

AL-DA'IM

Membangun Profesionalisme Manajemen Dakwah

Vol. 3, No. 1, Januari - Juni 2017

MITRA BESTARI

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA (*Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*)
Dra. Imas Maesaroh, Dip.IM-Lib, M.Lib, Ph.D (*UIN Sunan Ampel, Surabaya*)
Drs. Achmad Tohirin, MA, Ph.D (*Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*)
Alimatul Qibtiyah, M.Si, MA, Ph.D (*UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta*)
Dr. Mohammad Nuh, M.Si, D.Pol.Sc (*Universitas Brawijaya, Malang*)
Dr. Okrisal Eka Putra, Lc, M.Ag (*UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta*)

PEMIMPIN REDAKSI

Andy Dermawan, M.Ag

SEKRETARIS REDAKSI

Bayu Mitra A. Kusuma, MAP, M.Pol.Sc

DEWAN REDAKSI

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si, Aris Risdiana, MM., Munif Solikhan, MPA
Achmad Muhammad, M.Ag., Nurmahni, M.Ag

ADMINISTRASI DAN DISTRIBUSI

Tejawati, SH

ALAMAT REDAKSI

Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Kampus Timur
Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta 55281, Telp. (0274) 515856
<http://ejournal.uin-suka.ac.id/JMD>

Jurnal MD Terindeks oleh



Jurnal MD menerima tulisan mengenai hasil pemikiran dan hasil penelitian di bidang kajian Manajemen, Manajemen Dakwah dan Studi Islam. Naskah harus asli (belum pernah dipublikasikan) dan ditulis menggunakan bahasa Indonesia dengan menggunakan kaidah penulisan karya ilmiah; efektif, efisien, akademis dan dapat dipertanggungjawabkan. Naskah diketik dengan huruf Times New Roman, ukuran 12 pts, dengan spasi 1,5 spasi, dicetak pada kertas kuarto (A4) sepanjang maksimum 25 halaman (include Daftar Pustaka), dan diserahkan dalam bentuk print-out sebanyak 3 eksemplar beserta filenya. Berkas (file) dibuat dengan Microsoft Word (ekstensi RTF)

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
STRATEGI UNITED SABAH ISLAMIC ASSOCIATION (USIA) DALAM MENGEMBANGKAN DAKWAH DI KOTA KINABALU MALAYSIA <i>Juhari Hasan dan Muhd. Syahrul Nizam</i>	1-18
PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN (Studi di PT. PLN (Persero) Area Malang) <i>Juni Tristanto Laksana Putra</i>	19-34
ETIKA KERJA ISLAM DAN PENGARUHNYA TERHADAP <i>ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> APARATUR NEGARA (Studi di Kantor Kementerian Agama Kebumen) <i>Fawzi Rizki Pradana dan Mikhriani</i>	35-49
PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL PENILAIAN KINERJA PADA KEPUASAN KARYAWAN BPR SYARIAH DI YOGYAKARTA <i>Ade Gunawan dan M. Thoriq Nurmadiansyah</i>	51-64
MENGARUSUTAMAKAN PELAYANAN PRIMA DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA (Analisis Strategi Fakultas Dakwah dan Komunikasi) <i>Siti Fatimah dan Munif Solikhan</i>	65-80
THE RISING OF BANK BAITULMAL: AN INTEGRATIVE INSTITUTION FOR POVERTY ALLEVIATION <i>Israk Ahmadsyah</i>	81-97

KAJIAN POTENSI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN
WISATA PANTAI SYARI'AH

(Studi di Pulau Santen Kabupaten Banyuwangi)

Firdausia Hadi dan M. Khoirul Hadi al-Asy Ari

99-116

RESENSI BUKU

(RE)DESAIN MANAJEMEN HAJI INDONESIA:
DARI MASA KOLONIAL HINGGA ORDE REFORMASI

Theresia Octastefani dan Bayu Mitra A. Kusuma

117-121

PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN (Studi di PT. PLN (Persero) Area Malang)*

Juni Tristanto Laksana Putra

*Magister Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang
Email: juni.tristanto@gmail.com*

Abstract

The purpose of this study to test and explain the effect of financial and non-financial compensation on motivation and employee's performance. The type of research is a survey research is the explanation (explanatory research). The sampling technique using saturated sample or census. Total of samples in this study were 74 employee's of PT. PLN (Persero) Malang area. The technique of collecting data using questionnaires and data analyzed using path analysis. Results of research shows that financial compensation is significant and it has positive impact on employee performance, financial compensation is significant and it has positive impact on work motivation, non-financial compensation is significant and it has positive impact on employee performance, non-financial compensation is significant and it has positive impact on work motivation, work motivation is significant and it has positive impact on employee performance.

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

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menjelaskan pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei yang bersifat penjelasan (explanatory research). Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sebanyak 74 karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Malang. Adapun teknik

* Versi awal dari manuskrip ini adalah tesis yang disusun untuk meraih gelar magister di Program Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang dengan dosen pembimbing Taher Alhabsji dan Arik Prasetya.

pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja, variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

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

PENDAHULUAN

Dalam mewujudkan tujuannya suatu organisasi memerlukan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik, karena hal ini berdampak pada kesejahteraan karyawan yang berkaitan dengan motivasi dan kinerja karyawan. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi yang adil dan juga layak.¹ Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya yang dibayarkan perusahaan untuk memperoleh timbal balik peningkatan kinerja dari karyawan. Jadi nilai kinerja karyawan harus seimbang dengan kompensasi yang diberikan perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin². Dalam Islam kompensasi dipandang sebagai suatu hak yang harus diberikan sesegera mungkin, sebagaimana dijelaskan sebuah hadits “*Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering*” (HR. Ibnu Majah). Mengapa demikian, hal ini karena menunda pemberian kompensasi merupakan bentuk kezhalimann sebagaimana hadits yang diriwayatkan Bukhari dan Muslim “*Menunda penunaian kewajiban (bagi yang mampu) termasuk kezholiman*”.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan bisa berupa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial

¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hlm.155.

² Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm.117.

bisa berupa gaji, insentif dan tunjangan. Sedangkan kompensasi non finansial bisa berupa tugas-tugas yang menarik, kebijakan perusahaan yang baik, kerapian ruang kerja, kebersihan ruang kerja, ataupun fasilitas kerja yang lengkap. Pemberian kompensasi berupa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial perlu diperhatikan agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Karena pemberian kompensasi yang memadai akan dapat membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.³ Dalam Al-Qur'an disebutkan bahwa: *"Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan"* (QS. An Nahl: 97). Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam meningkatkan kinerja, kompensasi adalah salah satu pemicu motivasi. Motivasi merupakan suatu proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.⁴ Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Menurut Alderfer Teori ERG menyatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti yaitu: Eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*), pertumbuhan (*growth*).⁵ Model motivasi ini mencakup tentang kebutuhan individu yang harus terpenuhi. Apabila ketiganya sudah terpenuhi dengan baik tentunya karyawan tersebut dengan sendirinya termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.⁶

Permasalahan mengenai kompensasi dan motivasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan adalah masalah yang dihadapi oleh semua perusahaan, termasuk PLN. Kita tentu juga telah mengetahui bahwa PLN merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa penyediaan energi listrik di Indonesia. Oleh karena itu,

³ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan oleh Benyamin Molan, (Jakarta: Indeks, 2006), hlm. 213.

⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Jakarta: Indeks, 2007), hlm. 93.

⁵ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan oleh Vivin Andhika Yuwono et al., (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), hlm. 285.

⁶ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* hlm. 94.

PLN terus berupaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan pengadaan listrik yang memadai dan berkualitas. Hal ini tampak pada motto PLN yaitu “Listrik Untuk Kehidupan yang Lebih Baik”. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan dan memenuhi motto tersebut, PLN Area Malang terus berupaya untuk meningkatkan kinerjanya, baik dari segi pelayanan yang diberikan maupun produk yang dihasilkan dengan cara meningkatkan motivasi karyawan dan selanjutnya ketika karyawan telah termotivasi maka kinerja karyawan PLN Area Malang juga akan meningkat.

PLN Area Malang ini memiliki berbagai bentuk kompensasi yang semuanya dimaksudkan untuk menarik perhatian karyawan. Dimana kompensasi yang diberikan ini terdiri kompensasi finansial seperti gaji, insentif, tunjangan dan kompensasi non finansial berupa lingkungan kerja yang aman dan nyaman, fasilitas kantor yang memadai, rekan kerja yang saling mendukung dan lain-lain. Kompensasi ini sengaja dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, dimana PLN Area Malang menyadari sekali arti penting kompensasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. PLN Area Malang juga sangat yakin ketika motivasi kerja karyawan meningkat maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Di Daerah Malang Raya khususnya di Kabupaten Malang masih ada 131 dusun yang belum mendapat aliran listrik. Menurut keterangan Bupati Malang Rendra Kresna, ratusan dusun yang belum teraliri listrik tersebut tersebar di beberapa kecamatan yaitu Kecamatan Karangploso, Wajak, Tirtoyudo, Donomulyo, Sumbermanjing Wetan, Poncokusumo serta Ampelgading. Hal inilah juga salah satu penyebab rasio elektrifikasi di Jawa Timur belum maksimal 100%, itu berarti belum seluruh daerah di Jawa Timur terpasang jaringan listrik. Hal ini menuntut kinerja karyawan PLN Area Malang dalam menyediakan kebutuhan listrik bagi masyarakat masih perlu ditingkatkan lagi. Pada tahun 2014 seperti yang sudah direncanakan Kementerian BUMN di tahun 2013, karyawan BUMN termasuk karyawan PLN Area Malang akan mendapat kenaikan gaji sebesar 10%. Menteri BUMN Dahlan Iskan Mengatakan bahwa penggajian karyawan BUMN tidak boleh sama atau di bawah Upah Minimum Provinsi (UMP). Minimal harus 10% di atas UMP. Kemudian

Dahlan Iskan memberikan kebijakan kepada masing-masing BUMN termasuk PLN Area Malang untuk menjalankan sistem eliminasi bagi karyawan yang gajinya besar tapi tidak produktif.

Program peningkatan kompensasi dari Kementerian BUMN ini diharapkan bisa meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PLN Area Malang. Kenaikan gaji ini bisa dijadikan alat untuk memotivasi karyawan supaya meningkatkan kinerjanya. Sehingga tidak ada lagi karyawan PLN Area Malang yang kinerjanya dibawah standar. Berdasarkan pendahuluan yang telah dipaparkan di atas, maka penting untuk mengkaji bagaimana pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

KAJIAN TEORI

1. Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa dari pekerjaan yang telah yang dikerjakan dalam organisasi.⁷ Kompensasi adalah semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan yang berasal dari pekerjaan mereka.⁸ Kompensasi juga dapat dipahami sebagai penghargaan berupa finansial dan non finansial yang diberikan kepada karyawan. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung adalah bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. Adapun Kompensasi finansial tidak langsung meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung seperti tunjangan Sedangkan penghargaan non finansial dapat berupa penghargaan emosional yang dialami karena bekerja dalam sebuah perusahaan dengan budaya yang menyenangkan.⁹ Kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik tempat

⁷ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesembilan Jilid Dua, Terjemahan oleh Eli Tanya, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 72.

⁸ Steve Werner et al., *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan oleh Prihartanto, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 112.

⁹ Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan oleh Bayu Airlangga, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 4-5.

orang tersebut bekerja seperti tugas yang menarik, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja.

2. Motivasi

Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan dimana seseorang sering melakukan tindakan untuk mencapai suatu tujuan. Konsep motivasi digunakan untuk menjelaskan perbedaan intensitas perilaku, yaitu perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi yang lebih tinggi dan juga untuk menunjukkan arah tindakan.¹⁰ Motivasi adalah proses-proses psikologis yang mengarahkan dan menetapkan tindakan yang sukarela dan berorientasi pada tujuan tertentu.¹¹ Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer sebagai pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Alderfer mengidentifikasi tiga kelompok kebutuhan meliputi: eksistensi (*existence*) yang berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis) dan kebutuhan keamanan; keterkaitan (*relatedness*) yang berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Menekankan hubungan sosial atau hubungan antar pribadi; dan pertumbuhan (*growth*) yang berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization*. Usaha pemenuhan kebutuhan tidaklah kaku seperti teori Maslow, yang sepertinya mengatakan bilamana kebutuhan tingkat bawah telah terpenuhi, orang akan mencari kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dan seterusnya yang selalu mengarah pada kebutuhan tingkat tinggi. Menurut teori ini, bila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, orang tersebut akan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah yang disebut dengan *frustasion regresion dimension*.

3. Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa

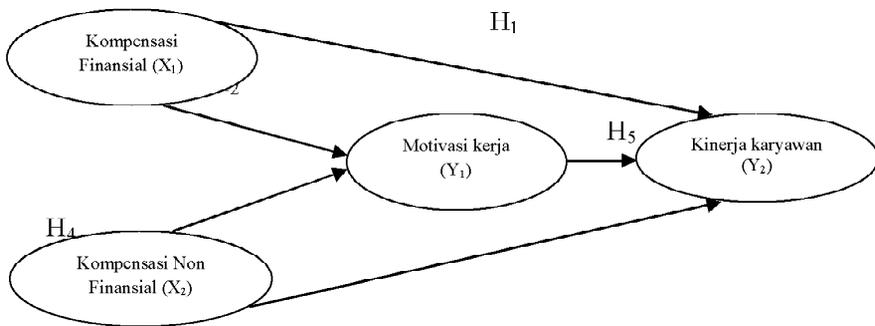
¹⁰ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behaviour*, Edisi Pertama, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hlm. 248.

¹¹ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 285.

banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja karyawan dapat diukur melalui kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.¹² Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.¹³ Kinerja (prestasi kerja) dipandang sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam realitanya, kinerja seringkali dikaitkan dengan kompensasi dan motivasi.

4. Hipotesis

Model hipotesis dalam penelitian ini menggunakan empat variabel yang terdiri dari dua variabel eksogen dan dua variabel endogen, yaitu kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) untuk variabel eksogen sedangkan motivasi kerja (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2) merupakan variabel endogen. Model hipotesis penelitian ini disajikan pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Model Hipotesis

¹² Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 195.

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua, (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 9.

Berdasarkan model hipotesis yang telah disusun, maka hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

- H₁ Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi finansial (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂).
- H₂ Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi finansial (X₁) terhadap motivasi kerja karyawan (Y₁).
- H₃ Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi non finansial (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y₂).
- H₄ Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi non finansial (X₂) terhadap motivasi kerja karyawan (Y₁).
- H₅ Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja (Y₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode penelitian kuantitatif dengan lokus penelitian di PT. PLN (Persero) Area Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *sampling* jenuh dengan jumlah 74 orang yaitu terdiri dari seluruh karyawan. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini dengan cara menyebarkan kuesioner. Variabel dan indikator dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
Kompensasi Finansial (X ₁)	Gaji
	Insentif
	Tunjangan
Kompensasi Non Finansial (X ₂)	Tugas yang menarik
	Kebijakan perusahaan
	Kondisi kerja
Motivasi Kerja (Y ₁)	Eksistensi (<i>existence</i>)
	Keterkaitan (<i>relatedness</i>)
	Pertumbuhan (<i>growth</i>)
Kinerja Karyawan (Y ₂)	Kuantitas
	Kualitas
	Ketepatan waktu

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial menggunakan analisis jalur. Analisis jalur dalam penelitian ini menggunakan program *SPSS 16.00 for Windows*. Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan *P value* (nilai probabilitas) dengan $\alpha = 0,05$ (nilai signifikansi):¹⁴ Jika *P value* $> \alpha$, maka H_0 diterima atau dengan kata lain mengambil kesimpulan H_0 (tidak signifikan). Jika *P value* $> \alpha$, maka H_0 ditolak atau dengan kata lain mengambil kesimpulan H_a (signifikan)

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Statistik Deskriptif

Variabel kompensasi finansial (X_1) diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu gaji ($X_{1,1}$), insentif ($X_{1,2}$) dan tunjangan ($X_{1,3}$). *Mean* variabel kompensasi finansial (X_1) sebesar 4,24 yang tergolong dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kompensasi finansial di PT. PLN (Persero) Area Malang sangat baik. Pemberian gaji, insentif dan tunjangan sangat diperhatikan oleh pihak perusahaan sehingga membuat karyawan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Indikator gaji ($X_{1,1}$) merupakan indikator dengan *mean* tertinggi diantara indikator yang lain dengan nilai *mean* sebesar 4,32 yang tergolong dalam kategori sangat baik. Indikator insentif ($X_{1,2}$) memiliki *mean* sebesar 4,19 dan tergolong dalam kategori baik. Indikator tunjangan ($X_{1,3}$) memiliki *mean* sebesar 4,20 dan tergolong dalam kategori baik.

Variabel kompensasi non finansial (X_2) diukur menggunakan tiga indikator, yaitu tugas yang menarik ($X_{2,1}$), kebijakan perusahaan ($X_{2,2}$), kondisi kerja ($X_{2,3}$). *Mean* variabel kompensasi non finansial (X_2) sebesar 4,29 yang tergolong dalam kategori sangat baik. Indikator tugas yang menarik ($X_{2,1}$) memiliki *mean* sebesar 4,28 dan tergolong dalam kategori sangat baik. Indikator kebijakan perusahaan ($X_{2,2}$) memiliki *mean* sebesar 4,28 dan tergolong dalam kategori sangat baik. Indikator kondisi kerja

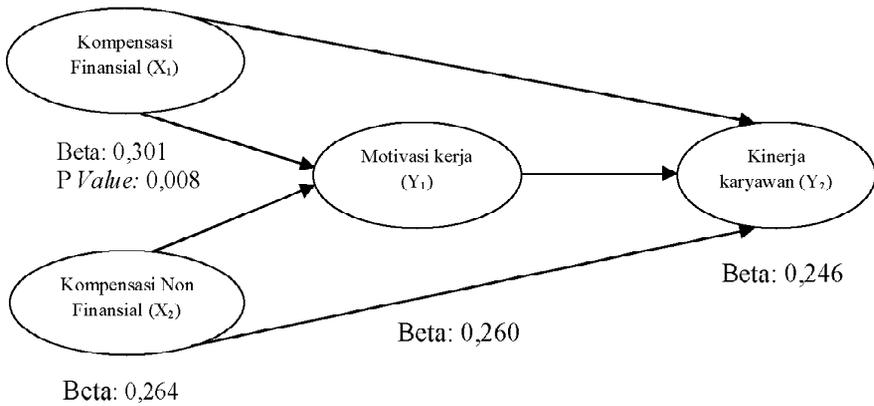
¹⁴ Albert Kurniawan, *Serba-Serbi Analisis Statistika dengan Cepat dan Mudah*, (Jakarta: Jasakom, 2011), hlm. 46.

($X_{2,3}$) memiliki mean tertinggi sebesar 4,30 dan tergolong dalam kategori sangat baik. Variabel motivasi kerja (Y_1) diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu eksistensi ($Y_{1,1}$), keterkaitan ($Y_{1,2}$), dan pertumbuhan ($Y_{1,3}$). *Mean* variabel motivasi kerja (Y_1) sebesar 3,95 yang tergolong dalam kategori baik. Indikator eksistensi ($Y_{1,1}$) memiliki mean tertinggi sebesar 3,98 dan tergolong dalam kategori baik. Indikator keterkaitan ($Y_{1,2}$) memiliki mean sebesar 3,94 dan tergolong dalam kategori baik. Indikator pertumbuhan ($Y_{1,3}$) memiliki mean sebesar 3,91 dan tergolong kategori baik.

Variabel kinerja karyawan (Y_2) menggunakan tiga indikator yaitu kuantitas ($Y_{2,1}$), kualitas ($Y_{2,2}$), dan ketepatan waktu ($Y_{2,3}$). *Mean* variabel kinerja karyawan (Y_2) sebesar 3,93 yang tergolong dalam kategori baik. Indikator kuantitas ($Y_{2,1}$) memiliki mean sebesar 3,97 dan tergolong dalam kategori baik. Indikator kualitas ($Y_{2,2}$) memiliki mean sebesar 3,97 dan tergolong dalam kategori baik. Indikator ketepatan waktu ($Y_{2,3}$) memiliki mean sebesar 3,86 dan tergolong dalam kategori baik.

2. Analisis Statistik Inferensial

H_1 yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel kompensasi finansial (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) dapat diterima. H_1 dibuktikan melalui hasil analisis jalur pengaruh variabel kompensasi finansial (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) yang memiliki nilai probabilitas sebesar 0,008, $P \text{ value} > \alpha$ ($0,008 > 0,05$) artinya signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,294 menunjukkan pengaruh antara variabel kompensasi finansial (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) positif artinya semakin baik pengelolaan dan pemberian kompensasi finansial maka kinerja karyawan PLN Area Malang akan semakin baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa pendapat yang menyatakan bahwa kompensasi total (finansial dan non finansial) dapat membuat karyawan selalu melaksanakan pekerjaan dengan kemampuan terbaiknya. Kompensasi finansial dan non finansial dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan, produktivitas dan kinerja karyawan.



Gambar 2. Analisis Jalur

H_2 yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel kompensasi finansial (X_1) terhadap variabel motivasi kerja (Y_1) dapat diterima. H_2 dibuktikan melalui hasil analisis jalur pengaruh variabel kompensasi finansial (X_1) terhadap variabel motivasi kerja (Y_1) yang memiliki nilai probabilitas sebesar 0,008, $P\ value \leq (0,008 \leq 0,05)$ artinya signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,301 menunjukkan pengaruh antara variabel kompensasi finansial (X_1) terhadap variabel motivasi kerja (Y_1) positif artinya semakin baik pengelolaan dan pemberian kompensasi finansial maka motivasi kerja karyawan PLN (Area Malang akan semakin baik.

H_3 yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel kompensasi non finansial (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) dapat diterima. H_3 dibuktikan melalui hasil analisis jalur pengaruh variabel kompensasi non finansial (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) yang memiliki nilai probabilitas sebesar 0,016, $P\ value \leq \alpha (0,016 \leq 0,05)$ artinya signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,260 menunjukkan pengaruh antara variabel kompensasi non finansial (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) positif artinya semakin baik pengelolaan dan pemberian kompensasi non finansial maka kinerja karyawan PLN Area Malang akan semakin baik.

H_4 yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel kompensasi non finansial (X_2) terhadap variabel motivasi kerja (Y_1) dapat diterima. H_4 dibuktikan melalui hasil analisis jalur pengaruh variabel

kompensasi non finansial (X_2) terhadap variabel motivasi kerja (Y_1) yang memiliki nilai probabilitas sebesar 0,019, *P value* $d'' \acute{a}$ (0,019 d'' 0,05) artinya signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,264 menunjukkan pengaruh antara variabel kompensasi non finansial (X_2) terhadap variabel motivasi kerja (Y_1) positif artinya semakin baik pengelolaan dan pemberian kompensasi non finansial maka motivasi kerja karyawan PLN Area Malang akan semakin baik.

H_5 yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja (Y_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) dapat diterima. H_5 dibuktikan melalui hasil analisis jalur pengaruh variabel motivasi kerja (Y_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) yang memiliki nilai probabilitas sebesar 0,029, *P value* $d'' \acute{a}$ (0,029 d'' 0,05) artinya signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,246 menunjukkan pengaruh antara variabel motivasi kerja (Y_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2) positif artinya semakin meningkatnya motivasi kerja karyawan akan membuat kinerja karyawan meningkat.

3. Temuan dan Kendala

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan temuan sebagai berikut: *Pertama*, kebijakan Kementerian BUMN untuk meningkatkan gaji seluruh karyawan BUMN dimana salah satunya PLN Area Malang merupakan keputusan yang tepat karena di PLN Area Malang yang dipergunakan sebagai lokasi penelitian, indikator gaji ($X_{1,1}$) memiliki nilai *mean* sebesar 4,32 yang tergolong dalam kategori sangat baik. Nilai *mean* indikator gaji merupakan nilai *mean* tertinggi diantara indikator yang ada di dalam variabel kompensasi finansial (X_1). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2). *Mean* variabel kompensasi finansial (X_1) sebesar 4,24 yang tergolong dalam kategori sangat baik. *Mean* variabel kinerja karyawan (Y_2) sebesar 3,93 yang tergolong dalam kategori baik; *Kedua*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel motivasi kerja (Y_1). *Mean* variabel kompensasi finansial (X_1) sebesar 4,24 yang tergolong dalam kategori sangat baik. *Mean* variabel motivasi kerja (Y_1) sebesar 3,95 yang tergolong

dalam kategori baik; *Ketiga*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial (X_2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2). *Mean* variabel kompensasi non finansial (X_2) sebesar 4,29 yang tergolong dalam kategori sangat baik dan *mean* variabel kinerja karyawan (Y_2) sebesar 3,93 yang tergolong dalam kategori baik; *Keempat*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial (X_2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel motivasi kerja (Y_1). *Mean* variabel kompensasi non finansial (X_2) sebesar 4,29 yang tergolong dalam kategori sangat baik dan *mean* variabel motivasi kerja (Y_1) sebesar 3,95 yang tergolong dalam kategori baik; dan *Kelima*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Y_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2). *Mean* variabel motivasi kerja (Y_1) sebesar 3,95 yang tergolong dalam kategori baik dan *mean* variabel kinerja karyawan (Y_2) sebesar 3,93 yang tergolong dalam kategori baik.

Terdapat beberapa keterbatasan pada saat melaksanakan penelitian di lapangan. Keterbatasan-keterbatasan tersebut antara lain adalah: *Pertama*, ada data-data yang bersifat rahasia sehingga peneliti tidak dapat mengambil data tersebut sebagai pendukung analisis hasil penelitian; *Kedua*, jawaban yang diberikan dalam mengisi kuesioner berdasarkan pada persepsi masing-masing responden, sehingga tiap-tiap responden akan memberikan jawaban yang dianggapnya benar sesuai dengan persepsinya masing-masing; dan *Ketiga*, pengumpulan data terkait kinerja karyawan diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada responden, sehingga responden melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dan inferensial maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: *Pertama*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa gaji, insentif dan tunjangan bisa meningkatkan kinerja karyawan. *Kedua*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel motivasi kerja. Hal ini membuktikan bahwa gaji, insentif dan tunjangan bisa meningkatkan motivasi kerja karyawan. Ketiga, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa pemberian tugas yang menarik, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja bisa meningkatkan kinerja karyawan. *Keempat*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel motivasi kerja. Hal ini membuktikan bahwa pemberian tugas yang menarik, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja bisa meningkatkan motivasi kerja karyawan. *Kelima*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa terpenuhinya kebutuhan pokok karyawan, dijaminya keselamatan saat bekerja, dan hubungan yang selalu terjaga dengan baik antar sesama karyawan maupun atasan, serta diberikannya kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri membuat kinerja karyawan semakin meningkat. *Keenam*, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *mean* variabel kompensasi finansial tergolong dalam kategori sangat baik, *mean* variabel kompensasi non finansial tergolong dalam kategori sangat baik, *mean* variabel motivasi kerja tergolong dalam kategori baik, dan *mean* variabel kinerja karyawan tergolong dalam kategori baik. Ini membuktikan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial sudah dikelola dan diberikan dengan sangat baik kepada karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan.

2. Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian maka peneliti memberikan saran sebagai berikut: *Pertama*, PT. PLN (Persero) Area Malang harus berusaha mempertahankan dan meningkatkan pengelolaan dan pemberian kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial yang sudah berjalan. Hal ini dikarenakan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja

dan kinerja karyawan. Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial bisa dijadikan alat untuk menumbuhkan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun kompensasi finansial dan kompensasi non finansial sama-sama memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan tapi kompensasi finansial memberikan pengaruh yang lebih besar maka dari itu pengelolaan kompensasi finansial yang sudah sangat baik perlu dipertahankan dan diharapkan perusahaan perlu memperhatikan lagi terkait pada program pemberian bonus atau apresiasi kerja. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan lagi ketepatan waktu pemberian insentif. Pengelolaan kompensasi non finansial sudah sangat baik, tapi diharapkan perusahaan perlu memperhatikan lagi kesesuaian tugas yang diberikan kepada karyawan dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan, upaya-upaya pembenahan ini perlu dilakukan supaya menumbuhkan motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan semakin maksimal. *Kedua*, motivasi kerja karyawan sudah tergolong baik tapi masih perlu ditingkatkan lagi dengan cara lebih memperhatikan beberapa hal khususnya terkait kebutuhan papan karyawan, kemudian lebih memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir dan potensi yang dimiliki masing-masing karyawan. *Ketiga*, kinerja karyawan sudah tergolong baik tapi masih perlu ditingkatkan lagi khususnya dalam hal menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu sebelumnya. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albert Kurniawan, *Serba-Serbi Analisis Statistika dengan Cepat dan Mudah*, Jakarta: Jasakom, 2011.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua, Bandung: Refika Aditama, 2010.
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta: Indeks, 2007.
- Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan oleh Vivin Andhika Yuwono et al., Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006.
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesembilan Jilid Dua, Terjemahan oleh Eli Tanya, Jakarta: Erlangga, 2005.

- Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behaviour*, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat, 2003.
- Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan oleh Benyamin Molan, Jakarta: Indeks, 2006.
- Steve Werner et al., *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan oleh Prihartanto, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan oleh Bayu Airlangga, Jakarta: Erlangga, 2008.