



## Pengaruh Kompensasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Pegawai dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Siti Solikha Mardiyah<sup>1</sup>, Joko Mariyono<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Pancasakti Tegal

\* E-mail Korespondensi: jokomariyono@upstegal.ac.id

### Information Article

*History Article*

*Submission: 18-01-2024*

*Revision: 04-02-2024*

*Published: 10-02-2024*

### DOI Article:

*10.24905/permana.v15i2.354*

### ABSTRACT

Tujuan dilakukannya pada penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi, kedisiplinan, kepuasan pegawai, motivasi kerja, kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 300 orang yang merupakan Pegawai RSUD Brebes yang berstatus PNS dan teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik "cluster random sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner. Metode Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian instrument penelitian, analisis statistik deskriptif, structural equation modeling (SEM), dan uji mediasi. Beberapa simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan pegawai, terdapat pengaruh positif kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai, terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif kedisiplinan terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif kedisiplinan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh negatif kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai, tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, kepuasan pegawai dan motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, kepuasan pegawai dan motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci:** kompensasi, kedisiplinan, kepuasan pegawai, motivasi kerja, kinerja pegawai

### ABSTRACT

*The aim of this research is to analyze the influence of compensation, discipline, employee satisfaction, work motivation, employee performance. The population in this study was 300 people who were Brebes District Hospital employees with civil servant status and the sampling technique for this study used the "cluster random sampling" technique. The data collection technique used was a questionnaire. The data analysis methods used in this research are research instru-*

### Acknowledgment



*ment testing, descriptive statistical analysis, structural equation modeling (SEM), and mediation tests. Several conclusions that can be drawn from this research are that there is a positive influence of compensation on employee satisfaction, there is a positive influence of discipline on employee satisfaction, there is a positive influence of compensation on work motivation, there is a positive influence of discipline on work motivation, there is a positive influence of compensation on employee performance, there is there is a positive influence of discipline on employee performance, there is a negative influence of employee satisfaction on employee performance, there is no influence of work motivation on employee performance, employee satisfaction and work motivation have not been able to mediate the influence of compensation on employee performance, employee satisfaction and work motivation have not been able to mediate the influence of discipline on employee performance.*

**Key word:** *compensation, discipline, employee satisfaction, work motivation, employee performance*

---

© 2024 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

## PENDAHULUAN

Berbagai macam aspek keunggulan dibutuhkan oleh setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Sebuah organisasi atau perusahaan sangat memerlukan adanya suatu potensi dan kekuatan internal yang kokoh dalam rangka menghadapi semua tantangan, hambatan serta perubahan yang ada. Hal ini dikarenakan organisasi yang maju dan berkembang setiap saat mampu mengatasi masalah dengan solusi yang tepat sesuai situasi dan kondisi yang ada (Alhudhori & Aldino, 2017).

Faktor utama yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan harapan organisasi tersebut adalah faktor sumber daya manusia. Organisasi harus memiliki keunggulan melalui kinerja sumber daya manusianya (Raharjo & Rahmatika, 2021). Manusia sebagai unsur penting dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap eksistensi dan kompetensi sebuah organisasi. Eksistensi dan kompetensi organisasi dapat diwujudkan melalui kegiatan manusia. Oleh karena itu, eksistensi dan kompetensi sebuah organisasi, serta kompetitif tidaknya sebuah organisasi sangat tergantung dan ditentukan oleh manusia. Hal ini sangat penting artinya dalam rangka menghadapi arus perubahan zaman, lingkungan, atau iklim bisnis saat ini dan yang akan datang (Bukit et al., 2017).

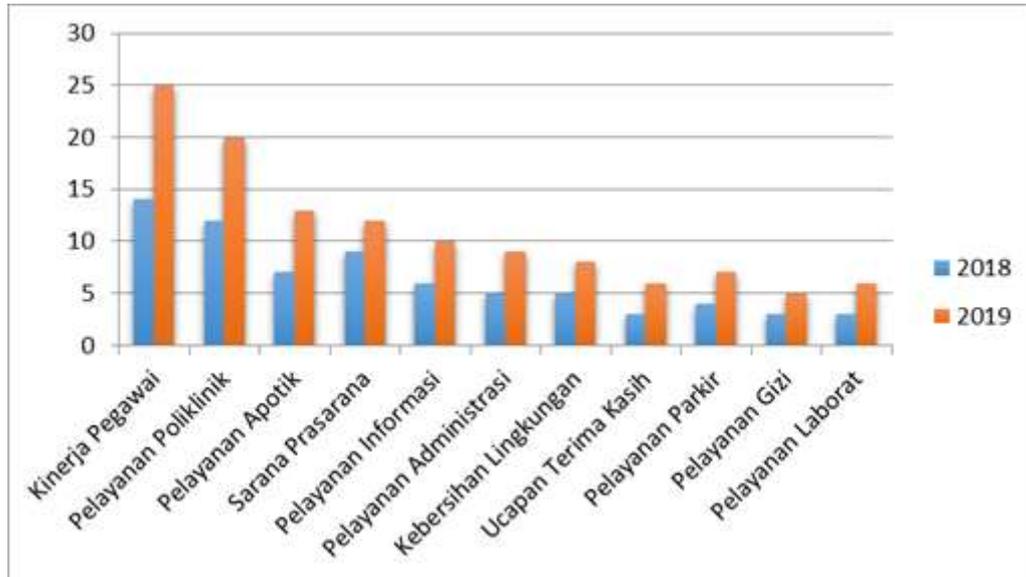


Pembahasan mengenai Sumber Daya Manusia (SDM) pada umumnya setiap orang atau pegawai ingin berprestasi dan dihargai oleh orang lain sehingga ada kecenderungan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Perlu standar evaluasi kinerja supaya dapat obyektif dan adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pegawai, yang dilakukan untuk memenuhi tuntutan karir seorang pegawai negeri sipil dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keahlian sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Brebes. Pemerintah dalam keputusannya membuat suatu program kerja sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia, dimana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan atau peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jenis karir untuk mencapai tujuan tersebut. Daftar Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan salah satu metode yang digunakan oleh perusahaan/instansi untuk menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Brebes. Evaluasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan tahap akhir dari siklus manajemen kinerja. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peningkatan kinerja, pengembangan potensi pegawai dan program peningkatan pertumbuhan instansi pemerintah.

Usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya adalah dengan memperhatikan kompensasi. Kompensasi yang diberikan secara benar, akan berpengaruh pada para pegawai lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang kuat signifikan terhadap kinerja pegawai, hubungan tersebut adalah positif, artinya semakin baik kompensasi yang diterima oleh pegawai, maka kinerja pegawai juga semakin baik. Beberapa kompensasi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil adalah memberikan insentif, memberikan motivasi, meningkatkan kemampuan, dan gaya kepemimpinan yang baik. Sementara kinerja pegawai dapat ditingkatkan apabila kompensasi/insentif diberikan tepat waktunya, dan pihak manajemen bisa mengetahui apa yang diharapkan dan kapan bisa harapan-harapan diakui terhadap hasil kerjanya. Pemberian insentif terhadap pegawai negeri sipil adalah sebagai pendorong yang dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bekerja keras secara efektif. Insentif diberikan karena adanya kinerja yang baik dan diberikan untuk lebih meningkatkan kinerja lagi di masa mendatang (Mustafa, 2017).

Pelayanan kesehatan di RSUD Brebes diselenggarakan berdasarkan standar pelayanan rumah sakit tipe B, dengan mengutamakan efektivitas dan efisiensi serta kualitas pelayanan kepada masyarakat tanpa mengutamakan keuntungan. Guna memberikan pelayanan kesehatan

yang bermutu, maka Rumah Sakit berupaya secara maksimal memberikan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat agar dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Sejalan adanya perubahan kelas rumah sakit dari type C menjadi type B, perkembangan RSUD Brebes selama 2 tahun terakhir ini (2018 dan 2019) dapat dilihat dari beberapa data kinerja pegawai, sebagaimana data berikut:



**Gambar 1. Rekapitulasi Pengaduan Atas Pelayanan RSUD Brebes**

Sumber: SIMRS RSUD Brebes (2020)

Dari Data Gambar 1 terlihat bahwa pengaduan terhadap kinerja Pegawai ini mengalami peningkatan dan tuntutan adanya sarana yang representative juga mengalami peningkatan.

**Tabel 1. Rekap Data Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil**

Nilai	Jumlah Pegawai	
	Tahun 2018	Tahun 2019
75	1 Orang	-
76	-	-
77	7 Orang	11 Orang
78	17 Orang	30 Orang
79	53 Orang	31 Orang
80	170 Orang	128 Orang
81	63 Orang	86 Orang
82	27 Orang	42 Orang
83	19 Orang	24 Orang
84	13 Orang	18 Orang
85	1 Orang	1 Orang
86	-	1 Orang
87	-	-
88	-	-
89	-	-



Nilai	Jumlah Pegawai	
	Tahun 2018	Tahun 2019
90	-	-
Jumlah	371	372

Sumber : Data Kepegawaian RSUD Brebes (2020)

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan fenomena bahwa prestasi kerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Brebes masuk dalam predikat “baik”, dan belum ada pegawai yang mendapatkan prestasi “sangat baik”. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum maksimal, sedangkan tuntutan masyarakat mengharapkan kinerja pegawai tinggi untuk menunjang pelayanan yang optimal. RSUD Brebes secara bertahap mulai menambah beberapa peralatan kesehatan dan penataan gedung baik untuk pelayanan kesehatan maupun untuk perkantoran dan juga terus melakukan pembinaan terhadap kinerja pegawainya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dilakukan oleh pegawai (Kursin et al., 2022). Penilaian terhadap kinerja para pegawai harus dilakukan, sehingga pengawasan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan RSUD Brebes perlu dilakukan secara intensif. Untuk itulah penelitian ini sangat penting karena selain untuk mengetahui tingkat kinerja para pegawai, penelitian ini juga diharapkan akan dapat menjelaskan aspek-aspek yang mendukung dan sekaligus menghambat kinerja khususnya pegawai di Lingkungan RSUD Brebes.

Menegakkan disiplin kerja adalah memberlakukan peraturan dan tata tertib kerja dengan menanamkan etika serta norma kerja sehingga tercipta suasana kerja yang tertib, aman, tenang, dan menyenangkan. Suasana kerja yang tertib, aman, tenang, dan menyenangkan akan menunjang tercapainya produktivitas dan efisiensi kerja yang optimal (Muliando & Widjajakusuma, 2018: 171).

Hasil penelitian (Lomban et al., 2017) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi, upah dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Catatan Sipil Manado, membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja dapat dikatakan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu perusahaan. Sikap disiplin dapat meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja merupakan sebuah titik awal dari segala kesuksesan dalam rangka mencapai tujuan sebuah organisasi. Penerapan disiplin kerja dalam suatu organisasi bertujuan agar semua pegawai yang ada dalam perusahaan tersebut bersedia dengan sukarela mematuhi serta menaati setiap tata tertib yang berlaku tanpa ada paksaan. Disiplin kerja yang baik dapat dilihat dari tingginya



kesadaran para pegawainya dalam mematuhi serta mentaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku, besarnya rasa tanggung jawab akan tugas masing-masing, serta meningkatkan efisiensi dan kinerja para pegawainya.

Kinerja pegawai di samping dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan kedisiplinan, juga ditentukan oleh kepuasan pegawainya. Menurut As'ad, (2019:133) kepuasan pegawai adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan pegawai mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya.

Kepuasan pegawai pegawai dipengaruhi beberapa faktor, yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dan kepemimpinan dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mendis (2017) dan Bella (2018) diperoleh hasil bahwa kepuasan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja pegawai di perusahaan tersebut. Pegawai yang puas atas pekerjaannya akan lebih menunjukkan kinerja yang produktif di tempat kerja.

Pemahaman motivasi baik yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Memang sebagian dari pegawai terkadang dalam melaksanakan tugas kurang menanamkan motivasi, bahkan sebagian dari mereka itu motivasi kerja akan muncul apabila ada seseorang yang mengingatkan atau menegur. Dalam hal inilah dibutuhkan adanya seseorang yang mampu memberikan gubahan semangat kerja kepada mereka, sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan mereka merasa termotivasi dalam melaksanakan tugas.

Kinerja bisa meningkatkan kepuasan para pegawai dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 2017). Menurut Mas'ud, (2018) dalam diagnosis pengembangan organisasi berpendapat bahwa kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para pegawai. Sejauh mana pegawai tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauh mana para pegawai bekerja, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku pegawainya. Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun, untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang

tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan dan lainnya.

Dari uraian di atas, maka peneliti ingin mengkaji lebih jauh tentang pengaruh kompensasi dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai negeri sipil dengan kepuasan pegawai dan motivasi kerja sebagai variable intervening di lingkungan RSUD Brebes. Beberapa penelitian terdahulu yang telah mengkaji tentang kinerja pegawai dengan berbagai macam variabel bebas, dan dijadikan tinjauan pustaka dalam penelitian ini yaitu:

**Tabel 2. Research Gap Penelitian**

<b>Keterangan</b>	<b>Nama Peneliti /Tahun</b>	<b>Temuan</b>
Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja	Kusuma et al., (2017)	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja
	Juliningrum & Sudiro, (2017) dan Sudiro (2013)(Saputra et al., 2018)	Kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja Tidak ada hubungan yang positif antara kompensasi dan kinerja
Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Pradipto dan Rahardja (2015); Almunawaroch et al (2017); Rahadi dan Ocktaliani (2019)	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
	Arianto (2013); Kurniasari (2014)	Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
Pengaruh Kepuasan pegawai Terhadap Kinerja	Satriowati et al (2016); Pratama dan Dihan (2017); Safrina (2017); Heryenzus dan Laia (2018); Susanto (2019)	Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan pegawai terhadap kinerja
	Kusuma et al (2015); Nugrahaningsih dan Julaela (2017)	Kepuasan pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja
Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja	Istiqomah dan Suhartini (2015); Hanafi dan Yohana (2017); Susanto (2019)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja
	Asfar dan Anggraeni (2020)	Tidak terdapat pengaruh yang positif antara variabel motivasi terhadap kinerja

Sumber: penelitian terdahulu diolah (2023)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian survey, penelitian ini akan dilakukan di



RSUD Brebes, dengan populasi penelitian yaitu adalah 300 orang yang merupakan Pegawai RSUD Brebes yang berstatus PNS. Sampel pada penelitian ini diambil dengan menggunakan rumus dari slovin dengan jumlah sampel yang didapat yaitu 171 orang responden yaitu Pegawai RSUD Brebes yang berstatus PNS. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, serta analisis data pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

### Hipotesis

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan pegawai.
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai.
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.
- H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh kedisiplinan terhadap motivasi kerja.
- H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>8</sub>: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>9</sub>: Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai dan motivasi kerja sebagai variabel intervening.
- H<sub>10</sub>: Terdapat pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai dan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

### HASIL

#### Identifikasi Substruktur

Analisis data dengan menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* dilakukan, karena dalam model penelitian terdiri atas beberapa substruktur. Dalam penelitian ini terdapat tiga substruktur, yaitu:

1. Substruktur pertama menunjukkan kompensasi dan kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai
2. Substruktur kedua menunjukkan kompensasi dan kedisiplinan terhadap motivasi kerja.
3. Substruktur ketiga menunjukkan kompensasi, kedisiplinan, kepuasan pegawai dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Tiga substruktur tersebut lalu dapat dirinci dalam delapan jalur, yaitu:

Jalur 1: Menunjukkan pengaruh pengaruh kompensasi terhadap kepuasan pegawai ( $\square_1$ );

Jalur 2: Menunjukkan kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai ( $\square_2$ );

Jalur 3: Menunjukkan kompensasi terhadap motivasi kerja ( $\square_3$ );

Jalur 4: Menunjukkan kedisiplinan terhadap motivasi kerja ( $\square_4$ );

Jalur 5: Menunjukkan kompensasi terhadap kinerja pegawai ( $\square_5$ );

Jalur 6: Menunjukkan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai ( $\square_6$ );

Jalur 7: Menunjukkan kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai ( $\square_7$ );

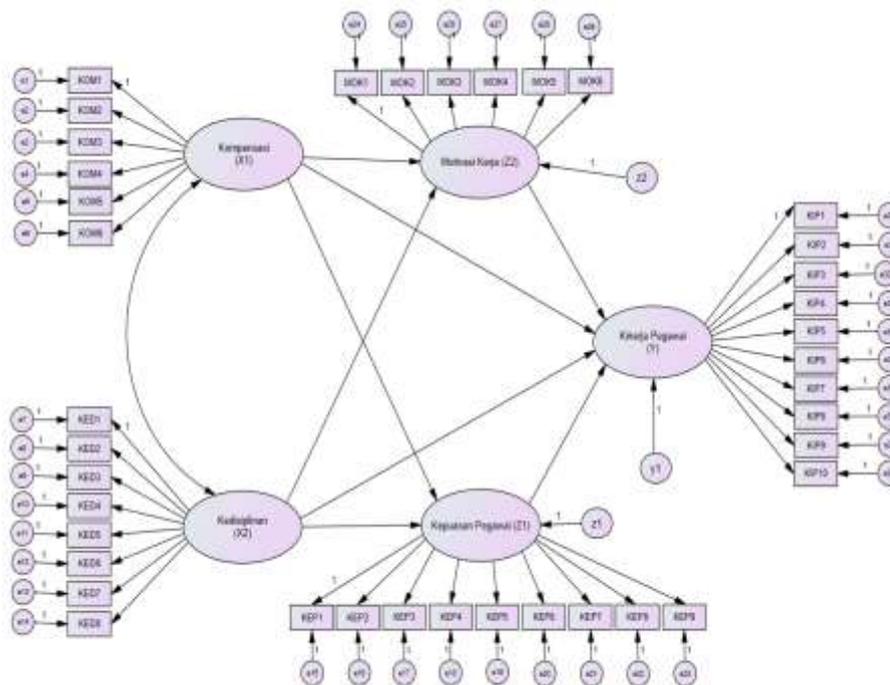
Jalur 8: Menunjukkan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ( $\square_8$ );

### Persiapan Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) yang terdiri dari lima tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori;
2. Model penelitian tersebut terdiri dari 39 indikator untuk menguji adanya pengaruh antar variabel;
  - A. Pengembangan diagram jalur path (*path diagram*);
  - B. Diagram alur untuk pengujian model penelitian ;
  - C. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.

Adapun model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM)

Sumber: data primer diolah (2023)

### Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatry Factor Analysis*)

Analisis konfirmatori bertujuan untuk mengidentifikasi kelayakan setiap indikator untuk analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi dimensi-dimensi kompensasi, kedisiplinan, kepuasan pegawai, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hasil analisis ini dapat dilihat pada Tabel 4.12

**Tabel 3. Hasil Analisis Konfirmatori (*Confirmatory Analysis*)**

			Estimate
KED1	<---	KEDX2	0,610
KED2	<---	KEDX2	0,602
KED3	<---	KEDX2	0,806
KED4	<---	KEDX2	0,816
KED5	<---	KEDX2	0,508
KED6	<---	KEDX2	0,615
KED7	<---	KEDX2	0,818
KED8	<---	KEDX2	0,615
KEP1	<---	KEPZ1	0,513
KEP2	<---	KEPZ1	0,506
KEP3	<---	KEPZ1	0,799
KEP4	<---	KEPZ1	0,56
KEP5	<---	KEPZ1	0,612
KEP6	<---	KEPZ1	0,594
KEP7	<---	KEPZ1	0,846
KEP8	<---	KEPZ1	0,878
KEP9	<---	KEPZ1	0,754
KIP1	<---	KIPY	0,835
KIP10	<---	KIPY	0,766
KIP2	<---	KIPY	0,547
KIP3	<---	KIPY	0,569
KIP4	<---	KIPY	0,713
KIP5	<---	KIPY	0,581
KIP6	<---	KIPY	0,535
KIP7	<---	KIPY	0,644
KIP8	<---	KIPY	0,715
KIP9	<---	KIPY	0,62
KOM1	<---	KOMX1	0,657
KOM2	<---	KOMX1	0,865
KOM3	<---	KOMX1	0,846
KOM4	<---	KOMX1	0,584
KOM5	<---	KOMX1	0,711
KOM6	<---	KOMX1	0,550
MOK1	<---	MOKZ2	0,786
MOK2	<---	MOKZ2	0,748
MOK3	<---	MOKZ2	0,768
MOK4	<---	MOKZ2	0,867
MOK5	<---	MOKZ2	0,547
MOK6	<---	MOKZ2	0,578

Sumber: Data primer diolah (2023)

Uraian tabel 3 menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi kompensasi (KOM), kedisiplinan (KED), kepuasan pegawai (KEP), motivasi kerja (MOK) dan kinerja pegawai (KIP) rata-rata memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,50. Dengan demikian seluruh indikator dapat diterima dan digunakan dalam analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Model penelitian tersebut yang terdiri dari 39 indikator, untuk menguji adanya pengaruh antar variabel dilakukan Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Spesifikasi model penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Variabel Kompensasi (X1)**

$$KOM1 = 0,657 \text{ Kompensasi} + 0,432$$

$$KOM2 = 0,865 \text{ Kompensasi} + 0,748$$

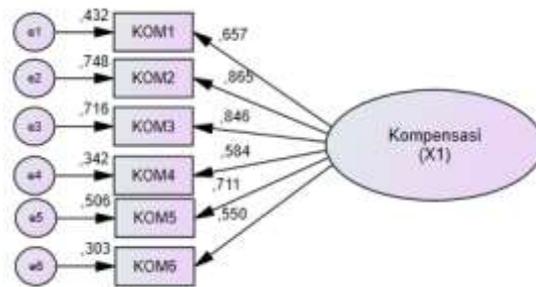
$$KOM3 = 0,846 \text{ Kompensasi} + 0,716$$

$$KOM4 = 0,584 \text{ Kompensasi} + 0,342$$

$$KOM5 = 0,711 \text{ Kompensasi} + 0,506$$

$$KOM6 = 0,550 \text{ Kompensasi} + 0,303$$

Gambar dari model yang ada pada variabel kompensasi dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Model Pengukuran Kompensasi**

Gambar 2 dapat diketahui nilai *loading factor* dalam variabel laten kompensasi indikator pertama sebesar 0,657, indikator kedua sebesar 0,865, indikator ketiga sebesar 0,846, indikator keempat sebesar 0,584, indikator kelima sebesar 0,711, indikator keenam sebesar 0,550. Nilai *loading factor* dalam variabel laten kompensasi lebih besar dari 0,50, sehingga seluruh indikator variabel memenuhi syarat *convergent validity* dalam analisis SEM.

**Variabel Kedisiplinan**

$$KED1 = 0,610 \text{ Kedisiplinan} + 0,372$$

$$KED2 = 0,602 \text{ Kedisiplinan} + 0,362$$

$$KED3 = 0,806 \text{ Kedisiplinan} + 0,650$$

$$KED4 = 0,816 \text{ Kedisiplinan} + 0,666$$

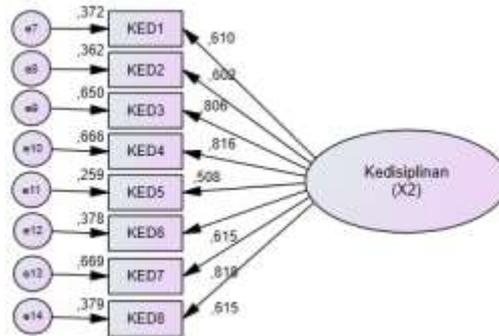
$$KED5 = 0,508 \text{ Kedisiplinan} + 0,259$$

$$KED6 = 0,615 \text{ Kedisiplinan} + 0,378$$

$$KED7 = 0,818 \text{ Kedisiplinan} + 0,669$$

$$KED8 = 0,615 \text{ Kedisiplinan} + 0,379$$

Gambar dari model yang ada pada variabel kedisiplinan dapat dilihat pada Gambar 4



Gambar 3. Model Kedisiplinan

Gambar 3 dapat diketahui nilai *loading factor* dalam variabel laten kedisiplinan indikator pertama sebesar 0,610, indikator kedua sebesar 0,602, indikator ketiga sebesar 0,806, indikator keempat sebesar 0,816, indikator kelima sebesar 0,508, indikator keenam sebesar 0,615, indikator ketujuh sebesar 0,818 dan indikator kedelapan sebesar 0,615. Nilai *loading factor* dalam variabel laten Sikap Profesional nilainya rata-rata lebih besar dari 0,50 dengan demikian indikator tersebut sudah memenuhi syarat *convergent validity* dalam analisis SEM.

### Variabel Kepuasan pegawai

$$KEP1 = 0,513 \text{ Kepuasan pegawai} + 0,263$$

$$KEP2 = 0,506 \text{ Kepuasan pegawai} + 0,256$$

$$KEP3 = 0,799 \text{ Kepuasan pegawai} + 0,639$$

$$KEP4 = 0,560 \text{ Kepuasan pegawai} + 0,313$$

$$KEP5 = 0,612 \text{ Kepuasan pegawai} + 0,375$$

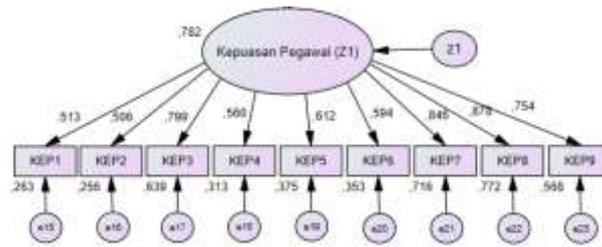
$$KEP6 = 0,594 \text{ Kepuasan pegawai} + 0,353$$

$$KEP7 = 0,846 \text{ Kepuasan pegawai} + 0,716$$

$$KEP8 = 0,878 \text{ Kepuasan pegawai} + 0,772$$

$$KEP9 = 0,754 \text{ Kepuasan pegawai} + 0,568$$

Gambar dari model yang ada pada variabel kepuasan pegawai dapat dilihat pada Gambar 4



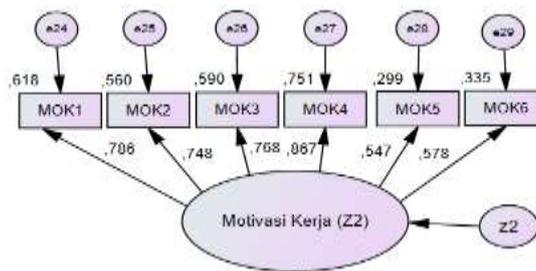
Gambar 4. Model Pengukuran Kepuasan pegawai

Gambar 4 dapat diketahui nilai *loading factor* dalam variabel laten kepuasan pegawai indikator pertama sebesar 0,513; indikator kedua sebesar 0,506; indikator ketiga sebesar 0,799; indikator keempat sebesar 0,560; indikator kelima sebesar 0,612; indikator keenam sebesar 0,594; indikator ketujuh sebesar 0,846; indikator delapan sebesar 0,754; dan indikator sembilan sebesar 0,754. Nilai *loading factor* dalam variabel laten kepuasan pegawai nilainya rata-rata lebih besar dari 0,50 dengan demikian indikator tersebut sudah memenuhi syarat *convergent validity* dalam analisis SEM.

**Variabel Motivasi Kerja**

$$\begin{aligned} \text{MOK1} &= 0,786 \text{ Motivasi Kerja} + 0,618 \\ \text{MOK2} &= 0,748 \text{ Motivasi Kerja} + 0,560 \\ \text{MOK3} &= 0,768 \text{ Motivasi Kerja} + 0,590 \\ \text{MOK4} &= 0,867 \text{ Motivasi Kerja} + 0,751 \\ \text{MOK5} &= 0,547 \text{ Motivasi Kerja} + 0,299 \\ \text{MOK6} &= 0,578 \text{ Motivasi Kerja} + 0,335 \end{aligned}$$

Gambar dari model yang ada pada variabel motivasi kerja dapat dilihat pada Gambar 5



Gambar 5. Model Motivasi Kerja

Gambar 5 dapat diketahui nilai *loading factor* dalam variabel laten motivasi kerja indikator pertama sebesar 0,786; indikator kedua sebesar 0,748; indikator ketiga sebesar 0,768; indikator keempat sebesar 0,867; indikator kelima sebesar 0,547; dan indikator keenam sebesar 0,578. Nilai

loading factor dalam variabel laten motivasi kerja rata-rata nilainya lebih besar dari 0,50, dengan demikian indikator tersebut sudah memenuhi syarat *convergent validity* dalam analisis SEM.

### Variabel Kinerja Pegawai

$$KIP1 = 0,835 \text{ Kinerja Pegawai} + 0,698$$

$$KIP2 = 0,547 \text{ Kinerja Pegawai} + 0,299$$

$$KIP3 = 0,569 \text{ Kinerja Pegawai} + 0,324$$

$$KIP4 = 0,713 \text{ Kinerja Pegawai} + 0,509$$

$$KIP5 = 0,581 \text{ Kinerja Pegawai} + 0,337$$

$$KIP6 = 0,535 \text{ Kinerja Pegawai} + 0,287$$

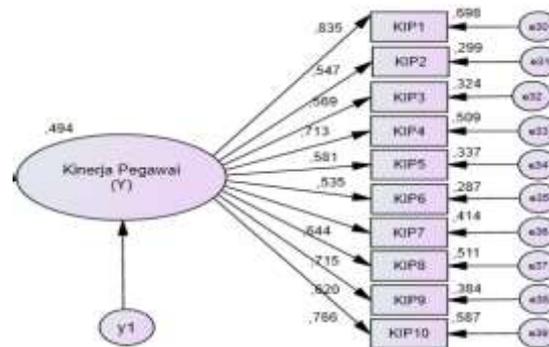
$$KIP7 = 0,644 \text{ Kinerja Pegawai} + 0,414$$

$$KIP8 = 0,715 \text{ Kinerja Pegawai} + 0,511$$

$$KIP9 = 0,620 \text{ Kinerja Pegawai} + 0,384$$

$$KIP10 = 0,766 \text{ Kinerja Pegawai} + 0,587$$

Gambar model variabel Kinerja Pegawai dapat dilihat pada Gambar 6



Gambar 6. Model Pengukuran Kinerja Pegawai

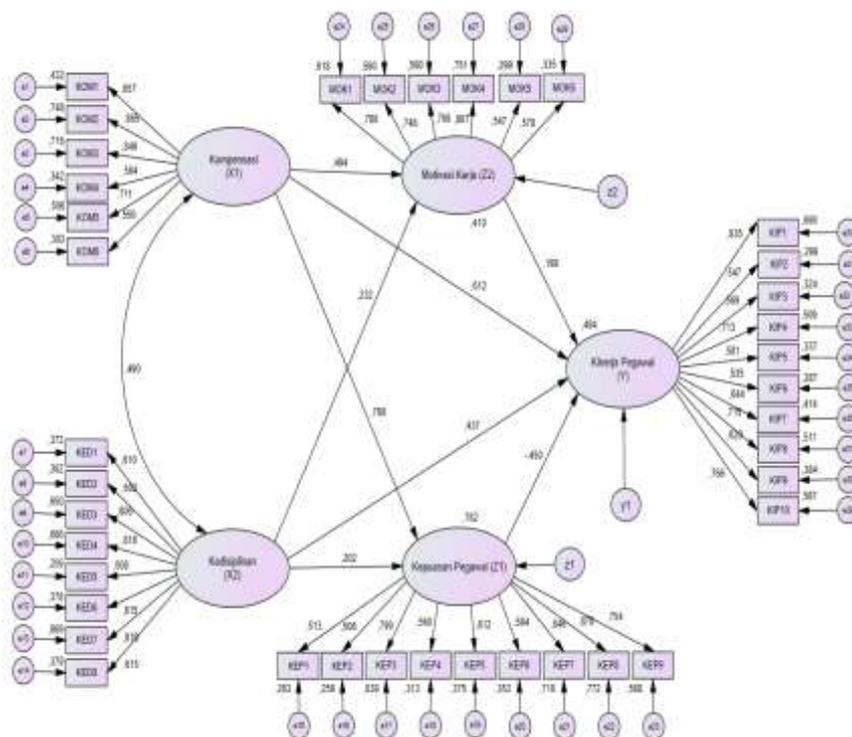
Gambar 6 dapat diketahui nilai *loading factor* dalam variabel laten kinerja pegawai indikator pertama sebesar 0,835; indikator kedua sebesar 0,547; indikator ketiga sebesar 0,569; indikator keempat sebesar 0,713; indikator kelima sebesar 0,581; indikator keenam sebesar 0,535; indikator ketujuh sebesar 0,644; indikator kedelapan sebesar 0,715; indikator kesempilan sebesar 0,620; dan indikator kesepuluh sebesar 0,766. Nilai *loading factor* dalam variabel laten kinerja pegawai nilainya rata-rata lebih besar dari 0,50 indikator tersebut belum memenuhi syarat *convergent validity* dalam analisis SEM berikutnya.

Model penelitian setelah melakukan analisis faktor konfirmatori yang terdiri dari 44 indikator yang sudah memenuhi syarat *convergent validity* analisis *Structural Equation Modelling* (SEM).

### Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis dengan memperhatikan nilai *loading factor*, apabila nilai *loading factor*  $\geq 0,5$ , sudah memenuhi syarat *convergent validity* dalam analisis SEM.

Setelah memenuhi syarat *convergent validity* dalam analisis SEM pada model penelitian maka dilakukan evaluasi normalitas data, evaluasi *outliers* serta analisis relasi antar variabel laten dengan menggunakan *software* AMOS 22 dan menghasilkan seperti pada penjelasan di bawah ini:



Gambar 7. Model *Confirmatory Analysis* memenuhi Syarat *Convergent Validity* *Structural Equation Modelling* (SEM)

### Evaluasi *Outliers*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sa-  
143

ngat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2016). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2016).

Jarak *Mahalanobis* (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2016). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar (jumlah indikator) pada tingkat P1 dan P2 < 0,001. Hasil uji *multivariate outliers* dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4. Uji *Multivariate Outliers***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
167	111,976	0,000	0,000
28	111,52	0,000	0,000
151	110,179	0,000	0,000
164	101,294	0,000	0,000
168	88,771	0,000	0,000
30	87,979	0,000	0,000
58	87,696	0,000	0,000
135	85,46	0,000	0,000
84	85,126	0,000	0,000
130	84,217	0,000	0,000
123	83,84	0,000	0,000
56	83,579	0,000	0,000
2	83,271	0,000	0,000
1	82,856	0,000	0,000
147	81,658	0,000	0,000
165	81,576	0,000	0,000
64	81,463	0,000	0,000
93	80,658	0,000	0,000
9	80,126	0,000	0,000
92	79,04	0,000	0,000
124	76,006	0,000	0,000
4	75,976	0,000	0,000

Sumber : data primer diolah, (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui terdapat 22 data yang masuk dalam *multivariate outliers* karena nilai Probability mahalanobis P1 < 0,000 dan P2 < 0,000. Dengan demikian berdasarkan tabel 4 dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan dihilangkan dari analisis dan tidak digunakan dalam menentukan hipotesis.

### Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan

kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%).

**Tabel 5. Normalitas Data**

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KEP9	2,000	7,000	-1,341	-6,685	1,965	4,897
KEP8	1,000	7,000	-1,187	-5,914	1,550	3,861
KEP7	1,000	7,000	-1,229	-6,125	1,355	3,377
KED8	1,000	7,000	-1,951	-9,720	4,945	12,321
KED7	3,000	7,000	-1,652	-8,233	3,286	8,187
MOK5	1,000	7,000	-,931	-4,640	-,274	-,684
MOK6	1,000	7,000	-,955	-4,761	-,004	-,010
KED5	3,000	7,000	-2,434	-12,130	8,570	21,352
KED6	4,000	7,000	-1,097	-5,468	,597	1,487
KEP5	4,000	7,000	-,891	-4,442	-,015	-,037
KEP6	3,000	7,000	-,961	-4,787	,546	1,361
KOM1	1,000	7,000	-2,358	-11,751	7,065	17,603
KIP10	4,000	7,000	-,845	-4,209	-,106	-,264
KIP9	2,000	7,000	-1,937	-9,655	4,814	11,995
KIP8	4,000	7,000	-1,484	-7,396	1,885	4,697
KIP2	4,000	7,000	-1,090	-5,433	,481	1,199
KEP2	3,000	7,000	-1,159	-5,775	,964	2,402
KEP3	1,000	7,000	-1,172	-5,840	1,963	4,890
KEP4	3,000	7,000	-1,553	-7,740	2,597	6,470
KEP1	2,000	7,000	-1,676	-8,350	4,004	9,976
KIP3	3,000	7,000	-1,465	-7,301	2,374	5,915
KIP7	4,000	7,000	-1,079	-5,378	,905	2,256
KIP6	4,000	7,000	-1,294	-6,450	,920	2,293
KIP5	4,000	7,000	-1,021	-5,090	,261	,651
KIP4	4,000	7,000	-1,202	-5,988	1,241	3,092
MOK1	2,000	7,000	-1,448	-7,214	2,292	5,711
MOK4	2,000	7,000	-1,916	-9,549	4,910	12,234
MOK3	2,000	7,000	-1,899	-9,464	5,220	13,006
MOK2	2,000	7,000	-1,307	-6,514	1,373	3,422
KED3	4,000	7,000	-1,015	-5,057	,299	,745
KED4	3,000	7,000	-1,517	-7,558	3,082	7,679
KOM2	1,000	7,000	-1,115	-5,557	,688	1,715
KOM3	1,000	7,000	-1,620	-8,074	2,959	7,373
KOM4	1,000	7,000	-2,601	-12,963	9,318	23,218
KOM5	1,000	7,000	-,942	-4,693	,291	,726
KIP1	5,000	7,000	-,820	-4,089	-,504	-1,255
KOM6	1,000	7,000	-1,334	-6,645	1,245	3,103
KED1	2,000	7,000	-1,585	-7,898	2,791	6,955
KED2	1,000	7,000	-2,322	-11,570	6,818	16,988
Multivariate					427,428	46,130

Sumber: data primer diolah, 2023

Uji normalitas data dalam output AMOS dilakukan dengan membandingkan nilai *critical*

ratio (CR) pada *assessment of normality* dengan kritis  $\pm 2,58$  pada level 0,01. Jika terdapat nilai CR lebih besar dari nilai kritis maka data tersebut tidak normal secara *univariate*.

Nilai *critical ratio* (c.r) yang dihasilkan untuk koefisien *Multivariate* sebesar 46,130. Nilai ini lebih besar dari  $\pm 2,58$  (untuk  $\alpha = 1\%$ ), sehingga normalitas *Multivariate* tidak terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas secara *univariate dan multivariate* data tidak terpenuhi. Penyimpangan pada asumsi normalitas dapat diteliti kembali dengan teknik *bootstrapping* untuk melakukan resampling. Jika nilai estimasinya masih sama dengan hasil nilai estimasi tanpa *bootstrapping*, maka model penelitian tanpa *bootstrapping* masih layak digunakan. *Bootstrapping* yang digunakan pada penelitian ini yakni *bootstrapping Maximum Likelihood* (ML). Berikut ini adalah *output Bollen Stine Bootstrap* :

**Tabel 6. Output Bollen-Stine**

<b>Bollen-Stine Bootstrap (Default model)</b>	
The model fit better in 149 bootstrap samples.	
It fit about equally well in 0 bootstrap samples.	
It fit worse or failed to fit in 0 bootstrap samples.	
Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap p = ,007	

Sumber : data primer diolah, 2023.

Setelah dilakukan *bootstrapping* maka didapatkan hasil probabilitas *Bollen-Stine bootstrap* = 0,007 dan nilai ini signifikan pada 5% (0.05) sehingga asumsi normalitas model dapat diterima.

	558,794	-----*
	626,075	
	693,356	*
	760,637	*****
	827,918	*****
	895,199	*****
	962,480	*****
N = 149	1029,761	*****
Mean = 1024,094	1097,042	*****
S. e. = 14,797	1164,323	*****
	1231,604	*****
	1298,885	*****
	1366,166	**
	1433,447	*
	1500,728	*
		-----

**Gambar 8. Model Sebaran Data**

Berdasarkan gambar 8 Model sebaran data dapat diketahui membentuk sebuah lonceng de-

ngan demikian data model penelitian asumsi normalitas dan layak digunakan untuk menguji seluruh hipotesis penelitian.

### Uji *Multicollinearity*

Uji *Multicollinearity* berguna untuk mengetahui apakah terjadi hubungan antar variabel independen. *Multicollinearity* terjadi ketika nilai korelasi antar indikator yang lain  $> 0,9$  (Ghozali, 2018). Berikut ini adalah hasil uji *Multicollinearity*:

**Tabel 6. Hasil Uji *Multicollinearity***

	Estimate
KEDX2 $\leftrightarrow$ KOMX1	,607

Sumber : data primer diolah, 2023

Hasil tabel 6 diatas menunjukkan bahwa nilai korelasinya antar variabel independent nya yang rata rata memiliki nilai di bawah 0,9. Maka hasil dapat diketahui bahwa tidak terdapat *multicollinearity* pada penelitian ini.

### Evaluasi Fit Model

Setelah melakukan analisis konfirmatori dan *structural equation modelling*, uji dasar yang harus dilakukan pengujian model dengan melihat nilai *goodness-of-fit index*. Hasil pengujian kesesuaian model penelitian disajikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 7. Hasil Pengujian Model Fit CMIN Model Penelitian**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	87	1775,109	693	,000	2,563
Saturated model	780	,000	0		
Independence model	39	4707,362	741	,000	6,353

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Statistik *chi-kuadrat* ( $X^2$ ) yang dihasilkan sebesar 1775,109 dengan *P-value* 0,000. Karena *p-value* yang dihasilkan lebih kecil (lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ ), maka model dikatakan belum cukup fit.

**Tabel 8. Model Fit *Baseline Comparisons* Model Penelitian**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,623	,597	,730	,708	,727

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Sumber : data primer diolah (2023)

Indeks fit CFI yang dihasilkan nilainya sebesar 0,727. Karena CFI lebih kecil dari 0,90, maka ini juga mengindikasikan bahwa model belum cukup fit. Perhatikan pula indeks fit *incremental* lainnya yang semuanya bernilai di bawah 0,90. Selanjutnya, pada folder *Model Fit RMSEA*. Diperoleh:

**Tabel 9. Model Fit RMSEA Model Penelitian**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,103	,097	,109	,000
Independence model	,190	,185	,195	,000

Sumber : data primer diolah (2023)

Nilai RMSEA yang dihasilkan sebesar 0,103. Karena nilai ini lebih besar dari 0,10, maka model dikatakan fit. Pembahasan table 9 dapat ditarik kesimpulan bahwa model teridentifikasi, dan model dinyatakan belum dikatakan fit. Namun dengan diperolehnya RMSEA sebesar 0,103 yang lebih besar 0,100 maka model dapat dikatakan cukup fit. Perlu diketahui bahwa *Chi Square* sangat sensitive terhadap jumlah sample (Ghozali, 2018), oleh karena itu dicari ukuran model fit yang lain, yaitu nilai RMSEA diperoleh sebesar  $0,1 \leq 0,1$  sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa 39 indikator diatas dapat mencerminkan masing variable laten yang dianalisis.

### Analisis Relasi Antar Variabel Laten

Setelah melakukan analisis evaluasi normalitas, *univariate*, *multivariate* dan *bootstrapping* maka pada tahap berikutnya akan mengkonfirmasi *regression weights* atau relasi antar variabel laten pada model penelitian ini, maka menghasilkan seperti pada Tabel 4.20 di bawah ini :

**Tabel 10. Regression Weights**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
MOKZ2 <---	KOMX1	,851	,150	5,688	***	
MOKZ2 <---	KEDX2	,317	,154	2,057	,040	
KEPZ1 <---	KOMX1	,505	,106	4,753	***	
KEPZ1 <---	KEDX2	,334	,096	3,485	***	
KIPY <---	MOKZ2	,155	,079	1,952	,051	
KIPY <---	KEPZ1	-,415	,198	-2,094	,036	
KIPY <---	KOMX1	,408	,162	2,512	,012	
KIPY <---	KEDX2	,382	,130	2,947	,003	

Sumber: data primer diolah, (2023)

Berdasarkan Tabel 10 dapat dibuat persamaan struktural untuk substruktur 1 sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan pegawai} = 0,505 \text{ kompensasi} + 0,334 \text{ kedisiplinan} + z_1$$

Berdasarkan Tabel 10 dapat dibuat persamaan struktural untuk substruktur 2 sebagai berikut:

$$\text{Motivasi kerja} = 0,851 \text{ kompensasi} + 0,317 \text{ kedisiplinan} + z_2$$

Berdasarkan Tabel 10 dapat dibuat persamaan struktural untuk substruktur 3 sebagai berikut:

$$\text{Kinerja pegawai} = 0,408 \text{ kompensasi} + 0,382 \text{ kedisiplinan} - 0,415 \text{ kepuasan pegawai} + 0,155 \text{ motivasi kerja} + z_3$$

### Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM dari penelitian ini dijabarkan dalam table hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 11. Hasil Pengujian Hipotesis**

No	Hubungan antar variabel	CR <sub>hitung</sub> / t <sub>hitung</sub>	Pvalue	Keterangan
1	Kompensasi terhadap kepuasan pegawai	4,753	0,000	Berpengaruh positif
2	Kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai	3,485	0,000	Berpengaruh positif
3	Kompensasi terhadap motivasi kerja	5,688	0,000	Berpengaruh positif
4	Kedisiplinan terhadap motivasi kerja	2,057	0,040	Berpengaruh positif
5	Kompensasi terhadap kinerja	2,512	0,012	Berpengaruh

No	Hubungan antar variabel	CR <sub>hitung</sub> / t <sub>hitung</sub>	Pvalue	Keterangan
6	Kedisiplinan terhadap kinerja pegawai	2,947	0,003	positif Berpengaruh
7	Kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai	-2,094	0,036	positif Berpengaruh negatif
8	Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	1,952	0,051	Tidak Berpengaruh
9	Kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai variabel intervening	-1,298		Tidak memediasi
	Kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening	1,691		Tidak memediasi
10	Kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai variabel intervening	-1,294		Tidak memediasi
	Kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening	0,966		Tidak memediasi

Sumber: data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 11 di atas maka dapat dijelaskan mengenai hasil pengujian hipotesis berikut:

1. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan pegawai

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kompensasi terhadap kepuasan pegawai sebesar 0,505. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kepuasan pegawai, artinya semakin baik kompensasi yang diberikan oleh instansi, maka kepuasan pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 4,753. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan (n-k-1) = 165 yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan pegawai.

2. Pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai sebesar 0,334. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai, artinya semakin tinggi kedisiplinan pegawai, maka kepuasan pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini



ditunjukkan nilai CR hitung = 3,485. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai.

### 3. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kompensasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,851. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap motivasi kerja, artinya semakin baik kompensasi yang diberikan oleh instansi, maka motivasi kerja pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 5,688. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.

### 4. Pengaruh kedisiplinan terhadap motivasi kerja

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kedisiplinan terhadap motivasi kerja sebesar 0,317. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kedisiplinan terhadap motivasi kerja, artinya semakin tinggi kedisiplinan pegawai, maka motivasi kerja pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 2,057. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,040 < 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh kedisiplinan terhadap motivasi kerja.

### 5. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,408. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik kompensasi yang diterima dari instansi, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 2,512. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,012 < 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kedisiplinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,382. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kedisiplinan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kedisiplinan pegawai, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 2,947. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,003 < 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar -0,415. Hal ini berarti terdapat pengaruh negatif dari kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai, artinya pegawai yang memiliki kinerja tinggi ternyata memiliki kepuasan pegawai yang rendah. Sifat pengaruh negatif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = -2,094. Nilai CR hitung tersebut lebih kecil dari -CR tabel (-t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar -1,97 dengan pvalue sebesar  $0,036 < 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai.

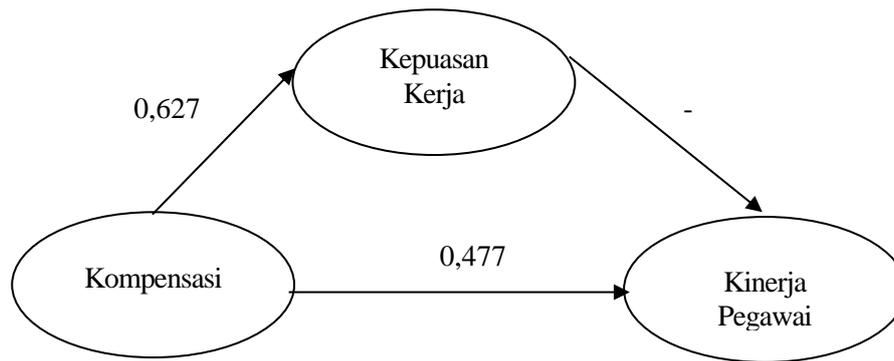
8. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,155. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 1,952. Nilai CR hitung tersebut lebih kecil dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,051 > 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

9. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai dan motivasi kerja sebagai variabel intervening

Pengujian hipotesis sembilan dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis sembilan yang dilakukan dengan menggunakan Sobel test seperti yang tampak pada

perhitungan di bawah ini.



**Gambar 9. Perhitungan uji sobel pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai variabel intervening**

Uraian tabel 10 dapat diketahui nilai:

$$\text{S.E. KEPZ1} \leftarrow \text{KOMX1} = 0,106$$

$$\text{Beta KIPY} \leftarrow \text{KEPZ1} = -0,391$$

$$\text{Beta KEPZ1} \leftarrow \text{KOMX1} = 0,477$$

$$\text{S.E. KIPY} \leftarrow \text{KEPZ1} = 0,198$$

$$\text{UnBeta KEPZ1} \leftarrow \text{KOMX1} = 0,505$$

Perhitungan *Sobel Test* kemudian dapat diketahui sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{(-0,391^2 \times 0,106^2) + (0,477^2 \times 0,198^2) + (0,505^2 \times 0,198^2)}$$

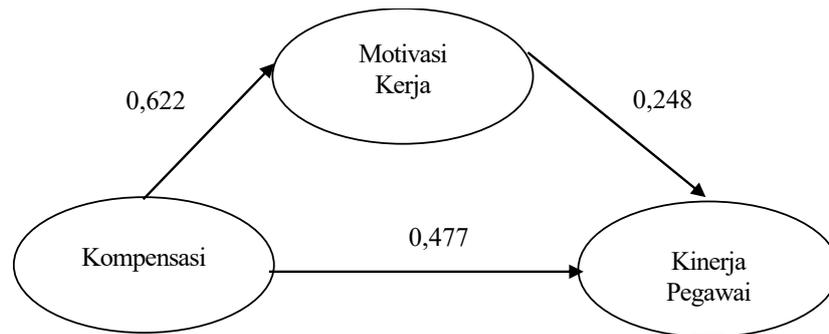
$$Sab = \sqrt{(0,0017) + (0,0089) + (0,0100)}$$

$$Sab = \sqrt{0,0206}$$

$$Sab = 0,1437$$

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0,447 \times -0,391}{0,1437} = \frac{-0,187}{0,1437} = -1,298$$

Berdasarkan perhitungan *sobel test* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-1,298 > -1,97$  ( $t_{tabel}$ ) yang berarti  $H_0$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pegawai belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Pengujian hipotesis sembilan dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis sembilan yang dilakukan dengan menggunakan Sobel test seperti yang tampak pada perhitungan di bawah ini.



**Gambar 10. Perhitungan uji sobel pengaruh Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening**

Uraian tabel 10 dapat diketahui nilai:

$$S.E. \text{ MOKZ2} \leftarrow \text{KOMX1} = 0,150$$

$$\text{Beta KIPY} \leftarrow \text{MOKZ2} = 0,248$$

$$\text{Beta MOKZ2} \leftarrow \text{KOMX1} = 0,622$$

$$S.E. \text{ KIPY} \leftarrow \text{MOKZ2} = 0,079$$

$$\text{UnBeta MOKZ2} \leftarrow \text{KOMX1} = 0,851$$

Perhitungan *Sobel Test* kemudian dapat diketahui sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{(0,248^2 \times 0,150^2) + (0,622^2 \times 0,079^2) + (0,851^2 \times 0,079^2)}$$

$$Sab = \sqrt{(0,0014) + (0,0024) + (0,0045)}$$

$$Sab = \sqrt{0,0083}$$

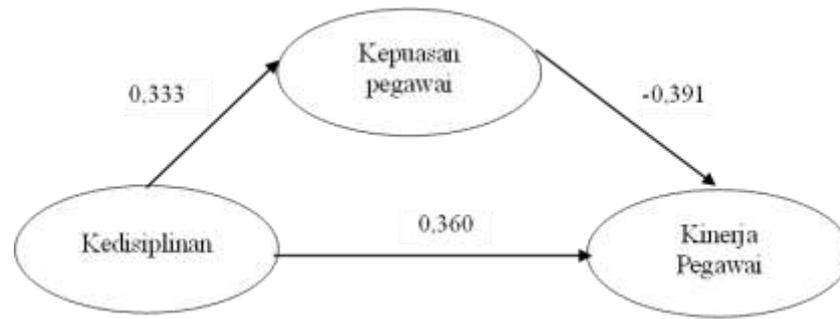
$$Sab = 0,0912$$

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0,622 \times 0,248}{0,0912} = \frac{0,154}{0,0912} = 1,691$$

Berdasarkan perhitungan *sobel test* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $1,691 < 1,97$  ( $t_{tabel}$ ) yang berarti  $H_0$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

#### 10. Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai dan motivasi kerja sebagai variabel intervening

Pengujian hipotesis kesepuluh dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis kesepuluh yang dilakukan dengan menggunakan Sobel test seperti yang tampak pada perhitungan di bawah ini.



**Gambar 11. Perhitungan uji sobel kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai variabel intervening**

Uraian tabel 10 dapat diketahui nilai :

$$\text{S.E. KEPZ1} \leftarrow \text{KEDX2} = 0,096$$

$$\text{Beta KIPY} \leftarrow \text{KEPZ1} = -0,391$$

$$\text{Beta KEPZ1} \leftarrow \text{KEDX2} = 0,333$$

$$\text{S.E. KIPY} \leftarrow \text{KEPZ1} = 0,198$$

$$\text{UnBeta KEPZ1} \leftarrow \text{KEDX2} = 0,334$$

Perhitungan *Sobel Test* kemudian dapat diketahui sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{(-0,391^2 \times 0,096^2) + (0,333^2 \times 0,198^2) + (0,334^2 \times 0,198^2)}$$

$$Sab = \sqrt{(0,0014) + (0,0043) + (0,0044)}$$

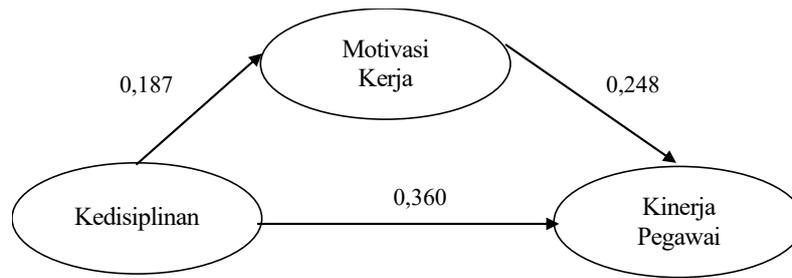
$$Sab = \sqrt{0,0101}$$

$$Sab = 0,1006$$

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0,333 \times -0,391}{0,1006} = \frac{-0,130}{0,1006} = -1,294$$

Menurut perhitungan *sobel test* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-1,294 > -1,96$  ( $t_{tabel}$ ) yang berarti  $H_0$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pegawai belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis kesepuluh dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis kesepuluh yang dilakukan dengan menggunakan Sobel test seperti yang tampak pada perhitungan di bawah ini.



**Gambar 12. Perhitungan uji sobel kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening**

Uraian tabel 12 dapat diketahui nilai :

$$S.E. MOKZ2 \leftarrow KEDX2 = 0,154$$

$$\text{Beta KIPY} \leftarrow MOKZ2 = 0,248$$

$$\text{Beta MOKZ2} \leftarrow KEDX2 = 0,187$$

$$S.E. KIPY \leftarrow MOKZ2 = 0,079$$

$$\text{UnBeta MOKZ2} \leftarrow KEDX2 = 0,317$$

Perhitungan *Sobel Test* kemudian dapat diketahui sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{(0,248^2 \times 0,154^2) + (0,187^2 \times 0,079^2) + (0,317^2 \times 0,079^2)}$$

$$Sab = \sqrt{(0,0015) + (0,0002) + (0,0006)}$$

$$Sab = \sqrt{0,0023}$$

$$Sab = 0,0480$$

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0,187 \times 0,248}{0,0480} = \frac{0,046}{0,0480} = 0,966$$

## Pembahasan

### Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan pegawai

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kompensasi terhadap kepuasan pegawai sebesar 0,505. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kepuasan pegawai, artinya semakin baik kompensasi yang diberikan oleh instansi, maka kepuasan pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 4,753. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Kompensasi hendaknya memberikan semangat pegawai dari pendapatan yang diraih, dengan adanya kompensasi akan semakin meningkatkan kepuasan pegawai yang dirasakan



pegawai. Salah satu cara manajemen perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pegawai pegawai adalah melalui kompensasi. Tingkat kompensasi akan menentukan skala kehidupan ekonomi pegawai, sedangkan kompensasi menunjukkan status dan harga pegawai.

Sukses atau tidaknya suatu sistem kompensasi tergantung terhadap bagaimana sistem tersebut beradaptasi dengan lingkungan institusi dan keseluruhan sistem institusi yang menerapkan sistem kompensasi tersebut. Kesuksesan merancang, mengelola, dan memodifikasi sistem kompensasi diharapkan dapat mengembangkan kerangka kerja kebijakan dan penentu kebijakan kompensasi yang paling tepat, karena masing-masing kebijakan manajemen ini akan dapat merefleksikan asumsi yang berbeda mengenai pegawai dan bagaimana mereka harus dikelola. Adanya kompensasi yang baik dalam suatu institusi akan memungkinkan pegawai bekerja lebih baik dalam melaksanakan tugasnya guna menggapai misi institusi. Kompensasi yang diberikan pegawai harus layak, adil dan memuaskan pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma et al., (2017), Satriowati et al., (2017), Alwan & Djastuti, (2018), Heryenzus & Laia, (2018) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai.

### **Pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai sebesar 0,334. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai, artinya semakin tinggi kedisiplinan pegawai, maka kepuasan pegawai pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 3,485. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai.

Disiplin menunjukkan sikap pegawai guna mematuhi tata tertib yang berlaku di badan usaha. Disiplin adalah tindakan yang dilakukan dengan mengikuti aturan yang ada baik berupa aturan tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin pegawai dapat dilakukan dengan membuat aturan-aturan yang harus dipatuhi pegawai. Jika pengelolaan disiplin pegawai tidak dilakukan dengan baik, instansi tidak dapat berfungsi dengan baik (Nugrahaningsih & Julaela (2017).



Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik maka sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Pegawai yang memiliki kedisiplinan dalam bekerja seperti pegawai yang mentaati jam masuk dan pulang kerja akan mempengaruhi pegawai dalam bekerja. Pegawai yang selalu bekerja dengan menjaga tingkah laku sesuai dengan norma yang berlaku dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan atau tanggungjawab akan memberikan kepuasan pegawai dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Dihan (2017), Safrina (2017), Nugrahaningsih & Julaela (2017) membuktikan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai.

### **Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kompensasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,851. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap motivasi kerja, artinya semakin baik kompensasi yang diberikan oleh instansi, maka motivasi kerja pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 5,688. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Kompensasi merupakan hal penting dalam kehidupan seorang pegawai (Zaini et al., 2022). Hasibuan (2017) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Seorang pegawai dapat bekerja secara profesional jika pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan enerjik, karena ada motif-motif atau tujuan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut (Lestari dan Mariyono, 2017). Menurut Robbins (2017) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang pegawai menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi sesuai dengan yang pegawai harapkan, maka akan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.



Kompensasi memang bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai, akan tetapi kompensasi tetap diakui sebagai salah satu faktor penentu dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai. Apabila dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka pegawai akan lebih semangat dan memaksimalkan pekerjaannya, karena merasa dihargai karyanya. Jadi dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem kompensasi tertentu kepentingan organisasi dan kepentingan para pegawainya mutlak untuk diperhitungkan. Sistem kompensasi tersebut diharapkan dapat menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya nanti memungkinkan organisasi mencapai tingkat motivasi kerja yang diharapkan serta kepentingan organisasi lainnya (Haryani et al., 2017)

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma et al., (2017) dan Haryani et al., (2017) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh kedisiplinan terhadap motivasi kerja**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kedisiplinan terhadap motivasi kerja sebesar 0,317. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kedisiplinan terhadap motivasi kerja, artinya semakin tinggi kedisiplinan pegawai, maka motivasi kerja pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 2,057. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan  $p$ value sebesar  $0,040 < 0,05$ .

Disiplin merupakan proses latihan pada pegawai agar pegawai dapat mengembangkan diri menjadi lebih efektif dan efisien. Di samping itu, disiplin kerja bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan mentaati peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Disiplin kerja digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan, baik secara perorangan maupun kelompok dan disiplin kerja sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan untuk meningkatkan motivasi baik motivasi untuk berprestasi, motivasi untuk memiliki kekuasaan dan motivasi untuk berafiliasi meningkatkan disiplin kerja. Hasibuan, (2017) menyebutkan bahwa ada beberapa indikasi yang memperlihatkan seorang pegawai termotivasi atau tidak termotivasi dalam bekerja, salah satunya adalah datang terlambat tapi pulang lebih awal atau tidak masuk kerja tanpa



alasan yang jelas.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Istiqomah & Suhartini, (2017), Poniman & Saryanti, (2017), Alhudhori & Aldino, (2017), Siagian, (2018), Asfar & Anggraeni, (2020) membuktikan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,408. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik kompensasi yang diterima dari instansi, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 2,512. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,012 < 0,05$ .

Kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi kepada pegawai seharusnya mendapat perhatian yang utama dari pimpinan, karena dengan gaji atau upah yang cukup dan memadai akan membawa pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan sumbangan tenaga maupun keahlian yang diberikan oleh perusahaan (Alwan & Djastuti, 2018).

Pentingnya kompensasi bagi pegawai, sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerjanya. Semakin tinggi kompensasi yang diterima pegawai dari perusahaan maka kesejahteraan pun meningkat. Hal ini memotivasi pegawai untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan dan begitupun juga kompensasi yang di terima rendah maka kesejahteraan pegawai pun berkurang dan mengakibatkan menurunnya semangat kerja dalam pekerjaan sehingga hal ini yang menyebabkan kerugian kepada perusahaan dan perusahaan tersebut tidak tercapai dengan baik Kusuma et al., (2017).

Sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kinerja pegawai kepada perusahaan, maka perusahaan memberikan kompensasi sebagai sumber nafkah bagi pegawai yang bersangkutan. Pemberian kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh pegawai bagi perusahaan tem-



patnya bekerja. Pemberian kompensasi kepada pegawai tersebut, akan memengaruhi seberapa besar tujuan organisasi dapat dicapai, bahkan dapat memengaruhi kelangsungan hidup perusahaan tersebut (Safrina, 2017)

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma et al., (2017), Satriowati et al., (2017), Almunawaroch et al., (2017), Safrina, (2017), Alwan & Djastuti, (2018), Heryenzus & Laia, (2018) dan Siagian, (2018) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kedisiplinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,382. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari kedisiplinan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kedisiplinan pegawai, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 2,947. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan pvalue sebesar  $0,003 < 0,05$ .

Disiplin menunjukkan sikap kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Disiplin merupakan tindakan yang dilakukan dengan menaati peraturan yang ada di dalam dengan bentuk peraturan tertulis maupun peraturan tidak tertulis. Pendisiplinan pegawai dapat dilaksanakan dengan cara menetapkan peraturan yang harus dipatuhi pegawai. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Tata tertib yang baik di perusahaan, maka semangat kerja, efektivitas kerja pegawai akan meningkat sehingga akan mendukung pencapaian kinerja yang maksimal. Dapat dikatakan jika suatu instansi akan sulit mencapai tujuannya jika pegawai di dalamnya tidak menerapkan disiplin yang baik, yaitu tidak mematuhi dan menjalankan peraturan yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Istiqomah & Suhartini, (2017), (Rianto & Ocktaliani, (2019), Pratama & Dihan, (2017), Nugrahaningsih & Julaela, (2017), Almunawaroch et al., (2017), Alhudhori & Aldino, (2017) serta penelitian Poniman dan Poniman & Saryanti, (2017) membuktikan bahwa kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian Arianto (2013) dan Kurniasari, (2014) membuktikan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.



### **Pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar -0,415. Hal ini berarti terdapat pengaruh negatif dari kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai, artinya pegawai yang memiliki kinerja tinggi ternyata memiliki kepuasan pegawai yang rendah. Sifat pengaruh negatif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = -2,094. Nilai CR hitung tersebut lebih kecil dari -CR tabel (-t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar -1,97 dengan  $p$ value sebesar  $0,036 < 0,05$ .

Kepuasan pegawai adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan pegawai dalam pekerjaan adalah kepuasan pegawai yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan pegawai pegawai yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan pegawai akan tercapai bila kebutuhan pegawai terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan pegawai merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Dengan kepuasan pegawai yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Alwan & Djastuti, (2018), Rianto & Ocktaliani, (2019), Satriowati et al., (2017); Pratama & Dihan, (2017); Safrina (2017); Heryenzus & Laia, (2018); Susanto (2019) serta penelitian Hanafi dan Yohana (2017) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan pegawai terhadap kinerja, sedangkan penelitian Kusuma et al (2015); Nugrahaningsih dan Julaela (2017) membuktikan bahwa Kepuasan pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,155. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 1,952. Nilai CR hitung tersebut lebih kecil dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan  $(n-k-1) = 165$  yaitu sebesar 1,97 dengan



pvalue sebesar  $0,051 > 0,05$ .

Marpaung (2018) menyatakan bahwa satu alasan kesuksesan pegawai dan organisasi adalah karena adanya faktor motivasi yang tinggi dan konsep motivasi yang digunakan untuk menjelaskan kemampuan dan kesempatan bekerja. Motivasi adalah sebuah faktor yang lebih mengarah pada perilaku dalam organisasi. Di dalam diri seseorang selalu akan mempunyai motivasi yang digunakan untuk menggerakkan perilakunya di dalam memenuhi tujuan tertentu. Motivasi pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor minat, gaji yang diterima, kebutuhan akan rasa aman, hubungan antar personal dan kesempatan untuk bekerja. Dengan adanya motivasi dapat merangsang pegawai untuk lebih menggerakkan tenaga dan pikiran dalam merealisasikan tujuan perusahaan dan mencapai peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian Istiqomah dan Suhartini (2015); Hanafi dan Yohana (2017); Susanto (2019) membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja sedangkan penelitian Asfar dan Anggraeni (2020) membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif antara variabel motivasi terhadap kinerja.

### **Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai dan motivasi kerja sebagai variabel intervening**

Berdasarkan perhitungan *sobel test* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-0,963 < 1,97$  ( $t_{tabel}$ ) yang berarti  $H_0$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pegawai belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi merupakan kebutuhan dasar yang dijadikan pegawai untuk mencari dan bertahan terhadap sebuah pekerjaan. Dessler (2019) mengemukakan bahwa kompensasi pegawai adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari dipkerjakannya pegawai itu. Dalam hal ini, sejak awal memang sudah menjadi motivasi pegawai dalam melakukan segala kegiatannya dalam perusahaannya. Maka dari itu, kompensasi menjadi bagian sangat penting dalam proses evaluasi pegawai sendiri dalam memutuskan apakah pegawai tersebut merasa puas atau tidak dalam sebuah perusahaan.

Kompensasi juga merupakan salah satu factor yang mampu memotivasi pegawai dalam melakukan pekerjaan. Kompensasi yang memberikan kepuasan dalam bekerja adalah kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan pegawai sehingga dapat dilihat sampai sejauh mana perusahaan dapat menghargai pegawai. Dampak dari kepuasan pegawai pegawai akan berpe-



ngaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kepuasan yang diterima pegawai akan kompensasi yang diberikan perusahaan maka akan semakin membuat kinerja pegawai lebih termotivasi dalam bekerja dan kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Penelitian Alwan dan Djastuti (2018) membuktikan Kompensasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai variabel intervening. Penelitian Karintan Pramitha Puri (2016) membuktikan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Juliningrum dan Sudiro (2013) membuktikan bahwa kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

### **Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai dan motivasi kerja sebagai variabel intervening**

Menurut perhitungan *sobel test* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $0,971 < 1,97$  ( $t_{tabel}$ ) yang berarti  $H_0$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pegawai belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.

Bangun (2018) mengatakan motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Mendapatkan perhatian yang baik dalam suatu perusahaan merupakan hal yang sangat diinginkan oleh para pegawai, apalagi ketika diberikan suatu penghargaan terhadap kinerja yang mereka tunjukan. Tentunya hal tersebut akan menjadi pembangkit semangat bagi para pegawai karena dengan adanya hal tersebut para pegawai akan sangat terhargai dan termotivasi dalam bekerja. Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh adanya tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai. Kepuasan yang dirasakan setiap pegawai akan mengakibatkan peningkatan dalam kinerja seorang pegawai, karena menganggap pekerjaannya sebagai suatu yang menyenangkan.

Penelitian Safrina (2017), Pratama dan Fareshti (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian Nugrahaningsih dan Julaela (2017) menyatakan bahwa kepuasan pegawai dapat menambah kekuatan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian Sudrajat dan Ahyar (2016) membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian Sugihandoyo (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai



## SIMPULAN

Berdasarkan hasil atas hipotesis maka dapat dirumuskan simpulan atas masalah penelitian yaitu terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan pegawai, terdapat pengaruh positif kedisiplinan terhadap kepuasan pegawai, terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif kedisiplinan terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif kedisiplinan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh negatif kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai, tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, kepuasan pegawai dan motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, kepuasan pegawai dan motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alhudhori, M., & Aldino, W. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 2(1), 23. <https://doi.org/10.33087/jmas.v2i1.12>
- Almunawaroch, S., Suddin, A., & Lamidi. (2017). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Survei Pegawai Rumah Sakit Islam Amal Sehat Sragen). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17(1), 10–22.
- Alwan, H. I., & Djastuti, I. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan pegawai Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Management*, 7(4), 1.
- As'ad. (2019). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri (Keempat)*. Liberti.
- Asfar, A. H., & Anggraeni, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(1), 17–29.
- Bernardin, J. H., & Russel, J. E. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi)*. Zahir Publishing.
- Dessler, G. (2018). *Human Resource Management (8th ed.)*. Prentice-Hall, Inc.
- Gomes, F. C. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja



- pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai variabel mediasi pada PT. BNI Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 73–89.
- Handoko, H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Haryani, S. S., Hamid, D., & Susilo, H. (2017). Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja ( Studi pada pegawai PT. Telekomunikasi Indoneia Tbk Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 25(1), 1–7.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. . (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Heryenzus, H., & Laia, R. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Bank Negara Indonesia Cabang Batam. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 6(2), 12–21. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v6i2.674>
- Istiqomah, S. N., & Suhartini, S. (2017). Pengaruh disiplin kerja dan iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(1), 89–97. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol19.iss1.art8>
- Juliningrum, E., & Sudiro, A. (2017). Pengaruh kompensasi, budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. *Jam : Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 665–676.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2020). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Kurniasari, N. (2014). Hubungan Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan pegawai Dan Kinerja Pada Pegawai Politeknik Kesehatan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 15(2), 21–31.
- Kursin, Gunistiyo, & Rahmatika, D. N. (2022). The Effect of Work Professionalism, Physical Work Environment and Information Technology on Public Satisfaction Through Performance. *Proceedings of the 1st International Conference on Law, Social Science, Economics, and Education, MALAPY 2022, 28 May 202*.
- Lestari, S., & Mariyono, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai LKP Lestari Komputer Slawi. *MULTIPLIER*, 1(2), 80–87.
- Lomban, M. C., Mandey, S., & Walangitan, M. D. (2017). Pengaruh Motivasi, Upah dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Catatan Sipil Manado. *Jurnal Emba*, 3(1), 231–357.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja



Rosdakarya.

Martoyo, S. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE.

Mas'ud, F. (2018). Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Mulianto, C., & Widjajakusuma. (2018). Panduan lengkap supervisi diperkaya perspektif syariah. PT. Elex Media Komputindo.

Mustafa, I. G. (2017). Studi Tentang Pemberian Insentif Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Paradigma*, 1(3), 373–388.

Nugrahaningsih, H., & Julaela. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan pegawai Sebagai Variabel Intervening pada PT Tempuran Mas. *Jurnal Online Internasional & Nasional*, 4(1), 61–76.

Ostroff, C. (2017). The Relationship between Satisfaction, Attitude, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963–974.

Poniman, B., & Saryanti, E. (2017). Pengaruh Kedisiplinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Perusda “Pedaringan” Surakarta. *Probank : Jurnal Ekonomi Dan Perbankan*, 2(1).

Pratama, M. A. ., & Dihan, F. . (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan pegawai Sebagai Variable Intervening. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(2), 115–135.

Raharjo, K. D., & Rahmatika, D. N. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal, Quality Of Work Life, Dan Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2).

Rianto, D., & Ocktaliani, C. (2019). “ PENGEMBANGAN KARIR DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT XYZ ” Abstrak yang sesuai dengan kondisi dilapangan . Berdasarkan uraian tersebut , maka peneliti tertarik. 4(2), 113–129.

Rivai, V. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Rajawali Pers.

Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Salemba Empat.

Robbins, S. P. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Safrina, E. (2017). Pengaruh disiplin, kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai variabel intervening pada Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum ( SPBU ) di Kabupaten Bireuen. *Ekonomis : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(2), 116–127.



- Saputra, P., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2018). Job satisfaction in compensation, environment, discipline, and performance: evidence from Indonesia higher education. *Management and Economic Journal (MEC-J)*, 2(3), 217–236. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v0i0.5611>
- Satriowati, E., Paramita, P. D., & Hasiholan, L. B. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai variabel mediasi pada Laundry Elephant King. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(2), 116–127.
- Saydam, G. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung.
- Siagian, M. (2018). Peranan Disiplin Kerja Dan Kompensasi Dalam Mendeterminasi Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Cahaya Pulau Pura Di Kota Batam. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 6(2). <https://doi.org/10.33884/jimupb.v6i2.675>
- Simamora, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIEY.
- Soejono. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan pegawai, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora*, 7(1), 6–12.
- Umar, H. (2018). *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wirawan. (2018). *Kepemimpinan: Teori, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Raja Grafindo Persada.
- Yanda Bara Kusuma, Bambang, S, S., & Musadieg, M. Al. (2017). Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja, kepuasan pegawai dan kinerja pegawai (Studi pada pegawai tetap PT. Otsuka Indonesia di Lawang, Malang). *Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*, 9(1), 43–56.
- Zaini, A., Gunistiyo, & Rahmatika, D. N. (2022). The Influence of Leadership, Work Discipline, and Remuneration on Employment Spirit and Their Implications on Perumda Employees Perumda Drinking Water Tirta Baribis, Brebes Regency. *Proceedings of the 1st International Conference on Law, Social Science, Economics, and Education, MALAPY*.