



## **ANALISIS KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BERBASIS LINGKUNGAN KERJA NON FISIK**

**Siti Kusandhitasari Jayaningrum**  
**Kusuma Chandra Kirana**  
**Gendro Wiyono**

Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiwa Yogyakarta Indonesia

### **Info Artikel**

*Sejarah Artikel:*

Diterima: 27 Januari 2020

Disetujui: 29 Januari 2020

Dipublikasikan : 10 Agustus 2020

*Keywords:*

*kinerja; kompensasi, kompetensi; lingkungan kerja non fisik*

### **Abstrak**

Penelitian bertujuan untuk menganalisa : (1) pengaruh kompetensi terhadap kinerja (2) pengaruh kompensasi terhadap kinerja (3) pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja (4) lingkungan kerja non fisik memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja, dan (5) lingkungan kerja non fisik memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Penelitian adalah kuantitatif dengan metode survey. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan uji validitas dan reliabilitas. Metode analisis data adalah deskriptif dan inferensial. Hasil penelitian untuk signifikansi 5% : (1) kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dengan P Values = 0,001 (2) kompensasi berpengaruh pada kinerja dengan P Values = 0,033 (3) lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh pada kinerja karena P Values = 0,168 (4) lingkungan kerja non fisik tidak memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karena P Values = 0,797 dan Original Sample (O) = 0,038 (5) lingkungan kerja non fisik tidak memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karena P Values = 0,325 dan Original Sample (O) = -0,099

The research aims to analyze: (1) the effect of competence on performance (2) the effect of compensation on performance (3) the influence of non-physical work environment on performance (4) non-physical work environment moderates the effect of competence on performance, and (5) non-physical work environment moderates the effect of compensation on performance. This research is quantitative with a survey method. The data collection uses a questionnaire with validity and reliability tests. The data analysis methods are descriptive and inferential. The results of the study for significance of 5%: (1) competence influences performance with P Values = 0.001 (2) compensation influences performance with P Values = 0.033 (3) non-physical work environment has no effect on performance because P Values = 0.168 (4) non-physical work environment does not moderate the effect of competence on performance because P Values = 0.797 and Original Sample (O) = 0.038 (5) non-physical work environment does not moderate the effect of compensation on performance because P Values = 0.325 and Original Sample (O) = -0.099

⌞ Alamat korespondensi :

Jl. Kusumanegara No.121, Muja Muju, Kec. Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55167  
E-mail: dhita2876@gmail.com

ISSN

2502-1818 (cetak)  
2615-7918 (online)

## PENDAHULUAN

Manajemen dalam sebuah institusi pendidikan berkaitan dengan karyawan selaku sumber daya manusia (SDM) yang memberikan pelayanan kepada civitas akademika. Mangkunegara dalam Wibowo (2013:1022) menyatakan bahwa investasi pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang bertujuan untuk memperbaiki kapasitas produktif SDM dan manajemen SDM yang baik akan membuat sumber keberhasilan kompetitif tersebut menjadi lebih berdaya guna sehingga organisasi memiliki kekuatan kompetitif. Banyak faktor yang perlu diperhatikan untuk memaksimalkan kinerja karyawan.

Wibowo dalam Ahmadi and Sulistyono (2019:204) menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja karyawan yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Spencer dan Spencer dalam Jufri (2018:3) mengemukakan lima indikator kompetensi, yaitu :

- 1) Motif, yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Indikatornya seperti memberi dorongan dalam bekerja agar karyawan lebih giat dalam bekerja.
- 2) Konsep diri, yaitu sikap percaya diri, nilai-nilai atau citra diri seseorang yang merupakan keyakinan untuk dapat bekerja efektif dalam hampir setiap situasi. Indikatornya seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa dan perilaku yang baik didalam instansi.

- 3) Sifat/Watak, yaitu karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu. Indikatornya seperti dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai agar dapat memenuhi peraturan organisasi.
- 4) Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki dalam bidang spesifik. Indikatornya seperti dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang pekerjaan yang diberikan instansi.
- 5) Keterampilan, yaitu kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu, termasuk berpikir analitis dan konseptual. Indikatornya seperti dorongan guna memiliki keterampilan kerja.

Spencer dalam Nursangadah (2017:631) menjelaskan hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan pegawai apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Institusi memberikan kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan karyawannya. Hasibuan dalam Irawan (2014:3) menjelaskan kompensasi sebagai semua pendapatan yang diterima karyawan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, sebagai imbalan atas jasa dari pekerjaan yang ia berikan kepada perusahaan. Indikator kompensasi menurut Yani dalam Sari and

Touana (2017:75-76) yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) kompensasi finansial langsung, yaitu gaji, upah, komisi, dan bonus
- 2) kompensasi finansial tidak langsung berupa tunjangan kesehatan, pensiun, hari raya, perumahan, pendidikan dan lainnya
- 3) kompensasi non finansial :
  - a) yang terkait dengan pekerjaan berupa pelatihan, promosi, dan pengakuan prestasi
  - b) yang terkait dengan lingkungan kerja berupa tim kerja, fasilitas pendukung dan suasana kerja.

Hendro (2018:1) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa menurut Acheampong kompensasi harus didistribusikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan, berupa bonus, subsidi dan kesejahteraan harus dimasukkan dalam sistem membayar. Selain itu, Hendro (2018:1) juga menyebutkan bahwa menurut Hamid, tambahan gaji dan bonus yang sesuai dengan kontribusi dapat menjadi motivator kuat terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai menjadi pendorong dalam melakukan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan yang ditunjukkan melalui kinerja.

Karyawan bekerja tidak terlepas dari lingkungan kerjanya. Sedarmayanti dalam Nurhayati dkk. (2017:4263) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik yaitu suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan atau bahkan membosankan. Indikator yang digunakan menurut Nitisemito dalam Yacinda dkk. (2014:3) adalah :

- 1) hubungan rekan kerja setingkat, berupa komunikasi dan harmonisasi sesama rekan kerja
- 2) hubungan atasan dengan karyawan, berupa sikap dan komunikasi
- 3) hubungan dengan bawahan berupa kerja sama, bantuan dalam menyelesaikan masalah, dan penerimaan masukan dari bawahan

Marwansyah dalam Sanjaya and Indrawati (2014:206) menjelaskan bahwa kinerja merupakan pencapaian atau prestasi karyawan atas tugas yang diberikan kepadanya karena kemajuan perusahaan ditentukan oleh kinerja semua karyawannya perusahaan tersebut. Indikator kinerja yang digunakan menurut Robbins (2012:155-156) adalah :

- 1) prestasi kerja, berupa penyelesaian dan kualitas kerja karyawan
- 2) pencapaian target, berupa kuantitas pencapaian kerja karyawan
- 3) ketrampilan, berupa kesesuaian ketrampilan teknis yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan yang dia kerjakan
- 4) kepuasan, berupa kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapan karyawan
- 5) inisiatif, berupa semangat dan kemunculan inisiatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Rahmawanti dkk. (2014:3-4) memberikan kesimpulan bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja non fisik yang baik yaitu dengan menciptakan hubungan / interaksi antar karyawan yang baik pula agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga karyawan akan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini digolongkan ke dalam penelitian kuantitatif dengan metode survei. Penelitian ini menggunakan seluruh 43 responden karyawan dan dosen yang memiliki jabatan di STIE IEU Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data primer dengan skala Ordinal. Pengambilan data menggunakan kuisioner dengan jawaban berskala ordinal, yaitu bernilai klasifikasi dan order. Teknik penskalaan yang digunakan adalah *Likert Scale*, dengan skor 1 sampai dengan 5. Teknik analisis data yang digunakan adalah :

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan (Wiyono, 2011 : 171). Analisis yang disampaikan terdiri dari:

#### a. Deskripsi Komulatif

Mendeskripsikan dan melakukan analisis secara garis besar sesuai dengan kategori yang dibuat.

#### b. Deskripsi Individual

Mendeskripsikan dan melakukan analisis berdasarkan hasil kuesioner secara detil sesuai dengan kategori yang dibuat.

### 2. Analisis Inferensial

Guna melakukan analisis inferensial dari penelitian ini, alat analisis yang digunakan adalah *Patial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software SmartPLS 3.2.8*. Tahapan pengujian PLS dilakukan sebagai berikut:

#### a. Uji Indikator

Uji indikator atau *Outer model* atau *measurement model* menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstraknya yang memperoleh output validitas dan realibilitas model yang diukur dengan:

1) *Convergent Validity*, diukur dari korelasi antara skor indikator dengan konstraknya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,50. Apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini maka harus dibuang.

2) *Discriminant Validity*, diukur dari *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Indikator dinyatakan valid jika hubungan indikator dengan konstraknya lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk yang lain.

3) *Composite Reliability*. Konstrak dinyatakan reliabel apabila *composite reliability* memiliki nilai diatas 0,70.

#### b. Uji Model Fit

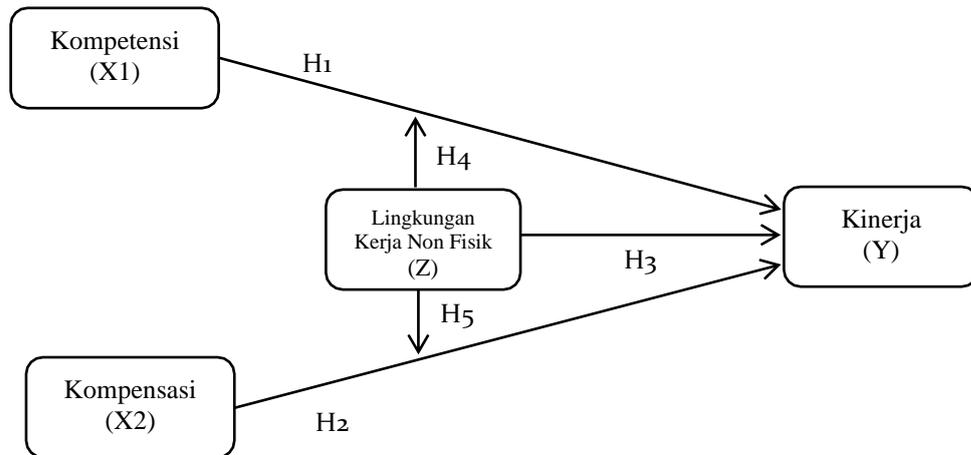
Pengujian model fit dilakukan dengan melihat hasil estimasi *output SmartPLS*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kerangka Pikir

Skema Kerangka Pikir penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut:

**Gambar 1.** Skema Kerangka Pikir



**Uji reliabilitas**

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS versi 20.0, yaitu nilai Cronbach’s Alpha untuk setiap variabel adalah > 0,6 (nilai tabel) yang artinya item pernyataan dari X1, X2, Z, dan Y dinyatakan reliabel atau andal.

**Table 1.** Rekapitulasi Uji Reliabilitas

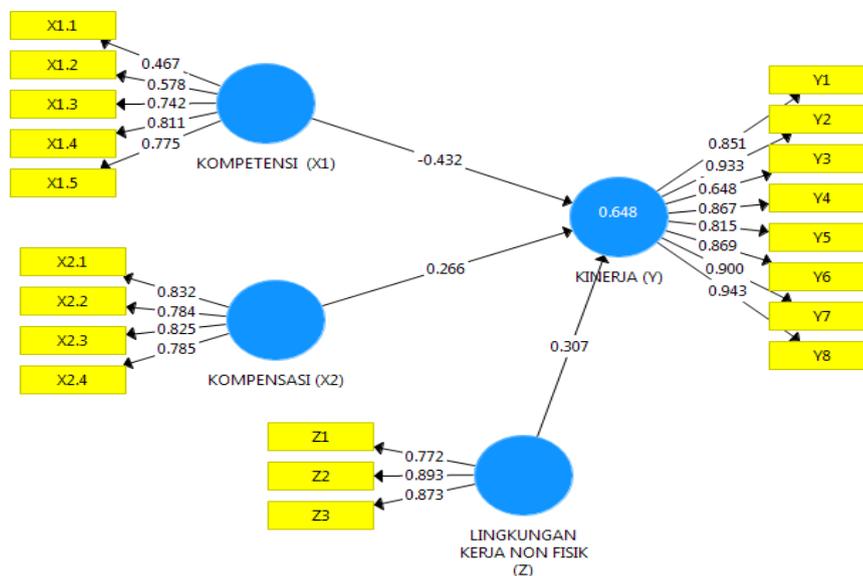
No.	Variabel	$\alpha$ hit	$\alpha$ tabel	Keterangan
1.	Kompetensi	0,810	0,600	Reliabel
2.	Kompensasi	0,923	0,600	Reliabel
3.	Lingkungan Kerja Non Fisik	0,902	0,600	Reliabel
4.	Kinerja	0,964	0,600	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah, 2020

**Uji Indikator**

Hasil uji indikator menggunakan *calculate PLS Algorithm* dengan hasil sebagai berikut :

**Gambar 2.** Hasil *Algoritma PLS*



**Uji Cross Loadings (Discriminant Validity)**

Nilai masing-masing indikator dari seluruh variabel memiliki nilai lebih besar dalam variabel latennya dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dari setiap variabel adalah valid.

**Uji Convergent Validity**

Validitas konvergen diuji menggunakan *outer loading*. Item-item dari indikator dengan hasil validitas >0,7 dinyatakan valid. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk menggambarkan setiap konstruk yang akan diukur. Item yang tidak valid tidak digunakan lagi, yaitu X1.1 variabel kompetensi untuk indikator motif (0,467), X1.2 variabel kompetensi untuk indikator konsep diri (0,578), dan Y3 variabel kinerja indikator ketrampilan (0,648).

**Uji Composite Reliability**

Semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliable karena nilai *Composite Reliability* bernilai > 0,70 seperti yang dinyatakan dalam :

**Table 2.** Hasil Uji *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja	0,957
Kompensasi	0,882
Kompetensi	0,812
Lingkungan Kerja Non Fisik	0,844

Sumber : Output Smart PLS, 2020

**Uji Fit**

Hasil Uji *Fit Summary* menunjukkan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) yang menilai rata-rata perbedaan antara korelasi yang diamati dan diharapkan. Nilai SRMR = 0,098 < 0,10

merupakan *goodness of fit measure* untuk PLS-SEM yang dapat digunakan untuk menghindari *misspecification model*. Nilai Chi-Square ( $X^2$ ) statistic <  $X^2$  tabel adalah 0,274 < 552,07 dengan df = 0,499;  $\alpha = 0,05$  yang berarti jumlah variabel manifes dalam model jalur PLS dan jumlah variabel independen dalam model matriks kovarian tercukupi. Nilai NFI 0,644 mendekati nilai 1 yang berarti nilai NFI nya semakin baik kecocokannya karena semakin besar nilai NFI, semakin baik pula model penelitiannya. Nilai RMS\_theta 0,211 > 0,12 yang berarti error indikator model penelitian ini sebesar 21,1% tetapi karena masih lebih besar dari 12% maka model penelitian ini kurang baik.

**Tabel 3.** Hasil Uji *Fit Summary*

	<i>Saturated Model</i>
SRMR	0,098
Chi-Square	274,550
NFI	0,644
rms Theta	0,211

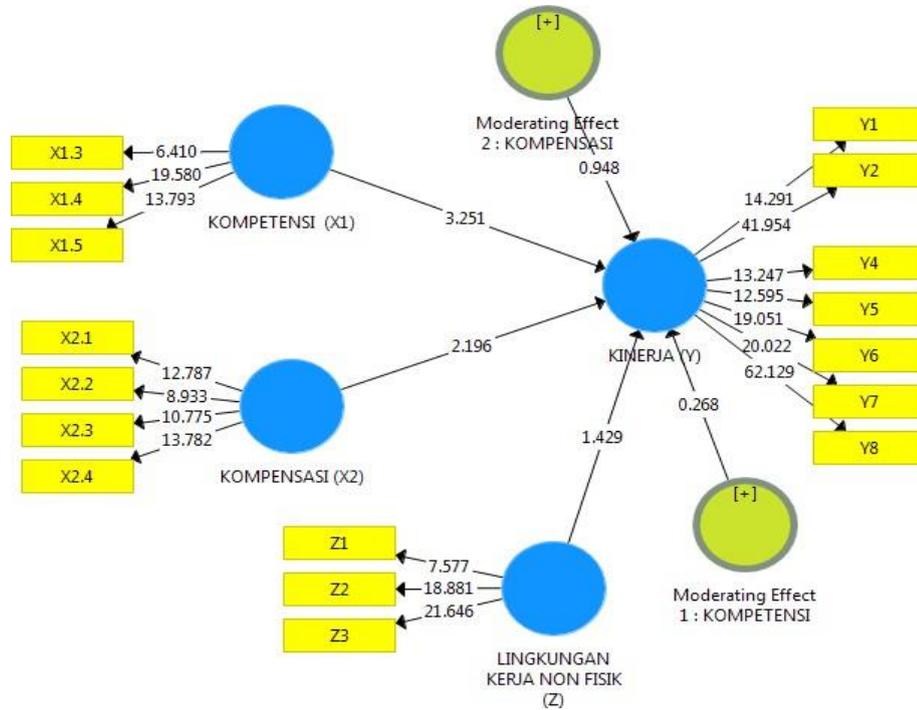
Sumber : Output Smart PLS, 2020

**Uji Hipotesis**

Uji hipotesis menggunakan *SmartPLS* dengan *Calculate Bootstrapping* untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan dependen untuk melakukan evaluasi model struktural. Indikator dengan *P Values* < 0,05 berarti saling berhubungan. Indikator yang digunakan adalah indikator yang valid.

Penelitian ini menggunakan variabel lingkungan kerja non fisik sebagai variabel moderasi (Z) yang akan menganalisa pengaruh variabel tersebut terhadap pengaruh kompetensi terhadap kinerja (ME1) dan terhadap pengaruh kompensasi pada kinerja (ME2).

**Gambar 3.** Model Hipotesis dengan Hasil *Bootstrapping* PLS



Hasil uji hipotesis dengan uji koefisien adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.** Hasil *Path Coefficients*

	Hipotesis	Original Sample (O)	P Values	Keterangan
H1	Kompetensi berpengaruh pada Kinerja	-0,437	0,001	Terbukti
H2	Kompensasi berpengaruh pada Kinerja	0,284	0,029	Terbukti
H3	Lingkungan Kerja Non Fisik berpegaruh pada Kinerja	0,186	0,154	Tidak terbukti
H4	<i>Moderating Effect 1 (ME 1) :</i> Lingkungan kerja non fisik memoderasi kompetensi terhadap kinerja	0,038	0,788	Tidak terbukti
H5	<i>Moderating Effect 2 (ME 2) :</i> Lingkungan kerja non fisik memoderasi kompensasi terhadap kinerja	-0,099	0,343	Tidak terbukti

Sumber : output, 2020

1. H1 : Variabel kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai validitas indikator dari hasil uji *outer loading* adalah  $> 0,7$ . Hasil validitas variabel kompetensi penelitian menunjukkan terdapat indikator yang tidak valid, yaitu indikator motif (X1.1) memiliki nilai 0,467 yang berarti  $< 0,7$  dengan sebaran jawaban responden lebih mengarah ke negatif dan indikator konsep diri (X1.2) memiliki nilai 0,578 yang berarti  $< 0,7$  dengan sebaran jawaban responden indikator ini lebih mengarah ke nilai negatif

Uji hipotesis penelitian ini menggunakan 3 indikator variabel kompetensi yang valid, yaitu sifat/watak (X1.3), pengetahuan (X1.4), dan ketrampilan (X1.5). Hasil uji hipotesis H1 membuktikan bahwa kompetensi (X1) berpengaruh pada kinerja (Y) dikarenakan hasil analisis deskriptif memperlihatkan adanya respon positif. Hasil uji hipotesis memperlihatkan besaran *P Values* pengaruh kompetensi (X) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,001 yang berarti  $< 0,05$ . Hal ini membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh pada kinerja.

2. H2 : Variabel kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis H2 membuktikan bahwa kompensasi (X2) berpengaruh pada kinerja (Y) dikarenakan hasil analisis deskriptif memperlihatkan adanya respon positif. Hasil uji hipotesis memperlihatkan besaran *P Values* pengaruh kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,029 yang berarti  $< 0,05$ . Hal

ini membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh pada kinerja.

3. H3 : Variabel lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis H3 tidak membuktikan bahwa lingkungan kerja non fisik (Z) berpengaruh pada kinerja (Y) dikarenakan hasil analisis deskriptif memperlihatkan adanya respon negatif. Hasil uji hipotesis memperlihatkan besaran *P Values* lingkungan kerja non fisik (Z) berpengaruh pada kinerja (Y) sebesar 0,168 yang berarti  $> 0,05$ . Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh pada kinerja.

4. H4 : Variabel lingkungan kerja non fisik tidak *moderating* pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Moderating Effect* (ME) 1 memiliki *P Values* 0,788  $> 0,05$  yang berarti lingkungan kerja non fisik (Z) tidak memoderasi kompetensi (X1) terhadap Kinerja (Y). Naik turunnya lingkungan kerja non fisik (Z) tidak mempengaruhi pengaruh kompetensi (X1) terhadap kinerja (Y). Nilai *Original Sample* (O) ME 1 adalah 0,038 yang berarti mendekati angka 0 sehingga ME 1 lemah.

5. H5 : Variabel lingkungan kerja non fisik tidak *moderating* pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Moderating Effect* (ME) 2 memiliki *P Values*  $0,343 > 0,05$ . Hal ini berarti lingkungan kerja non fisik (Z) tidak memoderasi kompensasi (X2) terhadap Kinerja (Y). Naik turunnya lingkungan kerja non fisik (Z) tidak mempengaruhi secara signifikan pengaruh kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y). Nilai *Original Sample* (O) ME 2 adalah  $-0,099$  yang berarti mendekati angka 0 sehingga ME 2 lemah.

### Analisis Faktor Dominan

Hasil uji *Path Coefficients* untuk *original sample* (O) kompetensi terhadap kinerja =  $-0,437$ , kompensasi terhadap kinerja =  $0,284$ , lingkungan kerja non fisik =  $0,186$ , ME 1 =  $0,038$ , dan ME 2 =  $-0,099$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel dominan dengan nilai *original sample* (O) tertinggi adalah kompensasi yang berarti bahwa kompensasi berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Analisis deskriptif variabel kompetensi memberikan hasil tidak valid untuk indikator motif dan konsep diri. Hal ini mengindikasikan bahwa institusi perlu meningkatkan motif kerja karyawan untuk bekerja ke arah positif dan konsep diri karyawan agar memiliki karakter yang lebih baik dalam bekerja.
2. Uji H1 menggunakan variabel kompetensi dengan indikator yang valid, yaitu sifat/watak, pengetahuan, dan ketrampilan. Hasil uji hipotesis H1 membuktikan bahwa variabel

kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan penilaian indikator sifat/watak, pengetahuan, dan ketrampilan mendapat banyak respon positif berdasarkan hasil analisis deskriptif. Selain itu, nilai *P Values* untuk pengaruh kompetensi terhadap kinerja sebesar  $0,001$  yang berarti  $< 0,05$ .

3. Uji H2 membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan hasil analisis deskriptif variabel ini memperlihatkan banyaknya nilai positif untuk seluruh indikator kompensasi. Selain itu, nilai *P Values* pengaruh kompensasi terhadap kinerja adalah  $0,029$  yang berarti  $< 0,05$ .
4. Hasil variabel dominan dengan nilai *original sample* (O) tertinggi terletak pada kompensasi. Hal ini berarti bahwa kompensasi sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.
5. Uji H3 variabel lingkungan kerja non fisik tidak terbukti berpengaruh pada kinerja. Hal ini dikarenakan hasil analisis deskriptif yang memperlihatkan bahwa pengaruh variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja terlihat lebih banyak tersebar pada nilai rendah/negatif untuk setiap indikatornya. Selain itu, nilai *P Values* pengaruh lingkungan kerja non fisik pada kinerja adalah  $0,154 > 0,05$ .
6. Uji H4 bahwa lingkungan kerja memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak terbukti karena

$P$  Values = 0,788 yang artinya  $> 0,05$  dan Nilai *Original Sample (O)* ME 1 = 0,038 yang berarti mendekati angka 0.

7. Uji H5 bahwa lingkungan kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak terbukti karena  $P$  Values = 0,343 yang artinya  $> 0,05$  dan Nilai *Original Sample (O)* ME 2 = -0,099 yang berarti mendekati angka 0. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan moderasi lingkungan non fisik adalah lemah. Hasil penelitian ini justru mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik (Z) tidak memoderasi pengaruh kompensasi (X2) pada kinerja (Y).

## Saran

### 1. Bagi Institusi

- a. Penilaian kompetensi untuk indikator motif dan konsep diri tidak valid. Hal ini berarti bahwa kedua indikator tersebut masih sangat perlu ditumbuhkan dalam diri karyawan agar dapat meningkatkan kinerja. Institusi perlu mengadakan semacam *counseling* atau *branstroming* untuk meningkatkan motif kerja dan konsep diri karyawan.
- b. Variabel kompetensi untuk indikator sifat /watak, pengetahuan, dan ketrampilan menunjukkan nilai rata-rata yang baik, tetapi beberapa responden masih memberikan jawaban negatif “kurang setuju” dan

“tidak setuju”. Institusi perlu mengadakan semacam *counseling* atau *branstroming* dan seminar, workshop, atau pelatihan untuk meningkatkan ketiga indikator.

- c. Variabel kompensasi menjadi faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di institusi ini. Oleh karena itu, institusi seharusnya memberikan perhatian lebih untuk hal ini sebab masih ada beberapa respon negatif untuk indikator variabel ini. Institusi perlu mengadakan evaluasi dan penyesuaian untuk setiap indikator variable ini.
  - d. Lingkungan kerja non fisik menunjukkan jawaban yang lebih banyak tersebar pada nilai rendah/negatif. Oleh karena itu, lingkungan kerja responden dinilai tidak berhubungan / berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menyimpulkan bahwa institusi masih perlu memperhatikan dan meningkatkan lingkungan kerja non fisik agar dapat mendukung kinerja karyawan supaya dapat lebih meningkat. Institusi perlu mengadakan semacam *counseling* atau *branstroming* agar dapat meningkatkan setiap indikator variable ini.
- ### 2. Bagi Akademisi
- a. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel bebas di luar yang sudah digunakan dalam penelitian ini

agar hasil penelitian lebih maksimal. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan jumlah obyek penelitian agar hasil penelitian lebih mampu mencerminkan hubungan antar variabel.

- b. Penelitian selanjutnya juga disarankan agar menggunakan variabel lain diluar lingkungan kerja non fisik untuk lebih dapat melihat variabel apa yang mampu memoderasi pengaruh antara variabel independen dan dependen.
- c. Jika masih menggunakan variabel yang sama dengan penelitian ini disarankan untuk mencari subyek penelitian lain di luar dunia pendidikan.

*Udayana* 3(1): 205–24.

Sari, Endang Puspita, and Helenia Touana. 2017. "Komponen Kompensasi Pekerja Level Staf Berstatus Pekerja Waktu Tak Tertentu Pada PT Pertamina Patra Niaga Jakarta Selatan." *Jurnal Administrasi Kantor P-ISSN: 2337-6694 E-ISSN: 2527-9769* 5(1): 69–82.

Wibowo, Agus Styoro Cahyo. 2013. "Pengaruh Pelatihan Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknisi Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bojonegoro Agus." *Jurnal Ilmu Manajemen* 1(4): 1022–31.

Wiyono, Dr. Gendro, M.M. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.00 dan SmartPLS 2.0*. STIM YKPN Yogyakarta

## DAFTAR PUSTAKA

Ahmadi, Slamet, and Sulistyono Sulistyono. 2019. "Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor." *Jurnal Manajemen Kewirausahaan* 15(2): 203–10.

Irawan, Danny Hendra, Djamhur Hamid, and Muhammad Faisal Riza. 2014. "Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja (Studi Pada Agen AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Blitar)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 13(1): 1–9.

Jufri, Zulfa Khaeria. 2018. "Kompetensi Sumber Daya Manusia Di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap ( Samsat ) Wilayah Gowa." *Jurnal Administrasi Negara* 5 (2): 1–9.

Nurhayati, Ida Bagus Putra Astika, and Made Gede Wirakusuma. 2017. "Kemampuan Motivasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Bendahara Desa Di Kabupaten Tabanan." *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 12: 4255–82.

Sanjaya, I, and Ayu Indrawati. 2014. "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pande Agung Segara Dewata." *E-Jurnal Manajemen Universitas*