

**DAMPAK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
ATAS PENERAPAN PMA. 46 TAHUN 2014**

Studi Pada Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung

(Tesis)

Oleh

**M. SHOLEH GHIFARI**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2017**

## ABSTRAK

### **DAMPAK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING ATAS PENERAPAN PMA. 46 TAHUN 2014** Studi Pada Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung

Oleh:

M. Sholeh Ghifari

Besarnya biaya nikah dan rujuk yang menjadi polemik Kementerian Agama, disebabkan tambahan biaya berupa imbalan yang dianggap sebagai gratifikasi serta maraknya pungutan di atas ketentuan, menggambarkan bahwa kinerja pegawai Kementerian Agama dinilai sangat rendah. Terbitnya PMA. 46 Tahun 2014 tentang pendayagunaan PNBPN atas biaya nikah dan rujuk dalam pemberian kompensasi, diharapkan mampu menanggulangi permasalahan tersebut. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif data primer untuk mengetahui dampak kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel *intervening*, pada 199 Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung, dengan sampel sebanyak 77 pegawai penghulu. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa pemberian kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial berdasarkan PMA. 46 Tahun 2014, berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai penghulu di Provinsi Lampung. Semakin baik dan adil tingkat kompensasi yang diberikan akan meningkatkan motivasi pegawai penghulu, sehingga tingkat kinerja pegawai menjadi lebih baik sesuai tujuan yang diharapkan.

Kata kunci: kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi, kinerja pegawai

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE, WITH MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE ON THE APPLICATION PMA. 46 OF 2014**

Study on Religious Affairs Office in Lampung Province

By:

M. Sholeh Ghifari

The high cost of marriage and reconciliation, which became the polemic of the Ministry of Religious Affairs, due to additional fees in the form of rewards that are considered as gratification and rampant levies above the provisions, illustrates that the performance of Ministry of Religious employees is considered very low. The issuance of PMA 46 of 2014 on the utilization of Non-Tax State Revenues on the cost of marriage and reconcile in the compensation is expected to be able to overcome the problem. This research uses quantitative analysis of primary data to know the impact of compensation on employee performance with motivation as intervening variable at Office of Religious Affairs in Lampung Province. The study was taken from 199 Office of Religious Affairs in Lampung Province, with a sample of 77 chieftain employees. The results showed that the provision of financial compensation and non-financial compensation based on PMA 46 of 2014, have an indirectly positive effect on employee performance through the motivation of clerk employees in Lampung Province. The better and fairer the level of compensation given will increase the motivation of the chieftain officer, so that the performance level of the employees will be better as expected.

Keywords : compensation financially, non-financial compensation, motivation, employee performance.

**DAMPAK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
ATAS PENERAPAN PMA. 46 TAHUN 2014**

Studi Pada Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung

Oleh

**M. SHOLEH GHIFARI**

**Tesis**

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER SAINS AKUNTANSI

pada

Program Pascasarjana Magister Ilmu Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2017**

Judul Tesis : **DAMPAK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING ATAS PENERAPAN  
PMA. 46 TAHUN 2014**

Nama Mahasiswa : **M. Sholeh Ghifari**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1421031057

Program Studi : Magister Ilmu Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



**Dr. Agnianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt.**  
NIP 19700801 199512 2 001

**Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.**  
NIP 19620612 199010 2 001

**2. Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi**

**Susi Sarumpaet, S.E., MBA., Ph.D., Akt.**  
NIP 19691008 199501 2 001

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji :

Ketua : **Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt.** .....

Sekretaris : **Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.** .....

Penguji Utama : **Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.** .....

Sekretaris Penguji : **Dr. Fajar Gustiawaty D., S.E., M.Si., Akt.** .....

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

**Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**

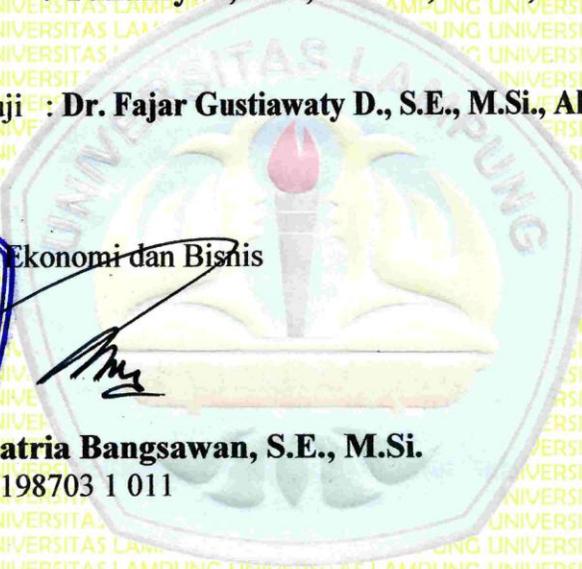
NIP 19610904 198703 1 011

Direktur Program Pascasarjana

**Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.**

NIP 19530528 198103 1 002

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 12 April 2017



## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul:

**DAMPAK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* ATAS  
PENERAPAN PMA. 46 TAHUN 2014**

adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *plagiarisme*.

2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, April 2017

**Pembuat Pernyataan**



**M. Sholeh Ghifari**

NPM. 1421031057

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Tanjung karang pada tanggal 24 Juni 1977, Putra kelima dari pasangan A. Razak S, S.H. dan Nursyidah Shoheh, A.Md.

Penulis menempuh pendidikan sebagai berikut:

- 1) Pendidikan dasar diselesaikan di MIN 2 Jagabaya Tanjung karang pada tahun 1989;
- 2) Pendidikan Sekolah Menengah Pertama diselesaikan di SMPN 1 Kedaton Lampung pada tahun 1992;
- 3) Pendidikan Sekolah Menengah Atas diselesaikan di SMAN 9 Tanjung karang Lampung pada tahun 1995;
- 4) Penulis menyelesaikan pendidikan pendidikan Strata Satu Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Lampung pada tahun 2002;
- 5) Selanjutnya Satu Penulis juga menyelesaikan pendidikan Strata Satu Program Studi Pendidikan Matematika pada STKIP Muhammadiyah Kotabumi pada tahun 2009;
- 6) Pada tahun 2015 Penulis melanjutkan pendidikan Strata Dua Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Magister Ilmu Akuntansi di Universitas Lampung, melalui Program STAR BPKP.

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini kupersembahkan kepada:

Kedua orang tuaku, kakak dan adikku, istriku dan anak-anakku tercinta, yang senantiasanya mendo'akan dan mendukung untuk keberhasilan pendidikan serta karirku.

Almamater Tercinta Universitas Lampung.

## SANWACANA

Alhamdulillah, penulis ucapkan kehadiran Alloh SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat selesai. Tesis dengan judul “**DAMPAK KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING ATAS PENERAPAN PMA. 46 TAHUN 2014**” ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains Akuntansi pada Pogram Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini, Penulis menghaturkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung beserta staf;
2. Ibu Susi Sarumpaet, S.E., MBA, Ph.D., Akt., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
3. Ibu Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt., dan Bapak Fitra Dharma, S.E., M.Si., selaku pembimbing utama yang telah memberikan dukungan, ilmu dan kesempatan dalam membimbing penulis;
4. Ibu Dr. Farichah, SE., M.Si., Akt., dan Ibu Yuztitya Asmaranti, S.E., M.Si. selaku pembimbing pendamping yang telah banyak memberikan sumbangsih saran dan masukan dalam membimbing penulis;

5. Bapak Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D.Akt., dan Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si, Akt., selaku pembahas yang telah bersedia meluangkan waktu dan ilmu demi kesempurnaan tesis ini;
6. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama penulis menjadi mahasiswa pada Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas;
7. *State Accountability Revitalization (STAR)* Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), atas beasiswa yang diberikan kepada Penulis;
8. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung, Kepala Kementerian Agama Kab. Lampung Utara, atas kepercayaan dan kesempatan tugas belajar yang diberikan kepada penulis;
9. Rekan-rekan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung dan Rekan-rekan Kementerian Agama Kab. Lampung Utara, yang tidak dapat disebutkan satu persatu, atas do'a dan dukungannya selama penulis menempuh pendidikan Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
10. Bapak, Ibu, Kakak dan Adikku, Kakak ipar dan Adik ipar, atas dukungan dan kasih sayang yang diberikan dalam sepanjang perjalanan hidup penulis, sehingga mampu menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
11. Istri dan Anak-anakku tercinta, yang sudah rela ditinggalkan dan memberikan do'a serta dukungan selama proses pendidikan ini berlangsung;

12. Mas Andri, Mba Leni dan Mas Miko, serta segenap civitas akademika Program Studi Magister Ilmu Akuntansi yang turut membantu dalam kelancaran perkuliahan dan penyelesaian tesis;
13. Teman-teman Magister Ilmu Akuntansi Universitas Lampung Program STAR BPKP Angkatan I, II dan III yang telah memberikan dukungan, bantuan dan kerja sama selama ini, semoga silaturahmi kita tidak pernah putus;
14. Pihak-pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, namun demikian semoga tesis ini bermanfaat dikemudian hari. Amin.

Bandar Lampung, April 2017

**M. Sholeh Ghifari**

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	ii
Daftar Tabel .....	iv
Daftar Gambar.....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b> .....	<b>7</b>
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Kompensasi.....	7
2.1.2 Motivasi .....	13
2.1.3 Teori Kebutuhan Maslow .....	16
2.1.4 Teori Equitas .....	19
2.1.5 Teori Motivasi Frederick Herzberg .....	20
2.1.6 Kinerja Pegawai.....	21
2.2 Penelitian Sebelumnya .....	27
2.3 Kerangka Pemikiran .....	28
2.4 Pengembangan Hipotesis .....	29
2.4.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja .....	29
2.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	30
2.4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi .....	31
2.4.4 Model Penelitian .....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>33</b>
3.1 Desain Penelitian .....	33
3.2 Lokasi Penelitian .....	33
3.3 Populasi dan Sampel .....	33
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	34
3.5 Variabel Penelitian .....	35
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	36
3.7 Instrumen Penelitian .....	39

3.8 Model dan Teknik Analisis Data .....	39
3.8.1 Model Analisis Data .....	39
3.8.2 Teknik Analisis Data .....	39
3.8.2.1 Teknik Model Struktur .....	39
3.8.2.2 Uji Model Struktur .....	40
3.8.2.3 Uji Hipotesis .....	41
<b>BAB IV ANALISIS DATA DN PEMBAHASAN .....</b>	<b>43</b>
4.1 Deskriptif Data Penelitian .....	43
4.2 Analisis Deskriptif .....	45
4.2.1 Variabel Kompensasi Finansial .....	46
4.2.2 Variabel Kompensasi Non Finansial .....	48
4.2.3 Variabel Motivasi .....	50
4.2.4 Variabel Kinerja Pegawai .....	52
4.3 Evaluasi <i>Outer Model</i> .....	54
4.3.1 Hasil Analisis Uji Validitas .....	56
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	58
4.4 Uji Struktural Model ( <i>Inner Model</i> ) .....	60
4.5 Hasil Uji Hipotesis .....	61
4.5.1 Uji Pengaruh Positif Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi .....	62
4.5.2 Uji Pengaruh Positif Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi .....	62
4.5.3 Uji Pengaruh Positif Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	63
4.5.4 Uji Pengaruh Positif Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi .....	64
4.5.5 Uji Pengaruh Positif Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi .....	65
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>67</b>
5.1 Kesimpulan .....	67
5.2 Keterbatasan .....	68
5.3 Saran .....	69
<b>REFRENSI .....</b>	<b>70</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Daftar Penelitian Terdahulu .....	27
Tabel 2.	Instrumen Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan .....	38
Tabel 3.	Analisis Skor Nilai Responden Berdasarkan Indikator Kompensasi Finansial .....	47
Tabel 4.	Analisis Skor Nilai Responden Berdasarkan Indikator Kompensasi Non Finansial .....	49
Tabel 5.	Analisis Skor Nilai Responden Berdasarkan Indikator Motivasi ....	51
Tabel 6.	Analisis Skor Nilai Responden Berdasarkan Indikator Kinerja Pegawai .....	53
Tabel 7.	<i>Cross Loading</i> .....	56
Tabel 8.	Kreteria <i>Fornell-Larcker</i> .....	58
Tabel 9.	<i>Composite Reliability</i> .....	59
Tabel 10.	<i>Cronbach's Alpha</i> .....	59
Tabel 11.	<i>R-square</i> .....	60
Tabel 12.	<i>Construct Crossvalidated Redundancy</i> .....	61
Tabel 13.	<i>Path Coefficients</i> .....	61
Tabel 14.	<i>Indirect Effects</i> .....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Piramida Kebutuhan Moslow .....	16
Gambar 2.	Model Penelitian .....	32
Gambar 3.	Diagram Data Responden berdasarkan Usia .....	43
Gambar 4.	Diagram Data Tingkat Pendidikan Responden .....	44
Gambar 5.	Diagram Data Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	45
Gambar 6.	Diagram Jumlah Skor Indikator Kompensasi Finansial .....	46
Gambar 7.	Diagram Jumlah Skor Indikator Kompensasi Non Finansial .....	48
Gambar 8.	Diagram Jumlah Skor Indikator Motivasi .....	50
Gambar 9.	Diagram Jumlah Skor Indikator Kinerja Pegawai .....	52
Gambar 10.	Estimasi Model Awal Penelitian.....	54
Gambar 11.	Perubahan <i>Outer Loading</i> Re-estimasi .....	55
Gambar 12.	Kurva <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	57

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Faktor penting dalam keberhasilan kerja suatu lembaga adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan memberikan kontribusi pada kinerja lembaga dalam kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif (Mathis et al, 2002). Kinerja pegawai tergantung pada hasil kualitas dan kuantitas kerja karyawan/pegawai sesuai tanggung jawabnya (Hersey dan Blanchard, 2001).

Untuk menciptakan kinerja karyawan yang diharapkan, diperlukan suatu kebijakan yang sesuai (Muslimin, 2007), dan salah satu kebijakan penting yang perlu dikaji adalah pemberian kompensasi yang mampu memotivasi prestasi karyawan (Kismono, 2011). Hasibuan (1993) menyatakan bahwa kompensasi secara adil dan terstruktur memberikan motivasi bagi pegawai dalam menciptakan kinerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian pemberian kompensasi yang sesuai akan berdampak pada tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dan memberikan hasil prestasi yang baik dalam lembaga itu sendiri.

Gomez (2003) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Dua faktor ini saling berkaitan dalam menciptakan kinerja pegawai. Motivasi itu sendiri mampu menggerakkan kemampuan seseorang dalam menuju hasil yang diinginkan. Semakin tinggi motivasi maka

semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Upaya menumbuhkan motivasi diperlukan faktor internal yang bersumber dari diri pegawai itu sendiri, dan faktor eksternal yang bersumber dari luar diri pegawai (Saydam, 2005). Salah satu faktor eksternal timbulnya motivasi adalah kompensasi yang adil, yang terbagi atas kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial (Simamora, 2003).

Kedua bentuk kompensasi ini memegang peranan penting dalam motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Bonner et al, 2000). Hal ini dibuktikan dengan penelitian Hadian dan Limbong (2012) yang menyatakan bahwa kompensasi yang sesuai akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut, diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Kinerja pegawai Kantor Urusan Agama kini menjadi sorotan penting di masyarakat, terutama pada operasional layanan yang berdampak besaran biaya nikah dan rujuk yang diberlakukan di Kementerian Agama. Berdasarkan pemantauan yang dilakukan Inspektorat Jenderal Kementerian Agama (Tim Pemantauan dan Evaluasi Pelayanan pada KUA kecamatan) pada November 2012 terhadap 227 KUA di 48 kabupaten/kota yang meliputi 9 provinsi menunjukkan bahwa banyak oknum petugas KUA yang melakukan pungutan lebih dari yang ditetapkan. Besarnya pungutan biaya tersebut dilakukan pegawai dengan alasan, biaya digunakan untuk uang transportasi penghulu ke rumah calon pengantin, serta pembayaran jasa petugas administrasi dan ucapan terima kasih kepada pelaksana pencatatan pernikahan (Koeswinarno dan Wahab, 2014).

Maraknya gratifikasi dan pungutan yang tidak sesuai ketentuan menjadi potensi mengarah pada perbuatan korupsi. Hal inilah yang menjadikan penilaian kinerja

pegawai Kantor Urusan Agama dipandang rendah berdasarkan survey investegasi disektor pelayanan publik yang dilakukan KPK Tahun 2012. Untuk itu pemerintah menetapkan kebijakan atas Pendapatan Negara Bukan Pajak, yang mengatur besaran, proses, dan pengelolaan biaya nikah dan rujuk (NR) secara transparan dan akuntabilitas, yang diharapkan mampu mengubah stigma negatif masyarakat tersebut.

Penggunaan PNBPN atas biaya nikah dan rujuk yang tercantum di dalam PMA Nomor 46 Tahun 2014 pasal 17 ayat (2), diberdayakan untuk membiayai pelayanan nikah dan rujuk yang meliputi insentif bagi profesi penghulu dan pengelola, transport, biaya operasional administrasi supervisi, dan biaya lain yang masing-masing diatur sesuai kebijakan. Sebagian besar PNBPN diberdayagunakan dalam bentuk kompensasi finansial atau insentif bagi pegawai penghulu sebagai pelaksana nikah dan rujuk. Sementara biaya lainnya digunakan untuk peningkatan kualitas pelayanan nikah atau rujuk yang merupakan kompensasi non finansial bagi penghulu.

Selain pemberian kompensasi finansial, kebijakan ini dimaksudkan untuk memberian suatu penghargaan dalam bentuk kompensasi non finansial bagi pegawai penghulu, baik berupa dana oprasional bagi KUA dalam peningkatan sarana dan pra sarana, rasa tanggung jawab atas pekerjaan, serta peningkatan karier pegawai penghulu. Kompensasi ini merupakan hal ini dalam memotivasi pegawai untuk senantiasa melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawabnya dengan maksimal.

Tujuan PMA No. 46 Tahun 2014 antara lain adalah memperjelas keuangan yang dibayarkan masyarakat dan mengakomodir kepentingan, pemberian kompensasi, dan penghargaan kepada para penghulu yang melaksanakan tugas di luar kantor atau luar jam kantor, sehingga menjadikan KUA yang berintegritas terbebas dari gratifikasi. Hal yang terpenting dalam kebijakan ini adalah pemberian kompensasi sebagai pengganti uang yang diterima pegawai sebagai ucapan terima kasih yang dianggap gratifikasi serta pungutan liar pada penerimaan biaya nikah rujuk, menjadi permasalahan pada pelayanan lembaga Kementerian Agama khususnya KUA.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka pemberian kompensasi merupakan langkah penting dalam memotivasi pegawai Kantor Urusan Agama, khususnya pegawai penghulu berhubungan langsung dengan masyarakat dalam pelaksanaan nikah dan rujuk untuk bekerja lebih baik, memberikan pelayanan publik secara prima, serta diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sesuai penelitian Pratiwi dan Kuswinarno (2013), Supiyanto (2015) dan Handoko (2010), menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi finansial dan non finansial, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

Sebaliknya, penelitian Idris (2015), Murty dan Hudiwinarsih (2012) membuktikan bahwa kompensasi tidak ada berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disebabkan kompensasi finansial bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan masih dirasakan tidak adil dan tidak sesuai dengan harapan karyawan. Dengan demikian, langkah kebijakan pemerintah yang ditetapkan ini, apakah akan memberikan pengaruh yang baik atau sebaliknya.

Berdasarkan gambaran di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Dampak Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Atas Penerapan PMA. 46 Tahun 2014.”

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan dengan kondisi ini maka peneliti ingin mengetahui

1. Apakah kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai pegawai Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung.
2. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai pegawai Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung.
3. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pegawai Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung.
4. Apakah kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung.
5. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara garis besar tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dampak kompensasi finansial terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung.
2. Menganalisis dampak kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung.

3. Menganalisis dampak motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung.
4. Menganalisis dampak kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung.
5. Menganalisis dampak kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Pemerintah terhadap pengaruh kebijakan yang telah ditetapkan dengan melihat faktor penilaian kinerja pegawai.
2. Pengembangan teori dan pengetahuan di bidang akuntansi, mengenai kompensasi terhadap kinerja individu pada organisasi sektor publik.
3. Sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan ini.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu tujuan dan harapan yang sangat penting bagi seorang pekerja/pegawai. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan atas pelayanan yang dilakukan, yang mencakup imbalan baik secara langsung maupun tidak langsung (Caruth dan Handlogten, 2001).

Menurut Daft (2003), kompensasi merujuk pada: (1) semua pembayaran uang dan (2) semua barang atau komoditi yang digunakan berdasarkan nilai uang untuk memberi imbalan kepada pegawai. Definisi di atas menyatakan bahwa kompensasi memiliki makna yang lebih luas daripada gaji atau upah, karena didalamnya terdapat unsur penghargaan tidak langsung dan non-finansial kedalam konsep balas jasa secara keseluruhan.

Menurut Mondy et al (2003), bentuk kompensasi dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. **Kompensasi finansial.**

Kompensasi ini merupakan kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi ini dibedakan atas:

- a. Kompensasi finansial langsung yang merupakan pembayaran berbentuk uang yang diterima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.

Terdapat beberapa terminologi dalam kompensasi finansial, antara lain:

1. Upah/gaji. Gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

Menurut Sikula yang dikutip oleh Hasibuan (2012) mengartikan bahwa gaji merupakan kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan, atas dasar yang teratur seperti, tahunan, caturwulanan, bulanan dan minggu.

2. Insentif, yang merupakan tambahan-tambahan gaji di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
3. Tunjangan, merupakan tambahan kompensasi diluar gaji dan upah seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
4. Fasilitas, merupakan kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

- b. Kompensasi finansial tak langsung. Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

## 2. Kompensasi non finansial.

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Pekerjaan, merupakan segala aktifitas karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya, berupa kepuasan kerja dengan melakukan pekerjaan yang dirasa tepat bagi karyawan, antara lain :
  1. Tugas- tugas yang menarik, yaitu memberikan pekerjaan yang menarik dan bervariasi yang diharapkan mampu menimbulkan minat dan semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tersebut, sehingga kepuasan bagi karyawan terwujud.
  2. Tantangan bagi sebagian karyawan yang merasakan pekerjaan yang kurang menantang akan dapat memacu ketidakpuasan karyawan atau bahkan membuat karyawan tersebut keluar dari perusahaannya. Jadi pemberian pekerjaan yang menantang diharapkan mampu menimbulkan motivasi bagi karyawan untuk memperoleh kepuasan kerja.

- 3 Tanggung jawab, yaitu bentuk kepercayaan yang diberikan kepada karyawan/pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya, yang diharapkan mampu menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan.
4. Rasa pencapaian, yaitu perasaan atas pencapaian keberhasilan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik. Dengan demikian kepuasan kerja pasti dirasakan oleh karyawan tersebut.

b. Lingkungan Pekerjaan

Merupakan kondisi lingkungan dalam suatu perusahaan, dimana karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan pekerjaan terdiri atas :

1. Lingkungan kerja yang nyaman, merupakan tempat kerja karyawan, yang terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan non fisik yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
2. Teman kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan semangat kerja, karena dengan keeratn hubungan teman kerja yang meyenangkan akan membantu proses penyelesaian pekerjaan, sehingga pekerjaan akan selesai dengan mudah dan cepat.

Pemberian kompensasi non finansial diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Kompensasi non finansial merupakan suatu ukuran keberhasilan bagi individu tersebut. Bila pemberian kompensasi non finansial diberikan secara tepat maka akan mempengaruhi

perilaku para karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Hasibuan, 2012).

Dengan demikian, bentuk kompensasi yang diberikan pada pegawai penghulu Kantor Urusan Agama berdasarkan kebijakan pemerintah dikelompokkan dalam dua bentuk, kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk finansial berupa insentif, tunjangan dan fasilitas. Sedangkan kompensasi non-finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk non- finansial, seperti tantangan pekerjaan, tanggung jawab, penghargaan, promosi jabatan dan lainnya.

Menurut Hasibuan (2012), dalam pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor, antara lain;

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja. Jika penawaran jumlah tenaga kerja langka gaji cenderung tinggi, sebaliknya jika permintaan tenaga kerja yang berkurang/kesempatan kerja menjadi langka, gaji cenderung rendah.
2. Kemampuan dan Kesedian Perusahaan. Jika kemampuan dan kesedian perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi semakin besar, dan sebaliknya jika kemampuan dan kesedian perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat Buruh / Organisasi Pegawai. Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, dan sebaliknya apabila serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, namun jika produktivitas kerja karyawan kurang baik (buruk) serta rendah, maka kompensasi akan kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Kepres. Pemerintah dengan Undang-undang dan Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan ini sangatlah penting agar pengusaha tidak sewenang-wenang dalam menetapkan upah kepada karyawan atau pegawai, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat.
6. Biaya Hidup. Jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat kompensasi yang diterima semakin tinggi. Tetapi sebaliknya jika biaya hidup di daerah tersebut rendah maka tingkat kompensasi yang diterima semakin rendah.
7. Posisi Jabatan Karyawan. Karyawan yang memiliki posisi jabatan yang tinggi akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar, atau sebaliknya karyawan yang memiliki posisi jabatan yang rendah akan menerima gaji/kompensasi yang lebih kecil. Hal ini adalah wajar dikarenakan jabatan tersebut memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda besarnya.
8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja. Pendidikan dan pengalaman kerja menjadi faktor besar kecilnya kompensasi yang diterima.
9. Kondisi Perekonomian Nasional. Jika kondisi perekonomian maju maka kompensasi yang diterima akan lebih besar dari kondisi perekonomian yang kurang maju.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan. Dengan melihat tingkat kesukaran pada jenis dan sifat pekerjaan, maka kompensasi yang diberikan harus disesuaikan dengan tingkat kesukaran pekerjaan tersebut.

Selain itu menurut Hasibuan (1993), pertimbangan pemberian kompensasi bertujuan dalam ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan yang efektif, motivasi bagi karyawan/pegawai, menjaga stabilitas karyawan/pegawai, meningkatkan disiplin, pengaruh Serikat Buruh, serta pengaruh pemerintah.

Dengan terbitnya kebijakan PMA No. 46 Tahun 2014 dalam pemberian kompensasi, pemerintah mengharapkan agar karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dan membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu tujuan pemberian kompensasi ini adalah mencegah dalam melakukan kecurangan demi kepentingan pribadi, seperti gratifikasi dan pungutan liar, serta tindakan-tindakan yang menimbulkan kerugian bagi orang lain.

Menurut Notoatmodjo (1998), Kebijakan kompensasi dinilai sangat penting ditetapkan, dikarenakan memiliki tujuan dalam menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan gaji karyawan, mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya, serta memenuhi peraturan-peraturan.

### **2.1.2 Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2009), motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi, dengan tujuan agar pegawai dapat menyesuaikan dirinya terhadap lingkungan dalam mencapai tujuan yang hendak

dicapainya. Sementara Robbins (2006) menjelaskan bahwa motivasi karyawan adalah kesediaan untuk berupaya yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, dalam memenuhi kebutuhan individual tertentu. Dengan demikian motivasi kerja yang timbul dari dalam diri seseorang, dipengaruhi oleh faktor-faktor pendorong yang sesuai, sebagai sarana untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Hasibuan (2012) terdapat dua jenis motivasi kerja, yaitu:

1. Motivasi Positif

Motivasi kerja positif merupakan dorongan yang diberikan oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan/organisasinya. Dengan motivasi positif ini, maka karyawan akan semangat dalam meningkatkan kerjanya, dikarenakan manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi pada masa kerja. Selain itu, motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang dibebankan kepadanya, berupa sangsi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda. Namun motivasi negatif ini dalam jangka waktu panjang akan memberikan dampak yang kurang baik.

Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan sangat penting dalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2012), tujuan tersebut adalah untuk :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
3. Mempertahankan stabilitas karyawan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan;
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan;
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan motivasi seorang karyawan/pegawai. Menurut Saydam (2005) motivasi dipengaruhi oleh faktor-faktor, antara lain:

1. Faktor Internal

Faktor ini merupakan faktor yang berasal dari proses psikologis didalam diri seseorang, yang terdiri atas: kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, serta kepuasan kerja.

2. Faktor Eksternal

Faktor ini merupakan faktor yang bersumber dari luar diri seseorang, antara lain: lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, ada

jaminan karir (penghargaan atas prestasi), status dan tanggung jawab, praturan yang fleksibel.

Dengan demikian motivasi dapat berlangsung baik jika dipengaruhi oleh kedua faktor tersebut. Jika salah satu dari kedua faktor tidak mendukung, maka motivasi mungkin saja tidak akan terjadi. Karenanya kedua faktor harus saling mendukung agar tidak memberikan dampak yang buruk bagi kinerja seseorang.

### 2.1.3 Teori Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow (1984) menjelaskan bahwa manusia memiliki lima elemen kebutuhan hirarki dari yang sangat penting, hingga yang tidak penting dan dari yang mudah hingga yang sulit untuk dicapai. Disini terlihat bahwa kebutuhan mendasar sangat mempengaruhi motivasi manusia.

Terdapat lima kebutuhan menurut Moslow, yang dikenal dengan piramida kebutuhan moslow, terdiri kebutuhan tingkat bawah hingga kebutuhan tingkat atas. Perbedaan ini didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal (didalam diri seseorang), sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal (oleh hal-hal seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan).



Gambar 1. Piramida Kebutuhan Moslow

Kebutuhan-kebutuhan tersebut terdiri atas:

1. Kebutuhan fisiologis.

Kebutuhan yang meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya. Kebutuhan fisiologis umumnya bersifat neostatik (usaha menjaga keseimbangan unsur-unsur fisik) seperti makan, minum, gula, garam, protein, serta kebutuhan istirahat dan seks. Kebutuhan fisiologis ini sangat kuat. Dalam keadaan absolut (kelaparan dan kehausan), semua kebutuhan lain ditinggalkan dan orang mencurahkan semua kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan ini. Kebutuhan merupakan pertahanan hidup jangka pendek.

2. Kebutuhan rasa aman.

Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya. Kebutuhan ini meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional. Kebutuhan ini terdiri atas: kebutuhan keamanan, stabilitas, proteksi, struktur hukum, keteraturan, batas, kebebasan dari rasa takut dan cemas. Kebutuhan keamanan merupakan pertahanan hidup jangka panjang. Pada dasarnya kebutuhan fisiologis dan keamanan merupakan kebutuhan mempertahankan hidup.

3. Kebutuhan sosial.

Kebutuhan sosial dan cinta muncul setelah kebutuhan fisiologis dari keamanan relatif terpuaskan, dan menjadi tujuan yang dominan. Kebutuhan sosial meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.

4.   Kebutuhan penghargaan.

Ketika kebutuhan sosial terpuaskan, kekuatan motivasinya melemah, dan diganti motivasi harga diri. Kebutuhan ini meliputi penghargaan internal seperti rasa hormat diri, otonomi, dan pencapaian, dan penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.

Jenis harga diri terdiri atas jenis dua, pertama adalah menghargai diri sendiri, seperti kebutuhan kekuatan, penguasaan, kompetensi, prestasi, kepercayaan diri, kemandirian, dan kebebasan. Kedua adalah mendapat penghargaan dari orang lain, seperti kebutuhan prestise, penghargaan dari orang lain, status, ketenaran, dominasi, menjadi orang penting, kehormatan, diterima dan apresiasi. Dengan demikian seseorang membutuhkan pengetahuan, bahwa dirinya dikenal dengan baik dan dinilai dengan baik oleh orang lain.

5.   Kebutuhan akan aktualisasi diri.

Setelah semua kebutuhan dasar terpenuhi, timbul kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini meliputi dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecapakannya, seperti pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Kebutuhan ini merupakan sesuatu yang mampu mewujudkan kemampuann potensi seseorang secara maksimal. Manusia yang mampu mencapai tingkat aktualisasi diri akan menjadi manusia yang utuh, memperoleh kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang orang lain, bahkan tidak menyadari ada kebutuhan semacam itu.

#### **2.1.4 Teori Equitas**

*Equity theory* diperkenalkan oleh John Stacey Adams (1963), yang menegaskan bahwa karyawan berusaha untuk mempertahankan ekuitas, yaitu antara input yang mereka bawa dalam pekerjaan dengan hasil yang mereka terima terhadap masukan (kontribusi karyawan) dan hasil yang dirasakan orang lain. Dengan kata lain, pemberian kompensasi yang adil merupakan kompensasi yang didasarkan pada kompensasi netto yang diterima karyawan dibandingkan pada hasil realisasi nilai yang diterima baik dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Menurut Wallace dan Fay (1983), rasa adil yang diterima adalah ketika mendapatkan umpan balik dari upaya yang telah dilakukan sebelumnya dibandingkan dengan apa yang diterima karyawan lainnya. Akibat perlakuan yang adil inilah menyebabkan mereka termotivasi untuk menjaga kewajaran dipertahankan, dalam hubungan rekan kerja mereka dan organisasi dalam bentuk kinerja.

Dalam teori ini, ukuran ekuitas didasarkan perbandingan antara rasio kontribusi dan manfaat dari setiap individu. Pegawai tidak harus berkontribusi yang sama (seperti investasi dalam jumlah pekerjaan dan waktu yang sama) atau menerima manfaat yang sama (seperti kompensasi, reward, pelayanan, dan sarana yang sama).

Menurut Guerrero et al. (2007), Teori keadilan mengakui bahwa faktor variabel individu dan halus seseorang, mempengaruhi penilaian persepsi masing-masing dan hubungan mereka dengan mitra relasional mereka. Pegawai merasa puas jika diperlakukan dengan adil dan merasa bermanfaat, dan sebaliknya perasaan

ketidakpuasan kinerja timbul ketika merasa diperlakukan dengan tidak adil.

Perasaan inilah biasanya mendasari motivasi yang merupakan variabel halus dan juga memainkan peranan penting bagi rasa ekuitas.

Dengan demikian pengakuan atas kinerja dan tindakan kepada pegawai akan menimbulkan rasa kepuasan dan membantu karyawan merasa berguna serta memiliki hasil yang lebih. Pengakuan kinerja dalam bentuk pemberian kompensasi yang adil dan seimbang dengan nilai pekerjaan merupakan salah satu faktor yang membuat tingginya motivasi kerja pegawai.

### **2.1.5 Teori Motivasi Frederick Herzberg**

Teori Dua Factor Frederick Herzberg berkaitan dengan motivasi dan kepuasan kerja (Hasibuan, 2012). Menurut teori, faktor motivator berkaitan pada kebutuhan atas psikologis seseorang, yaitu perasaan dalam pekerjaan dan hubungan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan. Faktor-faktor motivasi ini antara lain pekerjaan yang dilaksanakan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan untuk berkembang, kemajuan berkarier dan pengakuan dari orang lain.

Sedangkan faktor *hygiene* atau pemeliharaan yang mencakup status seseorang dalam organisasi, hubungan individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

Pada Teori ini, atasan harus lebih fokus menjamin kecukupan faktor hygiene (faktor kesehatan) dan memastikan bahwa pekerjaan sebagai perangsang dan bermanfaat, untuk menghindari ketidakpuasan karyawan agar karyawan termotivasi melakukannya lebih keras dan lebih baik. Hal itu dapat dilakukan dengan memanfaatkan keahlian, keterampilan dan kompetensi karyawan secara maksimal serta berfokus pada faktor-faktor motivasi agar dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan.

Hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan pada hasil penelitian Herzberg (Hasibuan, 2012), yaitu pendorong karyawan, seperti pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu. Selain itu perlu diperhatikan pula hal-hal yang mengecewakan karyawan, terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya, serta kekecewaan atas terbatasnya berprestasi.

#### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

Tujuan lembaga akan lebih mudah dapat terwujud, jika adanya peran dan dukungan perilaku-prilaku pegawai yang tercermin dalam kinerja pegawai. Dengan kinerja pegawai yang baik, maka kinerja organisasi akan tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara (2009), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas pelaksanaan tugas yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jika kualitas

dan kuantitas kerja yang dihasilkan baik dan sesuai tanggung jawabnya, maka prestasi kerja pegawai tersebut dapat dikatakan baik. Sementara Hersey and Blanchard (2001) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Prestasi kerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor-faktor, antara lain lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009). Untuk mengukur kerja pegawai diperlukan penilaian atas kinerja dan mengevaluasi, seberapa baik pegawai melakukan pekerjaannya dibanding dengan standar, dan mengkomunikasikan informasi penilaian tersebut kepada pegawai. Sehingga terbentuk rasa keinginan dalam melaksanakan tugas berikutnya dengan lebih baik.

Dalam buku Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN, 2003), penilaian kerja, baik di sektor publik maupun swasta, merupakan tahapan penting dalam siklus pembangunan sumber daya manusia. Ini merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen yang sesuai dengan karakteristik tugas tersebut.

Agar menghasilkan penilaian kinerja yang valid dan reliabel, diperlukan instrumen pengukuran kinerja sebagai alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu pegawai (LAN, 2003). Substansi instrumen pengukuran kinerja ini terdiri dari aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas dan dapat diukur, yaitu meliputi:

1. Prestasi Kerja, yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian, yaitu kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya
3. Perilaku, yaitu sikap atau tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam tugas-tugasnya. Perilaku disini mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.
4. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk dalam hal pengawasan.

Selain itu Gomes (2003) menjelaskan, bahwa untuk mengukur kinerja terdapat dua kriteria, yaitu pengukuran berdasarkan hasil akhir dan pengukuran berdasarkan perilaku. Pengukuran kinerja berdasarkan hasil, didasarkan pada pencapaian tujuan organisasi atau dengan mengukur hasil akhir saja.

Kriteria pengukuran ini berpedoman pada konsep *Management by Objective* (MBO), yang memberikan keuntungan pada kejelasan pengukuran secara kuantitatif dikriteria-kriteria dan target kinerja. Namun demikian memiliki kelemahan utama dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, yang pada akhirnya dianggap mengabaikan

Dalam pengukuran ini lebih menekankan bukan pada pencapaian hasil akhir, namun pada cara atau sarana dalam mencapai tujuan. Pengukuran ini lebih pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang umumnya bersifat subyektif

dimana karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif (Gomes, 2003).

Oleh karena pengukuran ini rentan terhadap bias karenanya Bono dan Judge (2003) menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing. cara ini ditujukan untuk mengakomodir ukuran ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *job performance* yang komprehensif.

Dalam pengukuran kinerja pegawainya, setiap lembaga memiliki aspek yang berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan organisasi bergerak di bidang yang bermacam-macam, jenis pekerjaan bermacam-macam. Hasibuan (2012) mengemukakan aspek kinerja yang dinilai antara lain:

1. Kesetiaan, penilai mengukur karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Prestasi kerja, hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran, penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugastugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4. Kedisiplinan, penilai menilai kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
5. Kreativitas, penilai menilai kemampuan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. Kerja sama, penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya.
7. Kepemimpinan, penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif.
8. Kepribadian, penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap baik, serta berpenampilan wajar.
9. Prakarsa, penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan.
10. Kecakapan, penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijakan dan di dalam situasi manajemen
11. Tanggung jawab, penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan,dan hasil kerjanya.

Penilaian kinerja sangat penting dalam sebuah organisasi atau lembaga, menurut Handoko (1992) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*
7. Ketidak akuratan informasi
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Sementara Gomes (2003), menyatakan bahwa kinerja yang baik dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan.
2. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan.
4. Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan.
5. Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain.
6. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Semangat dalam melaksanakan tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab.
8. Kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, integritas pribadi.

Dalam sistem pengendalian manajemen, evaluasi kinerja menurut Mahmudi (2007) meliputi:

- a. Evaluasi kinerja organisasi, merupakan penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan.
- b. Evaluasi Program, Jika evaluasi program menunjukkan bahwa program yang dilaksanakan tidak efektif, maka manajer perlu mengkaji ulang terhadap strategi untuk mencapai tujuan.
- c. Umpan Balik, merupakan tahap akhir setelah dilakukan evaluasi kinerja. Tahap ini dilakukan sebagai sarana untuk melakukan tindak lanjut atas prestasi yang dicapai.

Dari penjabaran di atas, disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangatlah penting dalam meningkatkan nilai perusahaan, hal ini ditentukan oleh seberapa besar kontribusi perilaku pegawai dalam melakukan kebijakan yang berlaku, baik dalam organisasi maupun luar organisasi, berdasarkan prosedur dan standar operasional yang tersusun dengan baik, sehingga memberikan hasil yang berarti baik bagi organisasi maupun masyarakat.

## 2.2 Penelitian sebelumnya

Tabel 1. Daftar Penelitian Terdahulu.

No	Judul penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1	<i>National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands.</i> (Jansen. et al, 2009)	gaji pokok, Formula bonus, bonus diskresioner, Spiffs	Terdapat pengaruh yang signifikan antara antara kompensasi yang diberikan dengan pengukuran kinerja di amerika dan Nderland
2	<i>Enterprise resource planning systems and</i>	Kinerja perusahaan : sumber daya	Terdapat pengaruh yang sangat besar

	<i>non-financial performance incentives: The joint impact on corporate performance.</i> (Benson et al. 2007)	perusahaan, insentif non-finansial, ERP and NFPI ROA : laba sebelum pos luar biasa; beban bunga; tarif pajak; and Rata-rata total aset	kompensasi non finansial jangka sebagai motivasi dan kesempatan panjang terhadap kinerja perusahaan
3	<i>Pay and Non-pay Incentives, Performance and Motivation.</i> (Hicks and Adams. 2000)	Financial Incentives, Non Financial	Adanya pengaruh finansial maupun non finansial dalam kinerja dan motivasi dari profesional lembaga dan pegawai kesehatan swasta.
4	<i>Motivation &amp; Employee Performance</i> (Tampu dan Cochina, 2015)	Motivasi, Kinerja karyawan	Adanya hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan, motivasi difokuskan pada kombinasi insentif dengan dan penghargaan.
5	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Juliningrum dan Sudiro, 2011)	Kompensasi, budaya kerja, motivasi dan kinerja	Kompensasi tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja

### 2.3 Kerangak pikiran

Sesuai tujuan penelitian dan kajian teori, kerangka pemikiran mengambil empat sub bagian, terdiri atas kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi dan kinerja karyawan. Dimana peneliti membagi model kompensasi menjadi dua variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, yang masing masing diharapkan memiliki berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sementara motivasi diharapkan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan akhirnya

dihasilkan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja dengan motivasi sebagai *intervening*.

## **2.4 Pengembangan Hipotesis**

### **2.4.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Pentingnya pemberian kompensasi adalah meningkatkan motivasi pegawai agar selalu bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Frederick Herzberg (1959) mengatakan pengusaha harus menyediakan imbalan keuangan yang memadai merupakan motivator yang lebih efektif. kompensasi finansial sebagai motivator insentif yang efektif telah diberikan perhatian selama bertahun-tahun (Mitchell dan Mickel, 1999). Kompensasi finansial telah terbukti menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan serta untuk melayani sebagai penguat kinerja karyawan (Stajkovic dan Luthans, 1997, 2003).

Kebijakan kompensasi finansial kepada pegawai KUA dalam operasional nikah dan rujuk dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja dengan baik agar dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut:

H1 : Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para pegawai adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Dengan demikian, selain kompensasi finansial, kompensasi non finansial pada kebijakan tersebut juga merupakan hal penting dalam upaya

meningkatkan motivasi kerja karyawan. Teori Dua Faktor Herzberg menyatakan bahwa kompensasi yang sesuai adalah kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan hidup, selaras dengan beban pekerjaan yang dilakukan, seimbang, efektif, dapat memotivasi dan dapat dipahami (Hasibuan, 2012). Hal sejalan dengan penelitian Pryice et al (2011) yang menyimpulkan bahwa kompensasi non finansial merupakan alat yang efektif sebagai motivasi karyawan. Dengan demikian maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai

#### **2.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Ini merupakan faktor pendorong semangat dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi. Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa adanya hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja, dengan melihat berbagai faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja. Motivasi lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (Timpe, 1999).

Penelitian Barrick (2002) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan tingginya motivasi kerja seseorang diharapkan semakin baik tingkat prestasi kerja seseorang. Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut:

H3 : Motivasi berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

### **2.4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi**

Kompensasi finansial merupakan balasan jasa kerja yang berpengaruh kuat pada karyawan dalam memencapai tujuan organisasi (Nitisemito, 2006). Hal ini dapat menimbulkan pendorong motivasi karyawan untuk terus dapat meningkatkan kinerjanya, disebabkan karyawan berusaha untuk mempertahankan input yang mereka bawa ke pekerjaan dan hasil yang mereka terima dari itu (Adams, 1965). Semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh kompensasi yang sesuai. Penelitian Ghazanfar at al (2011) menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kompensasi finansial dan motivasi kerja yang mengarah kepada kepuasan kerja yang berpengaruh pada kinerja.

Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

Selain itu kompensasi non finansial juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kerja pegawai. Baik kompensasi finansial maupun non finansial, merupakan faktor yang memotivasi pegawai untuk berkomitmen terhadap organisasi dan meningkatkan kinerja (Stillo, 2011).

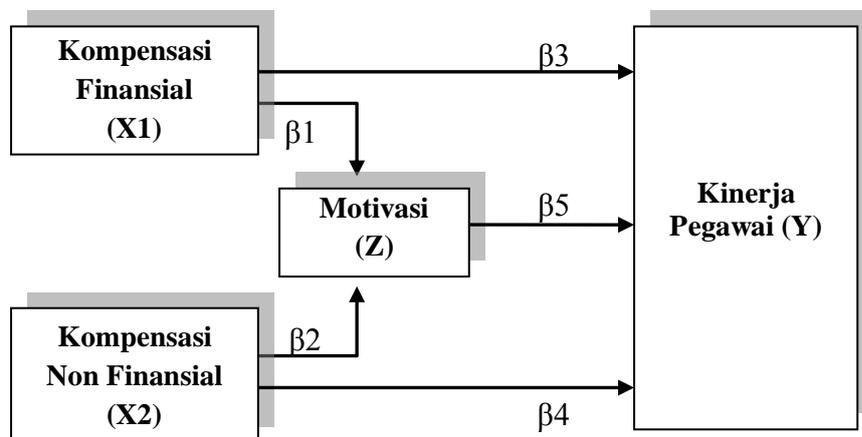
Pemberian kompensasi non finansial juga dapat memotivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik, sehingga prestasi kerja pegawai dapat tercapai dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Khan dan Mufti (2012) mengungkapkan bahwa karyawan termotivasi dikarenakan mereka adanya penghargaan yang diberikan kepada mereka dan memiliki dampak yang

signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

## 2.5 Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang, permasalahan, kajian teori, serta kerangka pikir penulis, maka model penelitian ini dapat dilihat dalam diagram jalur kerangka kerja penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. Model Penelitian

Model penelitian dalam gambar di atas menggunakan analisis jalur dengan pengaruh kompensasi finansial (X1) terhadap motivasi (Z) dengan besar koefisien jalur  $\beta_1$ , pengaruh kompensasi non finansial (X2) terhadap motivasi (Z) dengan besar koefisien  $\beta_2$ , pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan besar koefisien  $\beta_5$ . Sementara  $\beta_4$  dan  $\beta_3$  merupakan koefisien hubungan langsung kompensasi finansial dan non finansial dengan kinerja pegawai.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan analisis dekriptif kuantitatif dengan menggunakan perhitungan angka-angka yang dihasilkan dari penilaian kuisioner yang diberikan kepada responden.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan pada Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung yang merupakan instansi Kementerian Agama yang berada di kecamatan-kecamatan yang memberikan pelayanan di bidang agama dan keagamaan kepada masyarakat khususnya opsional nikah dan rujuk.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung dengan kualifikasi populasi adalah pegawai negeri sipil yang langsung terlibat dalam operasional nikah dan rujuk sebagai objek dari kebijakan dalam PMA no. 46 Tahun 2014. Populasi penelitian diambil dari 199 Kantor Urusan Agama dari 15 kabuapten di Provinsi Lampung, dengan jumlah sebanyak 323 pegawai yang memiliki tugas sebagai penghulu.

Penentuan jumlah sampel yang diambil peneliti menggunakan rumus Slovin (Sevilla, Consuelo G. *et. al* , 2007) adalah sebagai berikut:

$$n = N / (1 + N \cdot (\alpha^2))$$

keterangan :

$n$  = jumlah sampel

$N$  = Jumlah Populasi

$\alpha$  = Batas Toleransi Kesalahan (*error tolerance*).

Tingkat toleransi kesalahan yang diambil adalah sebesar 10%, dikarenakan waktu dan tempat yang sulit untuk dijangkau. Berdasarkan pertimbangan ini maka jumlah sampel penelitian ini adalah:

$$n = \frac{323}{323 (0,1)^2 + 1}$$

= 76,35 sampel dibulatkan 77 sampel.

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *Probability Sampling*, yang memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota populasi untuk menjadi sampel, serta teknik pengambilan sampel adalah *Simple Random Sampling* atau pengambilan secara acak, tanpa memperhatikan tingkatan yang ada dalam populasi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dengan menggunakan kuesioner berupa daftar pertanyaan yang ditujukan kepada pegawai yang terlibat dalam operasional nikah dan rujuk pada KUA di provinsi Lampung.

Dalam teknik pengumpulan data, peneliti melakukan serangkaian sebagai berikut:

1. Kuesioner, dimana Daftar pertanyaan disebarakan secara tertutup dimana setiap pertanyaan sudah disediakan alternatif jawaban, sehingga responden hanya memilih salah satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai kenyataan.

## 2. Studi Kepustakaan dan Dokumentasi

Ini dilakukan dengan cara melihat dan mempelajari berbagai bahan bacaan yang tentang pembahasan mengenai penelitian, seperti yang bersumber dari buku-buku teoritis, makalah-makalah ilmiah, jurnal, dokumen dan laporan-laporan, termasuk berbagai peraturan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

### 3.5 Variabel Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis sebelumnya, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas dalam penelitian ini terbagi atas kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

#### 2. Variabel *Intervening*

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel *intervening* adalah motivasi kerja. Variabel *intervening* ini merupakan variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur.

#### 3. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikatnya penelitian ini adalah kinerja pegawai. Dimana Variabel terikat ini merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel berisikan indikator-indikator dari suatu variabel, yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk variabel tersebut. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel adalah sebagai berikut:

#### 1. Variabel Kompensasi Finansial (X1)

Kompensasi finansial merupakan bentuk uang yang dikeluarkan dengan harapan bahwa perusahaan atau instansi akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya kompensasi, yang terdiri atas gaji/upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas (Mondy, 2003). Sistem kompensasi yang baik dan fungsional merupakan cara yang efisien untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan (Lai, 2009). Dalam hal ini penelitian menggunakan instrumen yang dikembangkan dari penelitian Erbas dan Arat (2012), yang terdiri atas 5 butir pertanyaan dengan mengacu pada kompensasi finansial yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan Keputusan Menteri Agama No. 46 Tahun 2014.

#### 2. Variabel Kompensasi Non Finansial (X2)

Kompensasi non finansial adalah biaya yang harus dikeluarkan agar perusahaan atau instansi memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya. Menurut Mondy (2003) kompensasi non finansial yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, program pelatihan, peluang untuk dipromosikan, serta pemberian jabatan. Untuk itu penulis mengambil instrumen yang dikembangkan oleh Erbas dan Arat (2012), terdiri atas 6 butir indikator, yang mengacu pada kompensasi yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan Keputusan Menteri Agama No. 46 Tahun 2014.

## 2. Variabel Motivasi Kerja (Z)

Motivator muncul dengan faktor dibangun ke dalam pekerjaan itu sendiri, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kemajuan. faktor higienis yang terkait dengan perasaan ketidakpuasan dalam karyawan dan ekstrinsik dengan pekerjaan, seperti hubungan interpersonal, gaji, pengawasan dan kebijakan perusahaan (Herzberg, 1959). Motivasi terdiri atas 12 pertanyaan, diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Tan dan Waheed (2011) yang mengambil dimensi motivasi teori dua faktor, yaitu faktor motivasi dan faktor *Hygiene*.

## 3. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya (Rivai dan Basri, 2005). Penelitian menggunakan pengukuran berdasarkan perilaku, yang merupakan skala pengukuran yang subyektif mempunyai reliabilitas yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif (Sing et al., 1996). Instrument pengukuran ini dilihat pada aspek perilaku yang spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk (Bono dan Judge, 2003). Untuk instrumrn kuesioner penelitian variabel kinerja pegawai terdiri atas 8 butir pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Bono dan Judge (2013).

Secara rinci instrumen variabel penelitian dijabarkan dalam tabel berikut.

Tabel 2. Instrumen Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SLAKA
Kompensasi finansial (X1)	Kompensasi finansial langsung	- Insentif - Tunjangan	Likert
	Kompensasi finansial tidak langsung	- Fasilitas	
Kompensasi non finansial (X2)	Kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan	- Tantangan pekerjaan - Tanggung jawab - Pengakuan dan Penghargaan	Likert
	Kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan	- Lingkungan Kerja - Teman kerja	Likert
Motivasi (Z)	Faktor Motivasi	- Prestasi - Kemajuan - Hakikat Kerja - Pengakuan - pertumbuhan	Likert
	Faktor <i>Hygiene</i>	- Hubungan dengan Peers - Kondisi kerja - Imbalan/Uang	Likert
Kinerja (Y)	Perilaku inovatif	- Bekerja lebih keras	Likert
	Pengambilan inisiatif	- Orientasi pada <i>stakeholder</i>	Likert
	Tingkat potensi diri	- Pengetahuan dan keterampilan	Likert
	Manajemen waktu	- Tepat waktu	Likert
	Pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan	- Kualitas kerja	Likert
	Kemampuan diri untuk Mencapai Tujuan	- Pencapaian tujuan - Bekerja sesuai tujuan	Likert
	Hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan	- Bekerja sama	Likert
	Pengetahuan akan produk lembaga	- Pengetahuan produk layanan	Likert

### **3.7 Instrumen Penelitian**

Data dikumpulkan melalui kuisioner dengan skala pengukuran dan pemberian skor. Jawaban responden atas variabel diukur berdasarkan skala ordinal dengan sistem Likert yang berisi 5 alternatif jawaban yang dipilih responden yang masing-masing memiliki skor jawaban sebagai berikut: Sangat tidak setuju (STS) dengan skor 1, Tidak setuju (TS) dengan skor 2, Netral (N) dengan skor 3, Setuju (S) dengan skor 4, dan Sangat setuju (SS) dengan skor 5.

### **3.8 Model dan Teknik Analisis Data**

#### **3.8.1 Model Analisis Data**

Data yang didapat dalam penelitian ini, dianalisis menggunakan model analisis regresi berganda pada *Structural Equation Model (SEM)*, dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*, SEM adalah sekumpulan alat-alat atau teknik statistika yang memungkinkan, tidak hanya mendapatkan model hubungan namun juga pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Mattjik dan Sumertajaya, 2006). Dan untuk pengolahan data, peneliti menggunakan *software Smartpls 3.2.3*.

#### **3.8.2 Teknik Analisis Data**

##### **3.8.2.1 Teknik Model Struktur**

###### **1. Analisis *Outer Model***

Data penelitian tidak akan berguna jika instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak memiliki keabsahan, yaitu *reliability* dan *validity* yang tinggi. Kuesioner atau hipotesis sangat bergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian. Data penelitian tidak akan berguna jika

instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak memiliki *reliability* dan *validity*. Pengujian dan pengukuran tersebut masing-masing menunjukkan konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan.

#### **a. Uji Validitas**

Tujuan uji validitas atau ketepatan dan kecermatan data diukur agar penelitian tersebut menghasilkan nilai yang tepat dan tidak bias. Untuk uji ini, peneliti menggunakan indikator *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity* yang dihasilkan melalui aplikasi *Smart PLS 3.2*. Kriteria ini mengambil nilai *average variance extracted (AVE)* > 0,5, Kriteria *Fornell-Lacker* dan *Cross loading*.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan dalam penelitian ini untuk menilai apakah data hasil angket/kuesioner penelitian dapat dipercaya/reliabel atau tidak. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi realibilitas jika *composite reliability* > 0,7, dan *cronbach alpha* > 0,6. ini menunjukkan ketetapan, keakuratan, dan kekonsistenan suatu alat ukur dalam melakukan suatu pengukuran (Neuman, 2013)

### **3.8.2.2 Uji Model Struktur**

Sebagai langkah terakhir sebelum melakukan pembuktian hipotesis, penulis menguji kesesuaian (*Test of Goodness of fit*) dengan Uji Koefisien Determinasi (*R-square*) dan  $Q^2$  (*predictive relevance*) pada model yang dipakai dalam penelitian.

Dalam melihat pengaruh variabel dari persamaan pertama, peneliti menggunakan Uji Koefisien Determinasi (*R-square*), di mana nilai  $R^2$  berkisar antara 0 sampai 1

( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Semakin besar nilai  $R^2$ , maka akan semakin besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Pengujian Inner model juga dilakukan dengan melihat nilai  $Q^2$  (*predictive relevance*). Dimana Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bukti bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif. Sedang nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif.

### **3.8.2.3 Uji Hipotesis**

Dalam menguji hipotesis, peneliti melihat koefisien jalur pada masing-masing hipotesis, koefisien ini digunakan untuk menilai pengaruh langsung maupun tak langsung dalam model. Untuk menentukan kebenaran pengaruh antar variabel peneliti menggunakan pengujian sebagai berikut:

#### **a. Uji T-statistik**

Uji T-statistik digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan T-statistik dengan T-tabel. Apabila hasil perhitungan menunjukkan:

- a.  $H_0$  diterima dan tidak menerima  $H_a$  apabila  $T\text{-hitung} < T\text{-tabel}$  dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Artinya variabel-variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat, dimana tidak terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

- b. Menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  apabila  $T\text{-hitung} > T\text{-tabel}$  dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Artinya variasi variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat, dimana terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan dalam menguji pengaruh model kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel *intervening* terhadap pegawai penghulu Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung, yang menerima kompensasi sesuai PMA no. 46 Tahun 2014 tentang pengelolaan PNBK Kementerian Agama.

Berdasarkan hasil yang diperoleh atas analisis yang telah dilakukan peneliti sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Adanya pengaruh positif kompensasi finansial terhadap motivasi kerja. Artinya semakin baik dan adil tingkat kompensasi finansial yang diberikan berdasarkan PMA no. 46 Tahun 2014 dalam bentuk insentif sebagai pengganti gratifikasi pegawai penghulu, maka berpengaruh positif pada peningkatan motivasi kerja pegawai penghulu di Provinsi Lampung.
2. Adanya pengaruh positif kompensasi non finansial terhadap motivasi kerja. Artinya semakin baik tingkat kompensasi non finansial yang diberikan kepada pegawai penghulu berdasarkan PMA no. 46 Tahun 2014, maka berpengaruh positif pada peningkatan motivasi kerja pegawai penghulu di Provinsi Lampung.

3. Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik tingkat motivasi pegawai penghulu, maka berpengaruh positif pada peningkatan tingkat kinerja pegawai penghulu di Provinsi Lampung.
4. Terdapat pengaruh positif kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Semakin baik dan adil tingkat kompensasi finansial yang diberikan kepada pegawai penghulu di Provinsi Lampung berdasarkan PMA no. 46 Tahun 2014, maka akan berpengaruh positif pada peningkatan motivasi pegawai penghulu, yang mengakibatkan meningkat kinerja pegawai penghulu di Provinsi Lampung menjadi lebih baik.
5. Terdapat pengaruh positif kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Dengan demikian semakin baik dan adil tingkat kompensasi non finansial yang diberikan kepada pegawai penghulu di Provinsi Lampung berdasarkan PMA no. 46 Tahun 2014 akan berpengaruh pada peningkatan motivasi pegawai penghulu, dan akan meningkatkan kinerja pegawai penghulu di Provinsi Lampung.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai keterbatasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai penghulu di Provinsi Lampung, sehingga hasil penelitian belum bersifat luas, karenanya perlu dilakukan penelitian lebih lanjut berdasarkan objek penelitian yang lebih luas.

2. Jumlah responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini tergolong rendah, oleh karenanya bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan jumlah responden yang lebih tinggi.
3. Item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian terdapat ambiqu, sehingga dapat menimbulkan kurang keseriusan responden dalam menyatakan jawaban.
4. Penelitian ini masih menggunakan analisis yang sederhana dengan menggunakan variabel-bariabel umum, tanpa mempertimbangkan variabel-variabel kontrol dalam model penelitian, oleh karenanya diperlukan pengembangan pada variabel-variabel yang lebih mendukung penelitian.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti menyarankan:

1. Pegawai Kantor Urusan Agama di Provinsi Lampung agar dapat terus meningkatkan kinerjanya mengingat perannya sebagai pelayan masyarakat yang turut andil dalam peningkatan kinerja lembaga.
2. Khususnya bagi pemerintah atau pembuat kebijakan agar secara bijak, mempertimbangkan rencana kompensasi yang adil, bukan hanya finansial semata, namun juga dalam reward atau penghargaan bagi pegawai, berupa kondisi atau lingkungan kerja yang memadai sehingga terciptanya kinerja yang diharapkan.

## REFERENSI

- Adams, J. Stacey . 1963. Toword An Understanding of Inequity. *Jurnal of Abnormal and Sosial Psychology*, Vol. 67.
- Ali, A., Akram, M. N. 2012. Impact of financial rewards on employee's motivation and satisfaction in pharmaceutical industry, Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(17).
- Benson Wier, Hunton, James, HassabElnaby, Hassan R. 2007. Enterprise resource planning systems and non-financial performance incentives: The joint impact on corporate performance. *International Journal of Accounting Information Systems* 8, 165–190
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Piotrowski, M. 2002. Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43.
- Bono, J. E. Judge, T. A. 2003. Core self-evaluations: a review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(1), S5-S18.
- Bonner, S.E., Hastie, R., Sprinkle, G.B., Young, S.M. 2000, *A Review Of The Effect Of Financial Incentives On Performance In Laboratory Task: Implications For Management Accounting*. Journal of management Accounting Research. Vol. 12 pp.19-64
- Caruth, Donald L., Gail D. Handlogten. 2001, *Managing Compensation (and Understanding It Too): A Handbook For The Perplexed*. Greenwood Publishing Group. Westport, CT.
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Erbasi, Ali,. Arat, Tugay,. (2012). The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: An examination of food chain premises in Turkey. *International Business Research* Vol. 5.10: 136.
- Ghazanfar, F., Chuanmin, S., Khan, M.M., Bashir, M. 2011. A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(1), 120-131
- Saydam, Gouzali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta, Djambaran.
- Gomes, F Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ANDI Yogyakarta.
- Guerrero, Laura. Andersen, Peter A. Afifi , Walid. 2007. *Close Encounters: Communication in Relationships*. 4th Edition. Sage Publications

- Hadian, D., Limbong, L.M. 2012. Pengaruh Pemberian Kompensasi, Kebutuhan Pegawai, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Perbendaharaan Negara Cirebon. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship*, 6(1), 1-14.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 1993. *Organisasi dan Motivasi*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P . 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam belas. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, Hani T. 1992. *Manajemen Personalia dan SDM*. BPFE. Jakarta
- Handoko. 2010. Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Perguruan Tinggi Asia Malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi ASIA Vol. 5 No. 1*. Malang.
- Henderson, Lin N. Tulloch, Jim. 2008. Incentives For Retaining And Motivating Health Workers In Pacific And Asian Countries. <https://Human-Resources-Health.Biomedcentral.Com/Articles/10.1186/1478-4491-6-18>. 25 Desember 2016
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth, H. 2001. *Management Of Organizational Behavior*, ninth edition. New Jersey : Prentice hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hicks, Vern., Adams ,Orvill. 2000 *Pay and Non-pay Incentives, Performance and Motivation*. <http://www.hrresourcecenter.org/node/229>. 23 Desember 2016
- Idris, Muhammad. 2015. The Impact Of Organisational Commitment, Motivation And Financial Compensation On Work Satisfaction And Employees' Performance: An Evidence From Small Business Firms In South Sumatera-Indonesia. *IJABER, Vol.13, No.4* : 1549-1562
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). 2011. *Standar Profesional Akuntan Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Tumpu, Diana.L.I. Cochina, Ion. 2015. Motivation & Employee Performance. *Proceedings of The 9th International management conference "Management And Innovation For Competitive Advantage". November 5th-6th, Bucharest. Romania*.
- Jansen, E Pieter. Merchant, Kenneth A. Wim A. Stede, Van der. 2009. National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands. *Accounting, Organizations and Society* 34. 58–84
- Juliningrum, Emmy., Sudiro, Achmad. 2013. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol 11 No. 4*.

- Khan, W., Mufti, O. 2012. Effect of compensation on motivating employees in public and private banks of Peshawar (BOK and UBL). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(5), 4616-4623.
- Kismono, Gugup. 2011. *Bisnis Pengantar*. Fakultas Ekonomi & Bisnis UGM. Yogyakarta.
- Koeswinarno, Wahab. 2014. *Polemik biaya pencatatan perkawinan di Kantor Urusan Agama (KUA) (Cet.1.)*. Jakarta : Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI.
- Lai, Calista. 2009. *Motivating Employees Through Incentive Programs*. School of Business Administration. Bachelor's Thesis. Jyvaskyla University of Applied Science.
- LAN. 2003. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan LAN. Jakarta.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Pablik*. Unit penerbit dan percetakan. STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009, *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Refika Aditama. Bandung.
- Mathis, Robert L. Dan John H. Jackson. Alih Bahasa Jimmy Sadeli Dan Bayu Prawira Hie, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Penerbit Salemba Empat . Jakarta.
- Maslow, Abraham H. 1984. *Motivasi dan Kepribadian: Teori Motivasi dengan Ancangan Hirarki Kebutuhan Manusia* (judul asli: *Motivation and Personality*), terjemahan oleh Nurul Iman, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Mattjik, Ahmad,A., Sumertajaya, I Made. 2011. *Sidik Peubah Ganda*. Bogor : Institute Petanian Bogor Press.
- Mitchell, T. R., Mickel, A. E. 1999. The Meaning Of Money: An Individual Difference Perspective. *Academy Of Management Review*, 24, 568–578.
- Mondy, R Wayne et al. 2003. *Human Resource Management*. Seventh ed. Prentice Hall.
- Murty, Windy Aprilia,. Hudiwinarsih. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi. *The Indonesian Accounting Review*, Volume 2. Surabaya.
- Muslimin. 2007. Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku dan Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial pada PT Berkat Agung Jaya Abadi (Gresik). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 5, No.3: 450-455. Malang.
- Neuman, W.Lawrence. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Eds.7. Penerjemah: Edina T. Sofia. Jakarta: PT.Indeks.

- Njoroge, Sheila Wambui. Kwasira, Josephat. 2015. Influence Of Compensation And Reward On Performance Of Employees At Nakuru County Government . *Journal Of Business And Management (IOSR-JBM) E-ISSN: 2278-487X, P-ISSN: 2319-7668. Volume 17, Issue 11 .Ver. I (Nov. 2015), PP 87-93.*
- Nitisemito, S Alex. 2006. *Manajemen Personalia*. Graha Indonesia. Jakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-2, Penerbit Reneka Cipta, Jakarta.
- PMA No. 46 Tahun 2014. 2014. *Pengelolaan Penenrimaan Negara Bukan Pajak Atas Biaya Nikah dan Rujuk Di luar Kantor Urusan Agama*. Jakarta.
- PP Republik Indonesia No. 22 Tahun 1997. *Jenis dan Penyeteroran Penerimaan Negara Bukan Pajak*. Jakarta.
- Pratiwi. Kuswinarno. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan. *Jurnal Manajemen Universitas Trunojoyo*. Madura.
- Pyrice, A. Kakabadse, N. Llyod, T. 2011. Income differentials and corporate Performance: *Journal of Corporate Governance* Vol. 11 Iss: 5 pp 587 – 600.
- Rivai, Vethzal. Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta..
- Sevilla, Consuelo G. et. al. 2007. *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City.
- Sobel, M. E. 1982. *Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models*. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological Methodology* (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stillo, S. 2011. The Role of Salary as a Motivating Strategy for Increasing the Quality and the Stability of the Public Administration in Albania. Management Department, University “Fan S. Noli” of Korca. *International Journal of Economic Perspectives, Volume 5*. Albania.
- Stajkovic, D., Alexander. Fred Luthans. 1997. Effect of Coporate culture on work Performance. *Jurnal of Management, Vol. 3. Page 45 – 53.*
- Supiyanto, Yudi. 2015. Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi. *Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015*.
- Tan, T. H., Waheed, A., 2011. Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 1, 73–94.*
- Timple, A Dale. 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya*. Gramedia. Yogyakarta.

- Tampu, D. L. I., Cochina, I. (2015). Motivation & Employee Performance.  
*In Proceedings of the International Management Conference* (Vol. 9, No. 1, pp. 812-821).
- Wallace, Marc J. Fay, Charles H. 1983. *Compensation Theory and Practice (Kent Human Resource Management Series)*. ISBN 10: 0534013996 ISBN 13 : 9780534013998. South-Western.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.