. S., dan Endang, S.A.. 2014. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan Departemen Produksi PT . Ekamas Fortuna Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), 1–9.
- Amrullah, Asriyanti. 2012. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makasar. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin. Makasar.
- Andriyanto, Yogi.2008. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating." Thesis, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Anthony, R. N., dan Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems ed 12th*. New York: McGraw-Hill.
- Blumberg, M., dan Pringle, C. D. 1982. The Missing Opportunity in Organizational Research : Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 560–569.
- Farahmita, Aria. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengetahuan tentang Manajemen Biaya Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi XVI*.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan. 2015. *Partial Least Square Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS.3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habibie, Muhammad Hasby. 2015. " Analisis Pengaruh Peran Kapasitas Individu dan Motivasi Kerja dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial." Skripsi, Universitas Islam Indonesia

- Habibie, Muhammad Hasby, dan Mahmudi. 2016. Peran Kapasitas Individu dan Motivasi Kerja dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi XIX Lampung*.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedu). Yogyakarta: BPFE.
- Haryani, Sagita Sukma., Djahur Hamid, dan Heru Susilo. 2015. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia , Tbk Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1–7.
- Hasibuan, Malayu. S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hidayati, Ataina. 2002. Perkembangan Penelitian Akuntansi Keperilakuan: Berbagai Teori Dan Pendekatan Yang Melandasi. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 6(2), 81–96.
- Jensen, M. C., dan Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Ketiga). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (S. Sandiasih, Ed.). Bandung: PT. Remaja Rusdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nyaribo, O. L., dan Nyakundi, A. W. 2016. The Effect of Non-Financial Compensation on Employee Performance of Micro-Finance Institutions : A Case of Wakenya Pamoja Sacco , Kisii County , Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*. diambil dari <http://www.onlinejournal.in>
- Pratama, Dimas Ary dan Ika Ruhana. 2015. Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 24(1).

- Sari, Gusti Agung W. P., Luh Gede Leli K., dan Ni Putu, E.M.. 2016. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali. *Jurnal IPTA*.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional* (Cetakan Kedua). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Ketiga). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sofyani, Hafiez.2016. Modul Praktik Partial Least Square (PLS) untuk Penelitian Akuntansi Pendekatan Kuantitatif. Yogyakarta : Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Solimun. 2007. Bahan Ajar Metode Kuantitatif. Malang : Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 1997. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tunti, M. E. D. 2013. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah. *Simposium Nasional Akuntansi XVI*.
- Wulandari, Dessy Pramesti. 2015. "Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada CV. Manfaat Ambarawa)." Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.

**Lampiran 1**  
**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada

Bapak/Ibu Responden

Di tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Satu (S1) Universitas Islam Indonesia, saya:

Nama : Eva Aulia Fatma

NIM : 14312430

Fak. / Jur. : Ekonomi/Akuntansi

Bermaksud untuk melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul “**Analisis Perngaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Manajerial**”. Untuk itu saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dengan mengisi kuisisioner ini secara lengkap. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian, sehingga kerahasiaannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisisioner ini, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Peneliti,

Eva Aulia Fatma

## IDENTITAS RESPONDEN

### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda silang (x) atau check list (√) pada kolom yang Saudara anggap paling sesuai.

1. Nama : .....(Boleh tidak diisi)

2. Umur

- |                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 25 Tahun  | <input type="checkbox"/> 36-40 Tahun |
| <input type="checkbox"/> 26-30 Tahun | <input type="checkbox"/> > 40 Tahun  |
| <input type="checkbox"/> 31-35 Tahun |                                      |

3. Jenis Kelamin

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Laki-laki | <input type="checkbox"/> Perempuan |
|------------------------------------|------------------------------------|

4. Pendidikan Terakhir

- |                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Diploma 3 | <input type="checkbox"/> S-2     |
| <input type="checkbox"/> S-1       | <input type="checkbox"/> Lainnya |

5. Masa Kerja

- |                                     |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 1 Tahun  | <input type="checkbox"/> 11-15 Tahun |
| <input type="checkbox"/> 1-5 Tahun  | <input type="checkbox"/> 16-20 Tahun |
| <input type="checkbox"/> 5-10 Tahun | <input type="checkbox"/> > 20 Tahun  |

6. Jabatan : .....

### Petunjuk Pengisian:

1. Isilah semua nomor dalam kuisisioner ini dan sebaiknya jangan ada yang terlewatkan.
2. Pengisian jawaban cukup dengan memberi tanda silang (x) atau check list (√) pada pertanyaan yang dianggap sesuai dengan pendapat responden (satu jawaban dalam setiap nomor pertanyaan).
3. Pilihan jawaban:
  - a. Sangat Tidak Setuju (STS)
  - b. Tidak Setuju (TS)
  - c. Setuju (S)
  - d. Sangat Setuju (SS)



## BAGIAN I

Petunjuk Pengisian:

Bapak/ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda silang (x) atau check list (√) pada kolom jawaban yang Bapak/ Ibu anggap paling sesuai.

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
I	KOMPENSASI FINANSIAL				
1	Perusahaan tempat saya bekerja dalam memberikan gaji setiap bulan telah mampu memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan				
2	Perusahaan tempat saya bekerja dalam memberikan gaji setiap bulan kepada karyawan cukup layak serta sesuai dengan gaji yang saya terima				
3	saya merasa bahwa motivasi dan semangat kerja terpacu dengan gaji yang saya terima				
4	perusahaan tempat saya bekerja telah memberikan bonus secara adil kepada karyawan				
5	Bonus yang diberikan perusahaan tempat saya bekerja selama ini dapat meningkatkan semangat kerja dalam bekerja				
6	Bonus yang saya terima telah sesuai dengan yang diharapkan				
7	Saya merasa bahwa tunjangan yang diberikan sesuai dengan peranan/posisi saya di perusahaan				
8	Saya merasa bahwa saya mengandalkan tunjangan-tunjangan untuk pemenuhan kebutuhan saya				
9	Saya merasa aman dengan adanya asuransi yang diberikan				
10	Adanya asuransi kesehatan bagi karyawan dapat membantu saya untuk kesejahteraan keluarga				
11	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki rencana pemberian pesangon kepada karyawan yang pensiun				

## BAGIAN II

Petunjuk Pengisian:

Bapak/ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda silang (x) atau check list (√) pada kolom jawaban yang Bapak/ Ibu anggap paling sesuai.

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
II	KOMPENSASI NON FINANSIAL				
1	Suasana dan lingkungan kerja saya saat ini sangat nyaman dan membuat saya bergairah dalam bekerja				
2	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan fasilitas yang mendukung suasana lingkungan kerja yang kondusif				
3	Adanya toleransi waktu untuk beribadah merupakan pencerminan penghargaan pihak perusahaan terhadap karyawan yang ingin melakukan ibadah				
4	Perusahaan tempat saya bekerja senantiasa membentuk tim kerja untuk meningkatkan kerja sama karyawan				
5	Pimpinan perusahaan tempat saya bekerja selalu bersikap ramah dan santun pada semua karyawan				
6	Pimpinan senantiasa menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan				
7	Sesama karyawan ditempat saya bekerja senantiasa menjalin komunikasi yang terbuka dalam menjalankan tugasnya				
8	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya				
9	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugasnya yang bervariasi sesuai dengan keahliannya				
10	perusahaan tempat saya bekerja memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya				

11	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi				
12	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan				

### BAGIAN III

Petunjuk Pengisian:

Bapak/ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda silang (x) atau check list (√) pada kolom jawaban yang Bapak/ Ibu anggap paling sesuai.

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
III	MOTIVASI KERJA				
1	Saya sungguh peduli dengan pekerjaan saya				
2	Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang				
3	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru				
4	Saya menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar				
5	Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi				
6	Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi				
7	Saya ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja dan saya menggunakan umpan balik untuk diri saya sendiri				
8	Saya dapat bekerja dibawah tekanan dan batas waktu				
9	Saya berusaha mengembangkan orang yang bekerja dengan atau untuk saya				
10	Saya mencari cara-cara baru untuk menolong orang-orang yang bekerja untuk saya				

## BAGIAN IV

Petunjuk Pengisian:

Bapak/ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda silang (x) atau check list (√) pada kolom jawaban yang Bapak/ Ibu anggap paling sesuai.

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
IV	KINERJA MANAJERIAL				
1	Saya memiliki andil dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program (Perencanaan)				
2	Saya memiliki andil dalam pengumpulan dan penyampaian informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan (Investigasi)				
3	Saya memiliki andil dalam penyampaian informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan (Pengkoordinasian)				
4	Saya bertugas dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit (Pengawasan)				
5	Saya memiliki andil dalam mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit, misalnya menyeleksi dan mempromosikan bawahan (Penilaian Staff)				
6	Saya memiliki andil dalam melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit dengan pihak luar (Negosiasi)				
7	Saya bertugas mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi (Perwakilan)				
8	Saya memiliki andil dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan (Evaluasi)				
9	Kinerja secara keseluruhan sesuai target				
10	Kinerja saya maksimal dan mencapai tujuan perusahaan				

## Lampiran 2

### REKAPITULASI DATA PENELITIAN

#### Kompensasi Finansial

FI1	FI2	FI3	FI4	FI5	FI6	FI7	FI8	FI9	FI10	FI11
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4
2	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4
3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4
3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	2
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4
2	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3
3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2
2	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3

FI1	FI2	FI3	FI4	FI5	FI6	FI7	FI8	FI9	FI10	FI11
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2
3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	1	3	4	3	3	4	4	2	3
3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
2	4	2	3	2	2	2	3	4	2	2
3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4
3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4
2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
3	2	3	3	1	4	3	3	2	3	1
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	2
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	1	3	3	3	3	1	3	2	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	2	1	2	2	1	3	3	2	2	2
3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4
3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4





NFI1	NFI2	NFI3	NFI4	NFI5	NFI6	NFI7	NFI8	NFI9	NFI10	NFI11	NFI12
3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4
4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4
4	4	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3





MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	2	3	2	2	3	3	2	3
4	3	2	3	2	3	2	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3	3	3

### Kinerja Manajerial

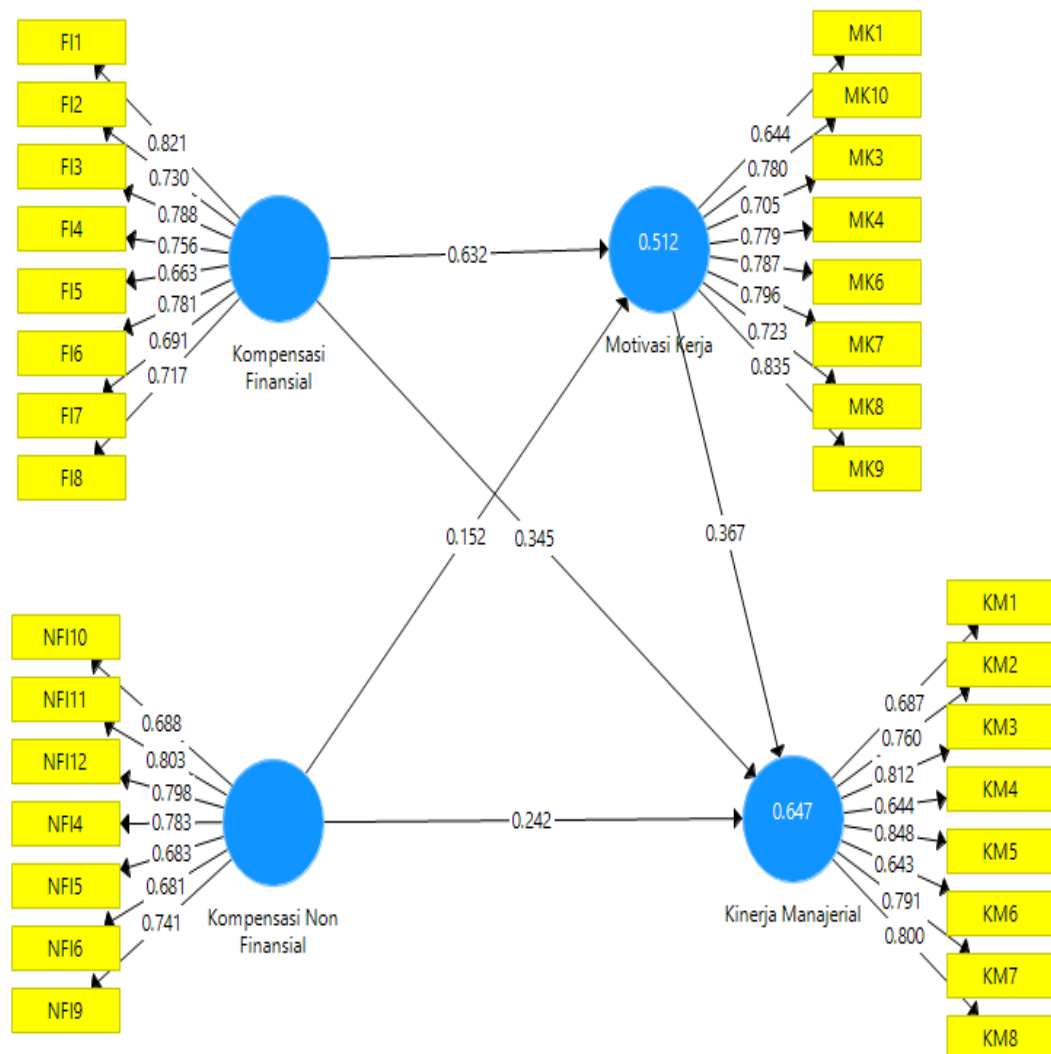
KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	KM10
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
4	2	3	3	2	3	2	3	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
4	3	3	2	2	2	3	3	3	3
3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	3	2	3	3	3	4	4
4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3	4	4
4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	2	2	2	3	2	3

4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	3	3	3	2	3	3	2	4	4
2	3	3	2	2	2	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	3	2	3
2	3	3	2	2	2	3	3	3	2
3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	2	3	3	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	2	2	2	4	4
4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
3	3	2	4	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	4	4
4	4	2	3	3	2	2	3	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
2	3	4	3	3	3	2	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	3	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4

3	2	3	4	3	4	3	3	4	4
3	3	3	3	2	2	2	2	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
3	2	3	3	2	2	2	2	4	3
3	2	2	3	2	3	2	2	4	3

### Lampiran 3

#### Hasil PLS Algoritm



## Lampiran 4

### Hasil Bootstrapping dengan nilai *p-value*

