

# PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK SYARIAH X MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Rizky Aprilia Ayu Wardani  
Magister Management of Airlangga University, Surabaya, Indonesia  
Email: rizky.apriliaaw@gmail.com

**Abstract** – performance is a record of the outcome of the function of a particular job or activity of an employee for a certain period of time (Gomes, 2000). This study aims to examine the effect of compensation financial and compensation non financial on performance of employee with motivation as intervening variabel involving 35 people as respondent with using partial least square (PLS) analysis method and sobel tests to test the mediating effect. Data were obtained through observation and questionnaire distribution. This study shows two point, first compensation financial has a significant positive effect on work motivation and work motivation has a significant positive effect on employee's performance. Indirect influence between compensation financial on performance of employee through work motivation that is partial of mediation due to the effect between compensation financial variable on performance also significant. Second, compensation non financial has a significant positive effect on work motivation. Indirect influence between compensation non financial on performance through work motivation that is full of mediation due to the effect between compensation non financial variable on performance of employee not significant.

**Keywords:** compensation financial, compensation non financial, work motivation, and performance of employee

## Pendahuluan

Perbankan syariah saat ini menjadi perhatian masyarakat Indonesia sebagai salah satu pilihan lembaga keuangan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Perbankan syariah harus bersaing dengan perbankan konvensional maupun perbankan syariah lainnya dalam memberikan kinerja yang terbaik. Tingkat pencapaian kinerja

suatu perbankan salah satunya berasal dari keberhasilan kinerja marketing dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh manajemen. Account Officer (AO) dan Account Officer Mikro (AOM) adalah salah satu sumber daya manusia yang dimiliki oleh perbankan syariah yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan perbankan. Untuk mengoptimalkan kinerja marketing

adalah dengan memotivasi mereka sehingga akan berdampak pada meningkatnya profitabilitas, layanan dan tingkat kesehatan pembiayaan.

PT. Bank Syariah X kantor cabang Surabaya adalah salah satu perbankan syariah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk meningkatkan kinerja marketing PT. Bank Syariah X cabang Surabaya diharapkan memberikan perhatian dan imbal balik atas prestasi yang dicapai. Untuk memotivasi karyawan sehingga memberikan kontribusi yang maksimal, salah satu cara adalah dengan memberikan kompensasi yang memadai baik finansial maupun non finansial yang bertujuan untuk mempengaruhi tenaga penjualan mencapai tujuan yang ditentukan oleh manajemen. Hal ini diperkuat oleh Armstrong (2007) yang menyatakan bahwa tenaga penjual lebih cenderung memenuhi syarat untuk mendapatkan komisi atau bonus daripada staf lain dengan alasan bahwa kinerja penjualan mereka bergantung pada atau setidaknya ditingkatkan oleh insentif finansial sedangkan tenaga penjual juga memerlukan kompensasi non finansial.

Dari informasi yang diperoleh melalui hasil wawancara dan observasi dapat diungkapkan bahwa adanya ketidaksesuaian antara kompensasi yang diterima oleh karyawan marketing dengan usaha yang mereka telah berikan dalam hal pekerjaan, sebagai contoh :

1. Tenaga marketing diharuskan untuk bekerja di hari libur (sabtu

dan minggu) tanpa adanya uang lembur.

2. Ketidaksesuaian pada kenaikan gaji berkala
3. Ketidaksesuaian gaji karyawan dengan kinerja yang baik dan karyawan yang memiliki kinerja yang dibawah standar
4. Kurangnya penghargaan dan pengakuan dari perusahaan yang diberikan untuk tenaga marketing yang memiliki kinerja baik

Oleh karena itu, berdasarkan masalah-masalah tersebut dan pentingnya kinerja marketing, penelitian ini perlu menemukan sejauh mana kompensasi finansial dan non finansial serta motivasi dari PT Bank Syariah X kantor cabang Surabaya mampu memberikan kontribusi positif bagi kinerja karyawannya.

## **Tinjauan Pustaka dan Hipotesis Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial memiliki dua bentuk yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

### ***Kompensasi finansial langsung***

Yaitu imbalan yang diterima oleh karyawan secara langsung karena telah memberikan kontribusinya kepada organisasi (Mondy dan Noe dalam Simamora 2006). Kompensasi ini terdiri dari :

1. Bayaran pokok (*base pay*), yang dibedakan menjadi dua yaitu gaji dan upah
2. Komisi, salah satu bentuk bayaran yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan yang

mencapai target atau pencapaian melebihi standart

3. Bonus.

**Kompensasi finansial tidak langsung**

Kompensasi finansial tidak langsung adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berfungsi sebagai tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memberikan kepuasan kerja. Wujud dari kompensasi ini terdiri dari:

- a. Tuntutan yang Diperlukan Secara Hukum, terdiri dari : Jaminan social, Kompensasi Pengangguran, Kompensasi pekerja
- b. Manfaat Diskresioner, terdiri dari : Pembayaran untuk waktu disaat tidak bekerja, Manfaat kesehatan, Manfaat keamanan, Layanan karyawan

**Kompensasi non Finansial**

Menurut Mondy dan Noe (2005: 284). *“Nonfinancial compensation is the satisfaction that a person receives from the job itself or from the psychological and/or physical environment in which the job is performed”*. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a. *Non financial on the job*, berkaitan dengan pekerjaan dimana karyawan merasa pekerjaannya menarik dan ada tantangan dalam pekerjaan tersebut, memberikan peluang pengembangan karir, pelatihan, wewenang dan pekerjaan yang dilakukan mendapatkan pengakuan yang baik.

- b. *Non financial on the job environment*, berkaitan dengan lingkungan pekerjaan karyawan.

**Motivasi Kerja**

Motivasi adalah proses yang menjelaskan, arah, intensitas dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2009). Salah satu teori yang menjelaskan mengenai motivasi adalah teori dari Freserick Herzberg yang mengatakan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Teori Herzberg melihat ada dua faktor yaitu hygiene factors (faktor kesehatan) dan motivation factors (faktor pemuas).

Faktor Hygiene	Faktor Motivator
1. Kebijakan dan Administrasi Perusahaan 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Keamanan 4. Hubungan dengan atasan 5. Gaji 6. Kondisi kerja	1. Prestasi 2. Tanggung jawab 3. Kerja itu sendiri 4. Pengakuan 5. Pertumbuhan dan Kemajuan
← Ketidakpuasan Kerja	Kepuasan Kerja →

Gambar 1. Teori Motivasi-Higiene Herzberg

Sumber : Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Edisi bahasa Indonesia Buku 1. Jakarta : Salemba Empat. Telah diedit oleh penulis.

**Kinerja**

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2008:41). Ada beberapa pengukuran kinerja pegawai menurut

Gomes (2003 : 134) adalah sebagai berikut :

1. Quantity of work : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Quality of work : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Job Knowledge : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Creativeness : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Cooperation : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. Dependability : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. Initiative : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Personal Qualities : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

### Hipotesis and Model Analisis

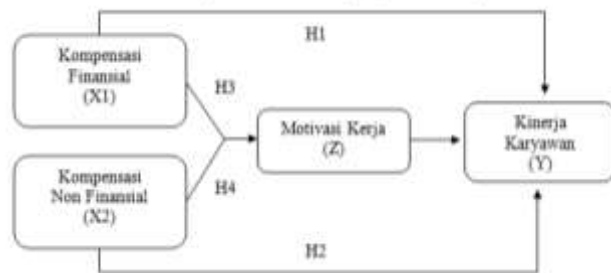
Hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya.

H2: Kompensasi non finansial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya.

H3: Kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

H4: Kompensasi non finansial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.



Gambar 2. Model Analisa

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan merumuskan dan menguji hipotesis untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasi. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian terapan karena tidak diperlukan sebagai penemuan baru, tetapi mencari solusi untuk masalah tersebut (Moh. Nazir: 2005).

Penelitian ini melibatkan keseluruhan populasi yang akan menjadi subyek penelitian. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini

menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus sampling. Sampel penelitian ini melibatkan 35 karyawan Bank Syariah X cabang Surabaya yang terbagi dalam 10 Account Officer dan 25 Account Officer Mikro. Data penelitian ini diperoleh dari survei pendahuluan, studi literatur dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji partial least square (PLS) dan sobel untuk menguji efek mediasi.

## Hasil dan Diskusi

### Hasil Uji Hipotesis

Tabel 1  
Hasil Uji Hipotesis

Hypothesis	Coefficient of direct influence	T Stat
Kompensasi Finansial → Kinerja Karyawan	0,263	3,55
Kompensasi Non Finansial → Kinerja Karyawan	0,170	1,61
Kompensasi Finansial → Motivasi Kerja	0,632	5,88
Kompensasi Non Finansial → Motivasi Kerja	0,275	2,66
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,490	6,64

Dari tabel 1 dapat disimpulkan bahwa:

- Koefisien pengaruh langsung antara kompensasi finansial ke kinerja karyawan adalah 0,263 dengan nilai T-Statistik 3,55 > 1,96. Jadi, terdapat pengaruh signifikan dan positif langsung antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya.

Berdasarkan hasil ini maka penelitian H1 diterima.

- Koefisien pengaruh langsung antara kompensasi non finansial ke kinerja karyawan adalah 0,170 dengan nilai T-Statistik 1,61 < 1,96. Jadi, tidak ada pengaruh signifikan dan positif langsung antara kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya. Berdasarkan hasil ini maka penelitian H2 ditolak.

- Koefisien pengaruh langsung antara kompensasi finansial terhadap motivasi kerja adalah 0,632 dengan nilai T-Statistics adalah 5,88 > 1,96. Jadi, ada pengaruh positif langsung antara kompensasi finansial terhadap motivasi kerja karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya. Berdasarkan hasil ini maka penelitian H3 diterima.

- Koefisien pengaruh langsung antara kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja adalah 0,275 dengan nilai T-Statistics adalah 2,66 > 1,96. Jadi, ada pengaruh positif langsung antara kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya. Pengaruh tidak langsung antara kompensasi non finansial terhadap kinerja melalui motivasi kerja bersifat full mediation dikarenakan pengaruh antara variabel kompensasi non finansial terhadap kinerja tidak signifikan. Berdasarkan hasil ini maka penelitian H4 diterima.

#### **Pengaruh Kompensasi Finansial (X1) pada Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien pengaruh 0,263 dengan nilai T-Statistics sebesar 3,549 < 1,96 pada tingkat kesalahan 5%. Kompensasi finansial baik kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung mempengaruhi karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya untuk meningkatkan kinerja mereka untuk perusahaan. Hal ini sesuai dengan Kadarisman (2013) yang mengatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan, sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerjanya. Kompensasi dalam bentuk finansial penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat

memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Karyawan akan berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan.

#### **Pengaruh Kompensasi Finansial (X1) terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi kerja (Z)**

Dari hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya. Pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi pada karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,63 dan nilai t-statistik sebesar 5,88 yang lebih besar dari batas kritis 1,96 pada tingkat kesalahan 5% dan memiliki pengaruh positif signifikan.

Pengaruh motivasi kerja juga memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja dengan koefisien regresi 0,49 dan nilai t-Statistics 6,64 yang lebih besar dari batas kritis 1,96 pada tingkat kesalahan 5%. Artinya kompensasi finansial memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap motivasi dan motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga motivasi terbukti bersifat partial mediation dikarenakan pengaruh antara variabel kompensasi finansial terhadap kinerja juga signifikan. Semakin kuat kompensasi finansial di

bank syariah X kantor cabang Surabaya maka kinerja karyawan untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan juga semakin kuat. Hal ini didukung oleh Benardin dan Russel (1993) yang menyatakan bahwa kompensasi dianggap dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, kinerja maupun komitmen karyawan terhadap perusahaan.

### **Pengaruh Kompensasi Non Finansial (X2) pada Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien pengaruh 0,169 dengan nilai T-Statistics sebesar  $1,60 < 1,96$  pada taraf kesalahan 5%. Kompensasi non finansial pada karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya masih dinilai sedang namun tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan dikarenakan hasil yang diperoleh tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Pemberian apresiasi dan pujian oleh Bank Syariah X kantor cabang Surabaya atas hasil kerja yang dilakukan karyawan dinilai masih kurang. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sajuyigbe et al (2013) yang menyatakan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang artinya bahwa gaji, bonus, perhatian dan pujian adalah alat yang dapat digunakan oleh

manajer untuk memotivasi karyawan dengan tujuan untuk membuat kinerja menjadi efektif dan efisien.

### **Pengaruh Kompensasi Non Finansial (X2) terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi kerja (Z)**

Dari hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kompensasi non finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya. Pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi pada karyawan Bank Syariah X kantor cabang Surabaya dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,275 dan nilai t-statistik sebesar 2,66 yang lebih besar dari batas kritis 1,96 pada tingkat kesalahan 5% dan Pengaruh tidak langsung antara kompensasi non finansial terhadap kinerja melalui motivasi kerja bersifat *full mediation* dikarenakan pengaruh antara variabel kompensasi non finansial terhadap kinerja tidak signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat kompensasi non finansial maka keinginan karyawan untuk tetap bekerja juga akan semakin kuat, begitu juga sebaliknya.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Nugrahanto (2010) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kompensasi non finansial terhadap *performance* dan kompensasi non finansial berpengaruh namun tidak signifikan secara tidak langsung

terhadap *performance* melalui motivasi kerja. Akan tetapi, penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Haryono (2009) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variable intervening. Hal ini menunjukkan bahwa jika kompensasi non finansial bank syariah X kantor cabang Surabaya memadai maka akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya hasil kerja pencapaian hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para karyawan.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian dapat disimpulkan bahwa yang pertama, kompensasi finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja untuk karyawan Bank syariah X kantor cabang Surabaya. Selain itu, kompensasi finansial juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja kepada karyawan Bank syariah X kantor cabang Surabaya.

Kedua, Kompensasi non finansial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja untuk karyawan Bank syariah X kantor cabang Surabaya. Namun, kompensasi non finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja

melalui motivasi kerja kepada karyawan Bank syariah X kantor cabang Surabaya. Kompensasi non finansial memiliki efek positif yang signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, motivasi kerja terbukti memiliki efek mediasi penuh kompensasi non finansial pada kinerja karyawan.

## Daftar Pustaka

- Amstrong, Michael. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Bernardin H., John and Russel, Joyce C.A. 1993. *Human Resources Management : An Experimental Approach*. Singapore : Mc. Graw Hill Inc.
- Dessler, Garry. 2008. *Human Resource Management*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall International
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Haryono. 2009. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Pegawai Badan Pelaksanaan



Penyuluhan Pertanian,  
Perikanan Dan Kehutanan  
Kabupaten Batang". Program  
Pasca Sarjana Magister  
Manajemen, Universitas  
Stikubang Semarang.

Kadarisman. 2012. *Manajemen  
Kompensasi*. Jakarta : PT Raja  
GrafindoPersada.

Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*.  
Bogor: Ghalia Indonesia.

Nugrahanto, Budi. 2010. Pengaruh  
Kompensasi Non Financial  
Terhadap Performance Melalui  
Motivasi Sebagai Variabel  
Antara Pada Karyawan Organik  
PT. Berlian Jasa Terminal  
Indonesia. Surabaya.

Robbin, P. Stephen. 2003. Perilaku  
Prganisasi : Konsep,  
kontroversi, aplikasi. Jilid I.  
Jakarta : PT. Prehallindo

Sajuyigbe, A. S., Bosedede. O. O., &  
Adeyemi, M. A. (2013). Impact  
Of Reward On Employees  
Performance In A Selected  
Manufacturing Companies  
Inlbadan, Oyo State, Nigeria.  
International Journal of Arts and  
Commerce. Vol. 2 (2): pp 27-32.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen  
Sumber Daya Manusia (edisi  
III)*. Jakarta : Rineka Cipta