



Pengaruh Pengupahan dan Reward Non-Financial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di PT Sembilan Jagad Pandhito (SJP))

Laila Nina Lianingsih* , Dayan Hakim Natigor, Rudiyanto

Universitas Jayabaya, Indonesia

Email: lailanina999@gmail.com*

Kata kunci:	ABSTRAK
Pengupahan, Reward Non-Finansial; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan	Dalam konteks industri logistik yang kompetitif, kinerja karyawan menjadi faktor kunci keberhasilan operasional perusahaan. PT Sembilan Jagad Pandhito (SJP) menghadapi tantangan berupa fluktuasi kinerja karyawan yang diindikasikan melalui tingkat absensi dan turnover yang cukup tinggi, serta hasil penilaian kinerja yang belum konsisten optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengupahan dan reward non-financial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Sembilan Jagad Pandhito (SJP). Latar belakang penelitian ini adalah adanya permasalahan kinerja karyawan yang belum optimal, yang dipengaruhi oleh persepsi mengenai keadilan sistem pengupahan, keterbatasan pemberian penghargaan non-financial, serta tingkat motivasi kerja yang masih berfluktuasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 60 karyawan PT SJP sebagai responden. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS. Variabel independen dalam penelitian ini adalah pengupahan dan reward non-financial, variabel dependen adalah kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengupahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Reward non-financial juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Selain itu, motivasi kerja memediasi hubungan antara pengupahan dan reward non-financial dengan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa PT SJP perlu merancang sistem pengupahan yang adil, tepat waktu, dan sesuai standar, serta memperkuat kebijakan reward non-financial yang konsisten agar dapat meningkatkan motivasi kerja dan menghasilkan kinerja optimal.
Keywords:	ABSTRACT
Compensation, Non-Financial Reward; Work Motivation; and Employee Performance	<i>In the context of the competitive logistics industry, employee performance is a key factor in the operational success of companies. PT Sembilan Jagad Pandhito (SJP) faces challenges in the form of fluctuating employee performance indicated by fairly high absenteeism and turnover rates, as well as performance appraisal results that have not been consistently optimal. This study aims to analyze the effect of remuneration and non-financial rewards on employee performance with work motivation as an intervening variable at PT Sembilan Jagad Pandhito (SJP). The background of this study is the issue of suboptimal employee performance, which is influenced by perceptions of the fairness of the wage system, limitations in the provision of non-financial rewards, and fluctuating levels of work motivation. The research method used is a quantitative approach with data collection through the</i>

distribution of questionnaires to 60 PT SJP employees as respondents. Data analysis was performed using Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS software. The independent variables in this study were remuneration and non-financial rewards, the dependent variable was employee performance, while work motivation acted as an intervening variable. The results showed that remuneration had a positive and significant effect on employee performance. Non-financial rewards were also found to have a positive effect on performance, both directly and through work motivation. In addition, work motivation mediates the relationship between remuneration and non-financial rewards with employee performance. These findings confirm that PT SJP needs to design a fair, timely, and standard-compliant remuneration system and strengthen consistent non-financial reward policies in order to increase work motivation and produce optimal performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama dalam keberhasilan suatu organisasi (Hariyanti, 2020; Naser, 2020; Yuanis, 2025). Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi atau besarnya modal, tetapi terutama pada kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif dan produktif. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang baik menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi (Rivai & Sagala, 2020).

Dalam industri forwarding dan logistik, keberhasilan operasional sangat bergantung pada disiplin kerja, tanggung jawab, dan ketepatan waktu karyawan dalam menjalankan tugas (Hanif et al., 2023). Namun, fakta di lapangan menunjukkan masih adanya berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kedisiplinan dan stabilitas tenaga kerja, seperti tingginya tingkat ketidakhadiran (absensi) (Makela & Macdonald, 2023), meningkatnya turnover karyawan di sektor logistik (Annas & Handra, 2023), serta hasil penilaian kinerja yang belum optimal (Sgarbossa et al., 2020). Studi juga menegaskan bahwa disiplin kerja yang rendah berdampak negatif terhadap performa operasional perusahaan logistik (Asmalah & Noviyanti, 2021).

Berdasarkan hasil rekapitulasi data internal perusahaan forwarding selama empat tahun terakhir, tercatat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan cenderung meningkat dari tahun ke tahun, baik karena alasan pribadi maupun ketidakhadiran tanpa keterangan. Kondisi ini menunjukkan lemahnya kedisiplinan kerja dan rendahnya komitmen terhadap organisasi.

Tabel 1. Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Kriteria Absensi				Jumlah Absensi
		Alpha	Sakit	Cuti	Izin	
2022	70	6	11	5	3	25
2023	83	5	4	3	4	16
2024	77	4	15	7	4	30
2025	60	2	5	5	1	13

Sumber: data HRGA PT SJP 2025

Menurut Mangkunegara (2021), absensi kerja merupakan salah satu indikator kinerja yang mencerminkan tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat ketidakhadiran, semakin besar pula indikasi adanya permasalahan dalam motivasi kerja dan kepuasan terhadap sistem kerja yang berlaku.

Selain itu, tingkat turnover karyawan juga tergolong tinggi, di mana banyak karyawan memilih keluar dari perusahaan baik karena alasan mengundurkan diri, berakhirnya masa kontrak, diberhentikan, ketidakpuasan terhadap sistem pengupahan, minimnya peluang pengembangan diri, dan kurangnya penghargaan atas kinerja. Fenomena ini menunjukkan adanya permasalahan dalam sistem kompensasi dan motivasi yang diterapkan oleh perusahaan.

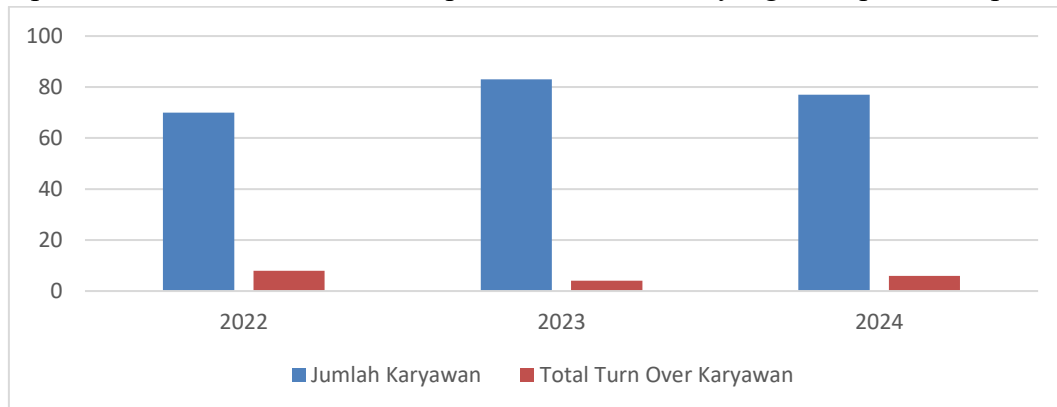


Diagram 1. Rekapitulasi Data Turn Over Karyawan
Sumber : data HRGA PT SJP 2025

Dari data diatas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2022 jumlah karyawan sebanyak 70 orang dengan turnover 8 orang. Tahun 2023 mengalami peningkatan jumlah tenaga kerja menjadi 83 orang, namun jumlah turnover sedikit menurun menjadi 4 orang. Akan tetapi, pada tahun 2024 terjadi kenaikan turnover yang cukup signifikan yaitu 6 orang dari total 77 karyawan. Sementara pada tahun 2025, turnover tercatat 0 orang yang menunjukkan tidak adanya karyawan yang keluar hingga periode tersebut.

Di sisi lain, hasil penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh bagian HRGA menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada kategori “cukup” dengan nilai produktivitas yang fluktuatif. Indikator yang sering mendapat penilaian rendah meliputi aspek disiplin, inisiatif kerja, serta tanggung jawab terhadap target operasional. Rendahnya penilaian kinerja ini dapat menjadi sinyal bahwa sistem penghargaan dan pengupahan yang berlaku belum sepenuhnya memberikan dorongan motivasional bagi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Tabel 2. Data Penilaian Kinerja Karyawan

Tahun	Nilai A				Nilai B				Nilai C			
	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Kedisiplinan	2	3	1	4	2	3	4	2	7	3	6	2
Loyalitas	5	3	2	2	2	4	4	1	5	1	2	1
Kerjasama	2	2	6	1	1	3	2	1	3	2	1	1
Tanggung Jawab	2	4	5	3	2	4	3	1	8	4	6	3
Inisiatif Kerja	1	6	4	4	2	5	4	2	4	5	7	3

Sumber : data HRGA PT SJP 2025

Berdasarkan data rekapitulasi penilaian kinerja karyawan dari tahun 2022 hingga 2025, diperoleh hasil evaluasi terhadap lima aspek utama, yaitu kedisiplinan, loyalitas, kerja sama, tanggung jawab, dan inisiatif kerja. Data menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam lima

indikator tersebut mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun, yang mengindikasikan adanya ketidakstabilan dalam komitmen, motivasi, dan produktivitas kerja.

Secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada aspek kedisiplinan, loyalitas, kerja sama, dan inisiatif mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun tanpa pola konsistensi yang kuat (Robbins & Judge, 2019). Pada nilai A, kedisiplinan sempat menurun tajam di tahun 2024 namun membaik pada 2025, sedangkan loyalitas dan kerja sama menunjukkan tren tidak stabil (Shafi et al., 2020). Nilai B memperlihatkan peningkatan kedisiplinan hingga 2024 namun kembali menurun di 2025, dengan loyalitas dan inisiatif yang juga berfluktuasi (Purba & Sihombing, 2021). Sementara itu, nilai C menunjukkan penurunan yang signifikan, terutama pada kedisiplinan, loyalitas, dan kerja sama, menandakan adanya penurunan semangat dan komitmen terhadap organisasi (Meyer et al., 2022). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja yang terjadi belum berkelanjutan dan memerlukan strategi pembinaan yang lebih konsisten (Ariyanto et al., 2023), terutama karena dinamika perilaku karyawan dipengaruhi oleh kondisi organisasi yang terus berubah (Bakker & Demerouti, 2018) dan efektivitas sistem manajemen kinerja yang diterapkan (Aguinis, 2019).

Menurut Milkovich dan Newman (2021), pengupahan merupakan kompensasi finansial yang berfungsi sebagai pendorong motivasi kerja apabila diberikan secara adil, kompetitif, dan seimbang dengan beban kerja karyawan. Namun, ketidaksesuaian antara tanggung jawab dan kompensasi sering menimbulkan rasa kurang dihargai yang berdampak pada turunnya motivasi. Sementara itu, Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa penghargaan non-finansial seperti pengakuan, lingkungan kerja yang kondusif, serta peluang pengembangan karier dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, terutama dalam industri dengan tekanan kerja tinggi. Meski demikian, berdasarkan teori dua faktor Herzberg (1959), efektivitas pengupahan dan reward non-finansial sangat bergantung pada motivasi intrinsik karyawan, karena faktor finansial hanya mencegah ketidakpuasan, sedangkan motivasi sejati muncul dari pencapaian dan pengakuan terhadap kontribusi individu.

Kajian terhadap penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam dan tidak konsisten mengenai hubungan antara pengupahan, reward non-finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian Hastopo (2023) menemukan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun tidak berpengaruh terhadap motivasi pegawai, mengindikasikan bahwa kompensasi finansial lebih bersifat langsung terhadap output kerja. Sementara itu, Cahyani, Soleh, dan Prajitiasari (2015) membuktikan bahwa reward non-finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan tetap PT Adira Finance, menunjukkan pentingnya penghargaan non-materiil dalam membangkitkan semangat kerja. Di sisi lain, Nahariah (2019) menyimpulkan bahwa baik remunerasi maupun motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, temuan berbeda disampaikan oleh Damar, Sumual, dan Sumual (2021) yang menemukan bahwa reward non-finansial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Persero Tbk Area Manado. Lebih lanjut, Rahmawati dan Sultoni (2024) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja meskipun tanpa penghargaan fisik, karena penilaian akhir tetap menjadi faktor penentu. Inkonsistensi hasil ini menunjukkan bahwa peran motivasi sebagai variabel mediator masih perlu dikaji lebih mendalam, khususnya dalam konteks yang berbeda.

Berdasarkan analisis penelitian terdahulu, teridentifikasi beberapa celah penelitian (research gap) yang signifikan. Pertama, hasil penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi

mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel mediator dalam hubungan antara pengupahan dan reward non-financial terhadap kinerja karyawan—beberapa penelitian menemukan pengaruh signifikan sementara yang lain tidak. Kedua, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan perbankan, retail, atau sektor jasa lainnya, sementara penelitian yang secara spesifik mengkaji fenomena ini pada perusahaan logistik skala menengah di Indonesia masih sangat terbatas. Ketiga, belum banyak penelitian yang menguji model mediasi ini secara simultan dengan mengintegrasikan pengupahan dan reward non-financial dalam satu kerangka model struktural yang komprehensif menggunakan metode PLS-SEM. Keempat, konteks penelitian pada perusahaan logistik yang menghadapi tantangan operasional tinggi seperti fluktuasi beban kerja, tekanan ketepatan waktu pengiriman, dan dinamika pasar yang cepat berubah memberikan karakteristik unik yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur manajemen SDM. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah-celah tersebut dengan menyediakan bukti empiris yang lebih robust dan kontekstual.

Permasalahan tingginya absensi, turnover, dan rendahnya hasil penilaian kinerja dapat diindikasikan sebagai cerminan menurunnya motivasi kerja akibat sistem kompensasi dan penghargaan yang belum optimal. Karyawan yang tidak merasa dihargai cenderung kehilangan loyalitas dan semangat kerja, sehingga berdampak pada produktivitas dan kualitas layanan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris berbagai faktor yang memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengupahan dan reward non-financial terhadap motivasi kerja, serta menelaah bagaimana kedua faktor tersebut berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga berupaya menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta menelusuri peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengupahan dan reward non-financial terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan menganalisis data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada 60 karyawan PT Sembilan Jagad Pandhito (SJP), perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik dan pergudangan. Pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan angket dengan skala Likert untuk mengukur variabel pengupahan, reward non-financial, motivasi kerja, serta kinerja karyawan. Setiap variabel dijelaskan secara operasional agar dapat diukur secara konkret dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Analisis ini mencakup pengujian model pengukuran (outer model) melalui uji validitas dan reliabilitas, serta model struktural (inner model) untuk menilai hubungan antar variabel laten berdasarkan koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur (path coefficient), dan uji hipotesis dengan metode bootstrapping. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan validitas, reliabilitas, dan kekuatan hubungan antar variabel dalam menguji pengaruh pengupahan dan reward non-financial terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Pengupahan

Tabel 3. Deskripsi Variabel Pengupahan

Indikator	Mean	Median	Skala Min	Skala Max	Standard Deviation
Pengupahan 1	4.667	5.000	3.000	5.000	0.537
Pengupahan 2	4.700	5.000	3.000	5.000	0.526
Pengupahan 3	4.633	5.000	3.000	5.000	0.547
Pengupahan 4	4.667	5.000	2.000	5.000	0.624
Pengupahan 5	4.583	5.000	3.000	5.000	0.614
Pengupahan 6	4.600	5.000	2.000	5.000	0.663
Pengupahan 7	4.517	5.000	3.000	5.000	0.619
Pengupahan 8	4.717	5.000	3.000	5.000	0.486

Sumber : Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel pengupahan memperoleh nilai rata-rata yang cukup tinggi, yakni berada pada kisaran 4,517 hingga 4,717 dengan median 5,000. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden merasa sistem pengupahan yang diterapkan perusahaan sudah berjalan dengan baik. Respon positif tersebut mengindikasikan bahwa karyawan menilai gaji pokok, tunjangan, maupun bonus yang diterima sudah cukup memadai dan sesuai dengan kontribusi mereka, sehingga mampu meningkatkan kepuasan serta mendorong motivasi kerja.

Deskripsi Variabel Reward Non- Financial

Tabel 4. Deskripsi Variabel Reward Non-Financial

Indikator	Mean	Median	Skala Min	Skala Max	Standard Deviation
Reward Non-Financial 1	3.967	4.000	3.000	5.000	0.744
Reward Non-Financial 2	4.200	4.000	2.000	5.000	0.600
Reward Non-Financial 3	4.533	5.000	4.000	5.000	0.499
Reward Non-Financial 4	4.600	5.000	3.000	5.000	0.523
Reward Non-Financial 5	4.567	5.000	3.000	5.000	0.528
Reward Non-Financial 6	4.267	4.000	3.000	5.000	0.655
Reward Non-Financial 7	4.117	4.000	3.000	5.000	0.777
Reward Non-Financial 8	4.000	4.000	3.000	5.000	0.816

Sumber : Olah Data, 2025

Hasil analisis deskriptif pada variabel reward non-financial, nilai rata-rata berada di antara 3,967 hingga 4,600 dengan median antara 4,000 sampai 5,000. Hasil ini menunjukkan bahwa penghargaan non-finansial seperti pengakuan dari atasan, kesempatan pelatihan, promosi jabatan, dan suasana kerja kondusif umumnya diapresiasi secara positif oleh karyawan. Meski demikian, terdapat sebagian responden yang menilai aspek reward non-financial ini masih bisa ditingkatkan, terutama terkait konsistensi dalam pemberian kesempatan dan pemerataan program bagi seluruh karyawan.

Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Tabel 5. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Indikator	Mean	Median	Skala Min	Skala Max	Standard Deviation
Motivasi Kerja 1	4.017	4.000	3.000	5.000	0.806
Motivasi Kerja 2	4.150	4.000	3.000	5.000	0.771
Motivasi Kerja 3	4.017	4.000	3.000	5.000	0.785
Motivasi Kerja 4	3.983	4.000	3.000	5.000	0.785
Motivasi Kerja 5	4.033	4.000	3.000	5.000	0.795
Motivasi Kerja 6	4.000	4.000	3.000	5.000	0.730
Motivasi Kerja 7	4.067	4.000	3.000	5.000	0.704
Motivasi Kerja 8	4.117	4.000	3.000	5.000	0.732

Sumber : Olah data, 2025

Hasil analisis deskriptif pada variable motivasi kerja, hasil analisis menunjukkan rata-rata berada pada kisaran 3.983 hingga 4,150. Angka ini mencerminkan bahwa motivasi kerja karyawan tergolong sangat baik. Karyawan menunjukkan semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tugas, adanya keinginan untuk berprestasi, serta dorongan untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Hal ini mengisyaratkan bahwa strategi perusahaan dalam mengelola aspek pengupahan maupun reward non-financial telah berhasil menumbuhkan motivasi, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 6. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

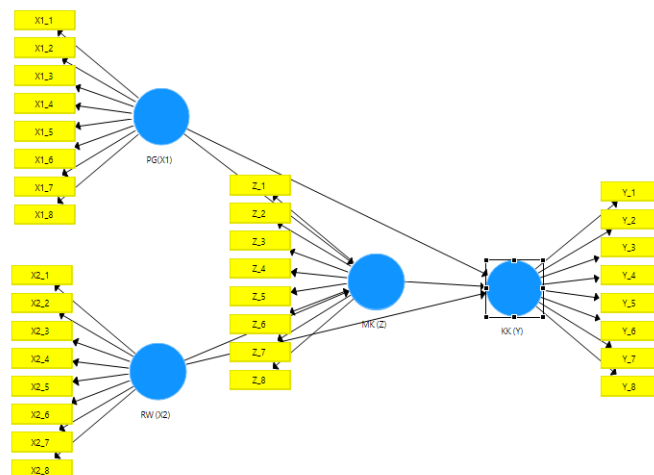
Indikator	Mean	Median	Skala Min	Skala Max	Standard Deviation
Kinerja Karyawan 1	3.986	4.000	3.000	5.000	0.765
Kinerja Karyawan 2	4.100	4.000	3.000	5.000	0.740
Kinerja Karyawan 3	3.986	4.000	3.000	5.000	0.746
Kinerja Karyawan 4	3.957	4.000	3.000	5.000	0.745
Kinerja Karyawan 5	3.914	4.000	3.000	5.000	0.806
Kinerja Karyawan 6	3.971	4.000	3.000	5.000	0.696
Kinerja Karyawan 7	4.029	4.000	3.000	5.000	0.676
Kinerja Karyawan 8	4.071	4.000	3.000	5.000	0.703

Sumber : Olah data, 2025

Hasil analisis deskriptif pada variable kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata antara 3.914 hingga 4,100. Hasil ini menempatkan kinerja karyawan pada kategori baik, meskipun masih terdapat ruang perbaikan. Beberapa indikator seperti kualitas hasil kerja, penyelesaian tugas tepat waktu, serta kontribusi pada pencapaian target tim sudah cukup memadai. Namun, beberapa aspek lain seperti konsistensi dalam pencapaian target dan kedisiplinan masih perlu diperkuat agar kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

Uji Hipotesis

Model Hubungan Antar Variabel



Gambar 1. Model Struktural Penelitian

Gambar di atas menunjukkan model penelitian mengenai Pengaruh Pengupahan dan Reward Non-Financial terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.

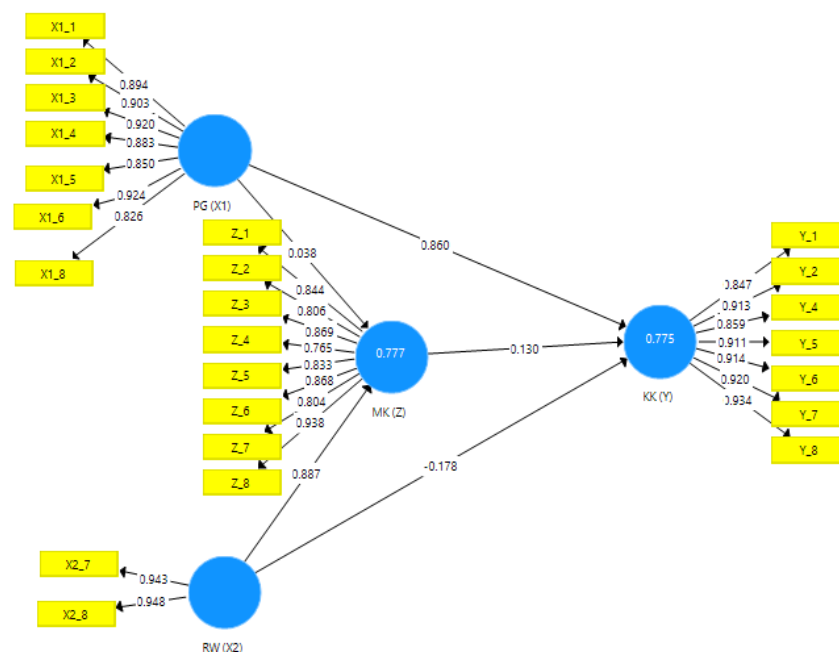
1. Variabel Eksogen
 - a. Pengupahan (PG/X1) → direpresentasikan oleh 8 indikator (X1_1 sampai X1_8).
 - b. Reward Non-Financial (RW/X2) → direpresentasikan oleh 8 indikator (X2_1 sampai X2_8).
 - c. Kedua variabel ini berfungsi sebagai variabel bebas yang diasumsikan memiliki pengaruh terhadap variabel motivasi kerja maupun kinerja karyawan.
2. Variabel Intervening
 - a. Motivasi Kerja (MK/Z) → direpresentasikan oleh 8 indikator (Z_1 sampai Z_8).
 - b. Variabel ini menjadi penghubung (mediator) antara variabel eksogen (pengupahan dan reward non-financial) dengan variabel endogen (kinerja karyawan).
3. Variabel Endogen
 - a. Kinerja Karyawan (KK/Y) → direpresentasikan oleh 8 indikator (Y_1 sampai Y_8).
 - b. Variabel ini merupakan variabel terikat yang dipengaruhi langsung maupun tidak langsung oleh pengupahan, reward non-financial, serta motivasi kerja.
4. Hubungan Antar Variabel
 - a. Terdapat pengaruh langsung dari Pengupahan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).
 - b. Reward Non-Financial (X2) juga berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).

- c. Motivasi Kerja (Z) berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara variabel eksogen (X1 dan X2) dengan variabel endogen (Y).

Dengan demikian, model ini menguji baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari pengupahan dan reward non-financial terhadap kinerja karyawan, melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Outer Model

- a. Uji Validitas
1. Uji Convergent Validity



Gambar 2. Variabel Outer Model

Digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator yang membentuk suatu variabel laten benar-benar saling berkorelasi dan dianggap valid apabila nilai koefisien $> 0,70$. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai outer loading di atas 0,70, yang menandakan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan variabel laten secara baik. Pada variabel Pengupahan (X1), nilai outer loading berkisar antara 0,826 hingga 0,924; pada Reward Non-Financial (X2) mencapai 0,943 dan 0,948; pada Motivasi Kerja (Z) berada di kisaran 0,765 hingga 0,938; dan pada Kinerja Karyawan (Y) antara 0,847 hingga 0,934. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa semua indikator layak dipertahankan dan instrumen penelitian memiliki validitas konvergen yang kuat, sehingga dapat digunakan secara andal untuk mengukur hubungan antar variabel laten dalam model struktural.

Berikut adalah nilai outer loading dari masing- masing indicator pada variable penelitian:

Tabel 7. Outer Loadings

Indikator	Pengupahan	Reward Non-Financial	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
X1_1	0.894	-	-	-
X1_2	0.903	-	-	-
X1_3	0.920	-	-	-
X1_4	0.088	-	-	-
X1_5	0.850	-	-	-
X1_6	0.924	-	-	-
X1_8	0.826	-	-	-
X2_7	-	0.943	-	-
X2_8	-	0.948	-	-
Y1	-	-	-	0.847
Y2	-	-	-	0.913
Y4	-	-	-	0.859
Y5	-	-	-	0.911
Y6	-	-	-	0.914
Y7	-	-	-	0.920
Y8	-	-	-	0.934
Z1	-	-	0.844	-
Z2	-	-	0.806	-
Z3	-	-	0.869	-
Z4	-	-	0.765	-
Z5	-	-	0.833	-
Z6	-	-	0.868	-
Z7	-	-	0.804	-

Sumber : Olah data, 2025

Hasil analisis outer loadings menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel penelitian memiliki nilai di atas 0,70, dengan kisaran antara 0,765 hingga 0,948. Hal ini menegaskan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan variabel laten secara konsisten dan reliabel.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai loading terendah terdapat pada variabel Motivasi Kerja sebesar 0,765, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada variabel Reward Non-Financial sebesar 0,948. Perbedaan ini menggambarkan variasi kekuatan kontribusi antar indikator, namun seluruh nilai tetap berada dalam batas valid. Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel Pengupahan (X1), Reward Non-Financial (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) telah memenuhi syarat validitas konvergen dan layak digunakan untuk menjelaskan konstruk laten secara akurat. Selain itu, pengujian validitas konvergen juga diperkuat melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) yang berfungsi menilai sejauh mana indikator mampu menjelaskan varians konstruk laten, di mana nilai AVE yang melebihi 0,50 menunjukkan bahwa setiap indikator telah merepresentasikan variabel yang diukur secara konsisten.

Tabel 8. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Batas	Average Variance Extracted
KK (Y)	0.500	0.811
MK (Z)	0.500	0.709
PG (X1)	0.500	0.786
RW (X2)	0.500	0.894

Sumber : Olah data, 2025

Hasil uji menggunakan pendekatan Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa seluruh nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing variabel lebih besar daripada korelasi antar konstruk, menandakan bahwa setiap variabel laten dapat dibedakan dengan baik satu sama lain. Hal ini membuktikan bahwa konstruk Pengupahan (X1), Reward Non-Financial (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki validitas diskriminan yang memadai. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid baik secara konvergen maupun diskriminan, sehingga model pengukuran (outer model) dinilai andal dan memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan ke tahap analisis struktural (inner model) dengan hasil yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Tabel 9. Nilai Cross loading

Indikator	Pengupahan	Reward Non-Financial	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
X1_1	0.894	-	-	-
X1_2	0.903	-	-	-
X1_3	0.920	-	-	-
X1_4	0.088	-	-	-
X1_5	0.850	-	-	-
X1_6	0.924	-	-	-
X1_8	0.826	-	-	-
X2_7	-	0.943	-	-
X2_8	-	0.948	-	-
Y1	-	-	-	0.847
Y2	-	-	-	0.913
Y4	-	-	-	0.859
Y5	-	-	-	0.911
Y6	-	-	-	0.914
Y7	-	-	-	0.920
Y8	-	-	-	0.934
Z1	-	-	0.844	-
Z2	-	-	0.806	-
Z3	-	-	0.869	-
Z4	-	-	0.765	-
Z5	-	-	0.833	-
Z6	-	-	0.868	-
Z7	-	-	0.804	-

Sumber : Olah data, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, terlihat bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya masing-masing. Misalnya, indikator pada variabel *Pengupahan* (X1) menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk pengupahan, demikian pula indikator pada variabel *Reward Non-Financial* (X2), *Motivasi Kerja* (Z), dan *Kinerja Karyawan* (Y) yang juga memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk masing-masing.

Hasil ini menegaskan bahwa setiap indikator mampu membedakan dirinya dari konstruk lain dan benar-benar mengukur variabel laten yang dimaksud. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga instrumen penelitian dapat dipercaya mampu mengukur setiap variabel secara akurat dan tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk.

Uji Reliability (Composite Reliability & Cronbach's Alpha)

Tabel 10. Cronbach's Alpha & Composite reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Realibility	Batas	Keterangan
KK (Y)	0.941	0.947	0.951	0.700	Reliability
MK (Z)	0.961	0.963	0.968	0.700	Reliability
PG (X1)	0.954	0.956	0.962	0.700	Reliability
RW (X2)	0.882	0.883	0.944	0.700	Reliability

Sumber : Olah data, 2025

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha antara 0,882 hingga 0,961 dan Composite Reliability antara 0,944 hingga 0,968, yang seluruhnya melebihi batas minimum 0,70. Hal ini menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal dan keandalan yang sangat baik. Secara spesifik, variabel Motivasi Kerja (MK) menunjukkan reliabilitas tertinggi, diikuti oleh Pengupahan (PG), Kinerja Karyawan (KK), dan Reward Non-Financial (RW), yang semuanya tetap memenuhi kriteria reliabel. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan memiliki tingkat keandalan tinggi dan layak digunakan dalam analisis model struktural (inner model).

Inner Model

Tabel 11. R- Square (R^2)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
KK (Y)	0.775	0.763
MK (Z)	0.777	0.769

Sumber : Olah data, 2025

Berdasarkan hasil Analisa data diatas, diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0,775 dan Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,777. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel independen yang terdiri dari Pengupahan (X1) dan Reward Non-Financial (X2) mampu menjelaskan variasi dari Motivasi Kerja (Z) sebesar 77,5% serta variasi Kinerja Karyawan (Y) sebesar 77,7%.

Dengan demikian, model struktural yang digunakan dapat dikategorikan memiliki daya prediksi yang kuat, karena nilai R^2 mendekati 0,80. Artinya, sebagian besar perubahan pada kinerja karyawan dan motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel pengupahan dan reward non-financial.

Tabel 12. Patch Coefficient

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value
Pengupahan (X1) --> Motivasi Kerja (Z)	0.038	0.036	0.062	0.615	0.539
Reward Non-Financial (X2) --> Motivasi Kerja (Z)	0.887	0.893	0.055	16.225	0.0000
Pengupahan (X1) --> Kinerja Karyawan (Y)	0.860	0.866	0.046	18.559	0.0000
Reward Non-Financial (X2) --> Kinerja Karyawan (Y)	0.178	0.157	0.247	0.719	0.472
Motivasi Kerja (Z) --> Kinerja Karyawan (Y)	0.130	0.114	0.250	0.520	0.603

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value
Pengupahan (X1) --> Motivasi Kerja (Z) --> Kinerja Karyawan (Y)	0.005	0.001	0.020	0.248	0.804
Reward Non-Financial (X2) --> Motivasi Kerja (Z) --> Kinerja Karyawan (Y)	0.115	0.100	0.227	0.507	0.612

Sumber : Olah data, 2025

Berdasarkan hasil pengujian path coefficient, hubungan antarvariabel menunjukkan hasil yang beragam, sebagai berikut :

- Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien *P-values* sebesar 0,603 dengan nilai *T-statistics* sebesar 0,520.
- Pengaruh variabel pengupahan terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien *P-values* sebesar 0,00 dengan *T-statistics* sebesar 18,559.
- Pengaruh variabel pengupahan terhadap motivasi kerja memiliki koefisien *P-values* sebesar 0,539 dengan *T-statistics* sebesar 0,615.
- Pengaruh variabel reward non-financial terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien *P-values* sebesar 0,472 dan *T-statistics* sebesar 0,719.
- Pengaruh variabel reward non- financial terhadap motivasi kerja memiliki koefisien *P-values* sebesar 0,00 dan *T-statistics* sebesar 16,225.
- Pengaruh variabel pengupahan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki koefisien *P-values* sebesar 0,804 dan *T-statistics* sebesar 0,248
- Pengaruh variabel reward non-financial terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki koefisien *P-values* sebesar 0,612 dan *T-statistics* sebesar 0,507.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa reward non-financial secara langsung berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja, sementara Pengupahan lebih berperan dalam mendorong kinerja karyawan. Sebaliknya, pengaruh motivasi kerja , reward non-financial terhadap kinerja karyawan tidak terbukti signifikan dalam model penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Pengupahan terhadap Motivasi Kerja

Variabel Pengupahan terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai original sample sebesar 0,038, T-Statistics mencapai 0,615, dan P-Values 0,539. Hasil ini menunjukkan bahwa pengupahan yang diberikan baik, hal tersebut tidak secara otomatis meningkatkan motivasi kerja. Bisa jadi karyawan melihat upah hanya sebagai kewajiban dasar perusahaan (*hygiene factor*), bukan sebagai pendorong utama motivasi. Temuan ini sejalan dapat dijelaskan melalui teori Herzberg (gaji hanya *hygiene factor*, bukan motivator) dan Maslow (upah hanya memenuhi kebutuhan dasar, bukan pendorong motivasi tingkat lanjut). Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem pengupahan tidak hanya kompetitif secara eksternal, tetapi juga adil secara internal agar dapat terus menjaga semangat kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Narko Hastopo (2023) menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan remunerasi tidak berpengaruh terhadap motivasi pegawai.

Pengaruh Reward Non-Financial terhadap Motivasi Kerja

Sementara itu, pengaruh Reward Non-Financial terhadap Motivasi Kerja berpengaruh signifikan, ditunjukkan dengan nilai original sample 0,887, T-Statistics 16,255 dan P-Values 0,00. Artinya, penghargaan non-finansial dalam penelitian ini mampu memberikan dampak yang berarti dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena pemberian reward non-financial seperti pengakuan, penghormatan, peluang pengembangan karier, serta penghargaan atas prestasi kerja terbukti mampu menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memerlukan kompensasi finansial, penghargaan non-finansial tetap memiliki kekuatan yang substansial dalam mendorong semangat dan komitmen kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mega Ayu Dwi Cahyani, Chairul Soleh, Ema Desia Prajitiasari (2015) bahwa penghargaan non-financial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan tetap PT Adira Finance Cabang Kota Negara – Bali.

Pengaruh Pengupahan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Pengupahan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai original sample sebesar 0,960 dengan *T-Statistics* 18,559 dan *P-Values* 0,00. Hasil ini menandakan bahwa pengaruh pengupahan terhadap kinerja karyawan bersifat positif dan signifikan. Dengan kata lain, jika perusahaan memberikan sistem pengupahan yang layak, adil, tepat waktu, dan sesuai dengan standar industri maupun beban kerja, maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, serta hasil kerja. Hal ini sejalan dengan Teori Keadilan (*Equity Theory* – Adams, 1963) yang menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi apabila mereka merasa kompensasi yang diterima sebanding dengan kontribusi yang diberikan dibandingkan dengan karyawan lain. Ketika upah dipersepsikan adil, maka kepuasan dan kinerja akan meningkat, sebaliknya jika dirasakan tidak adil, maka dapat menimbulkan ketidakpuasan dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga keseimbangan dalam sistem pengupahan agar mampu memelihara motivasi serta kinerja karyawan secara berkelanjutan..

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hj. Nahariah (2019) yang memberikan kesimpulan bahwa remunerasi dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Reward Non-Financial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa Reward Non-Financial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai original sample -0,178, *T-Statistics* 0,719, dan *P-Values* 0,472. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian penghargaan non-finansial, seperti pengakuan, promosi jabatan, kesempatan pengembangan diri, maupun apresiasi lainnya belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ada kemungkinan reward non-financial yang diterapkan perusahaan belum optimal, kurang merata, atau tidak sesuai dengan harapan karyawan sehingga tidak mampu memicu peningkatan kinerja.. Hal ini didukung dengan *Expectancy Theory* (Vroom, 1964) yang menegaskan bahwa karyawan akan lebih termotivasi untuk berprestasi apabila mereka yakin bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan

penghargaan yang bernilai. Oleh karena itu, pemberian reward non-financial yang tepat dapat menjadi strategi penting dalam mendorong karyawan mencapai target yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jumriani Damar, Tineke Sumual, Mareyke Sumual (2021) bahwa pengaruh reward non-financial terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Persero Tbk. Area Manado tidak berpengaruh positif dan signifikan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai original sample sebesar 0,13. Namun, pengaruh ini tidak signifikan karena nilai *T-Statistics* hanya 0,52, lebih kecil dari batas kritis 1,96 dengan *P-Values* sebesar 0,603. Artinya, dalam konteks penelitian ini, peningkatan motivasi kerja tidak serta-merta meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Temuan ini dapat dijelaskan bahwa meskipun karyawan memiliki motivasi yang cukup tinggi, faktor lain seperti sistem kerja, tekanan target, maupun dukungan organisasi juga sangat menentukan pencapaian kinerja. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa motivasi merupakan faktor penting, tetapi belum cukup kuat jika tidak diimbangi dengan kondisi kerja dan dukungan manajerial yang memadai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati dan Sultoni (2024) bahwa semakin tinggi Tingkat motivasi kerja, kinerja yang dihasilkan akan semakin meningkat. Meskipun tidak mendapatkan penghargaan fisik, karyawan tetap dapat mempertahankan kinerja mereka karena penilaian akhir tetap menjadi factor penentu dalam perpanjangan atau tidaknya kontrak.

Pengaruh Pengupahan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengupahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dengan nilai original sample sebesar 0,005, *T-Statistics* 0,248, dan *P-Values* 0,804. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengupahan dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun sistem pengupahan yang diterapkan perusahaan dinilai layak dan mampu meningkatkan kinerja secara langsung, namun pengupahan tersebut tidak secara otomatis menumbuhkan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada kinerja.

Temuan ini selaras dengan penelitian Handoko & Yuniarsih (2021) yang menemukan bahwa kompensasi finansial tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap motivasi, karena gaji hanya dianggap sebagai faktor dasar untuk bertahan bekerja, bukan sebagai pendorong utama peningkatan kinerja. Penelitian Putra (2020) juga menyatakan bahwa meskipun pengupahan berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun tidak melalui motivasi kerja karena motivasi lebih dipengaruhi faktor non-finansial seperti pengakuan dan lingkungan kerja.

Pengaruh Reward Non-Financial Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa reward non-financial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dengan nilai original sample sebesar 0,115, *T-Statistics* 0,507, dan *P-Values* 0,612. Walaupun reward non-financial terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (original sample 0,887; *T-Statistics* 16,225; *P-Values* 0,000), motivasi kerja tidak berhasil meneruskan pengaruh tersebut secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara teoritis, hasil ini dapat dijelaskan dengan Expectancy Theory (Vroom, 1964) yang menekankan bahwa motivasi kerja akan berdampak pada kinerja apabila karyawan meyakini

adanya keterkaitan yang jelas antara usaha, kinerja, dan imbalan yang diharapkan. Jika reward non-financial yang diberikan tidak dianggap relevan dengan pencapaian kinerja, maka meskipun motivasi meningkat, hal tersebut tidak otomatis tercermin pada kinerja. Selain itu, menurut Equity Theory (Adams, 1963), persepsi keadilan dalam pemberian reward juga menjadi faktor penting. Apabila karyawan menilai reward non-financial tidak adil atau tidak konsisten, maka motivasi yang terbentuk tidak cukup kuat untuk menghasilkan peningkatan kinerja.

Penelitian Hidayat (2019) juga menemukan bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh reward non-financial terhadap kinerja karena adanya faktor moderasi lain seperti budaya kerja dan sistem penilaian. Dan didukung oleh Sari & Nugroho (2021) yang menyatakan bahwa reward non-financial seperti pengakuan, penghargaan, dan kesempatan pengembangan diri dapat meningkatkan motivasi kerja, tetapi tidak selalu mampu mendorong peningkatan kinerja apabila karyawan merasa penghargaan tersebut tidak berkorelasi langsung dengan pencapaian hasil kerja.

Analisis Hasil Penelitian Dalam Perspektif Teori

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengupahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini dapat dianalisis lebih lanjut melalui Teori Keadilan (Equity Theory) yang dikemukakan oleh Adams (1963). Teori ini menyatakan bahwa karyawan akan menilai kewajaran kompensasi yang mereka terima dengan cara membandingkan input (usaha, keterampilan, pengalaman) dengan output (upah, reward, penghargaan) yang diterima. Jika upah dirasakan adil dan proporsional, maka karyawan akan menunjukkan kepuasan dan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika upah dianggap tidak adil, akan timbul rasa ketidakpuasan yang berpotensi menurunkan motivasi. Temuan penelitian ini konsisten dengan teori tersebut, karena pengupahan yang sesuai standar mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan di PT SJP.

Selain itu, hasil penelitian juga mengonfirmasi bahwa reward non-financial memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan Teori Harapan (Expectancy Theory) yang dikemukakan oleh Vroom (1964), di mana motivasi seseorang dipengaruhi oleh keyakinannya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), kinerja yang baik akan membawa pada penghargaan (*instrumentality*), dan penghargaan tersebut bernilai penting bagi individu (*valence*). Reward non-financial yang diberikan perusahaan, seperti promosi jabatan, pelatihan, dan bantuan kesejahteraan, meningkatkan persepsi karyawan bahwa usaha mereka akan mendapat penghargaan yang berharga, sehingga pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi kerja dan kinerja.

Lebih lanjut, temuan penelitian ini juga sejalan dengan konsep faktor motivasional Herzberg (1959), yang menekankan pentingnya penghargaan non-finansial seperti pengakuan, pencapaian, dan pengembangan diri dalam meningkatkan motivasi intrinsik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan pengupahan yang adil serta pemberian reward non-financial yang tepat sasaran tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar karyawan, tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik mereka untuk bekerja lebih optimal.

Secara praktis, hal ini menunjukkan bahwa PT Sembilan Jagad Pandhito perlu mempertahankan kebijakan pengupahan yang sesuai regulasi dan standar industri, sekaligus memperkuat program reward non-financial yang berorientasi pada pengembangan karyawan.

Kombinasi keduanya diyakini dapat menjaga motivasi kerja di tengah tantangan penurunan omzet, sehingga kinerja karyawan tetap terjaga dan perusahaan mampu bertahan dalam persaingan bisnis logistik yang semakin kompetitif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh pengupahan dan reward non-financial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Sembilan Jagad Pandhito (SJP), dapat disimpulkan bahwa pengupahan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, karena upah lebih berperan sebagai faktor dasar yang mencegah ketidakpuasan. Sebaliknya, reward non-financial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, menunjukkan bahwa penghargaan non-finansial seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan diri mampu meningkatkan semangat karyawan. Pengupahan juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja, menandakan pentingnya sistem upah yang adil dan tepat waktu dalam mendorong produktivitas. Namun, reward non-financial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa penerapannya belum optimal. Motivasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi belum tentu diikuti dengan peningkatan hasil kerja. Selain itu, motivasi kerja tidak memediasi pengaruh pengupahan maupun reward non-financial terhadap kinerja, menandakan adanya faktor lain di luar motivasi yang lebih dominan dalam memengaruhi hubungan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Wiley.
- Annas, M., & Handra, H. (2023). High rate of turnover intention: Study of logistics industrial employees in Indonesia. *Sabda Journal of Transport and Logistics*, (...) ...
- Ariyanto, D., Wibowo, A., & Prabowo, H. (2023). Strategic human resource development and employee performance improvement in dynamic organizations. *Journal of Management Development*, 42(5), 367–380.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.
- Asmalah, L., & Noviyanti, I. (2021, December). The effect of work discipline and work motivation on employee performance in PT Struktur Pracetak Nasional Jakarta. *Jurnal Research in Business, Economics, and Education*, 3(6), ...
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of Well-being*, 1–13.
- Hanif, M., Sembiring, M. T., & Fawzee Sembiring, B. K. (2023). The influence of employee discipline and competency on employee performance at PT Prima Indonesia Logistik in Belawan City. *Atlantis Press*. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-234-7_133
- Hariyanti, S. (2020). *Pengaruh Pemberian Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Dan Loyalitas Karyawan*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*.
- Macdonald, J. R. (2023). Where are the workers? Leadership–follower fit and work withdrawal in logistics. *Journal of Business Logistics*, 45(3), 000–000. <https://doi.org/10.1111/jbl.12344>
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Remaja.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Vandenberg, R. (2022). Employee commitment and motivation:

- A review and future directions. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100876.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2021). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Moheriono. (2020). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi* (Revisi ed.). Ghalia Indonesia.
- Naser, H. (2020). *Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non-Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Karang Setrahotel, Spa & Cottages – Bandung, Jawa Barat*.
- Purba, D. E., & Sihombing, S. (2021). Understanding employee initiative and performance in Indonesian organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1932073.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2021). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sgarbossa, F., Aloini, D., Fronzetti Colladon, A., Gloor, P., Guerrazzi, E., & Stefanini, A. (2020). Human factors in production and logistics systems of the future: Vision, challenges, and opportunities. *Computers & Industrial Engineering*, 149, 106830. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106830>
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of leadership on employee performance through work engagement: Evidence from service sector. *SAGE Open*, 10(4), 215824402096364.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Yuanis, Y. (2025). Financial Incentives as the Key Driver of Employee Productivity. *Academia Open*.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).