

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi yang semakin pesat, persaingan antar organisasi semakin kompetitif. Baik instansi pemerintah maupun swasta dituntut untuk terus meningkatkan kualitas layanan dan kinerja institusional agar dapat bertahan dan berkembang. Salah satu aspek yang paling krusial dalam mencapai tujuan organisasi adalah kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang optimal tidak hanya menentukan efektivitas internal, tetapi juga berkontribusi besar terhadap citra dan daya saing lembaga. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami secara mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif.

Salah satu aspek yang berkaitan langsung dengan kinerja pegawai adalah sistem kompensasi. Kompensasi tidak hanya menyangkut besaran gaji pokok, tetapi juga tunjangan, bonus, insentif, dan bentuk penghargaan lainnya yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusinya. Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan kinerja pegawai, motivasi kerja, loyalitas, serta menciptakan suasana kerja yang positif. Sebaliknya, kompensasi yang tidak adil, tidak transparan, atau tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan maka akan menurunkan semangat kerja dan akan berdampak pada kinerja individu maupun tim.

Salah satu cara yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai adalah melalui pemberian kompensasi yang sesuai dengan aturan dan memenuhi keadilan, seperti yang diungkapkan Suyitno (2023) pemberian kompensasi yang layak dapat menimbulkan rasa kepuasan karyawan karena haknya dapat terpenuhi dengan baik, sehingga akan



bekerja yang lebih giat agar mendapatkan imbalan yang maksimal. Sedangkan Sasono *et al* (2022) menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawan bertujuan untuk mendorong karyawan agar lebih giat, tekun, dan disiplin dalam bekerja, seperti hasil penelitian Yanto dan Nefianto (2023) yang menunjukkan bahwa sistem kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan menyimpulkan bahwa kepuasan terhadap kompensasi dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka.

Selain sistem kompensasi, disiplin kerja juga menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai bentuk kepatuhan terhadap aturan, prosedur, atau norma dalam suatu organisasi. Pegawai yang disiplin cenderung akan lebih bertanggung jawab, tepat waktu, serta mampu bekerja sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan.

Putra. *et al* (2022) mengungkapkan bahwa kedisiplinan memiliki manfaat untuk organisasi karena dengan adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya ketertiban dan kelancaran dalam pekerjaan, sehingga pegawai bisa bekerja optimal dengan harapan dapat memenuhi target yang diberikan. Penelitian oleh Mardiyah dan Mariyono (2024) menegaskan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi menunjukkan performa kerja yang lebih baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Penegakan disiplin kerja yang konsisten dapat menciptakan budaya kerja yang profesional di lingkungan organisasi.

Namun, meskipun sistem kompensasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh kinerja pegawai, terdapat pula faktor lain yang memediasi hubungan dan tersebut yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi al dan psikologis yang mencerminkan perasaan positif atau negatif



seseorang terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih bersemangat, dan cenderung memberikan kontribusi terbaiknya.

Studi yang dilakukan oleh Rasmewahni (2023) menyebutkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening yang penting dalam menjembatani hubungan antara sistem kompensasi dan kinerja. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap sistem kompensasi yang diterima menunjukkan peningkatan dalam kualitas kerja mereka. Di sisi lain, ketidakpuasan dapat memicu stress kerja, konflik internal, bahkan turnover pegawai.

Meninjau hal tersebut, dalam hal pelayanan publik seperti yang dilakukan oleh pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) tentunya memiliki tanggung jawab besar dalam mitigasi, penanggulangan, dan pemulihan bencana yang terjadi di wilayahnya. Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Makassar sebuah lembaga pemerintahan bukan bersifat departemen dan bertugas untuk melaksanakan penanggulangan bencana baik di provinsi, kota maupun kabupaten dengan mengikuti pedoman yang sudah ditetapkan oleh Badan Koordinasi Nasional Penanggulangan Bencana.

Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Makassar melaksanakan program kerja, proses penyusunan dokumen perencanaan dan anggaran tahunan dilakukan secara terpadu dengan berdasarkan program-program BPBD, serta mengacu kepada visi dan misi BPBD 2018-2023 dalam mewujudkan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi BPBD. Laporan Kinerja BPBD pada dasarnya adalah bentuk pertanggungjawaban atas kewenangan

yang disertai dengan pemberdayaan sumberdaya dalam pencapaian visi misi. Sehubungan dengan hal tersebut lingkup penyusunan LAPKIN adalah gambaran kondisi obyektif atau profil BPBD. Perencanaan strategis,



target dan capaian kinerja, dan evaluasi pencapaian kinerja berdasarkan Penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan/atau Penetapan Kinerja (PK) BPBD. Visi yang diembang mengacu pada Visi Gubernur Sulawesi Selatan yaitu “Sulawesi Selatan yang Inovatif, Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkarakter”. Visi tersebut memberi gambaran dan aspirasi wujud pembangunan yang diidamkan oleh masyarakat, sementara misi yang diemban adalah: 1) mewujudkan pemerintahan yang berorientasi melayani dan inovatif; 2) mewujudkan infrastruktur yang berkualitas dan aksesibel; 3) mewujudkan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi baru yang produktif; 4) mewujudkan kualitas manusia yang kompetitif, inklusif, dan berkarakter; dan 5) meningkatkan produktivitas dan daya saing produk sumber daya alam yang berkelanjutan. Oleh karena itu, tuntutan terhadap kinerja yang cepat, tepat, dan tanggap menjadi sangat tinggi, dan tentunya disiplin kerja sangat diperlukan karena setiap keterlambatan atau kelalaian dapat berisiko terhadap keselamatan masyarakat. Maka dari itu sistem yang terstruktur dan dapat mendukung kinerja pegawai yang profesional sangatlah diperlukan.

Melalui penelitian ini, peneliti akan mengidentifikasi bagaimana sistem kompensasi dan disiplin kerja dapat ditingkatkan atau diperbaiki melalui pendekatan yang memperhatikan kepuasan kerja pegawai. Jika kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui kebijakan yang lebih adil dan mendukung, maka diharapkan kinerja pegawai kantor BPBD juga akan meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan agar dapat memberikan masukan dan rekomendasi yang konkret bagi pengambil kebijakan di instansi tersebut dalam menyusun strategi pengelolaan pegawai yang lebih efektif, adaptif, dan berorientasi pada hasil.



Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian yang untuk mengkaji dan menganalisis ***“Pengaruh Sistem Kompensasi dan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai***

Variabel Intervening Pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Makassar". Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan ilmiah dalam penyusunan kebijakan manajemen pegawai, serta memperkaya kajian empiris dalam bidang manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPBD Kota Makassar?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPBD Kota Makassar?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPBD Kota Makassar?
4. Apakah sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pada Kantor BPBD Kota Makassar kerja?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor BPBD Kota Makassar?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPBD Kota Makassar?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPBD Kota Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPBD Kota Makassar.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPBD Kota Makassar.



3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPBD Kota Makassar.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan sistem kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor BPBD Kota Makassar.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor BPBD Kota Makassar.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor BPBD Kota Makassar.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor BPBD Kota Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Selain itu, hasil dari penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengkaji topik serupa.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis, dari hasil penelitian ini yaitu diharapkan dapat menjadi masukan bagi Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) dalam menyusun strategi manajemen kinerja pegawai yang lebih efektif, serta hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperbaiki sistem kompensasi lin kerja agar lebih tepat sasaran dalam meningkatkan kinerja pegawai. demikian, kinerja dalam memberikan layanan kebencanaan kepada cat dapat semakin optimal.



1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada pegawai yang bekerja di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Makassar, yang beralamat di Jl. Kerung-Kerung, Bara-Baraya Utara, Kec. Makassar, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90144. Adapun penelitian ini mencakup pengaruh sistem kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Makassar.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan dalam penelitian dapat dijelaskan dan disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian dari tinjauan teori dan konsep yang membahas mengenai pengembangan manajemen sumber daya manusia, sistem kompensasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Selain itu, diuraikan pengaruh antar masing-masing variable. Tidak hanya itu, terdapat tinjauan empiris yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi uraian mengenai kerangka konseptual yang digunakan untuk memahami hubungan antara variabel-variabel dan menggambarkan landasan teori yang menjadi dasar analisis serta pembentukan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian.



BAB IV METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variable penelitian dan definisi operasional, instrumen, serta teknik-teknik yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan dan menganalisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan deskripsi data, deskripsi umum objek penelitian, deskripsi karakteristik responden, deskriptif variabel penelitian dan deskripsi hasil penelitian yang akan menjawab hipotesis penelitian.

BAB VI PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan pembahasan dari hasil penelitian yang meliputi pengaruh Sistem Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

BAB VII PENUTUP

Pada bab ini merupakan kesimpulan dan saran yang membahas mengenai kesimpulan terhadap penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan untuk Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Makassar sebagai Objek penelitian terkait dari hasil analisis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Bagian ini berisi pemaparan yang akan berfokus dengan variabel terkait dalam penelitian ini yaitu sistem *reward*, *punishment*, serta kinerja pegawai.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu atau seni yang satu langkah kajiannya lebih dalam daripada ilmu manajemen yaitu disini mengatur peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat. Manajemen sumber daya manusia atau biasa singkat dengan MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Adipati (2023). Sedangkan menurut Suaib (2024) manajemen sumber daya manusia adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan,

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya berfokus pada upaya mengelola sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran bekerjanya suatu organisasi. Sucuatni (2023) berpendapat terdapat beberapa tujuan dari MSDM



n Kemasyarakatan (Sosial)

Organisasi bisnis diharapkan dapat meringankan permasalahan yang dihadapi masyarakat serta mampu meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Hal ini menjadikan perusahaan memiliki tanggung jawab sosial dalam tujuan organisasinya dan seringkali memiliki departemen *social responsibility* yang berperan dan bertanggung jawab dalam perencanaan berbagai program pemberdayaan masyarakat diantaranya perbaikan lingkungan, pelatihan dan pengembangan. Selain itu perusahaan biasanya menyelenggarakan atau mensponsori berbagai acara olahraga dan seni maupun pemberian beasiswa pendidikan.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional merupakan sasaran atau formal atau metrik yang disusun oleh perusahaan untuk membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Departemen SDM dibentuk guna membantu para manajer mencapai berbagai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan organisasional dapat dilakukan dengan cara: tujuan yang telah ditentukan. Departemen SDM dibentuk guna membantu para manajer mencapai berbagai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan organisasional dapat dilakukan dengan cara:

- a. Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan memastikan tersedianya tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien melalui pengendalian biaya tenaga kerja.
- b. Membantu dalam mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial serta mengelola perubahan sehingga dapat saling menguntungkan bagi individu karyawan, kelompok, organisasi maupun masyarakat.



3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah mempertahankan kontribusi departemen SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Diperlukan SDM yang mampu beradaptasi dengan kecanggihan teknologi. Sebaliknya, jika SDM yang tersedia belum mampu mengelola teknologi dengan baik maka hal ini dapat berdampak buruk bagi perusahaan. Sehingga dalam kondisi seperti itu, sebaiknya divisi SDM dapat mempersiapkan karyawan menghadapi hal tersebut.

4. Tujuan Individu

Tujuan individu merupakan tujuan pribadi setiap karyawan yang tergabung dalam perusahaan. Setiap SDM yang memasuki suatu perusahaan pasti memiliki tujuan pribadi umumnya untuk memperoleh kompensasi. Oleh karena itu, setiap individu harus rela dan dapat memenuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan sehingga memudahkan perusahaan mencapai tujuannya.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada dasarnya merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan. Pada dasarnya aktivitas perusahaan diawali dengan perencanaan, meskipun seringkali aktivitas yang dilakukan seringkali tidak sesuai dengan perencanaan. Perencanaan SDM diartikan sebagai suatu proses perencanaan sistematis terkait apa yang akan dilakukan oleh SDM, bagaimana melakukannya dan kapan dilakukan.
2. *Staffing* merupakan proses dimana perusahaan memastikan bahwa jumlah pekerja dengan kemampuan (*skill*) yang mumpuni bekerja dalam jenis pekerjaan yang sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan. *Staffing* melibatkan



gkaian aktivitas yakni, analisis pekerjaan (*job analysis*), perencanaan rekrutmen dan seleksi.

3. Pengembangan SDM. *Human resources development* (HRD) atau pengembangan SDM merupakan salah satu fungsi utama MSDM yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan (*training and development*), tetapi juga perencanaan karir individual, pengembangan organisasi dan evaluasi kinerja.
4. Kompensasi dan *Benefit*. Sistem kompensasi yang baik terhadap karyawan yakni dengan pemberian *reward* yang sesuai dan adil atas kontribusi mereka dalam memenuhi tujuan organisasional.
5. Keamanan dan Kesehatan. Keamanan dan keselamatan meliputi perlindungan terhadap karyawan dari kecelakaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada karyawan dari sakit fisik atau emosional. Aspek kerja tersebut sangatlah penting sebab karyawan akan bekerja lebih optimal dan produktif jika ditunjang dengan lingkungan yang aman serta dalam keadaan sehat dalam bekerja.
6. Karyawan dan Relasi Kerja. Fungsi penting lainnya dari MSDM adalah membangun hubungan yang sehat antar karyawan. Hal tersebut dibutuhkan perusahaan agar dapat berkembang dan mencapai tujuan dengan didukung oleh adanya sinergitas karyawan. MSDM memiliki andil dalam relasi karyawan untuk memberikan aturan, regulasi serta kebijakan yang tepat terkait hubungan kerja karyawan.

2.1.2 Sistem Kompensasi

2.1.2.1 Teori Sistem Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sistem kompensasi yang baik mampu memberikan 1 bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, 2rjakan dan mempertahankan karyawan. Kompensasi adalah semua



pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2020). Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya (Alviana, 2024). Menurut Cahyadi (2023), mengatakan bahwa kompensasi karyawan adalah seluruh bentuk gaji atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan berasal dari pemberi kerjanya yang terdiri atas kompensasi langsung seperti gaji, tunjangan, insentif, komisi, serta kompensasi tidak langsung dalam bentuk manfaat keuangan seperti asuransi.

Menurut Widyastuti dan Prabowo (2023), fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung yang berbentuk uang ataupun barang kepada tenaga kerja (karyawan) sebagai bentuk imbal jasa dari perusahaan. Prinsip dari kompensasi ialah adil serta layak menyesuaikan dengan tanggung jawab tenaga kerja dan prestasinya.

Sistem kompensasi merupakan sistem yang dirancang oleh perusahaan dan terdiri dari komponen-komponen kompensasi, mulai dari penentuan besaran kompensasi dan cara pemberiannya. Sistem kompensasi dapat menampung pengaruh dari faktor luar, sehingga terjadi keseimbangan. Sistem adalah hubungan antara unit yang satu dengan dengan yang lain, hubungan diantaranya tidak dapat dipisahkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem kompensasi sendiri adalah suatu sistem yang terdiri dari komponen- komponen kompensasi dari mulai penentuan besaran kompensasi dan cara pemberiannya. Ada beberapa macam sistem kompensasi yang sering dipakai untuk memperhitungkan besarnya kompensasi imbalan atau balas jasa



karyawan. Menurut Purwaningsih., *et al* (2024), menerangkan bahwa kompensasi yang diberikan terhadap karyawan terdiri dari:

asarkan waktu

2. Hasil
3. Borongan.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Dessler (2020) jenis-jenis dari kompensasi terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung, berikut penjelasannya:

1. Kompensasi Finansial Langsung, berupa bayaran seperti bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (komisi, bonus, dan pembagian laba), dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung, seperti program-program proteksi (asuransi kesehatan), bayaran di luar jam kerja (liburan, cuti lebaran, cuti tahunan, dll), fasilitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi (kendaraan dan tempat tinggal)

2.1.2.3 Tujuan Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020:121) tujuan pemberian kompensasi antara lain yaitu sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Berikut penjelasannya:

1. Ikatan Kerja Sama. Dengan adanya pemberian kompensasi kepada karyawan dapat menciptakan suatu ikatan kerja sama antara bos dengan karyawan. dalam hal ini karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan bos atau pengusaha wajib membayarkan kompensasi sesuai dengan yang sudah disepakati.
2. Kepuasan Kerja. Dengan adanya balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi uhan fisiknya, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh asan kerja.



3. Motivasi. Dengan pemberian balas jasa yang diberikan cukup besar, karyawan akan sangat termotivasi dalam bekerja.
4. Stabilitas Karyawan. Dengan pemberian kompensasi dengan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin.
5. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Para karyawan akan menyadari akan tanggung jawabnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020:127) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja. Dalam hal ini jika penawaran yang ada itu lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.
2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan. Dalam hal ini apabila jika perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah.
3. Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan. Dalam hal ini jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau karyawan tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkan pun rendah.



. Hidup Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Yang dimana jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi

maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.

5. Kondisi Perekonomian Nasional Dalam hal ini tinggi atau rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada pegawai juga dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi yang akan diberikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang merosot maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah.

2.1.2.5 Indikator Sistem Kompensasi

Menurut Sinambela dalam Alvina (2024), mengemukakan ada beberapa indikator-indikator dari kompensasi yaitu:

1. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan secara rutin oleh organisasi kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan, tanggung jawab, dan kontribusi yang telah mereka berikan untuk mencapai tujuan organisasi.
 - a. Gaji pokok merupakan gaji utama yang diterima oleh pegawai sesuai dengan jabatan, golongan, atau masa kerja.
 - b. Gaji bersih (*Take Home Pay*) merupakan gaji yang diterima pegawai setelah dikurangi potongan-potongan seperti pajak (PPh 21), iuran BPJS, atau potongan koperasi.
 - c. Gaji tetap merupakan jumlah gaji yang sudah ditetapkan dan dibayarkan secara rutin (bulanan), tanpa bergantung pada jumlah jam kerja atau hasil. Biasanya diberikan pada pegawai tetap.
2. Insentif adalah bentuk penghargaan, biasanya berupa uang atau fasilitas tertentu, yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai dorongan apresiasi atas kinerja mereka yang melebihi standar atau target yang telah pkan. Pemberian insentif bertujuan untuk memotivasi pegawai agar terus ngkatkan produktivitas, disiplin, serta loyalitas terhadap organisasi.



- a. Finansial (Uang Tunai). Bentuk insentif paling umum berupa tambahan penghasilan.
 - b. Non-Finansial (Penghargaan/Reward). Tidak berupa uang, tapi penghargaan atau fasilitas tertentu. Contoh: Sertifikat “Pegawai Terbaik Bulan Ini”, piagam penghargaan, atau pengakuan di rapat kantor.
 - c. Insentif Kelompok/Tim (*Group Incentive*). Diberikan untuk pencapaian target bersama. Contoh: Jika tim proyek menyelesaikan pekerjaan sebelum deadline, seluruh anggota mendapat bonus tambahan.
3. Tunjangan pegawai (*employee benefit*) adalah fasilitas tambahan dalam bentuk pembayaran maupun jasa yang diberikan perusahaan untuk melengkapi gaji pokok.
- a. Asuransi kesehatan merupakan tunjangan berupa perlindungan Kesehatan. Fasilitas ini membantu pegawai dalam memperoleh layanan kesehatan tanpa membebani biaya pribadi secara penuh.
 - b. Tunjangan makan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan makan pegawai selama jam kerja. Bentuknya bisa berupa uang makan harian/bulanan atau penyediaan makan siang di kantor.
 - c. Tunjangan Transportasi. Fasilitas yang diberikan untuk mendukung biaya perjalanan pegawai dari rumah ke tempat kerja. Bisa berupa uang transport, kendaraan dinas, atau subsidi bahan bakar.
 - d. Tunjangan Jabatan. Tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai yang menduduki jabatan tertentu sebagai bentuk penghargaan atas tanggung jawab dan beban kerja yang lebih besar.
 - e. Tunjangan Keluarga. Tunjangan yang diberikan kepada pegawai yang sudah menikah atau memiliki tanggungan keluarga. Biasanya mencakup tunjangan untuk istri/suami dan anak dengan jumlah tertentu sesuai kebijakan perusahaan.



4. Fasilitas adalah sarana atau alat penunjang yang disediakan oleh kantor untuk membantu kelancaran pelaksanaan pekerjaan pegawai. Pemberian fasilitas bertujuan untuk meningkatkan kenyamanan, efektivitas, serta produktivitas kerja, sekaligus sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap kebutuhan pegawainya.

a. Fasilitas Kantor Umum

- Meja dan kursi kerja pegawai
- Komputer/laptop dan printer
- Ruang rapat dan ruang koordinasi
- Jaringan internet dan telepon kantor

b. Fasilitas Penunjang Operasional

- Kendaraan dinas (mobil operasional, motor dinas)
- Alat komunikasi darurat (HT/handy talky, radio komunikasi)
- Peralatan pemadam kebakaran ringan
- Alat transportasi evakuasi (ambulans, perahu karet di daerah rawan banjir)

c. Fasilitas Keselamatan dan Kesehatan

- APD (Alat Pelindung Diri) seperti helm, rompi, masker, sepatu safety
- Kotak P3K dan obat-obatan darurat
- Asuransi kesehatan atau perlindungan kerja (BPJS Ketenagakerjaan & BPJS Kesehatan)

d. Fasilitas Kesejahteraan Pegawai

- Ruang istirahat pegawai
- Musholla atau ruang ibadah
- Area parkir kendaraan pegawai
- Kantin atau tunjangan makan



2.1.3 Disiplin Kerja

2.1.3.1 Teori Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sebuah konsep dalam sebuah instansi atau manajemen untuk menuntut pegawai menjadi lebih teratur. Menurut Hasibuan (2020:193) disiplin merupakan salah satu fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik sikap disiplin yang dimiliki oleh karyawan, semakin tinggi juga prestasi kerja yang akan dicapainya dan dengan begitu kinerjanya pun dapat meningkat. Sedangkan menurut Sinambela dalam Alvina (2024) disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan karyawan dalam menaati semua peraturan perusahaan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Mahendra (2024) mengungkapkan dimana sikap kesukarelaan dan kesediaan seseorang untuk menaati dan mematuhi norma-norma yang berlaku disekitarnya yang berpengaruh terhadap tujuan sebuah instansi. Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli peneliti beranggapan disiplin kerja sangat dibutuhkan pada sebuah organisasi atau perusahaan karena disiplin merupakan suatu sikap dan tingkah laku yang harus dilakukan setiap pegawai atau karyawan sesuai dengan peraturan yang ada di dalam suatu organisasi atau suatu instansi.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2021:18-19) terdiri dari dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para bawahan atau karyawan agar mengikuti berbagai standar serta aturan, sehingga pelanggaran dapat dicegah. Sasaran utamanya adalah yaitu untuk orang disiplin diri diantara karyawan. Dengan begitu para bawahan atau



karyawan dapat menjaga diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa oleh pihak manajemen.

2. Disiplin Korektif adalah suatu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan yang berlaku dan memperbaikinya dimasa yang akan datang. Kegiatan korektif sering berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan.
3. Disiplin Progresif adalah pemberian hukuman atau suatu sanksi yang lebih berat terhadap pelanggaran yang dilakukan secara berulang.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Menurut Alvina (2024) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Besar kecilnya Pemberian Kompensasi. Besar kecilnya pemberian kompensasi akan berpengaruh terhadap disiplin kerja. Ketika pegawai mendapatkan jaminan balas jasa dan pemberian kompensasi yang setimpal dengan kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan maka pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan menaati semua ketentuan yang berlaku. Tetapi sebaliknya, ketika seorang pegawai tidak mendapatkan kompensasi yang setimpal maka pegawai akan memberontak dan bermalasan-malasan dalam bekerja.
2. Ada tidaknya Keteladanan Pimpinan dalam Perusahaan. Pimpinan ada menjadi cerminan dari pegawainya. Seorang pimpinan harus mempunyai keteladanan untuk menegakan disiplin dirinya dapat mengendalikan ucapan, perbuatan dan sikap agar tidak melakukan pelanggaran atau melanggar ketentuan yang berlaku.



3. Ada tidaknya Peraturan Pasti. Pembinaan disiplin tidak akan berlaku di dalam organisasi ketika tidak ada peraturan tertulis yang dijadikan sebagai pegangan bersama aturan sebuah organisasi. Disiplin tidak dapat dilakukan ketika peraturan yang dibuat berdasarkan intruksi yang dapat berubah sesuai dengan kondisi dan situasi tertentu.
4. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan. Jika ada seorang pegawai yang melanggar ketetapan yang berlaku, maka pemimpin harus berani tegas untuk mengambil tindakan sanksi sesuai pelanggaran yang dibuat. Dengan adanya ketegasan maka pegawai akan takut untuk melakukan pelanggaran yang serupa.
5. Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan. Dengan adanya pengawasan pimpinan akan menyebabkan pegawai akan bekerja dengan tepat dan sesuai dengan ketetapan yang berlaku.
6. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Pegawai. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan kompensasi yang tinggi, tetapi juga membutuhkan perhatian dari pimpinannya. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan diperhatikan untuk di carikan solusi dengan baik.

2.1.3.4 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hafizh (2022) ada lima indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin waktu. Berkaitan dengan bagaimana pegawai mengatur, memanfaatkan, dan menghargai waktu kerja yang telah ditentukan.
 - a. Kehadiran pegawai sesuai aturan kantor. Pegawai datang dan pulang kerja sesuai jam yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu hadir menunjukkan komitmen terhadap aturan organisasi.



- b. Kepatuhan pegawai pada jam kerja. Tidak keluar masuk seenaknya selama jam kerja, serta menggunakan waktu kerja secara efektif untuk menyelesaikan tugas.
 - c. Melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar. Pekerjaan yang diberikan atasan diselesaikan sesuai deadline, tanpa menunda-nunda, dan hasilnya sesuai standar yang ditentukan.
- 2. Kepatuhan terhadap Peraturan. Indikator ini menekankan kesediaan pegawai menaati peraturan formal maupun informal yang berlaku di lingkungan kerja.
 - a. Patuh melaksanakan perintah atasan. Pegawai mengikuti instruksi atau arahan atasan dengan baik tanpa membantah, selama perintah tersebut sesuai prosedur organisasi.
 - b. Patuh terhadap aturan perusahaan. Segala kebijakan, peraturan tertulis, atau SOP yang berlaku dilaksanakan oleh pegawai, misalnya aturan berpakaian, penggunaan fasilitas kantor, atau prosedur kerja.
 - c. Patuh terhadap tata tertib yang telah ditetapkan. Selain aturan formal, pegawai juga menaati tata tertib keseharian, seperti etika bekerja, sikap hormat terhadap rekan kerja, serta menjaga suasana kerja yang kondusif.
- 3. Tanggung Jawab menunjukkan sejauh mana pegawai memiliki kesadaran akan kewajiban dan konsekuensi dari setiap tindakan dalam pekerjaannya.
 - a. Bertanggung jawab terhadap Tindakan dan pekerjaan. Pegawai siap menerima konsekuensi dari pekerjaan yang dilakukan, baik hasil maupun kesalahan.
 - b. Selalu melakukan pekerjaan yang baik dan benar. Tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga memperhatikan kualitas, ketelitian, dan standar kerja yang berlaku.
 - c. Melakukan seharusnya yang dilakukan dan membuat rencana ke depan.
 - d. Pegawai mampu menjalankan perannya sesuai deskripsi pekerjaan, serta



memiliki inisiatif untuk menyusun perencanaan agar kinerja ke depan lebih baik.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan masalah yang penting bagi perusahaan yang berhubungan dengan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Ketika karyawan merasa ketidakpuasan dalam bekerja biasanya disebabkan oleh tuntutan kerja yang tinggi. Menurut Robbins dan Judge (2023) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang, yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Hafizh (2022) mengungkapkan kepuasan kerja merupakan sikap yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan serta imbalan yang diterima dalam menyelesaikan pekerjaannya yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Menurut Mustika (2024) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dalam mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan moral kerja, dedikasi dan juga kedisiplinan karyawan. Handoko (2020) mengungkapkan kepuasan kerja adalah perilaku karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam bekerja. Hal tersebut dapat terlihat dari perilaku karyawan dalam bekerja dan situasi kerja yang dialaminya.

Colquit (2020) mengartikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang terjadi karena penilaian kerja atau pengalaman kerja. Dengan kata lain kepuasan kerja mewakili perasaan seorang karyawan tentang pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang

akan tercipta pemikiran positif tentang pekerjaannya, sebaliknya jika karyawan yang memiliki kepuasan yang rendah maka akan menciptakan



pemikiran negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan akan mencerminkan seorang menyukai suatu pekerjaannya, hal ini dapat dilihat dari tanggapan dan reaksi emosional terhadap pekerjaannya. Untuk memenuhi kepuasan kerja perusahaan akan banyak mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan para karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Teori-teori kepuasan kerja dapat menjadi tolak ukur dan menjadi acuan dalam menjelaskan perilaku seseorang. Teori dapat dijadikan sebagai bahan dasar pertimbangan dalam menilai perilaku karyawan terhadap kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Kawiana (2020) mengungkapkan teori kepuasan kerja terbagi menjadi 4, anatara lain:

1. *Disagreement Theory*. Didalam teori ini karyawan akan memperhitungkan perbandingan antara kenyataan dengan apa yang diharapkan.
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*). Yang menjadi elemen utama dari teori ini adalah input dan konsekuensi dari keadilan dan ketidakadilan. Input yang dimaksud adalah nilai-nilai yang mendukung karyawan tersebut melakukan pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan jumlah pekerjaan, dan peralatan yang mendukung pekerjaannya.
3. Teori dua faktor (*Two Factor Theory*). Teori ini membentuk karakteristik pekerjaan pada dua kelompok yaitu kepuasan dan ketidakpuasan. Kepuasan diciptakan dengan adanya pekerjaan yang menarik serta bermanfaat, potensi keberhasilannya tinggi, serta penghargaan dan juga peluang promosi jabatan.
4. Teori Kepuasan Kebutuhan. Teori ini tergantung karyawan kebutuhan karyawan yang terpenuhi. Ketika kebutuhan karyawan merasa terpenuhi maka

wan akan merasa puas. Sebaliknya sedangkan kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan merasa tidak puas.



2.1.4.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2020), Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju. Kesempatan yang dimaksud adalah kesempatan memperoleh pengalaman dalam bekerja untuk meningkatkan kinerja.
2. Keamanan Kerja. Faktor ini sebagai penunjang kepuasan kerja, hal ini dikarenakan ketika seorang karyawan merasa aman maka akan dapat meningkatkan kinerja.
3. Gaji. Jika gaji seorang karyawan lebih besar daripada tugas dan tanggung jawabnya juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
4. Perusahaan dan Manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik akan menciptakan situasi kerja yang stabil dan nyaman hal ini dapat menentukan kepuasan kerja.
5. Pengawasan. Supervisi yang buruk akan mengakibatkan absensi dan turn over.
6. Faktor Instrinstik Pekerjaan. Karyawan yang tidak sesuai menggunakan atribut dengan keterampilannya akan mempengaruhi kepuasan kerja.
7. Kondisi Kerja. Hal ini dapat dilihat dari tempat kerja, fasilitas yang ada didalamnya.
8. Aspek Sosial dalam Pekerjaan. Hal ini dapat menunjang kepuasan kerja karena dapat dekat satu sama lain seorang karyawan sehingga dapat menunjang rasa nyaman.
9. Komunikasi. Komunikasi yang baik antara karyawan dengan perusahaan.

Dalam hal ini perusahaan akan mampu mendengar, memahami serta mampu



harga prestasi atau pencapaian karyawan dapat meningkatkan rasa nyaman kerja.

fas. Fasilitas yang dimaksud adalah dana pension, cuti atau

mendapatkan penghargaan yang dapat dipenuhi akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Harahap dan Khair (2020) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Faktor Karyawan. Faktor ini dari kemampuan kecerdasan, kecakapan khusus, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja. Setiap karyawan dapat berkembang ketika didalam lingkungan kerja terdapat tantangan yang membuat seorang karyawan akan terus berfikir dan mengembangkan ketrampilannya untuk menemukan solusi dalam tantangan tersebut.
2. Faktor Pekerjaan Faktor pekerjaan ini meliputi Jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, hubungan kerja serta lingkungan kerja.

2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge dalam Doto (2023), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa indikator penting yang berkaitan langsung dengan pengalaman kerja pegawai. Indikator-indikator tersebut antara lain:

1. Sifat pekerjaan. Kepuasan kerja dapat muncul apabila pegawai merasakan bahwa pekerjaannya memberikan makna dan peluang untuk berkembang.
 - a. Kesempatan untuk belajar, yaitu adanya peluang bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya melalui pengalaman kerja.
 - b. Tanggungjawab, yaitu sejauh mana pegawai merasa memiliki kewenangan dan kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.



Faktor gaji sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena akan bentuk balas jasa atas kontribusi yang diberikan pegawai.

stem penggajian, yakni keteraturan dan kejelasan dalam pemberian gaji.

- b. Keadilan penggajian, yaitu kesesuaian gaji dengan beban kerja, tanggung jawab, dan standar industri.
- 3. Kesempatan promosi. Adanya peluang untuk naik jabatan juga memengaruhi tingkat kepuasan kerja.
 - a. Peluang mendapatkan promosi, yaitu kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karier.
 - b. Keadilan untuk mendapatkan promosi, yaitu promosi diberikan berdasarkan kinerja dan kompetensi, bukan faktor subjektif.
- 4. Supervisi (Atasan/Pimpinan). Gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan memengaruhi kenyamanan kerja pegawai.
 - a. Pimpinan yang berorientasi terhadap kinerja pegawai, yakni atasan memberikan arahan dan dukungan untuk meningkatkan produktivitas.
 - b. Pimpinan yang mengutamakan partisipasi pegawai, yaitu melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan sehingga merasa dihargai.
- 5. Rekan kerja. Hubungan sosial di tempat kerja juga menentukan tingkat kepuasan pegawai.
 - a. Dukungan antar rekan kerja, yaitu adanya saling membantu dan mendukung dalam menyelesaikan tugas.
 - b. Kelompok kerja, yakni terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, solid, dan menyenangkan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Teori Kinerja Pegawai

Dalam bahasa Inggris kinerja artinya adalah "*performance*" yang merupakan tolak ukur karyawan dalam melakukan atau menjelaskan tugas yang



an atau diberikan kepada karyawan sehingga upaya dalam mengadakan terhadap kinerja di suatu organisasi atau perusahaan merupakan hal <kinerja merupakan suatu perwujudan dari kemampuan karyawan dalam

bentuk karya nyata, yakni suatu hal yang dihasilkan oleh karyawan dalam mengerjakan tugasnya dengan tanggung jawab yang tinggi untuk kemajuan organisasi atau perusahaan. Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) kinerja merupakan sesuatu yang dapat dicapai. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Menurut Adriyan (2022) kinerja merupakan suatu proses maupun hasil pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Menurut Diawati., *et al* (2024) ia menjelaskan kinerja karyawan merupakan hasil dari sebuah pekerjaan yang telah ditugaskan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Di sisi lain, Npioh (2022:26) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan keterampilan, pengalaman dan integritas

Dalam mencapai tujuan perusahaan memerlukan suatu ukuran untuk menentukan keberhasilan. Berkaitan dengan kinerja, terdapat dua konsep yang perlu dipahami yakni manajemen kinerja dan penilaian kinerja. Kinerja mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan standar pekerjaan. dimana ketika hasil pekerjaan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja karyawan tersebut dianggap sesuai atau baik, sebaliknya jika hasil kerja yang dicapai lebih rendah dari standar pekerjaan maka kinerja dianggap rendah atau kurang baik.

Artinya dapat kita simpulkan bahwa kinerja adalah segala proses atau suatu yang telah dilaksanakan dan dilakukan oleh karyawan yang hasil kerjanya akan dinilai untuk mengukur tindakan baik atau tidak nya karyawan juga tentunya



lengan ketersediaan karyawan tersebut berikatan dengan ketersediaan i tersebut untuk menyelesaikan target yang telah diberikan suatu si atau perusahaan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja. Menurut Chaerunisa & Palupi (2024) yang mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut antara lain:

1. *Ability* (Kemampuan). Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* yakni *knowledge* serta skill. Karyawan yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan tingkat pendidikan yang memadai akan mempermudah dalam melaksanakan tugas yang diberikan dalam mencapai kinerja yang diinginkan. Dengan demikian, penempatan karyawan dalam bekerja perlu disesuaikan dengan keahliannya.
2. Dukungan organisasi. Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan dari organisasi atau perusahaan tempat bekerja agar menunjang mereka mencapai kinerja yang optimal seperti penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, lingkungan kerja yang nyaman serta kondisi kerja dan syarat kerja.
3. Motivasi. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi dari kemampuan perusahaan untuk mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku pegawai dalam bekerja secara optimal dengan memperhatikan serta memenuhi kebutuhan karyawan agar mereka terus termotivasi

2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan. Menurut Adipati (2023) terdapat beberapa metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Graphic Rating Scale Method*. Metode skala penilaian grafik adalah sebuah  yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) angkauan nilai kinerja dari tidak memuaskan sampai luar biasa.

2. *Alternation Ranking Method*. Metode Peringkat Alternasi dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan mulai dari yang terbaik hingga terburuk.
3. *Paired Comparison Method*. Metode Perbandingan Berpasangan merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
4. *Forced Distribution Method*. Metode Distribusi Paksa adalah sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.
5. *Critical Incident Method*. Dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang.

2.1.5.4 Indikator Penilaian Kinerja Pegawai

Indikator dari kinerja karyawan menurut Mahendra (2024) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kualitas. Kualitas kerja mencerminkan keterampilan, ketelitian, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas.
 - a. Hasil pekerjaan sesuai standar. Kinerja dinilai baik apabila pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi.
 - b. Tingkat ketelitian. Pekerjaan dilakukan dengan cermat sehingga meminimalisasi kesalahan.
 - c. Keterampilan dan kemampuan. Pegawai menunjukkan kompetensi dan penguasaan keterampilan sesuai bidang tugasnya.
2. Kuantitas. Kuantitas mengacu pada jumlah hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu.



- a. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Mengacu pada volume atau output pekerjaan yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.
 - b. Produktivitas kerja sesuai target. Pegawai bekerja dengan kecepatan dan kemampuan yang mampu memenuhi target yang ditentukan.
 - c. Kemampuan menyelesaikan beban tambahan. Pegawai mampu menangani pekerjaan lebih banyak saat diperlukan tanpa mengurangi kualitas hasil.
3. Ketepatan Waktu. Indikator ini menunjukkan sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
- a. Pekerjaan diselesaikan sesuai jadwal. Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat pada batas waktu yang telah disepakati.
 - b. Pemanfaatan waktu kerja secara efisien. Waktu kerja digunakan secara optimal tanpa banyak terbuang.
 - c. Koordinasi *output*. Pekerjaan diselesaikan tanpa menghambat alur kerja pegawai atau divisi lain.
4. Efektivitas. Efektivitas menggambarkan sejauh mana pegawai mampu memanfaatkan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, teknologi, biaya, maupun bahan baku, secara optimal. Pegawai yang efektif dapat mencapai hasil maksimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien.
- a. Pemanfaatan sumber daya secara optimal. Pegawai mampu menggunakan tenaga, biaya, teknologi, dan bahan baku dengan bijak.
 - b. Hasil kerja sebanding dengan sumber daya. *Output* yang dihasilkan sepadan atau lebih besar dari input yang digunakan.
 - c. Mengurangi pemborosan. Pegawai dapat bekerja efisien dengan hasil tap maksimal.
- Independen. Kemandirian merupakan kemampuan pegawai dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas tanpa terlalu bergantung pada orang



lain. Pegawai yang mandiri mampu mengambil inisiatif, menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan bertanggung jawab atas fungsi kerjanya.

- a. Menyelesaikan pekerjaan tanpa bergantung pada orang lain. Pegawai tidak selalu menunggu arahan, tetapi mampu bekerja secara mandiri.
- b. Inisiatif dalam mengambil keputusan. Pegawai berani bertindak sesuai dengan kewenangan yang dimiliki.
- c. Tanggung jawab penuh terhadap tugas. Pegawai dapat mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya sendiri.

2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2.1
Tinjauan Empiris

No.	Judul Penelitian dan Nama Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Trans Rekreasindo Cabang Malang) (Afan Muzaki, 2022)	Variabel Independen: Kompensasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Motivasi Kerja (Z)	Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang mendapatkan nilai p-value $0,000 < 0,05$ dan t-statistik $4,235 > 1,667$. Disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil nilai p-value $0,900 > 0,05$ dan t-statistik $0,126 < 1,667$. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil nilai p-value $0,030 < 0,05$ dan t-statistik $2,175 > 1,667$. Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan signifikan ditunjukkan melalui



			hasil nilai p-value $0,200 > 0,05$ dan nilai t-statistik $1,282 < 1,667$. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja ditunjukkan melalui hasil nilai p-value $0,041 < 0,05$ dan nilai t-statistik $2,046 > 1,667$.
2	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Purwaningsih, Ni Nyoman Putu Martini, Toni Herlambang & Ahmad Rido'i Yuda Prayogi., 2023) Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Maranatha Volume 5, Nomor 1, Hal 1-14	Variabel Independen: Kompensasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Motivasi Kerja (Z)	Kompensasi terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai p-value $0,046 < 0,05$. Disiplin kerja terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai p-value $0,01 < 0,05$. Kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai p-value $0,01 < 0,05$. Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai p-value $0,01 < 0,05$. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai p-value $0,01 < 0,05$. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai p-value $0,026 < 0,05$.
	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja	Variabel Independen: Kompensasi (X1)	Kompensasi berpengaruh negatif



	Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Di UPT Rumah Susun Kota Magelang) (Budi Prakosa Radito Adi Purnomo dan Priyastiwati., 2024) Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia Vol.2, No.4, Hal 678 – 690	Disiplin Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Pegawai (Y) Variabel Intervening: Motivasi Kerja (Z)	dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar $0,874 > 0,05$ dan nilai t-hitung $0,159 < t\text{-tabel } 2,028$. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t-hitung $4,479 > t\text{-tabel } 2,028$. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar $0,062 > 0,05$ dan nilai t-hitung $1,933 < t\text{-tabel } 2,028$. Kompensasi berpengaruh negative dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai signifikansi sebesar $0,055 > 0,05$ dan nilai t-hitung $1,983 < t\text{-tabel } 2,028$. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t-hitung sebesar $1,221 < 2,028$. Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan dengan nilai t-hitung sebesar $1,975 < 2,028$. Motivasi dan disiplin kerja memiliki
	ngaruh Motivasi dan disiplin Kerja terhadap	Variabel Independen: Motivasi (X1)	



	Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan CV. Tiga Berlian (Muhammad Al Hafizh, 2022)	Disiplin Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi serta disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
5	Pengaruh Work Life Balance, Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah Daerah Provinsi Sulawesi Utara (Claudia Timbuleng, Victor P K Lengkong & Rudie Y Lumantow., 2023) Jurnal EMBA Vol.11 No.4 Oktober 2023, Hal. 758-770	Variabel Independen: Work Life Balance (X1) Beban Kerja (X2) Disiplin Kerja (X3) Variabel Dependen: Kinerja Pegawai(Y)	Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik 1,827 > 1,65 dan nilai p-value 0,034 < 0,05. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik 0,817 < 1,65 dan nilai p-value 0,207 > 0,05. Disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik 0,862 < 1,65 dan nilai p-value 0,195 > 0,05.
6	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kerjasama Antar Tim Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Teluk Luas Padang (Prismal, Yuliarman & Muhammad., 2024) Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan	Variabel Independen: Disiplin Kerja (X1) Kerjasama Antar Tim (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik 3,119 > 1,96, p-value 0,002 < 0,05. Kerjasama antar tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik 8,594 > 1,96, p-value 0,000 < 0,05.



	dan Tata Kelola Perusahaan (JAKPT) Volume 1, No.3 Hal 83-91		Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik $3,275 > 1,96$, p-value $0,001 < 0,05$. Kerjasama antar tim berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik $0,771 < 1,96$, p-value $0,441 > 0,05$. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik $3,518 > 1,96$, p-value $0,000 < 0,05$. Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t-hitung sebesar $2,458 > 1,96$ dan p-value $0,014 < 0,05$. Kerjasama antar tim terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t-hitung sebesar $3,129 > 1,96$ dan p-value $0,002 < 0,05$.
7	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Pada RSUD. Asembagus Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Am Akbar, Lusiana Ihusnah & Riska Ayu Amesthi., 2023)	Variabel Independen: Motivasi Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan nilai p-value yaitu sebesar $0,000 < 0,05$. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan nilai p-value yaitu sebesar $0,006 < 0,05$. Motivasi kerja berpengaruh



	Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS Vol. 2, No. 10 Hal 2256-2273		positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p-value yaitu sebesar $0,001 < 0,05$. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p-value yaitu sebesar $0,023 < 0,05$. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p-value yaitu sebesar $0,000 < 0,05$. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja dengan nilai p-value sebesar $0,011 < 0,05$. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja dengan nilai p-value sebesar $0,002 < 0,05$.
8	Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi PD. BPR Bank Daerah Bojonegoro Tahun 2022 (M. Wahyu Sulisty Hadi, 2022)	Variabel Independen: Motivasi (X1) Kompensasi (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dibuktikan dengan nilai signifikan $0,001 < 0,05$ dan t-hitung $3,535 > 1,674$. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dibuktikan dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dan t-hitung $6,049 > 1,674$. Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai signifikan



			0,502 > 0,05 dan t-hitung 0,676 < 1,674. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai signifikan 0,398 > 0,05 dan t-hitung 0,853 < 1,674. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai signifikan 0,001 < 0,05 dan t-hitung 3,714 > 1,674. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja.
9	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Mayapada Internasional (Oki Yanto & Tirton Nefianto, 2023) Jurnal Socia Logica Vol.2, No.2, 2023	Variabel Independen: Kompensasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja



			sebagai variabel intervening.
10	Pengaruh Lingkungan, Kompensasi, dan Disiplin Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Restaurant Combine Steak dan Omah Duren Kavling DPR Sidoarjo (Dianita Retno Widyastuti & Budi Prabowo., 2024) Religion Education Social Laa Roiba Journal Volume 6 No.1 Hal 452-468	Variabel Independen: Lingkungan (X1) Kompensasi (X2) Disiplin (X3) Variabel Dependen: Loyalitas Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja, kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
11	Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Yudha Mahendra, 2024)	Variabel Independen: Komitmen Organisasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Beban Kerja (X3) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t-statistik $3,245 > 1,96$ dan nilai p-value $0,000 < 0,05$. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t-statistik $2,698 > 1,96$ dan nilai p-value $0,003 < 0,05$. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t-statistik $3,063 > 1,96$ dan nilai p-value $0,002 < 0,05$. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan



			bahwa nilai t-statistik $0,906 < 1,96$ dan nilai p-value $0,906 > 0,05$. Komitemen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai t-statistik $3,349 > 1,96$ dan nilai p-value $0,001 < 0,05$. Disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja nilai t-statistik $1,579 < 1,96$ dan nilai p-value $0,114 > 0,05$. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai t-statistik $5,312 > 1,96$ dan nilai p-value $0,000 < 0,05$. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan nilai t-statistik $2,540 > 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,011 < 0,05$. Disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan nilai t-statistik $2,540 > 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,011 < 0,05$. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan
--	--	--	---



			terhadap kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan nilai t-statistik $3,517 > 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$.
12	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Asn Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo (Hotimah Husnul, Soeliha Siti & Pramesthi Ayu Riska., 2024) Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS Vol. 3, No. 8, Agustus 2024: 1511 - 1525	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan (X1) Disiplin Kerja (X2) Kompensasi (X3) Variabel Dependen: Kinerja (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Disiplin kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.



			melalui kepuasan kerja.
13	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pgas Solution Area Riau (Aldestu Ramadhan, Mondra Neldi & Ramdani Bayu Putra., 2024) Diversification: Journal of Economics and Management Studies Volume. 1, No. 1 Hal 27-35	Variabel Independen: Disiplin Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
14	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Pada Karyawan CV. Gemilang Kencana Wonosobo, Jawa Tengah) (Anisa Alviana, 2024)	Variabel Independen: Kompensasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif



			dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Rumah Sakit Sri Pamela Tebing Tinggi (Rusmewahni, Willy Cahyadi & Rizki Suci Ramadhani., 2023) Journal on Education Volume 05, No. 04, Mei-Agustus 2023, pp. 15977-15984 E-ISSN: 2654-5497, P-ISSN: 2655-1365 Website: http://jonedu.org/index.php/joe	Variabel Independen: Disiplin Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak menjadi variabel mediasi antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
16	Analisis Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Guru Dan Karyawan Di Smp Negeri 1 Sragen). (Lutfia Darasha Qoirunnysha, 2021)	Variabel Independen: Kompensasi (X1) Kepemimpinan (X2) Disiplin Kerja (X3) Variabel Dependen: Kinerja Pegawai (Y) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Hasil analisis data menunjukkan bahwa kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. sedangkan kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis data juga menunjukkan kepuasan kerja



			memediasi secara positif dan signifikan antara pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepuasan kerja memediasi secara negatif dan signifikan antara disiplin dengan kinerja pegawai.
17	Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dan Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pasifik Energi Trans Medan (Muhammad Naufal Batubara, Budi Alamsyah Siregar & Yochi Elanda., 2025) Journal of Management Volume 8 Issue 2 (2025) Pages 567– 587	Variabel Independen: Kompensasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Variabel Dependen: Produktivitas Kerja (Y1) Kinerja (Y2) Variabel Intervening: Motivasi (Z)	Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Motivasi sebagai variabel intervening juga terbukti memediasi hubungan tersebut secara positif dan signifikan, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

