

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI INSTRINSIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

<sup>1</sup>Luthfiatul Khikmah, <sup>2</sup>Diah Ayu Kusumawati

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Sultan Agung, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [luthfiatulkhikmahh@gmail.com](mailto:luthfiatulkhikmahh@gmail.com)

**SEJARAH ARTIKEL:**

Dikirim: 28-11-2025

Diterima : 18-12-2025

Dipublikasikan : 05-02-2026

**KATA KUNCI:**

Kompensasi Finansial,  
Kompensasi Non finansial,  
Kinerja Karyawan,  
Motivasi Intrinsik,  
UNISSULA

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening pada tenaga kependidikan administrasi di Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya sistem kompensasi yang adil dan komprehensif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 355 karyawan administrasi tetap dan sampel 80 responden yang ditentukan melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi berganda serta uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi intrinsik terbukti memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan kompensasi yang efektif, baik secara finansial maupun non finansial, berperan penting dalam mendorong kinerja optimal. Implikasi praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih holistik di institusi pendidikan.

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of financial and non-financial compensation on employee performance with intrinsic motivation as a mediating variable among administrative staff at Sultan Agung Islamic University (UNISSULA) Semarang. The research is based on the importance of establishing a fair and comprehensive compensation system to enhance motivation and employee performance in higher education institutions. The study employs a quantitative approach with a population of 355 permanent administrative employees and a sample of 80 respondents selected using purposive sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple regression and mediation tests. The results reveal that both*

*financial and non-financial compensation significantly affect intrinsic motivation and employee performance. Furthermore, intrinsic motivation mediates the relationship between compensation and performance. These findings highlight that effective management of financial and non-financial compensation plays a vital role in fostering optimal employee performance. The study provides practical implications for developing holistic human resource management policies within educational institutions.*

## PENDAHULUAN

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, kompensasi merupakan salah satu instrumen strategis yang memainkan peran penting dalam menentukan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan. Di era globalisasi dan transformasi digital, organisasi, termasuk lembaga pendidikan tinggi, dituntut untuk mengelola SDM secara efektif dan berkeadilan agar dapat menghadapi dinamika kompetisi global. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi tenaga kerja, tetapi juga merupakan bagian dari strategi organisasi dalam mempertahankan talenta, meningkatkan kepuasan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, khususnya tenaga kependidikan administrasi, kompensasi memiliki makna yang lebih luas karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan akademik dan operasional universitas.

Kompensasi secara umum terbagi menjadi dua bentuk, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial meliputi gaji, tunjangan, insentif, dan bonus yang diberikan dalam bentuk moneter sebagai imbalan atas kinerja karyawan (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2021). Sementara itu, kompensasi non finansial mencakup aspek-aspek non moneter seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, dan hubungan sosial yang baik di tempat kerja (Mathis & Jackson, 2020). Kedua jenis kompensasi tersebut berkontribusi pada terbentuknya kepuasan dan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Menurut teori *Self-Determination*, motivasi intrinsik muncul

ketika individu melakukan suatu aktivitas karena aktivitas tersebut dianggap bermakna dan memberikan kepuasan pribadi, bukan semata-mata karena adanya imbalan eksternal. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih konsisten, inovatif, dan bertanggung jawab (Deci & Ryan, 2020).

Beberapa penelitian empiris mendukung hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Penelitian Tessema dan Soeters (2006) menemukan bahwa praktik kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai sektor publik. Gupta dan Shaw (2014) juga menegaskan bahwa kompensasi berbasis kinerja mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan motivasi kerja. Dalam konteks nasional, penelitian oleh Maryani, Rahmawati, dan Lestari (2020) membuktikan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil serupa ditemukan oleh Wibowo dan Utami (2021), yang menunjukkan bahwa penghargaan non finansial seperti pengakuan dan lingkungan kerja yang mendukung dapat memperkuat motivasi intrinsik karyawan.

Meskipun demikian, temuan-temuan empiris tersebut belum sepenuhnya menunjukkan kesimpulan yang seragam. Beberapa penelitian justru mengindikasikan bahwa pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan sangat bergantung pada konteks organisasi serta faktor pendukung lainnya. Fitriana (2021) menemukan bahwa peningkatan kompensasi tidak selalu diikuti oleh peningkatan motivasi atau kinerja, terutama jika faktor keadilan organisasi dan kondisi kerja tidak terpenuhi. Temuan Saraswati (2020) juga menyatakan bahwa motivasi tidak selalu berfungsi sebagai mediator apabila faktor psikologis dan struktural seperti kejelasan tujuan kerja dan penghargaan non materi tidak tersedia. Ketidakkonsistenan hasil ini menandakan adanya *research gap* yang penting untuk dikaji lebih lanjut, khususnya terkait peran motivasi intrinsik dalam menjembatani pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

Konteks penelitian ini difokuskan pada tenaga kependidikan administrasi di Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, UNISSULA adalah sebuah institusi pendidikan tinggi swasta yang memiliki lebih dari 300 pegawai administrasi tetap di berbagai fakultas dan unit kerja. Berdasarkan hasil observasi dan data internal,

masih terdapat ketimpangan antara beban kerja dengan sistem kompensasi yang diterapkan, terutama pada aspek non finansial seperti pengakuan, pengembangan karier, dan keseimbangan kerja-hidup. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan semangat kerja dan loyalitas pegawai, sehingga dapat mempengaruhi efektivitas layanan administrasi yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan akademik. Dalam kebijakan kepegawaian yang berlaku, sistem kompensasi di UNISSULA masih lebih berorientasi pada aspek finansial dan belum sepenuhnya mengakomodasi dimensi non finansial yang bersifat motivasional dan psikologis.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada integrasi model kompensasi finansial dan non finansial secara simultan dalam menganalisis kinerja pegawai dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening, khususnya di lingkungan tenaga kependidikan administrasi universitas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada tenaga pengajar atau sektor industri, sedangkan penelitian terhadap tenaga kependidikan administrasi masih terbatas. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dan konseptual dalam memperluas pemahaman tentang pengelolaan kompensasi dan motivasi dalam konteks organisasi pendidikan tinggi di Indonesia.

Secara teoretis, penelitian ini didasarkan pada teori motivasi dan perilaku organisasi seperti *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), *Two-Factor Theory* Herzberg (1959), dan teori *Equity* Adams (1963). Ketiganya menjelaskan bahwa motivasi kerja dan kinerja individu tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial yang bersifat internal. Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat diasumsikan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi intrinsik, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sehingga, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada tenaga kependidikan administrasi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta memberikan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam merancang sistem kompensasi yang

lebih adil, komprehensif, dan berorientasi pada peningkatan motivasi serta kinerja pegawai di lingkungan perguruan tinggi.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif** dengan rancangan **eksplanatori kausal**, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hipotesis dan menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel melalui analisis statistik inferensial (Creswell & Creswell, 2018).

### Desain Penelitian

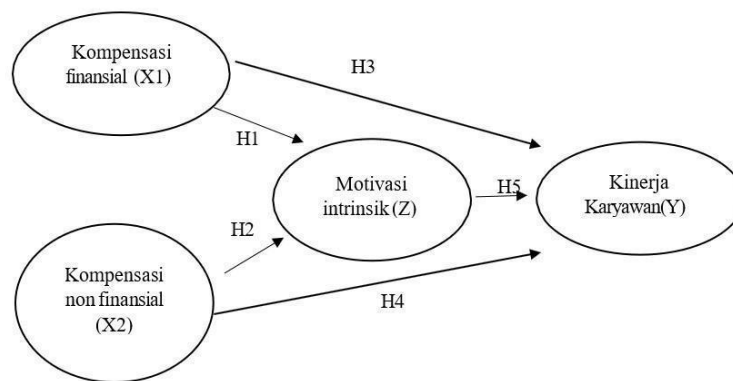
Desain penelitian yang digunakan adalah **survei eksplanatori** dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner terstruktur. Penelitian ini dilakukan untuk menguji model hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel menggunakan analisis regresi berganda dan uji mediasi. Model penelitian dibangun berdasarkan teori *Self-Determination* (Deci & Ryan, 2000) yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik sebagai penggerak kinerja, serta teori kompensasi dari Armstrong dan Taylor (2014) yang menjelaskan bahwa penghargaan finansial maupun non finansial dapat memengaruhi perilaku kerja individu.

### Model Penelitian

Secara konseptual, model penelitian ini menggambarkan bahwa kompensasi finansial (X1) dan kompensasi non finansial (X2) berpengaruh langsung terhadap motivasi intrinsik (Z) dan kinerja karyawan (Y), serta secara tidak langsung melalui motivasi intrinsik sebagai variabel intervening. Model ini disusun untuk menguji hipotesis bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan, baik dalam bentuk

finansial maupun non finansial, maka semakin tinggi pula motivasi intrinsik dan kinerja karyawan administrasi di UNISSULA.

Model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Hubungan antarvariabel diuji dalam dua bentuk:

- (1) pengaruh langsung kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi dan kinerja; serta
- (2) pengaruh tidak langsung melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi.

## Lokasi dan Populasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di **Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)** Semarang, Jawa Tengah, pada bagian tenaga kependidikan administrasi yang berperan dalam mendukung kegiatan akademik dan operasional universitas. Lokasi ini dipilih karena peneliti memiliki akses langsung terhadap data kepegawaian dan fenomena yang relevan dengan topik penelitian, khususnya terkait kebijakan kompensasi dan motivasi kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh **tenaga kependidikan administrasi tetap UNISSULA** yang berjumlah **355 orang** berdasarkan data dari Sumber Daya Insani (SDI) UNISSULA tahun 2025.

## Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan **rumus Slovin** karena jumlah populasi diketahui dan memiliki distribusi yang relatif homogen. Dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 10% ( $e = 0,1$ ), diperoleh jumlah sampel sebanyak **78 responden**, yang kemudian dibulatkan menjadi **80 responden** untuk meminimalisasi data yang tidak valid. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria:

1. Merupakan tenaga administrasi tetap di UNISSULA,
2. Telah bekerja minimal selama dua tahun, dan
3. Bersedia mengisi kuesioner secara lengkap dan jujur.

Teknik ini dipilih karena responden dengan pengalaman kerja yang cukup diharapkan memiliki pemahaman lebih baik terhadap sistem kompensasi dan kinerja kerja mereka.

## Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui **kuesioner tertutup** yang disusun berdasarkan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen penelitian terdiri dari empat variabel utama, masing-masing dengan beberapa indikator yang diadaptasi dari literatur dan penelitian terdahulu:

- **Kompensasi Finansial (X1):** gaji pokok, tunjangan tetap, bonus atau insentif, dan kompensasi waktu tidak bekerja (Wibowo, 2022; Rivai & Sagala, 2015).
- **Kompensasi Non finansial (X2):** kesempatan pendidikan dan pelatihan, cuti kerja, fasilitas kerja, dan pengakuan prestasi (Armstrong, 2020; Mustika & Santoso, 2015).
- **Motivasi Intrinsik (Z):** kepuasan pribadi, rasa senang terhadap pekerjaan, rasa ingin tahu, perasaan tertantang, dan inisiatif pribadi (Ryan & Deci, 2020).
- **Kinerja Karyawan (Y):** kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama (Mangkunegara, 2021; Farida & Fauzi, 2020).

Sebelum kuesioner disebar, dilakukan **uji validitas dan reliabilitas** pada 30 responden uji coba untuk memastikan keandalan dan keakuratan instrumen. Uji validitas

dilakukan dengan *Pearson Product Moment*, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*, dengan ambang batas  $\geq 0,70$  sebagai kriteria reliabel (Sekaran & Bougie, 2019).

## Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh diolah menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versi 26.0. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. **Uji Asumsi Klasik:** meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan data memenuhi kriteria model regresi linier klasik (Ghozali, 2021).
2. **Analisis Regresi Berganda:** digunakan untuk menguji pengaruh langsung antara kompensasi finansial dan non finansial terhadap motivasi dan kinerja karyawan.
3. **Uji Mediasi (Intervening):** dilakukan dengan metode **Baron dan Kenny (1986)** untuk menganalisis apakah motivasi intrinsik berperan sebagai mediator hubungan antara kompensasi dan kinerja. Pengujian efek mediasi juga diperkuat dengan uji *Sobel Test* guna mengonfirmasi signifikansi pengaruh tidak langsung.
4. **Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )** digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen menjelaskan variasi pada variabel dependen.
5. **Uji t dan F** digunakan untuk menilai pengaruh parsial dan simultan antarvariabel dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

## Tolok Ukur Kinerja dan Pengolahan Data

Kinerja karyawan diukur berdasarkan empat dimensi utama, yaitu kuantitas kerja, kualitas hasil, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama dalam tim (Mangkunegara, 2021). Setiap indikator dinilai menggunakan skala Likert, kemudian dirata-ratakan untuk memperoleh skor kinerja individu. Skor tersebut selanjutnya dianalisis untuk melihat pengaruh variabel bebas dan mediasi terhadap peningkatan kinerja. Semua hasil pengamatan melalui kuesioner dikompilasi, dikodekan, dan dimasukkan ke dalam perangkat lunak statistik untuk dilakukan analisis deskriptif dan inferensial.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Proses Pengumpulan Data, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan **Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang**, dengan fokus pada tenaga kependidikan administrasi tetap. Pengumpulan data dilakukan selama **bulan Maret hingga Mei 2025** melalui penyebaran **kuesioner tertutup** secara langsung dan daring kepada 80 responden yang telah ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*. Dari total kuesioner yang disebarkan, seluruhnya kembali dan dapat diolah (response rate 100%). Responden terdiri atas karyawan administrasi dari berbagai fakultas dan unit kerja, dengan mayoritas masa kerja lebih dari lima tahun (62,5%), menunjukkan pengalaman yang memadai untuk menilai kebijakan kompensasi dan motivasi kerja di lingkungan UNISSULA.

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan **SPSS versi 26.0** melalui beberapa tahap, yaitu uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi berganda, dan uji mediasi (*Sobel Test*). Semua variabel menunjukkan validitas yang tinggi ( $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel,  $\alpha = 0,05$ ) serta reliabilitas kuat (nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,785–0,902), yang menandakan bahwa instrumen penelitian layak digunakan untuk pengukuran lebih lanjut.

**Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Rata-rata Skor	Kategori
Kompensasi Finansial (X1)	3,96	Baik
Kompensasi Non finansial (X2)	3,82	Baik
Motivasi Intrinsik (Z)	4,01	Sangat Baik
Kinerja Karyawan (Y)	4,08	Sangat Baik

**Sumber:** Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa variabel **kinerja karyawan** memiliki rata-rata tertinggi (4,08), menunjukkan persepsi yang sangat positif terhadap performa kerja

pegawai administrasi. Sementara itu, **kompensasi non finansial** memperoleh nilai terendah (3,82), menandakan perlunya peningkatan aspek pengakuan dan kesempatan pengembangan karier.

## Hasil Analisis Regresi Berganda

Untuk mengetahui pengaruh langsung antarvariabel, dilakukan analisis regresi linier berganda.

**Tabel 2. Hasil Regresi Kompensasi terhadap Motivasi Intrinsik dan Kinerja Karyawan**

Hubungan Variabel	Koefisien Beta	t-hitung	Sig. (p-value)	Keterangan
X1 → Z (Kompensasi Finansial → Motivasi Intrinsik)	0,312	3,847	0,000	Signifikan
X2 → Z (Kompensasi Non finansial → Motivasi Intrinsik)	0,276	3,292	0,001	Signifikan
X1 → Y (Kompensasi Finansial → Kinerja Karyawan)	0,295	3,224	0,002	Signifikan
X2 → Y (Kompensasi Non finansial → Kinerja Karyawan)	0,259	2,988	0,004	Signifikan
Z → Y (Motivasi Intrinsik → Kinerja Karyawan)	0,327	3,842	0,000	Signifikan

$R^2 = 0,624$ ;  $F = 18,376$ ;  $p < 0,05$

**Sumber:** Data primer diolah, 2025

Dari hasil pada Tabel 2, diketahui bahwa semua variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik maupun kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,624 menunjukkan bahwa 62,4% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi intrinsik.

## Hasil Uji Mediasi

Analisis mediasi dilakukan menggunakan metode Baron dan Kenny (1986) serta diuji dengan *Sobel Test* untuk menguji pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik.

**Tabel 3. Hasil Uji Mediasi (*Sobel Test*)**

Hubungan Variabel	Nilai Z	Sig. ( <i>p-value</i> )	Keterangan
X1 → Z → Y (Kompensasi Finansial → Motivasi → Kinerja)	2,817	0,005	Mediasi Signifikan
X2 → Z → Y (Kompensasi Non finansial → Motivasi → Kinerja)	2,453	0,014	Mediasi Signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2025*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa **motivasi intrinsik berperan signifikan sebagai variabel mediasi** antara kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi intrinsik memperkuat hubungan antara sistem kompensasi yang diterapkan dan peningkatan kinerja pegawai.

## Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik** karyawan administrasi UNISSULA ( $\beta = 0,312$ ;  $p < 0,05$ ). Hal ini menegaskan bahwa pemberian gaji, tunjangan, dan insentif yang sesuai mampu meningkatkan semangat kerja dan dorongan internal untuk berprestasi.

Temuan ini sejalan dengan teori *Two-Factor* Herzberg (1959) yang menyebutkan bahwa kompensasi dapat menjadi faktor pendorong kepuasan kerja apabila dikelola dengan adil. Hasil ini juga mendukung penelitian Gupta dan Shaw (2014) serta Maryani et al. (2020) yang menemukan bahwa kompensasi finansial meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan.

Selain itu, **kompensasi non finansial juga berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik** ( $\beta = 0,276$ ;  $p < 0,05$ ). Artinya, faktor seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif turut memperkuat dorongan internal pegawai untuk bekerja lebih baik. Temuan ini mendukung pandangan Armstrong dan Taylor (2014) bahwa penghargaan non moneter berperan besar dalam membangun loyalitas dan semangat kerja jangka panjang. Hasil ini juga konsisten dengan Wibowo dan Utami (2021) yang menunjukkan bahwa penghargaan non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Hasil pengujian berikutnya menunjukkan bahwa **kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan** ( $\beta = 0,295$ ;  $p < 0,05$ ). Hal ini berarti karyawan yang memperoleh kompensasi layak cenderung menunjukkan kinerja yang lebih produktif, disiplin, dan berkualitas. Temuan mengenai pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan memperkuat *Teori Equity* (Adams, 1963), yang menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam pemberian imbalan mendorong peningkatan kinerja. Demikian pula, **kompensasi non finansial juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja** ( $\beta = 0,259$ ;  $p < 0,05$ ), yang menunjukkan bahwa dukungan sosial dan suasana kerja positif dapat mendorong pencapaian hasil kerja yang lebih baik, selaras dengan hasil penelitian Fitriana (2021).

Selanjutnya, **motivasi intrinsik memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan** ( $\beta = 0,327$ ;  $p < 0,05$ ), menegaskan peran penting dorongan internal dalam membentuk performa kerja. Temuan yang menunjukkan dominannya pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), yang menegaskan bahwa individu yang bekerja berdasarkan kepuasan dan makna personal cenderung menampilkan kinerja yang konsisten serta berkelanjutan. *Sobel test* juga menunjukkan bahwa **motivasi intrinsik memediasi**

**hubungan antara kompensasi dan kinerja**, baik pada aspek finansial maupun non finansial. Artinya, kompensasi yang efektif terlebih dahulu meningkatkan motivasi internal sebelum berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Saraswati (2020) dan Maryani et al. (2020) yang menegaskan bahwa motivasi merupakan jembatan utama antara sistem penghargaan dan pencapaian kinerja pegawai.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan administrasi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Kompensasi finansial berupa gaji, tunjangan, dan insentif mampu meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan, sedangkan kompensasi non finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang mendukung berperan penting dalam memperkuat rasa memiliki dan kepuasan kerja. Motivasi intrinsik terbukti menjadi faktor penghubung yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja, menunjukkan bahwa dorongan dari dalam diri individu memiliki peran yang lebih berkelanjutan dibandingkan motivasi eksternal semata.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat teori *Self-Determination* yang menekankan pentingnya kebutuhan psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam membentuk motivasi intrinsik. Penelitian ini juga mengonfirmasi temuan sebelumnya bahwa kebijakan kompensasi yang seimbang antara aspek finansial dan non finansial dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Namun demikian, perbedaan hasil dengan beberapa studi terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas kompensasi sangat bergantung pada persepsi keadilan organisasi dan kondisi kerja yang mendukung. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bahwa pemberian kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat ekonomi, tetapi juga sebagai strategi untuk membangun motivasi dan komitmen karyawan terhadap tujuan institusi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup dan jumlah responden yang terbatas pada satu institusi, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan melibatkan lebih banyak lembaga pendidikan atau sektor berbeda serta menambahkan variabel seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau gaya kepemimpinan sebagai faktor yang dapat memengaruhi hubungan antara kompensasi dan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen UNISSULA dalam merancang kebijakan kompensasi yang lebih adil, seimbang, dan berorientasi pada peningkatan motivasi serta kinerja pegawai secara berkelanjutan.

## DAFTAR REFERENSI

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Farida, U., & Fauzi, R. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 155–168.
- Fitriana, L. (2021). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 155–166.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). *Employee compensation: The neglected area of HRM research*. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Maryani, D., Rahmawati, S., & Lestari, D. (2020). Pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 143–156.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mustika, D., & Santoso, H. (2015). Pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 22–31.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Saraswati, D. (2020). Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(1), 45–56.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). Wiley.
- Tessema, M. T., & Soeters, J. L. (2006). *Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM-performance link in Eritrean civil service*. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86–105. <https://doi.org/10.1080/09585190500366532>
- Wibowo, A. (2022). *Manajemen Kinerja*. PT Rajagrafindo Persada.
- Wibowo, A., & Utami, C. W. (2021). Pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(3), 189–200.