

Pengaruh Kompensasi Non-Finansial Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan

Iffah Asrihani^{a)}, Lukmono Hadi^{b)*}, Indro Herry M.^{c)}
Jurusan Administrasi Bisnis, UPN Veteran Yoyakarta, Indonesia
*email: hadi.lukmono@yahoo.co.id

Abstract

This research was conducted to analyze the effect of non-financial compensation and transformational leadership on employee performance through employee motivation. This research is explanatory research. The population in this study were employees of the Business Division of PT BPR Regional Bank Gunungkidul Kepanewon Wonosari, with a sample size of 65 people. The sampling technique used is simple random sampling. Primary data is taken directly using a questionnaire filled out by the respondents. Data analysis techniques in this study used descriptive statistical analysis and inferential statistical analysis using the Structural Equation Modeling method with Partial Least Square. The results of the research study show that there is a significant influence between Non-financial Compensation on Employee Motivation. There is a significant influence between Transformational Leadership on Employee Motivation. There is a significant influence on Non-financial Compensation on Employee Performance. There is a significant influence between Transformational Leadership on Employee Performance. There is a significant influence between Nonfinancial Compensation on Employee Performance through Employee Motivation. There is a significant influence between Transformational Leadership on Employee Performance through Employee Motivation. There is a significant influence between Employee Motivation on Performance.

Keywords: nonfinancial compensation, transformational leadership, employee motivation, employee performance.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kompensasi nonfinansial dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan. Penelitian ini adalah explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Divisi Bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari, dengan ukuran sampel 65 orang. Teknik sampling yang digunakan *simple random sampling*. Data primer diambil secara langsung menggunakan kuesioner yang diisi oleh para responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menggunakan metode Structural Equation Modeling dengan Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara Kompensasi Nonfinansial terhadap Motivasi Karyawan. Terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan. Terdapat pengaruh signifikan terhadap Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh signifikan antara Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan. Terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan. Terdapat pengaruh signifikan antara Motivasi Karyawan terhadap Kinerja.

Kata kunci: kompensasi nonfinansial, kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, kinerja karyawan.

Pendahuluan

Perkembangan dan perubahan dunia berlangsung dengan sangat cepat. Perusahaan dan para pelaku bisnis dituntut untuk tumbuh dan berkembang kearah yang lebih baik agar dapat mempertahankan keberlangsungan hidupnya dan mampu memenangkan persaingan. Persaingan yang ketat membuat perusahaan harus melakukan perbaikan-perbaikan dalam berbagai hal. Perbaikan yang harus dilakukan perusahaan salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas Sumber daya Manusia, karena Sumber Daya Manusia merupakan faktor utama dalam kegiatan operasional perusahaan. Pembinaan karyawan agar memiliki kinerja yang diharapkan merupakan hal yang harus diutamakan perusahaan, karena karyawan sebagai sumber daya manusia penting dalam menentukan dan mencapai tujuan perusahaan, (Wahyudin & Ngadimin, 2004).

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan yang memuaskan berbanding lurus bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan upaya untuk memaksimalkan kinerja pegawainya. Kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam kinerja organisasi secara keseluruhan dan merupakan peran kunci bagi kegagalan maupun kesuksesan suatu organisasi, (Elnaga & Amen Imran, 2013). Peningkatan Kinerja Karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan motivasi dalam diri karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, karyawan yang merasa termotivasi akan melakukan pekerjaan mereka dengan usaha yang lebih keras sehingga secara langsung kinerja mereka akan meningkat, (Shafigi & M. Azar, 2013).

Motivasi Karyawan didefinisikan sebagai dorongan yang didapatkan atau dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang spesifik, (Shahzadi, Javed, et al, 2014.). Motivasi dalam diri karyawan akan meningkatkan kemauan karyawan untuk bekerja, efektifitas organisasi, dan produktivitas

perusahaan. Peningkatan motivasi karyawan dapat dilakukan salah satunya melalui penggunaan jenis kepemimpinan yang tepat.

Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peran dalam mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan motivasi bagi karyawan. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektifitas yang optimal, (Robbins & Judge, 2007). Pemimpin memegang peran yang sangat penting dan signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi serta membantu karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan, (Kalsoom, et al, 2018). Oleh karena itu, kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin dalam memimpin memiliki kontribusi yang besar bagi keberhasilan perusahaan.

Tipe kepemimpinan yang menarik perhatian para peneliti beberapa dekade ini diantaranya adalah kepemimpinan Transformasional dan Transaksional (Kalsoom, et al, 2018). Bodla dan Nawaz (2010) dalam Kalsoom (2018) menyaktakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang diterapkan dengan cara menginspirasi, memberikan motivasi dan mendorong para pekerjanya untuk mencapai kesuksesan organisasi. Pemimpin yang transformasional menaruh perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari para pengikut individual, mengubah kesadaran dari para pengikut atas permasalahan dengan membantu mereka melihat pada permasalahan-permasalahan dengan cara yang baru dan membangkitkan semangat dan menginspirasi para pengikut untuk menempatkan upaya tambahan untuk seterusnya dan mencapai tujuan-tujuan kelompok, Robbins dan Judge (2017). Kepemimpinan transaksional adalah Kepemimpinan yang merapkan pemberian Rewards dan Punishments bagi para pekerjanya, Robbins (2005) dalam Kalsoom (2018).

Pemimpin Transformasional mampu membuat perubahan keorganisasian dan hasil secara signifikan karena bentuk kepemimpinan ini mengembangkan motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen dan kesetiaan yang lebih tinggi dari

pengikutnya dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional (Kreitner & Kinicki, 2014). Putra, et al. (2019) menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mampu memberikan motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang diindikasikan oleh ketepatan waktu suatu pekerjaan dikerjakan. Putra, et al (2019) mengatakan bahwa kepemimpinan Tranformasional mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan maupun secara tidak langsung melalui motivasi karyawan.

Pemberian Kompensasi merupakan cara lain yang dapat digunakan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan salah satu elemen penting yang dapat memotivasi karyawan untuk memberikan usaha terbaik mereka dalam memberikan ide inovatif yang dapat memperbaiki fungsi bisnis yang lebih baik dan akan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara finansial maupun non-finansial, (Nyaribo, 2016). Nyaribo (2016) mengatakan bahwa karyawan akan memberikan usaha terbaik mereka saat mereka memiliki kepercayaan bahwa mereka akan mendapat timbal balik atau usaha dan kinerja yang mereka lakukan dalam bentuk kompensasi. Luthans (2000) dalam Nyaribo (2016) mengatakan bahwa terdapat dua tipe dasar kompensasi, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial menurut meliputi gaji, bonus, komisi, dan hadiah. Kompensasi non-finansial sebagai kompensasi yang tidak berwujud, meliputi

apresiasi, tantangan baru pekerjaan, perilaku positif dan kepedulian rekan kerja, dan rotasi pekerjaan setelah mencapai target. Kompensasi finansial bukanlah faktor yang paling memotivasi karyawan, Perry (2006) dalam Nyaribo (2016) mengindikasikan kompensasi nonfinansial sebagai kompensasi yang paling berarti bagi karyawan dan sangat memotivasi dalam peningkatan kinerja mereka. Karyawan yang tidak mendapatkan kompensasi non-finansial memiliki kinerja yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang mendapatkan kompensasi non-finansial, Bari (2013).

Objek dalam penelitian ini adalah PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Perusahaan ini bergerak di sektor perbankan, simpan pinjam, serta pembiayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Hingga tahun 2021 PT BPR Bank Daerah Gunungkidul sudah memiliki 14 kantor pelayanan kas yang tersebar di kecamatan yang terletak di seluruh Gunungkidul.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan menilai dan mengevaluasi pencapaian, kemampuan, dan melihat pertumbuhan dari karyawan. PT. BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari rutin mengadakan Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pada akhir bulan untuk memberikan gambaran mengenai kinerja yang karyawan sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan menemukan solusi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan .

Tabel 1. Data Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Bisnis PT. BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari Tahun 2020

	Bulan	Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des
Nilai Rata-Rata		71	63	70	65	66	66	66	65	67	65	65	64
Kategori		M	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM	KM
Nilai Rata-rata Total		66.80 Kategori = KM											

Keterangan:

SM = Sangat Memuaskan >79; **M** = Memuaskan 71-79; **KM** = Kurang Memuaskan 60-70; **SKM** = Sangat Kurang Memuaskan < 60.

Tabel 2. Tingkat Kinerja Karyawan tahun 2020 PT BPR Bank Daerah Gunungidul

Kepanewon Wonosari

No.	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Sangat Memuaskan	6	3.31
2.	Memuaskan	30	16.57
3.	Kurang Memuaskan	132	73
4.	Sangat Kurang Memuaskan	13	7.12 %
Jumlah		181	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa skor tertinggi terdapat pada kategori kurang memuaskan dengan persentase 73% dari total karyawan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari yang bekerja di divisi bisnis, atau sebanyak 132 orang. HRD PT. BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari mengatakan bahwa penurunan nilai kinerja disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah Faktor Kepemimpinan. Hal ini dikarenakan pada awal tahun 2020 terjadi pergantian pemimpin di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Pemimpin memegang peran yang sangat penting bagi kegiatan operasional PT. BPR Bank Daerah Gunungkidul. Permasalahan yang dimiliki PT BPR Bank Daerah Gunungkidul adalah bahwa sebagian besar pemimpin di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari masih kurang memberikan perhatian, aspirasi, pengakuan dan penghargaan terhadap Karyawan atas kinerja yang telah dilakukan dengan baik. Hal ini dapat menjadi penyebab hambatan munculnya inovasi dan dorongan bagi karyawan untuk dapat menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas dan masalah yang timbul dalam perusahaan.

Permasalahan lain yang timbul adalah kurangnya kompensasi diluar gaji yang diberikan oleh PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Terutama di bidang kompensasi non-finansial. Kompensasi non-finansial menurut Yani (2012) adalah kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik tempat seorang bekerja. PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari memiliki permasalahan dibidang ini. Salah satunya, terkait dengan jam kerja. Karyawan

pada Divisi Bisnis PT. BPR Bank Daerah Gunungkidul memiliki jam kerja yang cukup panjang yaitu dari pukul 07.00 - 16.00 WIB pada 6 hari kerja. Sehingga karyawan bekerja 9 Jam perhari dan 54 jam setiap minggu nya. Hal ini bertentangan dengan Undang Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. UU No. 13 Tahun 2003, Pasal 77 ayat 1 mewajibkan setiap pengusaha untuk melaksanakan ketentuan jam kerja. Ketentuan jam kerja dalam Undang-Undang ini mengatur 2 sistem, yaitu: a. 7 Jam kerja dalam 1 hari atau 40 Jam kerja dalam satu minggu untuk 6 hari dalam 1 minggu; dan 8 Jam Kerja dalam 1 hari atau 40 Jam kerja dalam 1 minggu untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu. PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari perlu melakukan upaya untuk memacu karyawan sehingga terjadi peningkatan kinerja. Rendahnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan sering tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan. Selain itu masalah lain yang berkaitan dengan kinerja adalah karyawan sering tidak melaksanakan pekerjaan sesuai dengan arahan, sehingga sering terjadi human error.

Berdasarkan berbagai penjelasan yang telah dikemukakan tersebut, maka kajian yang telah dilakukan dan dituangkan dalam artikel ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi non-finansial dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Tinjauan Pustaka

Kinerja Karyawan

Mempertahankan dan mendapatkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik sangatlah penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. Suatu Organisasi yang tidak

mampu mengemban tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki maka kinerjanya akan memburuk, (Robbins dan Coutler : 2010).

Mangkunegara (2011) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran berdasarkan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama merupakan bentuk dari kinerja karyawan (Basri & Rivai, 2004). Bernandin dan Russel dalam Tika (2006) berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan pencatatan hasil hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan bentuk dari pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas yang di bebankan kepadanya didasarkan atan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Malayu, 2000).

Nitisemito (2018) mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai hal. Faktor- faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah:

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- b. Penempatan kerja yang tepat
- c. Pelatihan dan promosi
- d. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- e. Hubungan dengan rekan kerja
- f. Hubungan dengan pemimpin

Motivasi Karyawan

Motivasi adalah proses-proses psikologis yang menyebabkan Stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan, (Kreitner, 2014). Motivasi merupakan proses yang

menjelaskan kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan, motivasi berkaitan dengan upaya untuk mencapai setiap tujuan, (Robbins, 2007). Luthans (2006), menyatakan bahwa motivasi merupakan proses dasar yang dimulai dengan adanya suatu kebutuhan (*Needs*).

Stephen P Robbins mengemukakan bahwa salah satu Teori Motivasi Kontemporer adalah teori motivasi yang di kemukakan oleh David McClelland. Teori ini mengatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan penting yang dapat membantu mejelaskan motivasi yaitu meliputi kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan untuk afiliasi. Motivasi Karyawan berkaitan dengan dorongan gairah kerja karyawan sehingga mereka bekerja keras dan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mencapai kinerja yang optimal dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Malayu, 2007).

Robbins (2007) mengatakan bahwa Motivasi Karyawan memiliki 3 dimensi. Dimensi tersebut terdiri dari: a) kekuatan (*intensity*), dimensi ini berkaitan dengan seberapa keras usaha seorang individu dalam bekerja untuk mencapai tujuannya; b) arahan (*direction*), kekuatan dimiliki oleh seorang individu harus disalurkan melalui arahan (*direction*) agar dapat memberikan hasil kinerja yang memuaskan; c) ketekunan (*presistence*), ketekunan berkaitan dengan motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Individu yang termotivasi akan bertahan lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan.

Sutrisno (2016) mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi motivasi karyawan, diantaranya: a) faktor intern, mencakup: keinginan untuk hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa; dan b) faktor ekstern, mencakup: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang

baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai dan Mulyadi, 2011). Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaiannya sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Organisasi memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Seorang pemimpin menerapkan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering digunakan dalam memimpin anggotanya (Rivai: 2005). Kepemimpinan yang menekankan pada pola hubungan pemimpin dan bawahan terdiri dari tiga bentuk yaitu kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Marshall dan Molly : 2011).

a. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan Karismatik merupakan pemimpin yang disegani orang lain karena keistimewaan kepribadian, sifat dan perilaku yang tidak dimiliki oleh orang lain pada umumnya (Gunawan: 2018).

b. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional hampir serupa dengan pemimpin karismatik, namun mereka dibedakan oleh kemampuan istimewa mereka untuk memunculkan inovasi dan perubahan dengan mengakui kebutuhan dan kepentingan pengikut mereka, membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru dan mendorong mereka untuk mempertanyakan *status quo*, (Daft : 2010).

Kepemimpinan transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk

mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat memotivasi para pengikutnya untuk meningkat keatas dan melampaui panggilan tugas organisasi yang menghasilkan kinerja yang lebih unggul. Kepemimpinan transformasional mempunyai ciri-ciri kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional memengaruhi bawahannya dengan menanamkan kharismanya, memotivasi dan menjadi *inspiratory*, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya sehingga karyawannya dapat bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Robbins dan Judge : 2007). Kepemimpinan transformasional dapat digunakan seorang pemimpin bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui *status quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi, (Ali :2013).

c. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikut meereka untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas yang akan dilakukan (Robbins dan Judge : 2007). Fokus kepemimpinan transaksional adalah untuk mendapatkan imbalan dan menghindari hukuman (Marshall dan Molly :2011). Kepemimpinan yang bergantung pada pemberian imbalan dapat menjadi gaya kepemimpinan

yang efektif tetapi tidak akan membuat para pekerja menungkatkan ke atas dan melampaui panggilan tugas (Robbins dan Judge : 2007).

Prihatin dalam Sudaryono (2014) mengatakan bahwa terdapat terdapat tujuh prinsip dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Simplikasi: Seorang pemimpin transformasional harus dapat mengungkapkan visinya yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama secara jelas, praktis, dan transformasional, sebagai arah pergerakan organisasi agar dapat mencapai tujuan bersama.
- b. Motivasi: Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari tiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan. Seorang pemimpin yang transformasional harus dapat memotivasi dan memberikan energi para pengikutnya.
- c. Fasilitas: Secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok atau individu.
- d. Inovasi: Kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab dalam melakukan suatu perubahan apabila diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.
- e. Mobilitas: Pengarahan sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperlakukan setiap orang yang terlibat didalamnya untuk mencapai visi dan tujuan.
- f. Siap siaga: Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka dan terbuka menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad: Tekad bulat seorang pemimpin untuk dapat menyelesaikan segala sesuatu, dengan baik dan tuntas.

Kompensasi Non-finansial

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerja dan jasa yang telah dilakukan terhadap organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. (Kadarisman: 2012). Kompensasi dibagi kedalam beberapa jenis. Rivai (2011) mengatakan bahwa kompensasi terdiri dari:

- 1) Kompensasi Finansial
 - a. Kompensasi Finansial Langsung
Kompensasi finansial langsung merupakan jenis kompensasi dalam bentuk uang yang langsung diberikan kepada karyawan. Kompensasi finansial langsung meliputi gaji, upah dan insentif.
 - b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung
Kompensasi finansial tidak langsung adalah tunjangan yang mencakup semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Contoh bentuk kompensasi finansial tidak langsung adalah fasilitas-fasilitas, asuransi, tunjangan pensiun dan lain-lain.
- 2) Kompensasi Non-Finansial
Kompensasi Non Finansial Menurut Rivai (2011) merupakan kompensasi yang di berikan perusahaan selain kompensasi finansial. Kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang itu bekerja merupakan bentuk dari kompensasi nonfinansial, (Simamora, 2006). Kompensasi nonfinansial mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab pengaruh dan pertumbuhan pribadi, Armstrong dan Murlis (2003). Selain gaji, upah dan jaminan sosial, karyawan juga mengharapkan balas jasa nonfinansial, Sutojo (2003). Penghargaan nonfinansial dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, kinerja, produktifitas dan kepuasan (Rivai:2011). Kompensasi

Non-finansial memberikan dampak bagi peningkatan motivasi karyawan yang membantu peningkatan kinerja karyawan dan hasilnya dapat berupa peningkatan produktivitas organisasi, (Rivai:2011).

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

a. Kebijakan Organisasional

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

b. Manajer yang berkualitas

Manajer yang kurang berkualitas akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Sebaliknya, kebanyakan karyawan dipimpin oleh pemimpin yang berpengalaman akan termotivasi dan memiliki komitmen yang tinggi atas pekerjaannya.

c. Rekan Kerja

Kelompok atau tim yang bekerjasama dan saling mengisi antar satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan berhasil mencapai tujuannya dengan membentuk kelompok kerja yang efektif.

d. Waktu yang fleksibel

Fleksibilitas waktu merupakan tindakan yang memberikan pilihan waktu bagi karyawan untuk bekerja. Keleluasan pada jam kerja merupakan kebutuhan banyak orang, sehingga ini meruakan imbalan yang berharga bagi dirinya. Banyak orang tidak menyukai pekerjaan yang terikat

dengan waktu, yang terpenting hasil pekerjaannya dapat memenuhi standar.

e. Pembagian pekerjaan

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

Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Kompensasi nonfinansial adalah segala bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan dalam bentuk nonfinansial yaitu meliputi lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri (Martoyo: 2000). Selain gaji, upah dan jaminan sosial, karyawan juga mengharapkan balas jasa nonfinansial, Sutojo (2003). Penghargaan nonfinansial dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, kinerja, produktifitas dan kepuasan (Rivai:2011). Pendapat tersebut kemudian didukung oleh penelitian yang dilakukan Cheema, et al (2013) yang menyakatan bahwa komponen-komponen kompensasi Non-Finansial memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan Motivasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Indrian, Novi dan Adhito Wirawan (2019) juga mendukung pendapat tersebut dengan mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi nonfinansial dengan motivasi karyawan.

Komponen-komponen kompensasi non-finansial merupakan jenis kompensasi yang tidak berwujud, meliputi apresiasi, tantangan baru pekerjaan, perilaku positif dan kepedulian rekan kerja, dan rotasi pekerjaan setelah mencapai target (Nyaribo:2016). Karyawan yang dihargai, diakui, dan diberi imbalan maka mereka akan bekerja keras dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan,

Khan dan Farooq (2010) dalam Cheema, et al (2013).

Kepemimpinan diterapkan oleh seorang pemimpin sebagai strategi dalam memengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk mencapai sebuah visi dan tujuan yang telah diterapkan. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat memotivasi para pengikutnya untuk meningkat keatas dan melampaui panggilan tugas, (Robbins dan Judge : 2017).

Shamir, et al (1993) dalam Ahmad, Farid, et al (2014) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh sangat kuat terhadap motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi, Ali M. Alghazo dan Meshal Al-Anazi et al (2012).

Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan mencapai tujuan melalui peningkatan kinerja, memperoleh dan memelihara serta menjaga karyawan. Sebaliknya, akibat ketidakpuasan karyawan dalam kompensasi yang diberikan karyawan akan meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja bahkan penurunan kinerja. Kompensasi tidak hanya dalam bentuk finansial saja, namun juga dalam bentuk bukan finansial (nonfinansial). Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan (Mangkuprawira :2011)

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi karena berdampak terhadap efektivitas organisasi. Pemimpin yang dibutuhkan oleh organisasi adalah pemimpin yang yang mampu menantang *status quo*, menciptakan visi masa depan dan menginspirasi para anggota organisasi untuk mencapai visi. Kepemimpinan Transformasional meningkatkan efektivitas pengikutnya dengan menghasilkan peningkatan upaya serta kinerja pengikut (Robbins & Judge,

2017) Kepemimpinan Transformasional digunakan bila seorang pemimpin ingin meningkatkan suatu kelompok, melebarkan batas dan kinerja, melampaui *status quo* organisasi dan mencapai sasaran organisasi yang sepenuhnya baru (O'Leary :2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Andinasari (2017) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tria Mondani (2012) yang mengatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi Nonfinansial seringkali bukan menjadi suatu prioritas bagi perusahaan karena bersifat tidak kasat mata. Kompensasi nonfinansial tidak seperti kompensasi finansial yang memiliki sifat materiil dan diatur dalam peraturan pemerintahan. Kompensasi nonfinansial merupakan bentuk kompensasi berupa kepuasan yang diperoleh pegawai melalui pekerjaan yang diperoleh dan lingkungan kerja sebuah perusahaan.

Kompensasi nonfinansial mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab pengaruh dan pertumbuhan pribadi, Armstrong dan Murlis (2003). Selain gaji, upah dan jaminan sosial, karyawan juga mengharapkan balas jasa nonfinansial Sutojo (2003). Penghargaan nonfinansial dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, kinerja, produktifitas dan kepuasan (Rivai:2009). Kompensasi Non-finansial memberikan dampak bagi peningkatan motivasi karyawan yang membantu peningkatan kinerja karyawan dan hasilnya dapat berupa peningkatan produktivitas organisasi, (Rivai:2009). Kompensasi Non-finansial yang efektif akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja, Bari, et al (2014).

Pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang luar biasa bagi pengikutnya karena pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi keuntungan organisasi. Perusahaan yang

menerapkan kepemimpinan transformasional menunjukkan kesepakatan yang lebih tinggi diantara manajer puncak mengenai tujuan organisasi yang menghasilkan kinerja karyawan yang lebih unggul, Robbins dan Judge (2007). Kepemimpinan transformasional mempunyai cir-ciri kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional memengaruhi bawahannya dengan menanamkan kharismanya, memotivasi dan menjadi *inspiratory*, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya sehingga karyawannya dapat bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat, Robbins dan Judge (2007). Penelitian yang dilakukan oleh Tucuan (2014) mendukung pernyataan tersebut dan mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja melalui motivasi.

Motivasi sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan sebagai perangsang untuk menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan (Zainun, 2004). Motivasi Karyawan merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan secara terarah atau tertuju untuk tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan, Mangkunegara (2011) menjelaskan karyawan yang memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaannya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab. Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi sangat penting bagi sebuah organisasi karena berdampak terhadap kemauan karyawan untuk bekerja dan kinerja karyawan dalam perusahaan, Shahzadi, et al (2014).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Kompensasi Non-Finansial berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan.
- H2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan.
- H3 : Kompensasi Non-Finansial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5: Kompensasi Nonfinansial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi Karyawan.
- H6: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan.
- H7 : Motivasi Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Tipe penelitian ini adalah *explanatory research*, dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi non-finansial, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.

Peneliti memilih lokasi ini adalah karena PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memiliki kontribusi yang sangat besar bagi pembangunan daerah Gunungkidul, terutama dalam pendampingan UMKM di Gunungkidul. Selain itu PT BPR Bank Daerah Gunungkidul merupakan Bank Daerah pertama yang berada di Gunungkidul dan telah mampu mempertahankan eksistensinya selama 61 tahun terhitung sejak pertama berdiri pada tahun 1961 di tengah persaingan antar Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang berada di wilayah Gunungkidul yang terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Hal tersebut menarik peneliti untuk meneliti bagaimana PT BPR Bank Daerah Gunungkidul dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki.

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai salah satu sumber data yang digunakan. Data Primer merupakan data diperoleh secara langsung dari pihak perusahaan. Data primer dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab

pertanyaan yang terdapat dalam penelitian. Data tersebut biasanya dalam bentuk jawaban atas kuesioner yang diberikan. Data primer dapat berupa opini, subjek, secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian. Sumber data yang digunakan peneliti adalah berupa hasil jawaban dari kuesioner yang diberikan kepada karyawan divisi bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari.

Teknik pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala likert. Teknik pengukuran data menggunakan skala likert bertujuan untuk mempersentasikan sifat individu yang dapat berupa pengetahuan, sifat, sikap, dan perilaku (Budiaji, 2013 : 129). Skala likert dibuat dengan cara membentuk sebuah kuesioner yang berisi pertanyaan atau pernyataan yang akan diberikan kepada responden (Ghozali, 2012). Langkah yang dilakukan selanjutnya adalah memberikan bobot pada jawaban-jawaban yang diberikan responden dalam kuesioner dengan skala satu sampai lima.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 65 karyawan dari Divisi Bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Teknik Probability Sampling yang digunakan adalah Simple Random Sampling. Teknik ini dilakukan dengan cara mengambil sampel secara acak tanpa memerhatikan strata yang terdapat pada suatu populasi. Pemilihan teknik ini adalah karena populasi yang terdapat dalam penelitian ini dianggap homogen.

Uji Validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu alat ukur. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, sehingga suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2012). Uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi product moment kemudian membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} . Item dinyatakan valid apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . r_{hitung} dicari dengan melakukan pengujian dengan program SPSS (Sugiyono, 2014).

Uji reabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran sebuah alat ukur tanpa bias dan menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha*.

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi yang menggambarkan pendapat dari responden yang terkait dengan kompensasi non-finansial, kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja karyawan. Untuk menganalisis keterkaitan antara variabel penelitian, baik langsung maupun tidak langsung menggunakan statistik inferensial yaitu teknik analisis SEM - PLS sebagai model analisis yang longgar namun powerful serta tidak membutuhkan syarat berbagai asumsi, yang diciptakan dengan fungsi mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh SEM berbasis covariance (Latan dan Ghozali, 2012). Uji Hipotesis dilakukan dengan perbandingan antara t-statistik dengan t-tabel. Nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel, maka hipotesis alternatif diterima, begitu pula sebaliknya.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden dalam kaitannya dengan karakteristik responden menunjukkan rentang usia yang mendominasi responden dalam penelitian ini adalah karyawan dengan rentang usia 24- 27. Sebanyak 60% responden dengan jenis kelamin laki-laki dan sisanya adalah perempuan sebanyak 40%. Sebanyak 71% responden memiliki pendidikan terakhir S1. Sebagian besar responden (46%) memiliki masa kerja 1 – 3 tahun.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa r_{hitung} seluruh item yang digunakan sebagai instrumen variabel penelitian bernilai lebih dari r_{tabel} (0,306) maka dinyatakan valid.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Item Kuesioner

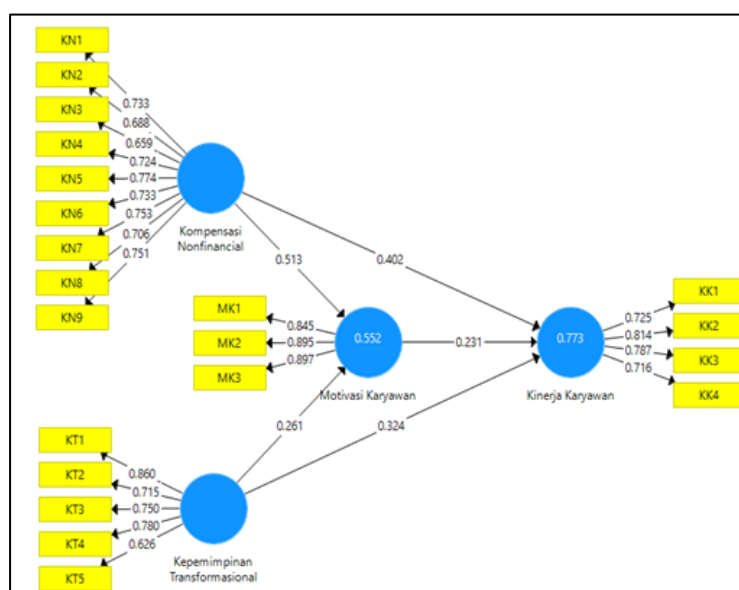
Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Ket.
Kompensasi Non-finansial	1	0.636	0.361	Valid
	2	0.673	0.361	Valid
	3	0.683	0.361	Valid
	4	0.720	0.361	Valid
	5	0.706	0.361	Valid
	6	0.755	0.361	Valid
	7	0.751	0.361	Valid
	8	0.437	0.361	Valid
	9	0.697	0.361	Valid
Kepemimpinan Transformasional	1	0.851	0.361	Valid
	2	0.737	0.361	Valid
	3	0.738	0.361	Valid
	4	0.621	0.361	Valid
	5	0.714	0.361	Valid
Motivasi Karyawan	1	0.739	0.361	Valid
	2	0.928	0.361	Valid
	3	0.907	0.361	Valid
Kinerja Karyawan	1	0.750	0.361	Valid
	2	0.686	0.361	Valid
	3	0.677	0.361	Valid
	4	0.721	0.361	Valid

Teknik pengujian reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Cronbach's alpha. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa masing-masing variable penelitian ini memiliki nilai *Cronbach Alpha* diatas 0.6 ($<0,6$) yaitu 0.847, 0.783, 0.826, dan 0.661 sehingga semuanya masuk kategori reliabel.

Hasil analisis deskriptif terhadap tanggapan responden menunjukkan variabel kompensasi non-finansial memiliki hasil perhitungan rata-rata sebesar 2,72 yang masuk kategori rata-rata responden menilai kompensasi non-finansial yang diberikan perusahaan cukup baik. Sementara variabel kepemimpinan transformasional memiliki hasil perhitungan rata-rata sebesar 2,57 yang masuk kategori tidak baik. Rata-rata perhitungan pada seluruh item pernyataan variabel motivasi karyawan adalah sebesar 2.83 yang masuk kategori cukup tinggi. Begitu pula dengan nilai rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 2,77 yang termasuk kategori cukup tinggi.

Analisis statistik inferensial pada penelitian ini menggunakan SEM-PLS, dimana terdapat dua tahapan evaluasi, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Pengolahan data dilakukan dengan program SmartPLS 3.0. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model yang dilakukan dengan *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan program SmartPLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Ghozali dan Latan: 2015). Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,70. Berikut hasil pengujian dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Hasil Analisis SEM-PLS

Berdasarkan Gambar 1 diketahui bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki sudah memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,50, sehingga secara keseluruhan dari setiap variabel laten telah mampu menjelaskan variabel dari masing-masing indikator yang mengukurnya. Hasil re-estimate *loading factor* menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai outer loadings $>0,5$. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa indikator yang digunakan cukup mampu untuk menggambarkan masing-masing konstruk yang dibentuk atau variabel yang hendak diukur.

Selanjutnya, *discriminant validity* model dinyatakan cukup apabila konstruk memiliki korelasi yang lebih besar dibandingkan item pengukuran. Pada Gambar 1 menunjukkan bahwa item KN1, KN2, KN3, KN4, KN5, KN6, KN7, KN8, dan KN9 memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstraknya yaitu Kompensasi Nonfinansial yaitu sebesar 0,733, 0,688, 0,659, 0,724, 0,774, 0,733, 0,753, 0,706, dan 0,751. Nilai korelasi indikator tersebut memiliki nilai yang lebih tinggi terhadap konstraknya yaitu Kompensasi Nonfinansial dibanding korelasinya dengan konstruk lain.

Item KT1, KT2, KT3, KT4 dan KT5 memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstraknya yaitu sebesar 0,860, 0,715, 0,750, 0,780, dan 0,626. Item MK1, MK2, dan MK3 memiliki nilai korelasi sebesar 0,845, 0,895, dan 0,897 terhadap konstraknya yaitu Motivasi Karyawan. Nilai korelasi MK1, MK2 dan MK3 terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya terhadap konstruk lain. Item KK1, KK2, KK3 dan KK4 memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi dengan konstraknya yaitu sebesar 0,725, 0,814, 0,787, dan 0,716 dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain.

Nilai *composite reliability* yang dimiliki setiap konstruk telah mencapai lebih dari 0,7 ($>0,7$) yaitu untuk variabel - kompensasi non-finansial = 0,909, kepemimpinan transformasional = 0,864, motivasi karyawan= 0,911, dan kinerja karyawan= 0,846, sehingga reliabilitas yang dimiliki seluruh konstruk dalam model berada dalam kategori yang tinggi dan telah sesuai dengan kriteria untuk dapat dikatakan reliabel.

Besaran nilai r-square berfungsi untuk melakukan uji seberapa besar pengaruh variabel independen dengan variabel dependen. Nilai R-square yang diuji dengan

menggunakan smartPLS3.0 menunjukkan bahwa variabel kompensasi nonfinansial dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap variabel motivasi karyawan dalam model struktural dengan nilai R-Square sebesar 0.552. Besaran nilai R-Square tersebut memiliki makna kemampuan variabel kompensasi nonfinansial dan kinerja karyawan dalam memberikan pengaruhnya terhadap variabel Motivasi Karyawan adalah sebesar 55,2%, sebesar 44,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Variabel kompensasi nonfinansial, kepemimpinan transformasional, dan motivasi karyawan memberikan kontribusi pengaruh terhadap variabel

kinerja karyawan sebesar 77,3% kemudian sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang bukan merupakan variabel dalam penelitian ini.

Hasil perhitungan Q-square menunjukkan bahwa besaran Q-Square sebesar 0,898. Besaran Q-Square = 0,898 > 0 memiliki makna bahwa model memiliki predictive relevance, sehingga menunjukkan bahwa variabel laten dan variabel eksogen memiliki kemampuan untuk memprediksi variabel endogen. Berdasarkan perhitungan, diketahui nilai GoF adalah sebesar 0,635. Hasil tersebut memiliki makna bahwa Goodness of Fit termasuk dalam kategori Large, sehingga uji hipotesis penelitian dapat dilakukan.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Keputusan
H1	Kompensasi Nonfinansial_X1 -> Motivasi_Z	0.513	0.529	0.183	2.794	0.005	Diterima
H2	Kepemimpinan Transformasional_X2 -> Motivasi_Z	0.316	0.318	0.135	2.335	0.018	Diterima
H3	Kompensasi Nonfinansial_X1 -> Kinerja Karyawan_Y	0.402	0.412	0.117	3.430	0.001	Diterima
H4	Kepemimpinan Transformasional_X2 -> Kinerja Karyawan_Y	0.324	0.328	0.128	2.531	0.012	Diterima
H5	Kepemimpinan Transformasional_X2 -> Motivasi_Z -> Kinerja Karyawan_Y	0.308	0.312	0.153	2.139	0.020	Diterima
H6	Kompensasi Nonfinansial_X1 -> Motivasi_Z -> Kinerja Karyawan_Y	0.361	0.372	0.172	2.655	0.008	Diterima
H7	Motivasi_Z -> Kinerja Karyawan_Y	0.231	0.218	0.107	2.160	0.031	Diterima

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa kompensasi nonfinansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan dengan nilai t-statistik 2.794 yang merupakan lebih besar dari >t-tabel 1,65. Karena nilai t-statistik > nilai t-tabel sehingga dapat dinyatakan H1 dapat diterima. Kepemimpinan transformasional

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan dengan nilai t-statistik 2.335 yang merupakan lebih besar dari >t-tabel 1,65. Karena nilai t-statistik > nilai t-tabel sehingga dapat dinyatakan H2 dapat diterima. Kompensasi nonfinansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik 3.430 yang

merupakan lebih besar dari $>t$ -tabel 1,65. Karena nilai t -statistik $>$ nilai t -tabel sehingga dapat dinyatakan H3 dapat diterima. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t -statistik 2.531 yang merupakan lebih besar dari $>t$ -tabel 1,65. Karena nilai t -statistik $>$ nilai t -tabel sehingga dapat dinyatakan H4 dapat diterima. Kompensasi nonfinansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan dengan nilai t -statistik 2.139 yang merupakan lebih besar dari $>t$ -tabel 1,65. Karena nilai t -statistik $>$ nilai t -tabel sehingga dapat dinyatakan H5 dapat diterima. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan dengan nilai t -statistik 2.655 yang merupakan lebih besar dari $>t$ -tabel 1,65. Karena nilai t -statistik $>$ nilai t -tabel sehingga dapat dinyatakan dapat diterima. Motivasi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t -statistik 2.160 yang merupakan lebih besar dari $>t$ -tabel 1,65. Karena nilai t -statistik $>$ nilai t -tabel sehingga dapat dinyatakan H7 dapat diterima.

Pembahasan

Terdapat pengaruh signifikan kompensasi nonfinansial terhadap motivasi karyawan Divisi Bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2013) bahwa penghargaan nonfinansial yang terdiri dari rekan kerja, kondisi kerja yang nyaman, pujian serta pengakuan dari atasan mampu meningkatkan motivasi karyawan. Hasil penelitian ini juga memiliki keselarasan dengan hasil penelitian milik Indrian, Novi dan Ardito Wirawan (2019) yang mengemukakan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi nonfinansial dengan motivasi karyawan. Karyawan yang dihargai, diakui, dan diberi imbalan maka mereka akan bekerja keras dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan,

Khan dan Farooq (2010) dalam Cheema, et al (2013).

Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan Divisi Bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Hasil penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017) yang mengatakan bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat memotivasi para pengikutnya dalam meningkatkan tugasnya dan melampaui panggilan tugas, (Robbins dan Judge : 2017). Penelitian lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Shamir, et al (1993) dalam Ahmad, Farid, et al (2014) yang memberikan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh sangat kuat terhadap motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini turut mendukung penelitian Ali M. Alghazo dan Meshal Al-Anazi et al (2012) yang menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi.

Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan Karyawan Divisi Bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Musyafi (2016) yang memiliki hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kompensasi Nonfinansial dengan kinerja karyawan.

Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Divisi Bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Robbins dan Judge (2017) yang mengatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional meningkatkan efektivitas pengikutnya dengan memberikan hasil peningkatan usaha serta kinerja pengikut. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tria Mondani (2012) yang mengatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan karyawan Divisi Bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Selain gaji, upah dan jaminan sosial, karyawan juga mengharapkan balas jasa nonfinansial Sutojo (2003). Penghargaan nonfinansial dapat memengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja, kinerja, produktifitas dan kepuasan (Rivai:2009). Kompensasi non-finansial memberikan dampak bagi peningkatan motivasi karyawan yang membantu peningkatan kinerja karyawan dan hasilnya dapat berupa peningkatan produktivitas organisasi, (Rivai:2009). Hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Bari, et al (2014).

Terdapat pengaruh signifikan yang dimiliki oleh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan pada Karyawan Divisi Bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional memengaruhi bawahannya dengan menanamkan kharismanya, memotivasi dan menjadi inspiratory, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya sehingga karyawannya dapat bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Robbins dan Judge, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh Tucuan (2014) mendukung pernyataan tersebut sekaligus hasil dari penelitian ini.

Terdapat pengaruh yang signifikan yang dimiliki oleh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan karyawan Divisi Bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari. Motivasi karyawan merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan secara terarah atau tertuju untuk tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan, Mangkunegara (2014). motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. motivasi sangat penting bagi sebuah organisasi karena berdampak terhadap kemauan karyawan untuk bekerja dan

kinerja karyawan dalam perusahaan (Shahzadi, et al, 2014).

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil uji data serta pembahasan yang telah dikemukakan, maka disimpulkan bahwa kompensasi non-finansial berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan, kompensasi non-finansial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi nonfinansial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan, motivasi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari dapat meningkatkan pemberian tugas-tugas yang menarik dan tantangan-tantangan baru dalam pekerjaan melalui tugas-tugas yang bervariasi, lebih mempercayai dan memberi tanggung jawab kepada karyawan dalam melaksanakan tugas, memberikan pengakuan atas kinerja yang telah dicapai karyawan, memberikan peluang promosi bagi Karyawan Divisi Bisnis PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari, senantiasa membuat kebijakan yang sehat, melakukan pengawasan terhadap pegawai untuk meminimalisir kesalahan, serta menciptakan lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik yang nyaman. PT BPR Bank Daerah Gunungkidul Kepanewon Wonosari dapat meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan serta kinerja karyawan. Cara yang dapat dilakukan oleh PT BPR Bank Daerah Kepanewon Wonosari adalah mengembangkan sikap pimpinan yang memotivasi, menginspirasi, mampu menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang serta mendengarkan keluhan setra kesulitan karyawan dan mendorong

karyawan untuk munculkan inovasi melalui ide-ide baru.

Daftar Pustaka

- Ahmad, F., Tasawar, A., Shahid, L., & Rasheed, A. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 11-25.
- Ali M, A., & Meshha Al-Nazi. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economic and Business Administration*, 2(5).
- Ali, E. M. (2013). *Kepemimpinan Integratif dalam Konteks Good Governance*. Jakarta: Multi Cerdas Publishing.
- Amstrong, M., & Murlis, H. (2003). *Manajemen Imbalan*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu.
- Andinasari, Bedjo Sujanto, & Mukhneri Mukhteri. (2012). The Effect of Transformational Leadership, Personality, dan Job Performance Administration Employee. *IJHCM – International Journal of Human Capital Managemet*, 1(2).
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Bari, N., Uzma Arif, & Almaz Shohaib. (2013). Impact of Nonfinancial Compensation on Employee Attitude and Performance in the Workplace. *International Journal of Scientetific & Enginerring Research*, 4(7).
- Bodha, M., & Novaz LM. (2010.). Transformational Leadership Style and It's Relationship with Satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(1).
- Budiaji, W. (2013). Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert. *Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan*, 2(2).
- Buwembo, Mohammed, Nabukeera M. Sebyala, & Bwenge. (2019). *Nonfinancial Compensation, Motivation dan Employee Performance in Ministry of Internal Affairs (MoIA) Uganda. Islamic Multidiciplinary Journal*, 6(2).
- Cheema, D.-E.-A., Sobia Shujaat, & Rofia Al. (2014). Impact of Non-Monetary Rewards on Employee's Motivation: a Study of Commercial Banks in Karachi. *Journal of Management of Social Science*, 9(2).
- Daft, R. (2010). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Elizabeth, O. (2001). *Kepemimpinan*. Yoyakarta.
- Elnaga, A., & Amen Imran. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4).
- Gunawan, I. (2018). *Kepemimpinan Pendidikan : Suatu Pengantar*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Gunawan, M. A. (2015). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Freight Express Surabaya. *AGORA*, 50-55.
- Handoko, H. (2010). *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Handoyo, L. N. (2015). The Influence of Leadership Style on Employee Performance Through Motivation (An Organizational Study an Four Hotels in Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1(22).
- Hariandja. (2007.). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Grasindo.
- Indriani, N., & Wirawan, A. (2019). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Nonfinansial Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Bagian Lapangan Pada Pt. United Sindo Perkasa. *Journal of Business Administration*, 3(1).
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Shohaib, S. (2018.). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3).
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3(1).
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba.
- Lathan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial Least Square Konsep. Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 2.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Luthfi, M., & Siswanto. (2018). A Transformational Leadership and It's Implication on Employee Performance Through Organizational Culture and Motivation. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.
- Malayu, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marshall, S., & Molly G. (2011). *Prinsip-prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia. Edisi Ketiga*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R., & John H Jackson. (2012.). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mohammed, B., Sebyala, N. M., & Micheal, B. (2019). Nonfinancial Compensation, Motivation, an Employee Performance in Ministry of Internal Affairs. *Uganda Islamic Multidiciplinary Journal*, 6(2).
- Mondiani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 46-54.
- Mulyadi, R. d. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Musyafi, R., Utami, H. N., & Mayoman, Y. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 149-157.
- Nabi, N. M., Islam, M. M., Dip, T. M., & Hossain, M. A. (2017). Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *Arabian Journal of Business and Management Review*.
- Nitisemo, A. S. (2018.). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noor, J. (2011). *Metode Penelitian : Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Nyaribo, L., & Wallace, N. (2016). The Effect of Nonfinancial Compensation on Employee Performance of Microfinance Institution: A Case of Wakenya Pamboja Sacci, KSII County, Kenya. *Imperial Journal of Interdiciplary Research*, 103-126.
- Putra, G. S., & Dewi, I. A. (2019). Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Motivation. *International Research Journal of Management, IT and Social Science*, 6(6).
- Rivai, B. d. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Sagala, J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.

- Robbins , S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi. Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S., & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shafigi, A., & M. Azar. (2013). The Effect of Work Motivation on Employee Job Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3).
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanan, F. (2014.). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23).
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia. Edisi 3*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sudaryono. (2014). *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Sugiarto, M. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistriani. (2001). Hubungan Antara Manajerial Kepada Sekolah dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 28(1).
- Suoriyadi, G., & Triguno. (2001). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supranto, J. (2010). *Metode Ramalan Kuantitatif untuk Perencanaan Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sutojo, S. (2003). *Meningkatkan Jumlah Mutu Pelanggan*. Jakarta: Damar Mulia.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Group.
- Tika, M. P. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tucuan, R. A., Tujuan, R. J., Supartha, W. S., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Pada PT Pandawa. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9).
- Ummar, H. (2004). *Metode Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.
- Wahyudin, & Ngadimin. (2004). Rekrutmen, Derekrutmen, Pengembangan Karier dan Kompensasi Perannya Terhadap Motivasi Kerja di PT Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar. *Jurnal Daya Saing*, 6.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wirawan. (2013). *Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi & Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Zainun, B. (2004). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.