

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Modal utama dalam menunjang keberhasilan organisasi, apabila dikelola dengan baik dan pengelolaan tersebut sudah dimulai semenjak mereka akan dibutuhkan, dipekerjakan, sampai dengan diberhentikan adalah Sumber Daya Manusia. Menurut Mangkunegara (2017:2), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Selanjutnya pengertian Sumber Daya Manusia adalah menurut *CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development)* dalam Mullins (2005), yaitu suatu strategi perencanaan, pelaksanaan dan pemeliharaan yang bertujuan dalam mengelola manusia (karyawan) agar memiliki kinerja usaha yang maksimal termasuk pada kebijakan pengembangan serta proses untuk mendukung strategi.

Terkait dengan kinerja karyawan Fahmi (2020:188) menjelaskan bahwa berdasarkan riset awal yang dilakukan tentang kinerja ditemukan adanya permasalahannya sesuai dengan indikator kinerja, antara lain: kuantitas pegawai yang masih dinilai kurang untuk menunjang

penyelesaian tugas pekerjaan agar setara waktu, ditemukan redahnya kualitas yang dihasilkan pegawai yaitu ada beberapa pekerjaan yang dihasilkan masih kurang optimal, rendahnya produktifitas organisasi inovasi yang terhambat, semangat kerja menurun.

Perusahaan industri kimia yang menghasilkan pupuk di Indonesia salah satunya adalah PT Petrokimia Gresik yang memandang bahwa penilaian kinerja karyawan, disiplin kerja, kompensasi dan motivasi menjadi amat penting. Tinggi rendahnya disiplin kerja karyawan, kompensasi dan motivasi dalam bekerja dapat diukur dari sejauh mana efektivitas dan efisiensi pada penilaian kinerja karyawan yang nyata sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi. Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan terkait dengan penelitian ini, diperoleh data penjualan pupuk non subsidi dan penjualan non pupuk di PT Petrokimia Gresik selama periode tahun 2019 – 2021 yang cenderung mengalami penurunan. Data tersebut ditampilkan pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1.1. Data Penjualan Pupuk Non Subsidi dan Penjualan Non Pupuk PT Petrokimia Gresik Periode 2019 – 2021 (dalam ribuan rupiah)

Penjualan	2019		%	2020		%	2021		%
	Target	Realisasi		Target	Realisasi		Target	Realisasi	
Pupuk Non Subsidi	3.500.000	2.246.622	64,19	3.500.000	2.207.875	63,08	3.500.000	2.276.833	65,05
Non Pupuk	3.000.000	2.685.185	89,51	3.000.000	2.649.340	88,31	3.000.000	2.523.003	84,10
Total Penjualan	6.500.000	4.931.807	75,87	6.500.000	4.857.215	74,73	6.500.000	4.799.836	73,84

Sumber : Data primer, diolah

Data penjualan tabel 1 di atas selama tiga tahun (2019- 2021) tampak bahwa penjualan Pupuk Non Subsidi dan Penjualan Non Pupuk mengalami penurunan penjualan selam tiga tahun terakhir. Perbandingan antara target dan realisasinya tahun 2019 tercapai hanya 75,87%, tahun 2020 tercapai hanya 74,73% dan tahun 2021 tercapai hanya 73,84%. Adanya data penurunan penjualan di atas diduga bisa dipengaruhi oleh variabel kinerja karyawan, variabel disiplin kerja yaitu terjadinya pelanggaran disiplin kerja, variabel kompensasi yaitu rendahnya pemberian kompensasi dan variabel motivasi kerja dengan motivasi kerja yang rendah sehingga menjadi pertimbangan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

Fenomena lain, diperolehnya data pelanggaran disiplin kerja karyawan yang terjadi di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik Periode 2019 – 2021 sebanyak 254 kasus per karyawan. Data jenis pelanggaran disiplin kerja diperoleh dari sumber internal di unit penjualan dengan beberapa kriteria sesuai dengan Kriteria Peraturan Disiplin Karyawan ini tertuang dalam Surat Keputusan Direksi PT Petrokimia Gresik Nomor: 0472/TU.04.02/04/SK/2017, tanggal 19 Desember 2017 Tentang Peraturan Disiplin Karyawan.

Dengan adanya data pelanggaran disiplin kerja karyawan ini, diduga menjadi salah satu sebab adanya penurunan nilai penjualan pupuk non subsidi dan penjualan non pupuk di unit penjualan PT Petrokimia Gresik selama selama 3 tahun terakhir.

Data pelanggaran disiplin karyawan selama periode 2019 – 2021

tampak pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 1. 2. Data Pelanggaran Disiplin Karyawan Di Unit PejualanPT Petrokimia Gresik Periode 2019 – 2021 (per kasus per karyawan)

Unit Kerja/Pelanggaran (kasus)	2019	2020	2021
Bagian CCM (10 kary)	15	8	6
Bagian Agrosol (10 kary)	4	9	14
Bag. Non Pupuk subs/korpoi (20 kary)	10	7	9
Bagian Non Pupuk (20 kary)	12	8	11
Bagian Jasa (10 kary)	30	11	8
Bagian Ekspor Masuk Kor (10 kary)	9	5	10
Bagian Lola Mitra Dep. DW (20 kary)	6	2	9
Bagian Pemasaran/SPDP (25 kary).	8	16	11
Total	74	102	78

Sumber : data primer, diolah

Perusahaan ini menetapkan standar pelanggaran per tahun 50 kasus pelanggaran. Jadi pelanggaran di unit penjualan yang masih ditoleransi adalah sebesar 50 pelanggaran per tahun. Data pelanggaran disiplin karyawan untuk sebanyak 125 karyawan di unit penjualan terdapat sebanyak 254 kasus. Pada tabel 2 di atas selama tiga tahun (2019 - 2021) tampak bahwa pelanggaran disiplin karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik mengalami kenaikan dari 74 kasus di tahun 2019 meningkat menjadi 102 kasus di tahun 2020. Dan terdapat 102 kasus pada tahun 2020, menurun menjadi 78 kasus di tahun 2021, ternyata pelanggaran masih relatif masih tinggi. Dengan adanya data pelanggaran disiplin ini, diduga menjadi salah satu sebab adanya penurunan nilai penjualan Pupuk Non Subsidi dan Penjualan Non Pupuk di Unit Penjualan

PT Petrokimia Gresik dan diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan menjadi salah satu pertimbangan untuk dilakukannya penelitian lebih lanjut.

Grand theory yang digunakan adalah teori Maslow yang akan diuraikan dan dibahas secara rinci lebih lanjut pada kajian teori di bab II.

1.2. Rumusan Problem

Masalah yang timbul adalah berkaitan dengan kemungkinan adanya pengaruh antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dilingkungan PT Petrokimia Gresik, seperti yang telah diuraikan didalam latar belakang masalah,.

Perumusan masalahnya berdasarkan latar belakang masalah di atas adalah sebagai berikut :

1. Disiplin Kerja apakah berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Unit Penjualan Petrokimia Gresik?.
2. Kompensasi apakah berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Unit Penjualan Petrokimia Gresik?
3. Disiplin Kerja apakah berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening di Unit Penjualan Petrokimia Gresik?
4. Kompensasi apakah berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening di Unit Penjualan Petrokimia Gresik?

1.3. Tujuan Penelitian

Diskripsi mengenai tujuan dari penulisan tesis ini berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas adalah :

1. Mengetahui pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Unit Penjualan Petrokimia Gresik.
2. Mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Unit Penjualan Petrokimia Gresik.
3. Mengetahui pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening di Unit Penjualan Petrokimia Gresik?
4. Mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening di Unit Penjualan Petrokimia Gresik?

1.4. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat hasil penelitian ini adalah :

1. Untuk penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan penulis, serta informasi atau gambaran mengenai peningkatan Kinerja Karyawan.

2. Untuk peneliti selanjutnya.

Dari penelitian ini, sebagai referensi serta bahan kajian bagi peneliti lain yang akan mengembangkan dan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai Kinerja Karyawan.

3. Bagi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.

Dari penelitian ini, diharapkan sebagai bahan referensi, untuk menambah informasi dan bahan bacaan sehingga dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya serta menambah pengetahuan untuk mahasiswa lain agar bermanfaat.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Penelitian Terdahulu

Dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. Dito (2010), melakukan penelitian. Penelitian ini dilakukan pada PT Slamet Langgeng Purbalingga. Penelitian ini menggunakan Kompensasi sebagai variabel independen, Motivasi sebagai variabel intervening, dan Kinerja sebagai variabel dependen. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT Slamet Langgeng dimana jumlah sampel yang ditetapkan pada penelitian ini sebanyak 57 responden dengan menggunakan metode simple random sampling. Analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji model, analisis regresi linier dan intervening. Berdasarkan uji-t yang dilakukan dan hasil analisis regresi linier 1 di atas dapat diketahui bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dan pada hasil analisis regresi linier 2 diketahui bahwa Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Dan berdasarkan hasil dua analisis regresi linier di atas dapat dilakukan uji mediasi (intervening) sehingga diketahui bahwa variabel motivasi mampu

menjadi variabel intervening oleh karena perhitungan standardized coefficients untuk pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja.

Rini (2011), Melakukan penelitian tentang Analisis Peningkatan Kinerja Melalui Kompensasi dan Motivasi pada Karyawan PT Asta Anugerah. Kesimpulan penelitian ini adalah :

1. Kompensasi memberikan kontribusi bagi motivasi. Kompensasi oleh perusahaan berupa (gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas) akan berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT Asta Anugerah semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan.
2. Kompensasi memberikan kontribusi bagi kinerja karyawan. Jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan semakin besar maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompensasi mampu menjadi peningkat kinerja karyawan.
3. Motivasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Semakin meningkatnya motivasi karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dan sebaliknya apabila motivasi rendah maka kinerja karyawan akan cenderung menurun.

Oei, Francis Elizabeth dan ZaroniZaroni (2012) menulis penelitiannya, dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. akan diteliti tentang Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini

bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Kesimpulan yang diperoleh terhadap hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan menjadi pengaruh positif dari pemberian kompensasi yang tepat. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pengujian statistik dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,200 yang signifikan pada level 0,01. Dengan demikian, perusahaan disarankan untuk proses analisis jabatan sebelum menetapkan pemberian kompensasi sehingga terdapat kesesuaian antara kompensasi yang diberikan terhadap tanggungjawab setiap karyawan. Selain itu perusahaan juga dapat melakukan analisis pasar untuk menetapkan strategi kompensasi yang tepat sesuai dengan kondisi dan keadaan pasar.
2. Motivasi mampu menjadi mediasi antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang kemudian berujung pada meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pengujian statistik pengaruh mediasi dengan nilai t statistik sebesar 2,786 yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,661. Oleh karena itu perusahaan diharapkan menetapkan target-target yang jelas dan mungkin untuk dicapai oleh karyawan, sehingga motivasi kerja dapat ditingkatkan secara maksimal dan kemudian akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik

Nasichah (2016), penelitiannya Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada KSPS BMT Bina Ummat Sejahtera di Kabupaten Jepara. Tujuan penelitian berdasarkan latar belakang masalah, adalah (1) mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, (2) mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (3) mengetahui kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data menggunakan teknik metode interview (wawancara), kuesioner atau angket dan dokumentasi. Pengujian instrument menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan metode analisis data menggunakan regresi berganda dengan uji F dan uji t. Variabel kompensasi (X1) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan ditunjukkan P value $0,573 > 0,005$. Variabel disiplin kerja (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien pengaruh disiplin kerja adalah sebesar 6,011 dan sig = 0,000 Variabel kompensasi (X1) dan disiplin kerja (X2) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Terlihat F hitung (22.170) > F tabel (4.098). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, terbukti bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat nilai koefisien determinasi yang dinotasikan dalam angka (R square) adalah sebesar 0,545, yang artinya besar pengaruh variabel independen (kompensasi dan disiplin kerja) terhadap variabel dependen (kinerja) adalah 0,545 ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel kompensasi dan

disiplin kerja (X) dalam upaya menjelaskan variabel kinerja (Y) adalah sebesar 54,5% sedangkan sisanya sebesar 45,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Zainal (2016), penelitiannya adalah Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Tujuan penelitian adalah Menganalisis dan menjelaskan (1) Pengaruh kompensasi dan disiplin terhadap motivasi, (2) Pengaruh kompensasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan, (3) Pengaruh kompensasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Populasi adalah karyawan Adira Dinamika Multi Finance Cabang Mamuju sebanyak 80 orang. Kuisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, selanjutnya diuji dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan. Dihasilkan beberapa temuan penelitian dari hasil analisis data adalah : Motivasi kerja dipengaruhi oleh Kompensasi, Motivasi kerja dipengaruhi oleh Disiplin, kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi Kinerja karyawan dipengaruhi oleh Disiplin. Kinerja karyawan dipengaruhi Motivasi Kerja. H1 : Motivasi kerja dipengaruhi secara signifikan terhadap kompensasi dan disiplin dapat diterima. H2 : Kinerja Karyawan dipengaruhi secara signifikan terhadap kompensasi dan disiplin dapat diterima. Pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi. Pengaruh

langsung disiplin terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi.

Treshia, et al., (2018), Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perusahaan PT IE). Penelitian ini dilaksanakan pada PT IE dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Pengumpulan data diperoleh melalui kuesioner secara langsung dengan menggunakan populasi secara keseluruhan sejumlah 90 orang sampel jenuh, sedangkan metode analisa kata menggunakan analisa statistik koefisien determinasi dan analisis regresi berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa : (i) Motivasi Kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan, (ii) Disiplin Kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan dan (iii) Kompensasi secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan. (iv) Secara simultan atau bersama-sama antara variabel Motivasi kerja, Disiplin kerja dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan. Ketiga variabel bebas, Motivasi kerja, Disiplin kerja, dan Kompensasi masing-masing berpengaruh secara parsial dan juga dapat bekerja secara bersama-sama dan memiliki pengaruh positif dan signifikan, hal itu dapat dibuktikan dengan semua hasil hipotesis-hipotesis dan dinyatakan terbukti.

Dian (2018), meneliti Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Surakarta. *Other thesis*, IAIN SALATIGA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) motivasi secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ($0,409 > 0,05$). 2) motivasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ($0,142 > 0,05$). 3) kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($0,014 < 0,05$). 4) Secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh antara Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Surakarta.

Dinda (2019), meneliti Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi. Penelitian ini mempunyai kesimpulan :

1. Antara kompensasi dan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi, terdapat hubungan pengaruh yang signifikan ($0,000 < 0,05$).
2. Antara disiplin kerja dan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi, tidak ada hubungan pengaruh signifikan ($0,305 < 0,05$).
3. Antara kompensasi dan motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi, terdapat hubungan pengaruh yang signifikan ($0,000 < 0,05$).

4. Antara disiplin kerja dan motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi, tidak ada hubungan pengaruh yang signifikan ($0,159 < 0,05$).
5. Antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi, tidak ada hubungan pengaruh yang signifikan ($0,165 < 0,05$).
6. Motivasi kerja bukan merupakan variabel intervening PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan (pengaruh tidak langsung $(- 0,238125) <$ pengaruh langsung $0,952$) terhadap kinerja melalui motivasi kerja.
7. Motivasi kerja bukan merupakan variabel intervening PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan (pengaruh tidak langsung $(- 0,44577) <$ pengaruh langsung $0,160$) terhadap kinerja melalui motivasi kerja..

Anissaul dan Santoso (2019), meneliti Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan sebanyak 98 orang di PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi.

Penentuan sampel menggunakan studi populasi. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi atau H1 diterima. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi atau H2 diterima. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi atau H3 diterima.

Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng), diteliti oleh Wijaya dan Nur (2021). Penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja dan kompensasi. Motivasi dipengaruhi oleh disiplin, kompensasi dan motivasi. Kinerja karyawan melalui motivasi dipengaruhi oleh Disiplin kerja. Kinerja karyawan melalui motivasi dipengaruhi oleh kompensasi.

Pratama et al.,(2021), meneliti Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Tukadmas GC Kota Bima. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Tukadmas GC kota Bima.

2. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Prestasi kerja karyawan pada PT Tukadmas GC kota Bima.
3. Kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Tukadmas GC kota Bima.

Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Mall Pelayanan Publik Kabupaten Banyuwangi, yang diteliti oleh Purwaningsih (2022). Faktor yang dapat mempengaruhi akan kinerja karyawan yaitu kompensasi, motivasi dan disiplin kerja. Kompensasi, disiplin pekerjaan, motivasi dan kinerja dari karyawan memiliki hubungan secara langsung yaitu semakin tinggi disiplin karyawan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui keterkaitan antara kompensasi atau gaji dan disiplin pekerjaan melalui motivasi kerja terhadap kinerja dari karyawan. Populasi penelitian merupakan karyawan Mall Pelayanan Publik Kabupaten Banyuwangi. Pengumpulan data yang dilakukan menggunakan metode observasi, interview dan pengisian kuesioner. Penelitian ini menggunakan empat variabel. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik Partial Least Square menggunakan aplikasi Warp PLS 5.0. Signifikansi dalam penelitian sebesar 5%. Pengujian hipotesis antar variabel dilakukan dengan membandingkan angka p-value dengan alpha (0.05). H1 diterima β 0,14 dan p 0,046. H2 diterima β 0,72 dan p 0,01. H3 diterima β 0,20 dan p 0,01. H4

diterima β 0,57 dan p 0,01. H5 diterima β 0,21 dan p 0,006. H6 diterima β 0,03 dan p 0,001. H7 diterima β 0,15 dan p 0,006 memperhatikan faktor-faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja dari pegawai seperti hal leadership, lingkungan dalam pekerjaan dan budaya dari tempat kerja. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas orientasi daripada penelitian terhadap lingkup organisasi atau populasi yang lebih besar sehingga tingkat generalisasi dapat lebih tinggi.

Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai Variabel Intervening: Studi pada PT Trans Rekreasindo Cabang Malang. Penelitian oleh Afan (2022). Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, serta menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja merupakan tujuan penelitian. Pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory yang digunakan dalam penelitian ini. Karyawan PT Trans Rekreasindo Cabang Malang yang berjumlah 69 dijadikan sebagai sampel pada penelitian ini dengan teknik sampel jenuh. Mode kuesioner yang telah di uji validitas dan reliabilitasnya yang digunakan untuk mengumpulkan data. Kompensasi (X1), disiplin kerja (X2), motivasi kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel

dalam penelitian ini. Perangkat lunak *SmartPLS* versi 4 yang digunakan untuk dianalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan motivasi dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Soppeng, diteliti oleh Heriani, et al.,(2022). Penelitian online adalah jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Di Sekretariat DPRD Kabupaten Soppeng merupakan Lokasi penelitian. Model yang digunakan dalam metode sensus menjadi model populasi dalam penelitian sebanyak 103 pegawai. Metode penelitian digunakan dalam pengelolaan data statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Soppeng 2) Disiplin berpengaruh positif dan signifikan, 3) Motivasi aktivis berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan Soppeng Sekretariat DPRD Kabupaten Soppeng, 4) Penghargaan mempunyai peranan dan nilai dalam pelaksanaannya dengan memberikan motivasi kepada pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Soppeng, dan 5) Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Soppeng.

Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan, diteliti oleh Riut Iptian., et al.,(2021). Suatu hal yang sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan adalah kinerja karyawan dimana kinerja karyawan merupakan salah satu indikator yang membuat perusahaan tetap produktif dalam menjalankan usahanya. Berbagai faktor seperti disiplin kerja dan kompensasi mempengaruhi Kinerja pegawai. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metodologi penelitian ini adalah *ex-post facto* dengan Pendekatan Kuantitatif. Responden dalam penelitian ini berjumlah 40 orang karyawan PT Tirta Kencana Tata Warna Bengkulu yang diambil dengan teknik total sampling. Metode analisis data dalam penelitian menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1). Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3). Disiplin kerja dan Kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 34,4% dan sebesar 65,6% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian ini.

Tabel 2.1. Perbedaan dan Persamaan Konsep Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Disiplin Kerja	Kompen -sasi	Motivasi sebagai variabel biasa	Motivasi sebagai variabel Intervening	Kinerja Karyawan
1	Anoki Herdian Dito (2010)	-	V	-	V	V
2	Hesti Prima, Rini (2011).	-	V	V	-	V
3	Oei, Francis Elizabeth & Zaroni (2012)	-	V	-	V	V
4	Nasichah, Aristya Ulin (2016)	V	V	-	-	V
5	Zainal, Andi Herawati (2016)	V	V	-	V	V
6	Treshia, Y. & Saluy, AB (2018),	V	V	V	-	V
7	Novitasari, Dian (2018)	V	V	V	-	V
8	Dinda Dwi Atikah, Dinda (2019)	V	V	-	V	V
9	Istifadah A. & Budi Santoso (2019)	V	V	V	-	V
10	Langda Aditya W. & Nur Laily (2021)	V	V	-	V	V
11	Yudi Pratama dan Jaenab (2021)	V	V	-	-	V
12	Purwaningsih (2022)	V	V	-	V	V
13	Afan Muzaki (2022)	V	V	-	V	V
14	Heriani, B. & M.N. Fattah, dkk (2022)	V	V	-	V	V
15	Riut I., Zamroni, Riyanto E (2021)	V	V	-	-	V

2.2. Landasan Teori

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.2.1. Grand Theory

Secara sederhana *grand theory* merupakan sebuah teori utama yang dipakai untuk menjelaskan sebuah fenomena secara keseluruhan. Teori ini bersifat abstrak dan jauh dari operasional. Oleh karena itu, masih diperlukan *middle range theory*, (merupakan teori yang digunakan untuk menghubungkan pemisah antara hipotesis terbatas dari studi *empirisme* dan juga teori besar atau *grand theory* yang abstrak/merupakan teori yang belum bisa kita percaya kebenarannya), supaya lebih nyata dan dapat digunakan membangun sebuah model (Abdhul, 2023).

Grand theory adalah teori yang menjelaskan mengenai keseluruhan dari penelitian ini atau konsep utama yang dipakai untuk memahami

penelitian ini. *Grand theory* yang digunakan adalah Teori Maslow yang ditunjang dengan *middle range theory*, yaitu teori yang mendukung *grand theory*. *Grand theory* yang digunakan adalah teori Maslow yang terdiri dari lima teori kebutuhan, yaitu, 1) Kebutuhan Fisiologis, 2) Kebutuhan Rasa Aman, 3) Kebutuhan Sosial / Kebutuhan Berdasarkan Rasa Memiliki, 4) Kebutuhan Ego/Kebutuhan akan harga diri dan 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri.

Disiplin kerja dan kompensasi sebagai variabel independen, motivasi sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, merupakan empat variabel dari penelitian ini..

2.2.2. Disiplin kerja

2.2.2.1. Pengertian disiplin kerja

Disiplin kerja suatu cara untuk menumbuhkan kesadaran para pekerja dalam melaksanakan tugas yang diemban dan hal tersebut muncul melalui suatu proses, dinyatakan oleh Silalahi (2021). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan, dinyatakan oleh Hendrayani (2020). Menurut Soekanto Soejono (2012:67), kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, adalah kedisiplinan.

Beberapa pendapat selain itu, masih ada mengenai pengertian disiplin kerja dari para ahli, pada hakekatnya saling melengkapi satu sama lain meskipun definisi-definisi tersebut berbeda. Disiplin (*discipline*) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur, menurut (Simamora: 2015). Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Menurut Nitisemito (2015), bahwa kedisiplinan bukan hanya menyangkut masalah kehadiran yang tepat waktu di tempat kerja namun kedisiplinan lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak. Jadi kedisiplinan dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan bilamana sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh sebagian besar karyawan. Disiplin kerja akan membawa dampak positif bagi karyawan maupun organisasi. Disiplin yang tinggi akan membuat karyawan bertanggungjawab atas semua aspek pekerjaannya dan meningkatkan prestasi kerjanya yang berarti akan meningkatkan pula efektivitas dan efisiensi kerja serta kualitas dan kuantitasnya kerja.

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, yang dikemukakan menurut Hasibuan (2017:193). Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan kesediaan

adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Tentang pengertian disiplin dan aspek disiplin, yang dikemukakan Atmosudirdjo (1986) sebagai berikut : “Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan mengendalikan diri yang erat hubungannya dengan rasionalisme dan oleh karena itu merupakan pengendalian diri yang rasional atau suatu ketaatan, tidak memakai perasaan, sadar penuh, sehingga tidak emosional”. Mengenai pendapat tentang disiplin menurut Siswanto (2003) dinyatakan bahwa: “Disiplin kerja adalah menghargai, patuh dan taat, suatu sikap menghormati, terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tidak tertulis maupun tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”. Siagian (2019), menjelaskan pendapat lain mengenai disiplin kerja yang disampaikan dan menyatakan bahwa : “Pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha membentuk pengetahuan dan memperbaiki sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya”.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka pengertian disiplin kerja merupakan kesediaan dan kesadaran seseorang menaati peraturan perusahaan atau organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sehingga hal ini membuat

karyawan bertanggungjawab atas semua aspek pekerjaannya dan meningkatkan prestasi kerjanya yang berarti akan meningkatkan pula efektivitas dan efisiensi kerja serta kualitas dan kuantitas kerja.

2.2.2.2. Tujuan disiplin kerja

Siswanto (2003) mengemukakan tujuan pembinaan disiplin, yaitu: tujuan utama dan tujuan khusus, tujuan utama dari pembinaan disiplin adalah untuk menjaga kontinuitas perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok, sedangkan secara khusus pembinaan disiplin kerja, yang pertama, dapat bertindak sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan, para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan, baik dalam jangka pendek/jangka panjang. Kedua bertujuan untuk agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijaksanaan ketenaga kerjaan maupun peraturan dan kebijaksanaan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen perusahaan dengan sebaik-baiknya.

2.2.2.3. Jenis disiplin kerja

Menurut Handoko (2012), tipe kegiatan pendisiplinan ada dua, yaitu disiplin *korektif* dan disiplin *preventif*. Disiplin *korektif* adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut, kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut

tindakan pendisiplinan. Disiplin *preventif* adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri antara para karyawan,

2.2.2.4. Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Bahwa pada dasarnya dalam hal disiplin apapun objeknya, terdapat tiga faktor yang berfungsi menumbuhkan dan selanjutnya memelihara disiplin, antara lain kesadaran, keteladanan dan adanya keketatan pengaturan. Kesadaran merupakan faktor utama, sedangkan keteladanan dan keketatan pengaturan merupakan penyerta dan penguat faktor utama tersebut, dinyatakan Moenir (2004).

Faktor yang menunjang kedisiplinan ada lima yaitu kesejahteraan, sanksi hukuman, ketegasan pimpinan, kemampuan karyawan, keteladanan pimpinan, dinyatakan oleh Nitisemito (2015).

2.2.2.5. Indikator-indikator Disiplin Kerja

Indikator-indikator disiplin kerja berikut ini dikutip dari penelitian terdahulu, dan diuraikan sebagai berikut.

Selanjutnya Indikator-indikator disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut. Beberapa indikator yang menyebabkan disiplin kerja pegawai menurut Hasibuan (2017), diantaranya yaitu:

1. Kemampuan dan Tujuan dan

Kemampuan dan Tujuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup untuk menantang bagi kemampuan pegawai. Jika pekerjaan itu di luar kemampuannya maka pekerjaannya itu tidak akan sesuai dengan keinginan. Maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah. Pekerjaan yang di bebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia lebih sungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk menjalankannya.

2. Teladan pimpinan

Teladanpimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan di jadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur, serta sesuai dengan kata dan perbuatan. Dengan teladan impinan yang baik maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Tapi jika teladan kurang baik (kurang disiplin), maka para bawahan pun kurang baik.

3. Balas jasa.

Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai terhadap pekerjaan. Karena dengan upah yang sesuai atas beban kerja yang ditanggung, maka pegawai akan merasa puas dari segi pekerjaan dan juga kepuasan akan kebutuhan.

4. Keadilan.

Pimpinan yang cakap selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Karena menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta di perlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Pengawasan

Tindakan nyata dan efektif untuk mencegah dan mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang baik dalam mendukung terwujudnya tujuan instansi, pegawai, dan masyarakat, dibutuhkan pengawasan.

6. Sanksi Hukum

Adanya sanksi hukum maka pegawai semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan, sikap dan perilaku disiplin pegawai akan berkurang, dalam memelihara disiplin pegawai, hukum berperan penting.

7. Ketegasan

Dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap

pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukum yang ditetapkan untuk ini dibutuhkan ketegasan pimpinan.

8. Hubungan kemanusiaan

Di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada setiap kantor, dibutuhkan hubungan kemanusiaan yang harmonis.

Menurut Sutrisno (2019:94) indikator-indikator mengenai disiplin kerja yaitu:

1. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam instansi dan sebagainya.
2. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerjalain.
3. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
4. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.

Menurut pendapat Alfiah (2019) ada lima indikator disiplin kerja yaitu sebagaiberikut:

1. Kehadiran merupakan indikator utama yang mengukur tingkat kedisiplinan dan pada umumnya disiplin kerja yang rendah pada pegawai dapat tercermin dari kebiasaan pegawai yang suka terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada standar kerja yaitu seberapa besar tanggung jawab seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

3. Ketaatan pada peraturan kerja merupakan bentuk kepatuhan dari pegawai terhadap peraturan kerja dan selalu mematuhi prosedur yang berlaku di Kantor.
4. Etika bekerja merupakan bentuk dari tindakan indisipliner dan disiplin kerja pegawai.
5. Tingkat kewaspadaan tinggi pegawai merupakan sikap teliti dan berhati-hati dalam bekerja yang efektif dan efisien.

Indikator-indikator disiplin kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut pendapat Alfiah (2019: Kehadiran, Ketaatan Pada Standar Kerja, Ketaatan Pada Peraturan Kerja, Etika dan Bekerja, Tingkat Kewaspadaan Tinggi..

2.2.3. Kompensasi

2.2.3.1. Pengertian kompensasi

Enny (2019:37) berpendapat, kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Menurut Akbar, et al., (2021:125) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Selanjutnya menurut Sutrisno (2019:181) “kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber

daya manusia (MSDM)". Kompensasi menurut Andrew E. Sikula (2017:83), dapat didefinisikan sebagai upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) sebagai proses administrasi, melibatkan keseimbangan perhitungan atau pertimbangan (segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balasan jasa atau ekuivalen). Sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding merupakan Kompensasi. Untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya dalam bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah, dan gaji digunakan. Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang maupun yang bukan berupa uang (*nonfinancial*). Imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai, merupakan pemberian upah. Bentuk konsep pembayaran biasanya dalam pembayaran upah yang berarti luas daripada menerima ide-ide gaji dan upah yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi yang *nonfinancial*. Bahwa salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Hal ini dinyatakan menurut Handoko (2012:155). Segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka adalah Kompensasi. Masalah kompensasi mungkin salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi, meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan, tetapi juga merupakan fungsi

manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan, tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks. Bahwa kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen, yaitu pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar majikan. Uang masih merupakan motivator yang paling penting Dessler, (2005:75). Bahwa kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi dan meliputi pengembalian finansial dan jasa-jasa dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi, dinyatakan. Simamora (2015:540). Kompensasi ini dapat dibagi dalam bentuk Kompensasi non-finansial, terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang tersebut bekerja. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lain kompensasi finansial langsung, seperti gaji/upah, bonus, komisi, dan kompensasi finansial tidak langsung, yang juga disebut tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dan kompensasi langsung, kompensasi merupakan apa yang diterima oleh

karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Pengertian kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap, menurut Nitisemito (2015:149). Kompensasi tidak sama dengan upah meskipun upah adalah merupakan bagian dari kompensasi dan upah tersebut merupakan bagian dari kompensasi yang paling besar. Kompensasi adalah masalah yang sangat penting, karena justru adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan dari sesuatu perusahaan tertentu. Masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi masalah kompensasi ini penting juga karena kompensasi yang diberikan ini besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawannya, dengan demikian maka setiap perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan lebih efisien. Kompensasi selain terdiri daripada upah, dapat juga berupa tunjangan innatura, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan dan masih banyak yang lain yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterimakan secara tetap, dengan demikian bilamana perusahaan tersebut menyelenggarakan darmawisata bersama-sama untuk para karyawan, maka uang untuk biaya darmawisata bukan merupakan kompensasi. Khusus untuk industri pergulaan memberi pengertian bahwa gaji/upah adalah imbalan jasa dalam bentuk uang yang

diberikan secara tetap dan teratur setiap bulannya, dinyatakan oleh Birowo dkk, (1992:217-223). Unsur-unsur dari gaji/upah "*nettoall in*" termasuk tunjangan-tunjangan, seperti tunjangan isteri, tunjangan anak, tunjangan variabel. Bahwa istilah gaji (*salary*) dan upah (*wage*) berbeda atau dibedakan, yang dinyatakan oleh Winarni dan Sugiyarso, (2006:16) Istilah upah biasa digunakan pada perusahaan-perusahaan swasta, dan istilah gaji biasa digunakan pada instansi pemerintahan. Walaupun demikian di perusahaan swasta pun biasa dipergunakan istilah gaji, berkaitan dengan itu berikut akan diberikan pengertian gaji dan pengertian upah. Gaji umumnya tingkatannya dianggap lebih tinggi daripada pembayaran-pembayaran kepada pekerja-pekerja upahan, walaupun kenyataannya sering tidak demikian. Upah adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja termasuk tuna, baik untuk pekerja sendiri maupun keluarganya. Upah biasanya diberikan kepada pekerja yang melakukan pekerjaan kasar dan lebih banyak mengandalkan kekuatan fisik. Jumlah pembayaran upah biasanya ditetapkan secara harian atau berdasar unit pekerjaan yang diselesaikan, didalam ketentuan umum undang-undang ketenagakerjaan, upah dirumuskan sebagai hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha kepada pekerja atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja dan keluarganya.

Jumlah pembayaran gaji biasanya ditetapkan secara bulanan. Gaji merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada pemimpin-pemimpin, pengawas-pengawas, pegawai tata usaha, dan pegawai-pegawai kantor serta para manajer lainnya. |

Berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kompensasi adalah merupakan gaji, upah atau imbalan-imbalan atau pembayaran yang diterima atau diberikan kepada para karyawan/pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka berupa uang atau dapat dinilai dengan uang (finansial) maupun yang bukan berupa uang (non finansial) yang diberikan oleh perusahaan, melalui hubungan kepegawaian dengan sebuah organisasi dan mempunyai dua komponen, yaitu dalam bentuk kompensasi finansial langsung (pembayaran keuangan langsung) seperti dalam bentuk upah, gaji, bonus, insentip, komisi, dan bonus, dan kompensasi finansial tidak langsung (pembayaran yang tidak langsung) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan uang liburan, tunjangan isteri, tunjangan anak, tunjangan variabel. Kompensasi ini biasanya mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap dan teratur setiap bulannya. Pengertian kompensasi juga meliputi imbalan berupa material (berwujud) seperti uang, beras, pakaian, tunjuangan kesejahteraan dan *immaterial/intangible* (tidak berwujud) seperti rasa aman, lingkungan kerja yang aman, pengakuan, penghargaan dan sebagainya.

2.2.3.2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi dikemukakan Handoko (2012:156) adalah sebagai berikut :

1. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang.

Pada tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan ke luar, untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

2. Memperoleh personalia yang qualified.

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja, kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.

3. Menghargai perilaku yang diinginkan.

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan, prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung-jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

4. Menjamin keadilan.

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

5. Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

6. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat biaya yang layak, tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis, organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawannya.

Tujuan pengupahan/kompensasi yang dinyatakan oleh Winarni dan Sugiyarso (2006:23) adalah :

1. Memotivasi tenaga kerja yang baik untuk berprestasi tinggi.

Tenaga kerja yang telah masuk harus memberikan kontribusi yang diharapkan perusahaan setinggi-tingginya sesuai kemampuan mereka, untuk itu kebijakan dan sistem imbalan harus dirancang sedemikian rupa sehingga mampu merangsang gairah kerja.

2. Mampu menarik tenaga kerja yang berkualitas baik dan mempertahankan mereka.

Perusahaan bukan hanya perlu memenuhi kewajiban normatifnya, tetapi sekaligus ingin agar tenaga profesional yang baik yang mereka butuhkan untuk menjalankan perusahaan tertarik untuk melamar dan setelah masuk tidak akan tertarik untuk pergi ke perusahaan lain.

3. Membantu mengendalikan biaya imbalan tenaga kerja.

Sistem yang baik bagi pimpinan perusahaan akan mampu memantau perkembangan peningkatan biaya tenaga kerja, menilai efektivitasnya berdasarkan tujuan-tujuan yang telah disebut terdahulu dan mengevaluasi apakah perkembangan biaya tersebut seimbang dengan peningkatan produktivitas yang diharapkan.

4. Mendorong peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia

Salah satu misi yang harus dilakukan perusahaan adalah secara bertahap melakukan kegiatan pergantian teknologi dengan yang lebih canggih dan memodernkan proses dan sistem operasinya, dan karena itu kualitas sumber daya manusianya harus ditingkatkan kepada standar tertentu. Misi tersebut mengisyaratkan bahwa perusahaan akan menerapkan konsep organisasi belajar yang akan lebih cepat dicapai bila kebijakan dan sistem penggajian yang digunakan juga dirancang sedemikian rupa sehingga mampu merangsang orang untuk berminat belajar terus menerus.

2.2.3.3. Komponen-komponen atau jenis-jenis kompensasi

Komponen sistem kompensasi dibagi dalam tiga komponen utama, menurut Irianto, (2001:69), yaitu :

1. *Basepay* (gaji pokok), merupakan basis komponen gaji yang diperoleh bagi kebanyakan pekerja dan umumnya diberikan dengan menggunakan standar waktu, seperti mingguan, bulanan bahkan dapat tahunan.
2. *Performance pay*, merupakan komponen sistem kompensasi yang berkaitan dengan penghargaan berupa uang dengan menggunakan pengukuran standar kinerja individual, kelompok dan organisasi.
3. *Indirect pay*, atau acap kali disebut pula sebagai *benefits* merupakan komponen yang didalamnya berbentuk non uang atau layanan (*services*) yang secara langsung dapat memuaskan beragam kebutuhan-kebutuhan individual seperti kelangsungan dan keamanan pendapatan (pemberian skema pensiun), perlindungan kesehatan dan sebagainya.

Menurut Winarni dan Sugiyarso (2006:50) jumlah komponen gaji dan upah (kompensasi) yang harus dibayarkan perusahaan atau jumlah yang akan diterimakan kepada pegawai atau karyawan akan terdiri dari gaji atau upah pokok ditambah dengan tunjangan-tunjangan yang diberikan dalam bentuk uang dan uang lembur.

2.2.3.4. Indikator-indikator kompensasi

Para ahli mengemukakan indikator-indikator kompensasi yang sebagai berikut.

Menurut Edison, et al., (2017:152-153) indikator kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi bersifat normatif.

Kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan adalah Kompensasi yang bersifat normatif.

2. Kompensasi bersifat kebijakan

Kompensasi yang didasari kebijakan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan adalah Kompensasi yang bersifat kebijakan.

Indikator kompensasi menurut Rivai (2013) antara lain:

1. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Upah, merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan. Lalu yang dimaksud dengan Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan.
3. Insentif, merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).
4. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*), merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain

Menurut Simamora (2015:445) indikator kompensasi adalah

1. Upah dan Gaji

Upah dan Gaji Upah adalah pembayaran yang sering dipergunakan oleh para pekerja pemeliharaan dan produksi. Gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan dan upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam

2. Insentif

Insentif adalah gaji atau upah yang diberikan perusahaan yang merupakan tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian dan asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan.

4. Fasilitas

Fasilitas seperti mobil perusahaan atau akses kepesawat perusahaan yang diperoleh karyawan, pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan.

Kebijakan kompensasi yang membantu terwujudnya sasaran perusahaan, kompensasi yang baik besarnya, susunannya maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Dengan kebijaksanaan ini, diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Kompensasi inilah yang akan digunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan diterima dan dinikmati oleh karyawan dan keluarganya. Jika

balas jasa yang diterima semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa atau kompensasi yang akan diterimanya. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Dengan demikian, kepuasan kerjanya juga semakin baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, pada penelitian ini penulis menggunakan indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2015:445) yaitu terdiri dari: Gaji dan Upah, Tunjangan, Insentif, dan Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*).

Menurut Glints Indonesia Grup (2022), Perbedaan Gaji, Tunjangan, dan Insentif. Gaji adalah Kompensasi karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji biasanya dibayar secara bulanan atau mingguan dan mencakup penghasilan yang diterima oleh karyawan tanpa memperhitungkan tunjangan atau insentif. Tunjangan adalah komponen tambahan dalam gaji untuk membantu memenuhi kebutuhan hidup dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tunjangan dapat berupa uang tunai atau manfaat non-tunai seperti asuransi kesehatan atau kendaraan dinas. Tunjangan juga dapat berupa tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya (THR), tunjangan pensiun, tunjangan keluarga, tunjangan transportasi, tunjangan makan siang, tunjangan perumahan. Insentif adalah bentuk penghargaan atau bonus sebagai pengakuan atas

pencapaian atau hasil kinerja karyawan. Insentif biasanya diberikan dalam bentuk uang tunai atau hadiah non-tunai.

2.2.4. Motivasi kerja

2.2.4.1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2016 ; 201) kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu, merupakan motivasi. Menurut Wibowo (2016:322), dorongan dari serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan adalah Motivasi. Sedangkan menurut Sutrisno (2019:109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Motivasi kerja seseorang

karyawan berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai dalam pekerjaannya, dinyatakan oleh Anwari (2000). Perubahan tersebut dapat cepat atau lambat, bergantung kepada sifat individu yang bersangkutan, dan perilaku seseorang karyawan dapat berubah karena perubahan yang dialami secara pribadi, jalannya,

Abraham Harold Maslow memperkenalkan hirarki kebutuhan pada tahun 1943 dalam artikelnya *A theory of human motivation*. Maslow berpendapat bahwa orang memiliki kebutuhan yang mereka perjuangkan untuk dipenuhi karena kebutuhan mereka kompleks sehingga terus-menerus berubah dan menciptakan suatu hipotesa bahwa manusia memiliki lima bentuk kebutuhan yang disusun secara hirarki dengan kebutuhan fisiologis sebagai dasarnya dan perwujudan pribadi sebagai puncaknya. Maslow merasa bahwa setelah kebutuhan pada tingkat khusus dalam hirarki tersebut telah terpenuhi, mereka akan kehilangan kepentingan, sementara kebutuhan pada tingkat selanjutnya yang lebih tinggi akan menjadi yang paling penting.

2.2.4.2. Teori-teori Motivasi

Tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya, beberapa Teori motivasi dan hasil riset berusaha memberikan penjelasan. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham H. Maslow (1943) dan Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg (2011) dan Teori Prestasi dari D.C. McClelland (1972) adalah Teori-teori penting tentang kepuasan dan motivasi kerja.

Teori-teori ini telah mendorong banyak ahli untuk melakukan penelitian yang mendalam serta mendorong para manajer lebih berusaha keras menerapkannya ke dalam praktek. Teori-teori ini tetap terkenal dan mempunyai pengaruh pada praktek manajer selama bertahun-tahun, sejak teori-teori ini disajikan pertama kalinya.

1. Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Harold Maslow tahun 1943)

Menurut Sumarwan (2011), Abraham Harold Maslow seorang psikologis klinis memperkenalkan teori kebutuhan berjenjang yang dikenal sebagai Teori Maslow atau Hirarki Kebutuhan Manusia yang mengemukakan lima kebutuhan manusia berdasarkan tingkat kepentingannya. Kebutuhan dari tingkatan yang paling rendah yakni kebutuhan fisiologis, kemudian akan naik tingkat setelah kebutuhan sebelumnya telah berusaha dipenuhi oleh manusia begitu seterusnya hingga sampai pada kebutuhan paling tinggi yakni aktualisasi diri

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan dasar manusia, yaitu kebutuhan tubuh manusia untuk mempertahankan hidup. Kebutuhan tersebut meliputi makanan, air, udara, rumah, pakaian dan seks. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah (kebutuhan paling dasar).

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety and Security Needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat kedua setelah kebutuhan dasar. Ini merupakan kebutuhan perlindungan bagi fisik manusia. Manusia

membutuhkan perlindungan dari gangguan bisa hidup dengan aman dan nyaman dan kriminalitas.

c. *Kebutuhan Berdasarkan Rasa Memiliki (Belongingness Needs)*

Kebutuhan berdasarkan rasa memiliki dan dimiliki agar dapat diterima oleh orang-orang sekelilingnya atau lingkungannya. Kebutuhan tersebut berdasarkan kepada perlunya manusia berhubungan satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. *Kebutuhan akan harga diri (Etern Needs)*

Kebutuhan untuk mencapai derajat yang lebih tinggi dari yang lainnya. Manusia berusaha mencapai prestis, reputasi dan status yang lebih baik. Manusia memiliki ego yang kuat untuk bisa mencapai prestasi yang lebih baik untuk dirinya maupun lebih baik dari orang lain, yaitu kebutuhan untuk dihargai oleh orang lain dan dihormati.

e. *Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization Needs)*

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Kebutuhan yang berlandaskan akan keinginan dari seorang individu untuk menjadikan dirinya sebagai orang yang terbaik sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimilikinya. Seorang individu perlu

mengekspresikan dirinya dalam suatu aktivitas untuk membuktikan dirinya bahwa ia mampu melakukan hal tersebut.

Hirarki kebutuhan dari Maslow ditunjukkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Hirarki Kebutuhan Maslow

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor (Herzberg F, dkk. 2011), tentang motivasi, dimana yang juga dikenal sebagai Teori Hygieni Motivasi (*Motivation Hygiene Theory*). Penelitian Herzberg melahirkan kesimpulan mengenai teori tersebut. Faktor yang membuat orang merasa puas dan yang membuat tidak puas (*ekstrinsik dan intrinsik*). :

- a. Ada serangkaian kondisi *ekstrinsik*, dimana hygieni dan keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan apabila hygieni dan keadaan pekerjaan cukup baik, keadaan ini dapat membentuk kepuasan bagi karyawan sebaliknya apabila kondisi ini tidak ada, maka hal ini tidak perlu memotivasi karyawan.

Faktor-faktor itu meliputi : Keamanan kerja, Upah / gaji, Kondisi kerja, Mutu dan supervisi, Prosedur kerja, serta Hubungan interpersonal diantara rekan kerja/atasan/bawahan.

- b. Serangkaian kondisi *intrinsik*, kepuasan pekerjaan yang jika kondisi ini tidak ada, maka tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan yang dinamakan pemuas atau motivator, yang meliputi antara lain: Prestasi (*achievement*), Pengakuan (*recognition*), Tanggung jawab (*responsibility*), Kesempatan berkembang (*thepossibility growth*), dan Pekerjaan itu sendiri (*theworkitself*). Kondisi ini apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

3. Teori Kebutuhan McClelland

Teori Kebutuhan McClelland (McClelland, 1988), menghubungkan teori motivasi dengan studi mengenai satu motif yakni prestasi atau hasil kerja, teorinya mengenai motivasi ini disebut teori motivasi prestasi.

McClelland berusaha mengukur motivasi dengan berusaha mendapatkan macam kegiatan apabila diberi kesempatan untuk menciptakan suatu macam khayalan yang mereka inginkan dengan melihat gambar-gambar tertentu, akan melakukan kegiatan-kegiatan yang berkisar pada penyelesaian suatu tugas memecahkan suatu masalah, kemudian dapat ditarik kesimpulan bahwa ada orang-orang yang mempunyai tingkat kebutuhan yang sangat tinggi untuk mencapai sesuatu.

Dan apakah yang akan dilakukan oleh orang-orang, apabila mereka ditempatkan dalam situasi khayalan. Ia menjumpai ada individu-individu tertentu

McClelland menggambarkan sebagai sifat-sifat orang-orang yang sungguh-sungguh memperoleh motivasi yang berikut :

- a. Mereka mengembangkan perasaan memiliki tugas yang dihadapi dan meskipun mereka dapat bekerja dengan orang lain, mereka lebih menyukai situasi-situasi, dimana mereka menganggap satu-satunya tanggungjawab untuk pemecahan masalah atau penyelesaian tugas. Mereka lebih menyukai menyerang dan memecahkan sendiri masalah-masalah.
- b. Orang yang berhasil adalah orang yang suka mengetahui secara terus menerus betapa baik ia bekerja dan menginginkan suatu umpan balik demikian untuk menjadi kenyataan. Inilah sebabnya McClelland mengatakan sangat banyak orang yang berhasil terdapat dalam pekerjaan, dimana orang tersebut mengetahui dengan segera, apabila ia mencapai hasil yang ia inginkan. Orang-orang yang sungguh-sungguh memperoleh motivasi cenderung menuju kesituasi-situasi, dimana mereka dengan segera dapat memperoleh umpanbalik pada hasil kerja mereka.
- c. Orang yang berhasil adalah juga orang yang dapat menambah kesempatan untuk kepuasan hasil kerja, sehingga ia menentukan dengan selayaknya tujuan yang mengandung resiko,

Ia tidak menentukan tujuan dalam penyelesaiannya juga tidak menentukan tujuan yang terlalu tinggi, dimana secara relative hanya ada suatu kemungkinan kecil untuk mencapainya. Ia juga tidak menentukan tujuan yang rendah yang terlalu mudah mencapainya dan tidak akan memberikan kepuasan kepadanya.

Beberapa langkah untuk mengembangkan motivasi prestasi adalah sebagai berikut :

- a. Hasil akhir kegiatan atau tujuan harus ditentukan dengan tegas dan bersifat khusus.
- b. Hasil yang diinginkan untuk dicapai atau tujuan harus menunjukkan suatu tingkat resiko yang sedang untuk individu-individu yang terlibat. Ini berarti bahwa tujuan harus mengandung unsur resiko, tetapi bukan tingkat resiko yang tinggi, sehingga akan mengejutkan atau menghalang-halangi individu yang terlibat.
- c. Tujuan harus sewaktu-waktu dapat disesuaikan sebagai jaminan situasi, terutama apabila tujuan tersebut berbeda banyak dan mempunyai sifat demikian rupa.
- d. Mengenai prestasi mereka, individu-individu harus diberi umpan balik yang seksama dan jujur.
- e. Individu-individu diberi tanggung jawab terhadap hasil ini harus merupakan tanggung jawab yang sungguh-sungguh. Tanggung jawab untuk suksesnya hasil kegiatan mereka.

- f. Harus ada penghargaan yang besar untuk hasil kerja yang besar dan sebaliknya hanya ada hukuman yang ringan bagi mereka yang kegagalannya sedikit. Penghargaan dan hukuman yang diberikan karena hasil kerja yang sukses atau yang gagal harus dihubungkan dengan selayaknya tujuan hasil kerja.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa, ada tiga pandangan yang berharga mengenai pengembangan manajemen dari motivasi prestasi dari McClelland ini yaitu :

- a. Motivasi prestasi dapat dikembangkan.
- b. Apabila mereka sungguh-sungguh diberi motivasi untuk menyelesaikan suatu tugas, orang-orang ini akan bekerja lebih cepat dan lebih baik,.
- c. Tentang bagaimana ia dapat memperbaiki prestasinya, hal-hal tersebut akan membantu organisasi mengembangkan manajer-manajer dengan motivasi prestasi yang tinggi, semuanya itu berhubungan dengan bagaimana pekerjaan direncanakan dan disusun, lingkungan di dalam mana pekerjaan ini ditempatkan dan sistem komunikasi yang ada. Orang yang berhasil karena sungguh-sungguh diberi motivasi untuk mencapai tujuannya, akan memberikan saran-saran

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah teori motivasi Maslow
Dari ketiga teori-teori di atas, alasannya:

1. Teori motivasi Maslow secara umum dapat digunakan untuk memotivasi semua tingkatan kerja.

2. Teori motivasi dari Herzberg lebih cocok untuk memotivasi tingkatan manajer, di mana teori Herzberg dilakukan pada para akuntan di Amerika, tidak pada tingkatan pekerja operasional.
3. Teori motivasi McClelland hanya sedikit memperhatikan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman.

2.2.4.3. Indikator-indikator motivasi kerja

Para ahli mengemukakan indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja yang sebagai berikut.

Syahyuti (2010), menyatakan :

1. Dorongan mencapai tujuan

Motivasi kerja yang tinggi yang dipunyai seseorang, dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

2. Semangat kerja

Sebagai keadaan psikologis yang baik mempunyai semangat kerja, apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

3. Inisiatif dan kreatifitas

Kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi

diperlukan Inisiatif yang diartikan sebagai tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

4. Rasa tanggung jawab.

Motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu. Sikap individu yang dipunyai oleh pegawai.

Beberapa indikator dari motivasi menurut Afandi (2018:29) yaitu sebagai berikut:

1. Balas jasa

Kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi, segala sesuatunya bisa berbentuk barang, jasa, dan uang.

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Kondisi atau keadaan

lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut.

3. Fasilitas kerja

Dalam organisasi terdapat segala sesuatu yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasikerja

Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda. Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja berbeda.

5. Pengakuan dari atasan

Apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak, merupakan pernyataan yang diberikan dari atasan

6. Pekerjaan itu sendiri

Apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya. Seorang pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri.

Dalam penelitian ini diambil indikator motivasi kerja dari salah satu dari tiga teori motivasi yaitu teori hirarki kebutuhan Abraham Harold Maslow yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan terhadap rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan hargadiri

5. Aktualisasi diri

Menurut Medcom (September 2022). Kebutuhan fisiologis atau kebutuhan tingkat dasar menurut teori Maslow adalah kebutuhan biologis dan fisik. Contohnya kebutuhan mendapatkan oksigen untuk bernafas, air untuk minum, makan, hingga kebutuhan seksual. Kebutuhan rasa aman, contohnya, orang tua secara naluriah akan menjaga anaknya saat mereka bermain di kolam renang. Orang tua merasa anak mereka rentan ketika main di kolam renang. Kebutuhan sosial. Contoh dari kebutuhan sosial atau kebutuhan lapis kedua teori Maslow ini adalah kebutuhan untuk dapat menjalin pertemanan dengan individu lain. Kebutuhan untuk berkeluarga hingga kebutuhan untuk bersosialisasi, minimal dengan tetangga. Kebutuhan harga diri, Setiap individu berhak mendapatkan atau mempertahankan harga diri mereka, sehingga memunculkan hasrat untuk mendapatkan gelar atau pangkat tertentu agar bisa dihormati orang lain. Aktualisasi diri. Dia akan mempertaruhkan waktu dan tenaganya untuk bisa menjadi pemimpin. Untuk mencapai kebutuhan ini, seorang individu harus bisa mengpromosikan dirinya, baik itu kekuatan maupun kelemahannya.

Berdasarkan penjelasan di atas, pada penelitian ini penulis menggunakan indikator menurut teori hirarki kebutuhan Abraham Harold Maslow yaitu: Kebutuhan fisiologis; Kebutuhan keamanan dan rasa aman; Kebutuhan social; Kebutuhan harga diri dan Aktualisasi diri.

2.2.5. Kinerja Karyawan

2.2.5.1. Pengertian Kinerja

Menurut Prawirosentono (2015), terdapat hubungan erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan yang legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika. Suprihanto (2013:7), menyatakan kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria yang telah ditentukan lebih dahulu dan disepakati bersama. As'ad (2008:8) memberikan batasan kinerja sebagai tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja atau *performance*, sering diartikan juga sebagai prestasi yaitu menggambarkan tentang keberhasilan seseorang dalam melakukan sesuatu. Vroom (1964) atau As'ad (2008:47) mengatakan, "Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang didalam melakukan pekerjaannya dinamakan *level of performance*".

Dharma (1991:1) menyatakan, Kinerja diartikan sebagai suatu produk/jasa yang dihasilkan atau yang dikerjakan atau diberikan oleh sekelompok orang atau seseorang. Husnan (1994:80), menyatakan, Kinerja diartikan sebagai pentingnya suatu tingkat penyelesaian suatu

pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan kemajuan, apabila seorang karyawan mempunyai cara untuk mengukur kemajuan yang dilakukan.

Kinerja Karyawan umumnya diukur melalui penilaian kinerja. Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka dan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia (Handoko, 2012). Kinerja, menurut Silalahi (2021), adalah pelaksanaan dan hasil kerja yang dicapai oleh orang-orang yang disesuaikan dengan posisi atau tugas tertentu di dalam organisasi, dan yang terkait dengan nilai-nilai standar tertentu atau ukuran perusahaan yang dapat dinilai dengan menggunakan indikator. Nurjaya (2021) menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Putri (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut atau seseorang yang memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Lilyana, De Yusa, dan Yatami (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu.

Fahmi dan Irham (2020) menyatakan bahwa hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan, merupakan kinerja.

Arisanti, Santoso, dan Wahyuni (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan suatu kelompok atau seseorang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

2.2.5.2. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja sebagai evaluasi formal yang sistematis mengenai hasil karya dan potensi untuk pengembangan yang akan datang, didefinisikan oleh Gibson (1998). Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, merupakan pendapat dari Handoko (2012).

2.2.5.3. Dalam Penilaian Kinerja ada hal-hal yang perlu diperhatikan

Penilaian yang baik penilaiannya harus benar-benar menilai kinerja karyawan dan harus dapat menggambarkan secara akurat tentang yang diukur.

Ada 2 hal yang perlu diperhatikan, agar penilaian mencapai tujuan, penjelasan tentang kedua hal tersebut adalah :

1. Sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang kegiatan organisasi di mana karyawan itu bekerja. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*).

2. Agar penilaian itu efektif maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yakni reliabilitas dan validitas. Adanya pelaksanaan kerja (*performance standart*), standart pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Alat yang validitasnya tinggi apabila alat itu mengukur apa yang harus diukur. Sedangkan alat yang realitasnya tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten.

Penilaian terhadap pelaksanaan kinerja atau melaksanakan pengukuran, dibutuhkan suatu penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu yaitu:

1. *Relevance*, artinya bahwa sesuatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungan antara hal pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
2. *Acceptability*, artinya hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dari kesuksesan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
3. *Reliability*, artinya hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya. Relibilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain :waktu dan frekuensi penilaian.
4. *Sensititivity*, berarti sistem penilaian tersebut cukup peka menunjukkan kegiatan yang berhasil atau gagal dilakukan oleh seseorang karyawan. Hal ini sangat penting karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak

memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dan karyawan yang tidak berhasil.

5. *Practicality*, berarti sistem penilaian dapat mendukung atau dipraktekkan secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas para karyawan.

2.2.5.4. Kegunaan penilaian kinerja

Kegunaan penilaian kinerja menurut Anoraga (2006) :

1. Pengembangan karir dan Perencanaan.
2. Kinerja mengarahkan umpan balik untuk keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
3. Perbaikan dalam kinerja.
4. Karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membentuk kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja dengan memanfaatkan .pelaksanaan umpan balik.
5. Penyesuaian kompensasi-kompensasi.
6. Para pengambil keputusan dapat membantu evaluasi kinerja dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
7. Keputusan penempatan.
8. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja. Promosi, tranfer dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya.
9. Kebutuhan-kebutuhan pengembangan dan latihan.

10. Kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan.
11. Penyimpangan proses *staffing*.
12. Kinerja yang jelek atau yang baik mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
13. Ketidakakuratan informasi.
14. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.
15. Desain pekerjaan tidak terdapat kesalahan-kesalahan.
16. Pekerjaan kinerja membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut. Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
17. Keadilan merupakan kesempatan kerja.
18. Keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi, akan menjamin penilaian kerja secara akurat.
19. Adanya tantangan-tantangan eksternal.
20. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh

20. *Financial factor* diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi *financial* atau masalah- masalah pribadi lainnya, kadang-kadang mempenagruhi kinerja.

2.2.5.5. Dalam penilaian kinerja ada hal-hal yang perlu dinilai

Tiga perangkat kriteria yang paling populer dalam evaluasi kinerja yang hasil tugas individual, perilaku dan ciri, menurut Robbins Robbins (2016). Penjelasan ketiga hal tersebut disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil tugas individual

Manajemen seharusnya mengevaluasikan hasil tugas dari seseorang karyawan. Tujuan akhir yang diperhitungkan, dan bukanya cara mencapai hasil.

2. Perilaku

Di dalam banyak kasus, sukar untuk mengenali hasil spesifik yang dapat dikaitkan secara langsung dengan tindakan seseorang karyawan. Ini terutama sesuai untuk personalia dalam posisi staf dan individu yang tugas kerjanya merupakan bagian dari instrinstik dari suatu upaya kelompok, dalam kasus ini kinerja kelompok itu mungkin mudah untuk dievaluasi, tetapi sumbangan dari tiap anggota kelompok akan satu hal mustahil untuk dikenali dengan jelas.

3. Ciri

Ciri seperti misalnya mempunyai “sikap yang baik” atau memiliki “banyak sekali pengalaman” bisa atau sama sekali tidak bisa dikorelasikan dengan hasil tugas yang positif, tetapi hanya naif akan

mengabaikan kenyataan bahwa ciri-ciri semacam itu sering digunakan dalam organisasi sebagai kriteria untuk menilai tingkat kerja seorang karyawan. Perangkat kriteria terlemah, namun masih digunakan meluas oleh organisasi-organisasi adalah ciri individu.

2.2.5.6. Ukuran-ukuran penilaian kinerja

Ada beberapa tipe kriteria kinerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, menurut Gomes (2000) di antaranya adalah :

1. *Quantity of work*, adalah jumlah kerja yang digunakan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. *Quality of work*, adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat- syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, adalah luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
4. *Creativenses*, adalah keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, adalah kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Depandability*, adalah kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, adalah semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab.

8. *Personal qualities*, adalah meyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

2.2.5.7. Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Selanjutnya Indikator-indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut.

Kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi, menurut Mathis dan Jackson (2012) antara lain termasuk :

1. Kuantitas Kerja Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antarabesarnya volume kerja yang seharusnya (standarkerja norma) dengankemampuansebenarnya.
2. KualitasKerjaStandarinimenekankan pada mutukerja yang dihasilkandibandingkan volume kerja.
3. Pemanfaatan Waktu Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
4. Tingkat Kehadiran Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan .

Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan, menurut Robbins (2016:260). Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja

karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas Kerja adalah dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas Kerja adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Misalkan saja karyawan mampu mencapai target produksi yaitu 100 unit.
3. Ketetapan Waktu adalah tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang telah tersedia (terkait dengan karyawan penjualan).
4. Efektifitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi meliputi tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku untuk dimaksimalkan dengan tujuan menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, adalah tingkat seseorang yang nantinya akan menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

Tim kerja (*teamwork*) adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual, menurut Robbins et.al., (2012:466). Hal ini memiliki pengertian

bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Menurut Robbins (2016:260), indikator-indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah yaitu: Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian, ditambahkan indikator tim kerja (*teamwork*) menurut Robbins et al., (2012:466).

Selanjutnya keenam indikator kinerja karyawan di atas dijabarkan lebih lanjut untuk lebih memahami indikator kinerja karyawan. Pengertian mampu membuat pekerjaan yang berkualitas, menurut Career Realism (2015), yaitu mampu menjalani tugas dengan baik sesuai aturan yang ditetapkan perusahaan, produktif, fokus dan mempunyai motivasi tinggi). Pengertian mampu mencapai target penjualan secara kuantitas yang ditetapkan perusahaan, menurut Kholida Qothrunnada (2023), yaitu hasil kinerja saya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan). Pengertian mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, menurut Afifah Hanim (2020), yaitu menghilangkan kebiasaan menunda-nunda, kerjakan dari yang mudah terlebih dahulu). Pengertian mampu dalam menyelesaikan pekerjaan dari sisi efektifitas atau tingkat penggunaan sumber daya organisasi, menurut Sera.astra (2022), yaitu menyusun skala prioritas, atur waktu pengerjaan, kronologis alam bekerja dan jangan sesekali menunda). Pengertian mampu bekerja dengan prinsip kemandirian yaitu seseorang yang akan menjalankan fungsi kerjanya tanpa pengawas atau menerima bantuan,

bimbingan, menurut Aim Bastaman (2020), kemandirian adalah kesiapan dan kemampuan individu untuk berdiri sendiri yang ditandai dengan mengambil inisiatif. Mengatasi masalah tanpa meminta bantuan orang lain. Pengertian mampu bekerja secara *teamwork* (tim kerja) dalam tim terutama terkait dengan fungsi penjualan, yaitu ide-ide yang saya ajukan ke tim kerja diterima dengan baik oleh tim sehingga saya bangga.

2.3. Pengaruh antar variabel

2.3.1. Pengaruh disiplin kerja dengan kinerja karyawan

Disiplin adalah satu-satunya jalan atau sarana untuk mempertahankan adanya eksistensi daripada organisasi. Disiplin adalah ketaatan yang sifatnya impersonal tidak memakai perasaan dan tidak memakai perhitungan pamrih dan kepentingan pribadi, (Atmosudirjo, 1986). Teori disiplin kerja menurut Soekanto Soejono (2012:65) menyatakan bahwa, disiplin yang baik adalah mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut dapat mendorong timbulnya peningkatan kinerja serta tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan kata lain, disiplin kerja merupakan suatu modal utama yang amat menentukan terhadap tingkat kinerja pegawai. Setiap manajemen berusaha agar karyawan atau bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika pada bawahannya berdisiplin baik. Kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma sosial adalah

kedisiplinan, menurut (Hasibuan, 2017). Kedisiplinan adalah kunci suksesnya kinerja demi terwujudnya tujuan organisasi, dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan sempurna. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku, menurut Riva'i (2013).

Disiplin kerja berhubungan atau berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena disiplin kerja merupakan sikap yang sangat diperlukan dan mendapat perhatian dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai kinerja organisasi, hal ini juga didukung oleh teori yang diungkapkan Winarto dan Laela (2016), yang menyatakan kedisiplinan merupakan fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin baik pula kinerjanya. Hal ini sejalan dengan yang telah dijelaskan Sastrohadiwirjo (2002:295), bahwa adanya korelasi yang tinggi antara disiplin kerja dengan kinerja yang dicapai seseorang. Artinya semakin baik disiplin kerja, maka semakin baik pula kinerja yang dicapai seseorang. Hal ini juga didukung oleh penelitian empirik yang dilakukan oleh Winarto dan Laela (2016), yang menyatakan variabel disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Hasil kajian pustaka membaca teori dan penelitian orang lain, maka disimpulkan bahwa hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif karena disiplin kerja semakin baik dari seseorang, maka semakin tinggi kinerja yang dicapai. Demikian pula, disiplin kerja yang dimiliki oleh individu karyawan rendah, maka karyawan tidak merasa memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaan dan mengakibatkan kinerja karyawan akan menurun.

Suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, merupakan disiplin kerja. Moenir (2004) menjelaskan bahwa pada dasarnya disiplin kerja selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula.

Disiplin kerja akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawannya. Setiap karyawan harus memiliki disiplin kerja didalam organisasi atau perusahaannya, seperti mematuhi peraturan yang telah di tetapkan oleh organsaisi karena hal tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Bahwa suatu organsasi dapat lebih memperhatikan kemampuan karyawan, balas jasa terhadap karyawan, sanksi terhadap pelanggaran disiplin, pengawasan yang lebih ketat dalam upaya meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan, berdasarkan hasil penelitian Ariana (2013). Dengan adanya disiplin kerja yang baik dari seorang karyawan seperti datang tepat waktu,

melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mentaati peraturan perusahaan maka dapat memicu kinerja dari karyawan tersebut sehingga target atau tujuan organisasi akan tercapai. Hal-hal tersebut membuktikan bahwa kedisiplinan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja adalah sikap karyawan untuk mendukung, hormat, taat dan patuh pada peraturan yang berlaku dalam perusahaan dimana mereka bekerja, menurut Dewi et.al., (2018:275). Penerapan tindakan disiplin kerja akan membantu karyawan lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan masalah. Hal ini akan menaikkan tingkat kinerja karyawannya.

2.3.2. Pengaruh Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja atau sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima maka karyawan akan lebih giat untuk bekerja. Motivasi merupakan suatu pedoman untuk memberikan dorongan kepada karyawan oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai pendorong perilaku seseorang. Menurut Handoko (2012:155), Departemen personalia memberikan kompensasi kepada karyawan merupakan cara untuk meningkatkan prestasi kerja dan motivasi kerja. Jika kompensasi yang diberikan sesuai hasil kerja yang diperoleh, kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Karena itu kompensasi

berhubungan erat dengan motivasi kerja. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja lebih baik, menurut Gaouzali, Saydam. (2000:267). Kompensasi merupakan hal yang dapat menimbulkan minat pada karyawan agar cenderung untuk melakukan kegiatan yang diharapkan oleh pimpinan atau dengan kata lain, kompensasi merupakan motif yang didesain untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan apabila insentif tersebut dilakukan dengan benar.

Kompensasi adalah wujud balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja baik dalam bentuk keuangan serta produk ataupun layanan sehingga karyawan merasa dihargai di tempat kerja, menurut Ardianti et.al., (2018:17). Kondisi ini akan mendorong pekerja untuk mendapatkan balasan dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan pekerjaan dan akuntabilitas untuk kelancaran operasional perusahaan.

2.3.3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening

Menurut Dewi et.al., (2018:276) menyatakan bahwa dengan adanya kedisiplinan karyawan dan pembagian kompensasi yang sesuai diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga juga meningkatkan kelancaran proses pekerjaan serta mempermudah tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Motivasi juga diperlukan untuk menambah persentase taraf tercapainya tujuan organisasi. Pernyataan ini didukung oleh Ernawati & Rochmah (2019:58) menyatakan

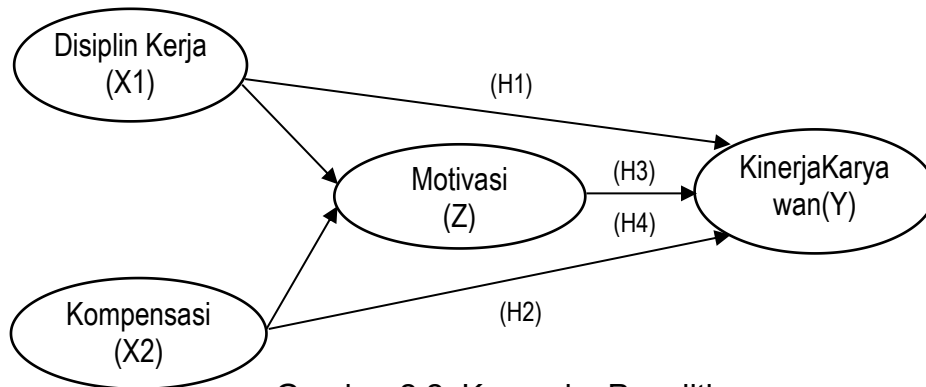
bahwa variabel motivasi kerja dan disiplin kerja bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Anwari, (2000), motivasi kerja seseorang karyawan berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai dalam pekerjaannya, perilaku seseorang karyawan dapat berubah karena perubahan yang dialami secara pribadi, jalannya perubahan tersebut dapat cepat atau lambat, bergantung kepada sifat individu yang bersangkutan. Motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan, dikemukakan oleh Robbins (2016). Motivasi adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.3.4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dinyatakan oleh Sudiarditha, Susita & Kartini (2019:85) dan terakhir didukung oleh Istifadah & Santoso (2019:262) menyatakan bahwa variabel kompensasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Mangkunegara (2017:67) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi". Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan

berkuantitas maka seorang karyawan membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja. Motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu, menurut Robbins (2016). Melalui kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan optimal, yang pada akhirnya berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Motivasi sebagai pendorong daya kerja yang dapat membangun gairah untuk bekerja seseorang sehingga mereka dapat bekerja sama, bekerja secara efisien dan diselaraskan dalam semua upaya pemenuhan mereka. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan mempunyai semangat kerja dan tanggung jawab yang tinggi dalam mengerjakan setiap tugasnya, dinyatakan oleh Ardianti et.al., (2018:16).

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.2. Kerangka Penelitian

2.5. Hipotesis Penelitian

Dari kerangka konseptual, dan teori serta penelitian terdahulu, hipotesis penelitian atau dugaan sementara yang dapat dianjurkan untuk diuji kebenarannya yaitu :

1. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik.
2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik.
3. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik
4. Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Definisi Operasional Variabel

Secara operasional, variabel perlu didefinisikan yang bertujuan untuk menjelaskan makna variabel penelitian. Singarimbun (2012) memberikan pengertian tentang definisi operasional, yaitu unsur penelitian yang memberikan petunjuk bagaimana variabel itu diukur. Variabel penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas, yaitu disiplin kerja (X1) dan kompensasi (X2) dan satu variabel terikat, yaitu Kinerja Karyawan (Y), serta satu variabel intervening yaitu motivasi (Z).

Agar variabel yang digunakan dapat diukur serta menghilangkan dan menghindari adanya kesalahan dalam penafsiran makna, maka perlu adanya definisi yang jelas mengenai variabel yang akan dipakai.

3.1.1. Variabel Disiplin Kerja (X1)

Pengertian disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati peraturan perusahaan atau organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Pada penelitian ini penulis menggunakan semua indikator disiplin kerja menurut pendapat Alfiah (2019), yaitu sebanyak lima indikator yaitu, 1) Kehadiran, 2) Ketaatan pada peraturan kerja, 3) Ketaatan pada standar kerja, 4) Tingkat kewaspadaan tinggi pegawai, 5) Etika bekerja.

3.1.2. Variabel Kompensasi (X2)

Gaji atau imbalan atau pembayaran yang diterima atau diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka berupa uang atau dapat dinilai dengan uang (finansial) maupun yang bukan berupa uang (non finansial) yang diberikan oleh perusahaan, melalui hubungan kepegawaian dengan sebuah organisasi, merupakan pengertian kompensasi.

Menurut Simamora (2015:445), kompensasi mempunyai empat indikator kompensasi yaitu 1) Gaji, 2) Insentif, 3) Tunjangan, 4) Fasilitas.

3.1.3. Variabel motivasi kerja (Z)

Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang yang menurut pendapat Maslow yaitu terdiri dari: 1) Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*), 2) Kebutuhan Rasa Aman (*safety and security needs*), 3) Kebutuhan Sosial/Kebutuhan Berdasarkan Rasa Memiliki (*Belongingness Needs*), 4) Kebutuhan Ego/Kebutuhan akan harga diri (*Estern Needs*) dan 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*).

Pada penelitian ini penulis menggunakan semua indikator motivasi kerja menurut pendapat Maslow, yaitu sebanyak lima indikator yaitu, terdiri dari: 1) Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*), 2) Kebutuhan Rasa Aman (*safety and security needs*), 3) Kebutuhan Sosial/Kebutuhan Berdasarkan Rasa Memiliki (*Belongingness Needs*), 4) Kebutuhan

Ego/Kebutuhan akan harga diri (*Estern Needs*), dan 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*).

3.1.4. Variabel kinerja karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi.

Pada penelitian ini penulis menggunakan semua indikator kinerja karyawan menurut pendapat Robbins (2016:260) yaitu terdiri dari enam indikator yaitu Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketetapan Waktu, Efektifitas, Kemandirian, dan Tim kerja.

Kinerja karyawan menurut pendapat Robbins (2016:260), terdiri dari enam indikator yaitu : (1) Kualitas Kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. (2) Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Misalkan saja karyawan mampu mencapai target produksi yaitu 100 unit. (3) Ketetapan Waktu Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang telah tersedia (terkait dengan karyawan penjualan). (4) Efektifitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi meliputi tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku untuk dimaksimalkan dengan tujuan menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

(5) Kemandirian, dan (6) menurut Robbins et.al. (2012:466) adalah *teamwork* atau timkerja.

3.2. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Petrokimia Gresik yang berlokasi di Jl. Jenderal Akhmad Yani, Gresik. Perusahaan tersebut merupakan anak perusahaan dari PT Pupuk Indonesia (Persero) Jakarta yang bergerak dibidang industri pupuk.

3.3. Desain Penelitian

Menurut Asep dan Yusran (2017:32), desain penelitian digunakan untuk menentukan arah proses penelitian secara benar dan tepat mencapai tujuan penelitian. Metode penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif. Menurut Asep dan Yusran (2017:5) penelitian kuantitatif bersifat objektif melibatkan pengumpulan data serta analisa data kuantitatif secara statistik sehingga dapat dilakukan dengan perhitungan yang dapat disajikan dalam bentuk grafik, diagram dan tabel.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi semua nilai hasil perhitungan dan pengukuran, baik kuantitatif ataupun kualitatif pada karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas. Dengan kata lain, populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi harus disebutkan secara tersurat, yaitu berkenaan dengan besarnya anggota populasi serta wilayah penelitian yang dicakup. Boedi Abdullah dan Beni Ahmad Saebani

(2014:34). Jumlah karyawan PT Petrokimia Gresik per 31 Desember 2021 sebanyak 1.919 orang. Merujuk pada pengertian tersebut diatas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian penjualan di PT Petrokimia Gresik.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu, yaitu teknik sampling. Teknik ini berguna untuk mereduksi anggota populasi menjadi anggota sampel yang mewakili populasinya, sehingga kesimpulan terhadap populasi dapat dipertanggungjawabkan, lebih teliti menghitung yang sedikit daripada yang banyak, serta menghemat waktu, tenaga dan biaya. Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki sifat dan karakter yang sama, sehingga mewakili populasinya. Boedi Abdullah dan Beni Ahmad Saebani (2014:35).

Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah sampling jenuh atau sensus pada unit penjualan. Pengertian dari sampling jenuh atau sensus menurut Sugiyono (2019:122), “adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Berdasarkan dari pengertian tersebut, maka dapat diketahui bahwa sampling jenuh atau sensus, teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi di unit bagian penjualan.

3.5. Jenis dan Sumber Data

3.5.1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, karena data yang didapat berupa data angka. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka (*metric*) seperti jumlah penjumlahan, berat badan, jarak dalam bentuk kilometer, dan lain sebagainya Suryani dan Hendryadi (2018:170).

3.5.2. Sumber Data

1. Data primer

Merupakan data yang didapat dari sumber pertama atau langsung dari obyek penelitian, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner.

2. Data sekunder

Merupakan data yang diperoleh dari penelitian kepustakaan (*library research*), merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh data sekunder dengan cara membaca literatur, buku referensi, jurnal, dan sumber tertulis lainnya.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara bagaimana memperoleh data mengenai pokok permasalahan yang diteliti. Muhammad (2008: 150), data yang diperlukan dalam penelitian ini akan diperoleh menggunakan teknik :

1. Metode wawancara

Merupakan suatu teknik yang dipakai dalam pengumpulan data dengan mengadakan wawancara langsung dengan staf bagian personalia yang ditunjuk pimpinan sesuai dengan sifat dan macam data yang diperlukan.

2. Metode kuesioner

Merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik.

3.7. Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini ialah skala likert. Skala likert adalah untuk mengukur respon subyek ke dalam 5 poin skala dengan interval yang sama (Albert Kurniawan, 2014: 72).

Tabel 3.1. Skala Likert

Pernyataan		Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

3.8. Variabel-Variabel Penelitian

Variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai "variasi" antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain. Variabel juga dapat merupakan atribut dari bidang keilmuan atau kegiatan tertentu. Tinggi, berta badan, sikap, motivasi, kepemimpinan, disiplin kerja, merupakan atribut-atribut dari setiap orang. Sugiyono (2019:58).

3.8.1. Variabel Bebas (independen)

Menurut Sugiyono (2019:59) variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, *antecedent*. Variabel ini juga yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbul variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini adalah disiplin kerja (X1), kompensasi (X2)

3.8.2. Variabel Terikat (dependen)

Menurut Sugiyono (2019:59) variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dari penelitian ini adalah adalah kinerja karyawan (Y).

3.8.3. Variabel Intervening

Menurut Sugiyono (2019:39) variabel Intervening (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak diamati dan diukur.

Variabel ini merupakan variabel penyela atau antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel intervening dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja (Z).

3.9. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2016) analisis data merupakan kegiatan setelah melakukan proses pengumpulan dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data yaitu kegiatan yang mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan dari seluruh responden yang menyajikan data dari tiap variabel yang dipilih untuk diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam sebuah penelitian. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan pendekatan uji statistika inferensi. Statistik inferensial merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi dimana sampel diambil (Sugiyono, 2016).

3.9.1. *Structural Equation Modelling (SEM)*

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pemodelan Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*) disingkat *SEM*. Alasan penggunaan SEM karena tujuan penelitian tidak hanya untuk mengungkapkan hubungan kausalitas antara variabel independen dengan variabel dependen, namun juga untuk memeriksa validitas dan realibilitas pengukuran dan pendugaan parameter pada setiap persamaan secara serentak untuk seluruh parameter. Selain itu teknik analisis menggunakan SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat kausalitas yang kompleks

maupun dimensional yaitu mengukur apa yang menjadi indikator suatu konstruk, dengan sekali jalan.

Pengertian *Structural Equation Modeling* menurut Ghozali (2008), pengertian *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah Teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks (baik hubungan searah maupun bolak-balik) untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model. SEM dapat menguji secara bersama-sama: (1) Model struktural : hubungan antara konstruk independen dengan dependen. (2) Model *measurement* : hubungan (nilai *loading*) antara indikator dengan konstruk (laten). Menurut Imam Suja'i (2007) *SEM* adalah pemodelan yang menganalisis hubungan kausalitas antara variabel indikator dengan variabel konstruk, variabel konstruk yang satu dengan variabel konstruk lainnya dalam persamaan linier. Pemodelan SEM meliputi (1) *Measurement Modeling*, yaitu pemodelan yang melibatkan hubungan pengaruh antara konstruk dengan indikator dan (2) *Structural Modeling*, adalah pemodelan yang melibatkan hubungan antara variabel konstruk dependen dengan variabel konstruk independen dan bisa juga antara variabel konstruk dependen dengan variabel konstruk dependen.

3.9.2. *Partial Least Square (PLS)*

Dalam perhitungan dan pengujian hipotesis untuk mendukung teknik analisis dan pengolahan data pada penelitian ini, akan dilakukan dengan bantuan *Partial Least Square (PLS)*. Penelitian ini menggunakan analisis data dengan menggunakan software *SmartPLS*, yang dijalankan dengan media komputer. *PLS (Partial Least Square)* merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model Struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas. Sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas. Analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel), merupakan pengertian dari *PLS (Partial Least Square)*. PLS dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan variabel laten dengan *multiple indikator*. PLS juga merupakan faktor *inderterminacy* metode analisis yang *powerfull* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil.

Awalnya PLS berasal dari ilmu sosial khususnya ekonomi. Model ini dikembangkan sebagai alternatif untuk situasi dimana dasar teori pada perancangan model lemah atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran refleksif. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi. Analisis PLS

terdiri dari dua sub model yaitu model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model* dan model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model*. *Inner model* atau model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar konstruk, sedangkan model pengukuran atau *outer model* menunjukkan bagaimana indikator merepresentasikan variabel laten untuk diukur.

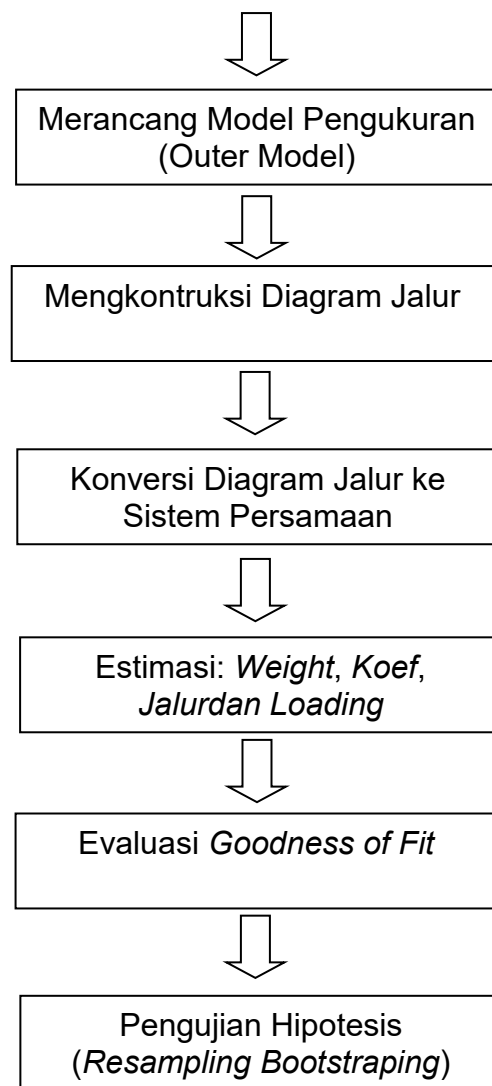
3.9.3. Cara Kerja PLS

Parameter estimasi yang dilakukan pada model pengukuran dan struktural dalam PLS dibagi menjadi tiga kategori. Pertama menghasilkan *weightestimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, tahap ketiga menghasilkan *estimasi means* dan lokasi (konstanta). Selama iterasi berlangsung *inner model estimate* digunakan untuk mendapatkan *outside approximation weight*, sementara itu *outer model estimate* digunakan untuk mendapatkan *inside approximation weight*. Prosedur iterasi ini akan berhenti ketika persentase perubahan setiap *outside approximation weight* relatif terhadap proses iterasi sebelumnya kurang dari 0,01 (Abdillah, Willy, dan Hartono, Jogiyanto 2015)

3.9.4. Langkah-langkah PLS

Langkah-langkah pemodelan persamaan struktural berbasis PLS dengan *software* adalah sebagai berikut:

Merancang Model Struktural (<i>Inner Model</i>)
--



Sumber : Ghozali, 2011

Gambar 3.1. Langkah-langkah PLS

3.9.4.1. Langkah Pertama : Merancang Model Struktural (*Inner model*)

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

3.9.4.2. Langkah Kedua : Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Perancangan model pengukuran (outer model) dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat refleksif atau formatif.

3.9.4.3. Langkah Ketiga : Mengkontruksi Diagram Jalur

Bilamana langkah satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.

3.9.4.4. Langkah Keempat : Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan

a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outerrelation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Model indikator refleksif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut.

$$X = \Lambda X \xi + \delta$$

$$Y = \Lambda Y \eta + \varepsilon$$

Dimana X dan Y adalah indikator untuk variabel laten eksogen (ξ) dan endogen (η). Sedangkan Λ_x dan Λ_y merupakan *matriks loading* yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dengan δ dan ε dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan

pengukuran atau noise. Model indikator formatif persamaannya dapat ditulis sebagai berikut :

$$\xi = \Pi \xi X_i + \delta$$

$$\eta = \Pi \eta Y_i + \varepsilon$$

Dimana ξ , X dan Y sama dengan persamaan sebelumnya. Dengan $\Pi \xi$ dan $\Pi \eta$ adalah seperti koefisien regresi berganda dari variabel laten terhadap indikator, sedangkan δ dan ε adalah residual dari regresi.

- b. Spesifikasi hubungan antar variabel laten (struktural model), disebut juga dengan *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian disebut *Inner model*. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel *manifest* diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Model persamaannya dapat ditulis seperti di bawah ini.

$$\eta = \beta \eta + \Gamma \xi + \varsigma$$

Dimana menggambarkan vektor variabel endogen (dependen) adalah vektor variabel laten eksogen dan adalah vektor residual (*unexplained variance*). Oleh karena PLS didesain untuk model *rekursif*, maka hubungan antar variabel laten, berlaku bahwa setiap variabel laten dependen, atau sering disebut *causal chain system* dari variabel laten dapat dispesifikasi sebagai berikut :

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \varsigma_j$$

Dimana y_{jb} (dalam bentuk matriks dilambangkan dengan Γ) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η) dengan eksogen (ξ). Sedangkan β_{ji} (dalam bentuk matriks dilambangkan dengan β) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η); untuk range indeks i dan b . Parameter ζ_j adalah variabel *inner residual*. Pada model PLS Gambar 3 *inner model* dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\eta_1 = y_1\xi_1 + y_2\xi_2 + \zeta_1\eta_2 = \beta_1\eta_1 + y_3\xi_1 + y_4\xi_2 + \zeta_1$$

c. *Weight relation*

Weight relation, estimasi nilai kasus variabel laten. *Inner* dan *outer model* memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi *weight relation* dalam algoritma PLS.

$$\xi_b = \sum_k w_{kb} x_{kb} \quad \eta_j = \sum_k w_{kj} y_{kj}$$

Dimana w_{kb} dan w_{kj} adalah k *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten ξ_b dan η_j . Estimasi variabel laten adalah *linear agregat* dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS.

3.9.4.5. Langkah Kelima : Estimasi: *Weight, Koefisien Jalur dan Loading*

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen. Pendugaan parameter didalam PLS meliputi 3 hal, yaitu :

- a. *Weight estimate* digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
- b. Estimasi jalur (*Path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya.
- c. *Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

3.9.4.6. Langkah Keenam : Evaluasi *Goodness of Fit*

a. *Outer Model*

- *Convergent validity* yaitu korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
- *Discriminant validity* yaitu membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted (AVE)* konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F}{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F + \sum \sigma_{ii}}$$

- 1) *Composite reliability* (pc) yaitu kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki realibilitas komposit yang baik jika

memiliki *composite reliability* ≥ 0.7 , walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum i \text{ var } (\varepsilon_i)}$$

2) *Cronbach Alpha* dalam PLS, uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *Cronbach Alpha* dimana konsistensi setiap jawaban diujikan. *Cronbach Alpha* dikatakan baik apabila $\alpha \geq 0.3$

b. *Inner Model*

Goodness of Fit Model diukur menggunakan *R-Square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$ adalah *R-square* variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*pathanalysis*).

3.9.4.7. Langkah Ketujuh : Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode *Resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

a. Hipotesis statistik untuk *outer model* adalah :

$$H_0 : \lambda_i = 0 \text{ lawan}$$

$$H_1 : \lambda_i \neq 0$$

b. Hipotesis statistik untuk *inner model* pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah :

$$H_0 : \lambda_i = 0 \text{ lawan}$$

$$H_1 : \lambda_i \neq 0$$

c. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*Distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (sampel minimum 30).

3.9.5. Uji Hipotesis

Uji signifikansi pada model SEM dengan PLS bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian hipotesis dengan metode SEM PLS dilakukan dengan cara melakukan proses *bootstrapping* dengan bantuan program komputer *smartPLS* sehingga diperoleh hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t statistik dengan nilai t tabel. Jika nilai t statistik

lebih besar daripada nilai t tabel (1,96), maka ada pengaruh signifikan antara suatu variabel terhadap variabel lainnya dan sebaliknya jika nilai t statistik lebih kecil daripada nilai t tabel (1,96), maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

PT Petrokimia Gresik merupakan Produsen Pupuk Terlengkap di Indonesia yang memproduksi berbagai macam pupuk dan bahan kimia untuk solusi agroindustri. PT Petrokimia Gresik memiliki kantor pusat dan kantor perwakilan. Kantor pusat dan pabrik PT Petrokimia Gresik terletak di Jl. Jenderal Ahmad Yani - Gresik 61119, Gresik, Jawa Timur, lokasi ini meliputi tiga buah kecamatan yaitu kecamatan Gresik, Kebomas dan Manyar. Sedangkan kantor perwakilan terletak di Jl. Tanah Abang II No. 63 Petojo Selatan, Gambir - Jakarta Pusat 10160, Pusat Layanan Pelanggan beralamat di Gedung Graha Phonska, Lantai 4 Jalan Tanah Abang III Nomor 16 Jakarta Pusat 10160, Indonesia.

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Setelah mendirikan PT Pupuk Sriwidjaja untuk membangun pabrik pupuk di Palembang pada tahun 1959, pemerintah Indonesia mulai mengkaji kemungkinan membangun pabrik pupuk di daerah lain. Biro Perancang Negara lalu mengusulkan pembangunan pabrik pupuk di Kabupaten Surabaya. Pada tahun 1960, Proyek Petrokimia Surabaya pun ditetapkan sebagai proyek prioritas dalam Pola Pembangunan Nasional Semesta Berencana Tahap I (1961-1969). Kontrak pembangunannya ditandatangani pada tanggal 10 Agustus 1964, dan mulai berlaku pada tanggal 8 Desember 1964. Badan

Persiapan Proyek Industri (BP3I) kemudian mengadakan studi kelayakan mengenai proyek tersebut. BP3I lalu menyimpulkan bahwa Kecamatan Kebomas layak dijadikan lokasi pembangunan proyek tersebut. Pemilihan lokasi perusahaan adalah didasarkan pada beberapa kriteria, yaitu :

1. Tersedia lahan kosong yang tidak produktif seluas 450 hektare.
2. Cukup tersedia kebutuhan sumber air dari aliran sungai Brantas dan sungai Bengawan Solo.
3. Berdekatan dengan daerah konsumen pupuk terbesar, yaitu usaha perkebunan dan petani tebu (dekat dengan calon pembeli pupuk potensial, yakni usaha perkebunan dan pertanian).
4. Dekat pelabuhan sebagai sarana pengangkutan/transportasi (dekat dengan perairan, sehingga memudahkan dalam mengangkut peralatan pabrik selama masa konstruksi, pengadaan bahan baku, maupun distribusi hasil produksi).
5. Dekat dengan kota Surabaya yang memiliki infrastruktur memadai dan tersedia tenaga-tenaga terampil.

Proyek ini diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia, HM. Soeharto pada tanggal 10 Juli 1972, yang kemudian tanggal tersebut ditetapkan sebagai hari jadi PT Petrokimia Gresik.

PT Petrokimia Gresik saat ini menempati areal lebih dari 450 hektar di Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Total produksi saat ini mencapai 8,9 juta ton/tahun, terdiri dari produk pupuk sebesar 5 (lima) juta ton/tahun,

dan produk non pupuk sebanyak 3,9 juta ton/tahun. Anak Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) ini bertransformasi menuju perusahaan. Solusi Agroindustri untuk mendukung tercapainya program Ketahanan Pangan Nasional, dan kemajuan dunia pertanian. Struktur Pemegang Saham PT Petrokimia Gresik adalah PT Pupuk Indonesia (Persero) yang memiliki 2.393.033 lembar saham atau senilai Rp 2.393.033.000.000 (99,9975%) dan Yayasan Petrokimia Gresik yang memiliki 60 lembar saham atau senilai Rp 60.000.000 (0,0025%). Jumlah karyawan PT Petrokimia Gresik per 31 Juli 2023 sebanyak 1.909 orang.

Perusahaan mengalami beberapa kali perubahan status badan hukum. Badan hukumnya berubah dari proyek yang ditandatangani pada tanggal 10 Agustus 1964, dan mulai berlaku pada tanggal 8 Desember 1964 menjadi Perusahaan Umum (Perum) pada tahun 1971 melalui PP no. 35/1971 tanggal 8 September 1971. Kemudian berdasarkan PP no. 14/1975 bentuk badan usaha diubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) yang dituangkan dalam akte pendirian perseroan oleh Notaris Abdul Latif, SH no. 110 tanggal 31 Mei 1975. Selanjutnya berdasarkan PP no. 28/1997 statusnya berubah menjadi Anggota Holding PT Pusri. Tahun 1912 – sekarang menjadi Anggota Holding PT Pupuk Indonesia (Persero) berdasarkan Surat Keputusan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia nomor AHU17695.AH.01.02 Tahun 1912.

Dalam perkembangannya, PT Petrokimia Gresik secara konsisten dan berkesinambungan melakukan inovasi produk dan pengembangan pabrik berbasis teknologi. Bermula dari produksi pupuk berbasis Nitrogen, kemudian dikembangkan pada produksi pupuk berbasis Fosfat, dan berkembang lagi kearah produksi pupuk majemuk.

4.1.2. Visi, Misi dan Tata Nilai

4.1.2.1. Visi, Misi dari PT Petrokimia Gresik

Visi, Misi dari PT Petrokimia Gresik adalah sebagai berikut :

1. Visi PT Petrokimia Gresik

Menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya paling diminati konsumen.

2 . Misi PT Petrokimia Gresik

- a. Mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasemba dapangan
- b. Meningkatkan hasil usaha untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional dan pengembangan usaha perusahaan
- c. Mengembangkan potensi usaha untuk mendukung industri kimia nasional dan berperan aktif dalam *community development*.

4.1.2.2. Tata Nilai dari PT Petrokimia Gresik

Tata Nilai dari PT Petrokimia Gresik adalah sebagai berikut :

1. Amanah

- Definisi :Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
- Panduan Perilaku :

- a. Memenuhij anji dan komitmen
- b. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan.
- c. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika

2. Kompeten

- Definisi : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
- Panduan Perilaku :
 - a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
 - b. Membantu orang lain belajar
 - c. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

3. Harmonis

- Definisi : Saling peduli dan menghargai perbedaan
- Panduan Perilaku :
 - a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
 - b. Suka menolong orang lain
 - c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif

4. Loyal

- Definisi: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
- Panduan Perilaku :
 - a. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara

- b. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
- c. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika

5. Adaptif

- Definisi : Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
- Panduan Perilaku :
 - a. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
 - b. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
 - c. Bertindak proaktif

6. Kolaboratif

- Definisi : Membangun kerjasama yang sinergis
- Panduan Perilaku :
 - a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
 - b. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
 - c. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Akronim dari Tata Nilai PT Petrokimia Gresik adalah AKHLAK, dengan proses pembentukan akronim sebagai berikut : Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif

4.1.3. Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik

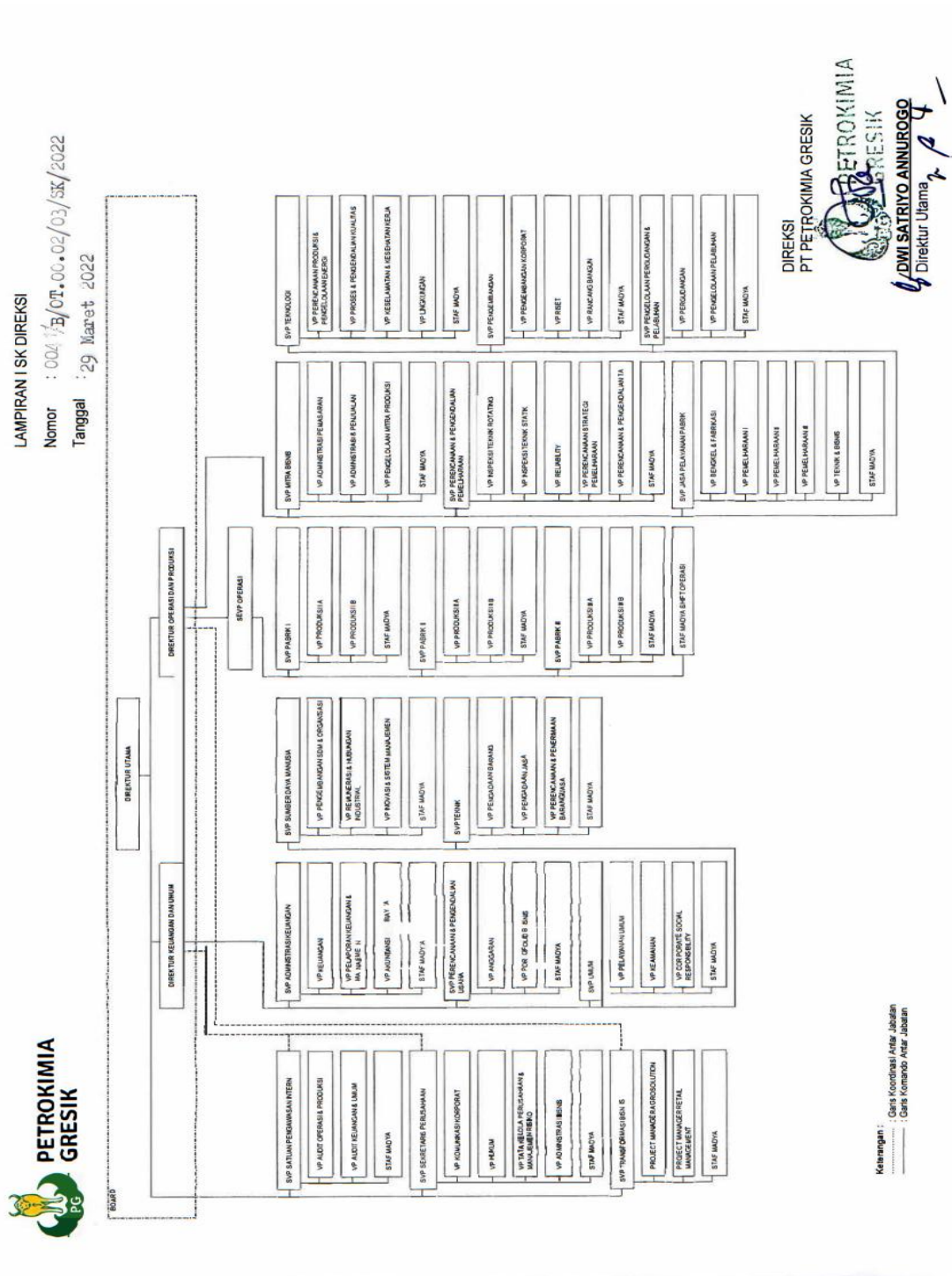
Organisasi perusahaan di bawah kendali pimpinan perusahaan, yaitu :

1. Dewan Komisaris, yang terdiri dari Komisaris Utama dan Komisaris.
2. Dewan Direksi yang terdiri dari Direktur Utama yang membawahi Direktur Operasi dan Produksi, dan Direktur Keuangan dan Umum.

Masing-masing Direktur membawahi beberapa Senior Vice President (SVC) atau setingkat dengan General Manager. SVP adalah posisi *senior level executive* di dalam organisasi perusahaan. SVP mempunyai tanggung jawab untuk melapor kepada Direktur dan setiap SVP membawahi beberapa Vice President (VP) atau setingkat Manager. yang membawahi Bagian-bagian.

Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik disusun sesuai dengan Lampiran I SK Direksi Nomor; 004.1/B/OT.00.02/03/SK/2022, tanggal 29 Maret 2022. Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik disajikan pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi



4.1.4. Kegiatan Produksi

PT Petrokimia Gresik saat ini memiliki pabrik yang menghasilkan produk pupuk dan non pupuk dengan kapasitas sebagai berikut :

4.1.4.1. Kapasitas Produksi Pabrik Pupuk

1. Pupuk Urea : 2 Pabrik dengan kapasitas 1.030.000 ton/tahun.
2. Pupuk Fosfat : 1 Pabrik dengan kapasitas 500.000 ton/tahun
3. Pupuk ZA : 3 Pabrik dengan kapasitas 750.000 ton/tahun
4. Pupuk NPK Phonska : 4 Pabrik dengan kapasitas 2.250.000 ton/tahun
5. Pupuk NPK (Kebomas Blending) : 4 Pabrik dengan kapasitas 450.000 ton/tahun.
6. Pupuk ZK : 2 Pabrik dengan kapasitas 20.000 ton/tahun
7. Pupuk organik : 150 Pabrik dengan kapasitas 1.500.000 ton/ton
(Pengembangan Petroganik dilaksanakan di seluruh Indonesia bekerja sama dengan investor daerah setempat [Mitra Petroganik]),

4.1.4.2. Kapasitas Produksi Pabrik Non Pupuk

1. Amoniak : 2 Pabrik dengan kapasitas 1.105.000 ton/tahun.
2. Asam Sulfat : 2 Pabrik dengan kapasitas 1.170.000 ton/tahun
3. Asam Fosfat : 2 Pabrik dengan kapasitas 400.000 ton/tahun
4. Cement Retarder : 1 Pabrik dengan kapasitas 440.000 ton/tahun
5. Alumunium Florida : 1 Pabrik dengan kapasitas 12.600 ton/tahun.
6. Furified Gypsum : 2 Pabrik dengan kapasitas 800.000 ton/tahun
7. CO2 Cair & Dry Ice : 2 Pabrik dengan kapasitas 21.000 ton/ton
8. Asam Klorida (HCl) : 2 Pabrik dengan kapasitas 11.600 ton/tahun.

4.1.5. Infrastruktur / Fasilitas Pendukung

1. Unit Pembangkit Tenaga Listrik

- Gas Turbine Generator 33 MW
- SteamTurbine Generator 50 MW
- PLTU Berbasis Batu bara 32 MW

2. Unit Pengolahan Limbah

Masing-masing unit produksi di Petrokimia Gresik dilengkapi dengan unit pengolahan limbah, baik limbah cair, padat dan gas.

3. Instalasi Penjernihan Air (IPA)

- Gunungsari Surabaya, kapasitas 3.700 m³/jam
- Babat, Lamongan, kapasitas 2.500 m³/jam

4. Pusat Riset

- Kebon Percobaan seluas 6 Hektar.
- Dilengkapi mobil uji tanah.
- Unit penggemukan sapi.
- Dilengkapi 8 laboratorium dengan fungsi yang berbeda.
- Pilot Plant Probiotik, Produk Hayati, Fit Rice.

5. TUKS/DERMAGA

- Kapasitas bongkar muat 7.425.000 ton/tahun.
- Panjang 820 meter.
- Lebar 25 meter.
- Sandar kapal : Dermaga Utama Sisi Luar : Max. 60.000 DWT.
- Sandar kapal : Dermaga Utama Sisi Dalam: Max. 30.000 DWT.

4.2. Deskripsi Penelitian

4.2.1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Karyawan yang berada pada Unit Penjualan di Perusahaan PT. Petrokimia Gresik. Responden yang digunakan sebagai sampel berjumlah 125 (seratus dua puluh lima) responden, melalui penyebaran kuesioner secara online. Dengan pemaparan karakteristik responden dijelaskan sebagai berikut.

4.2.2. Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Presentase
1.	Laki-laki	84	67%
2.	Perempuan	41	33%

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki yaitu sebanyak 84 orang atau 67%. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 41 orang atau 33% dari total responden berjenis kelamin perempuan.

4.2.3. Lamanya Bekerja

Tabel 4.2. Lamanya Bekerja

No.	Lamanya Bekerja	Jumlah (orang)	Presentase
1.	1-5 Tahun	24	19%
2.	6-9 Tahun	40	32%
3.	< 1 Tahun	17	14%
4.	>10 Tahun	44	35%

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan lamanya bekerja, responden yang bekerja 1-5 tahun berjumlah 24 orang dengan presentase 19%, responden yang bekerja 6-9 tahun berjumlah 40 orang dengan presentase 32%, responden yang bekerja selama <1 tahun berjumlah 17 orang dengan presentase 14%, responden yang bekerja >10 tahun berjumlah 44 orang dengan presentase 35%.

4.2.4. Usia

Tabel 4.3. Usia

No.	Usia	Jumlah (orang)	Presentase
1.	20 - 30 Tahun	49	39%
2.	31 - 40 Tahun	57	46%
3.	> 40 Tahun	19	15%

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan usia, responden yang berusia 20-30 tahun berjumlah 49 orang dengan presentase 39%, responden yang berusia 31-40 tahun berjumlah 57 orang dengan presentase 46%, responden yang berusia >40 tahun berjumlah 19 orang dengan presentase 15%.

4.2.5. Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4. Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Presentase
1.	SLTA/SMA	54	43%
2.	D-3	46	37%
3.	S-1	25	20%

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan usia, responden dengan tingkat pendidikan SLTA/SMA berjumlah 54 orang dengan presentase 43%, responden dengan tingkat pendidikan D-3 berjumlah 46 orang dengan presentase 37%, responden dengan tingkat pendidikan S-1 berjumlah 25 orang dengan presentase 20%

4.2.6. Posisi Personalia di Unit Kerja Penjualan

Tabel 4.5. Posisi Personalia di Unit Kerja Penjualan

No.	Unit Kerja	Jumlah (orang)
1.	Agrosol	10
2.	CCM	10
3.	Ekspor	10
4.	Jasa	10
5.	Korporasi	20
6.	Lola Mitra	20
7.	Non Pupuk	20
8.	SPDP	25
Jumlah		125

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan posisi personalia di Unit Kerja Penjualan, maka sebagian besar diambil sebagai responden dengan posisi Agrosol berjumlah 10 orang, responden dengan posisi CCM berjumlah 10 orang, responden dengan posisi ekspor berjumlah 10 orang, responden dengan posisi jasa berjumlah 10 orang. Selanjutnya, responden dengan posisi korporasi berjumlah 20 orang, responden dengan posisi lola mitra

berjumlah 20 orang, responden dengan posisi non pupuk berjumlah 20 orang, dan responden dengan posisi pupuk berjumlah 25 orang.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan peneliti, diperoleh data yang dikumpulkan untuk dijadikan bahan analisis pada penelitian ini. Adapun data yang dikumpulkan adalah sebagai berikut:

4.3.1. Variabel Disiplin Kerja (X1)

Berdasarkan pemahaman penulis, pengertian disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati peraturan perusahaan atau organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Pada penelitian ini penulis menggunakan semua indikator disiplin kerja menurut pendapat Alfiah (2019), yaitu sebanyak lima indikator yaitu, 1) Kehadiran, 2) Ketaatan pada peraturan kerja 3) Ketaatan pada standar kerja 4) Tingkat kewaspadaan tinggi pegawai, 5) Etika bekerja. Frekwensi Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel Disiplin Kerja, *Mean* dan *Factor Loading* dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.6. Frekwensi Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel Disiplin Kerja, *Mean* dan *Factor Loading*

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	<i>Mean</i>	<i>Factor Loading</i>
1.	Saya selalu hadir tepat waktu pada jam kerja, dengan melakukan absensi pada mesin kehadiran.	0	2	10	93	20	4.048	0.718
2.	Saya selalu mentaati peraturan yang berlaku yang telah ditetapkan perusahaan.	0	0	26	91	8	3.856	0.767
3.	Saya mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan (komputer, printer, in focus, telepon)	0	0	36	77	12	3.808	0.790
4	Saya menerapkan tingkat kewaspadaan tinggi (kebersihan lingkungan, merapikan peralatan kerja).	0	1	49	73	2	3.608	0.780
5	Saya memperhatikan etika dalam bekerja (seragam kerja, memakai tanda pengenal, sopan, bertanggung jawab terhadap tugas).	0	1	50	72	2	3.60	0.730

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas dijelaskan sebagai berikut :

1. Diketahui data hasil pada tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja yang memiliki frekuensi hasil jawaban responden dengan nilai *mean* yang tertinggi pada pernyataan : Saya selalu hadir tepat

waktu pada jam kerja, dengan melakukan absensi pada mesin kehadiran yaitu sebesar 4.048 yang artinya bahwa responden setuju jika tingkat kehadiran kehadiran tepat waktu pada jam kerja, dengan melakukan absensi pada mesin kehadiran sangat diperhatikan dan dipatuhi.

2. Diketahui data hasil pada tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja dengan indikator mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik sesuai standar:, memiliki *factor loading* yang tertinggi pada pernyataan : Saya mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan (komputer, *printer, in focus*, telepon) yaitu sebesar 0.790

4.3.2. Variabel Kompensasi (X2)

Kompensasi adalah gaji atau imbalan atau pembayaran yang diterima yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka berupa sesuatu yang dapat dinilai dengan uang (finansial) maupun yang bukan berupa uang (non finansial) yang diberikan oleh perusahaan, melalui hubungan kepegawaian dengan sebuah organisasi. Menurut Simamora (2015:445), kompensasi mempunyai empat indikator kompensasi yaitu 1) Gaji 2) Insentif 3) Tunjangan 4) Fasilitas. Frekwensi Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel Kompensasi, *Mean* dan *Factor Loading* dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.7. Frekwensi Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel
Kompensasi, *Mean* dan *Factor Loading*

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	<i>Mean</i>	<i>Factor Loading</i>
1.	Saya mendapatkan gaji atas pekerjaan saya setiap bulan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	0	2	17	66	40	4.152	0.781
2.	Saya mendapatkan tunjangan (komponen tambahan gaji), berupa tunjangan: kesehatan, makan, transport, perumahan, pensiun, dan THR).	0	1	14	81	29	4.104	0.789
3.	Saya mendapatkan insentif (bonus) bila pekerjaan saya mencapai/melebihi target yang diberikan dalam bentuk uang tunai.	0	1	25	79	20	3.994	0.774
4	Saya mendapatkan kompensasi tidak langsung, berupa pinjaman kendaraan dinas, cuti besar, penghargaan berprestasi tinggi, penghargaan atau kompensasi tidak langsung lainnya.	0	3	47	73	2	3.592	0.717

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas dijelaskan sebagai berikut :

1. Diketahui data hasil pada tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Kompensasi yang memiliki frekuensi hasil jawaban responden dengan nilai *mean* yang tertinggi pada pernyataan : Saya mendapatkan gaji atas pekerjaan saya setiap bulan sesuai dengan ketentuan yang

berlaku.yaitu sebesar 4.152 yang artinya bahwa responden setuju jika mendapatkan gaji atas pekerjaan setiap bulan sesuai ketentuan yang berlaku.

2. Diketahui data hasil pada tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Kompensasi dengan indikator mendapatkan tunjangan (komponen tambahan gaji), memiliki *factor loading* yang tertinggi pada pernyataan : Saya mendapatkan tunjangan (komponen tambahan gaji), berupa tunjangan : kesehatan, makan, transport, perumahan, pensiun, dan THR). yaitu sebesar 0.789.

4.3.3. Variabel Motivasi Kerja (Z)

Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang yang menurut pendapat Maslow yaitu terdiri dari : Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan Rasa Aman, Kebutuhan Sosial/Kebutuhan Berdasarkan Rasa Memiliki, Kebutuhan Ego/Kebutuhan akan harga diri dan Kebutuhan Aktualisasi Diri.

Pada penelitian ini penulis menggunakan semua indikator motivasi kerja menurut pendapat Maslow, yaitu sebanyak lima indikator yaitu, terdiri dari : Kebutuhan Fisiologis; Kebutuhan Rasa Aman; Kebutuhan Sosial/Kebutuhan Berdasarkan Rasa Memiliki; Kebutuhan Ego/Kebutuhan akan harga diri dan Kebutuhan Aktualisasi Diri. Frekwensi Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi Kerja, *Mean* dan *Factor Loading* dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.8. Frekwensi Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel Motivasi Kerja, *Mean* dan *Factor Loading*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Factor Loading
1.	Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis (makan, minum, pakaian, rumah/ tempat tinggal).	0	0	23	83	19	3.968	0.740
2.	Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan rasa aman (tidak dibuli oleh anggota team penjualan).	0	0	25	94	6	3.848	0.691
3.	Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan sosial (menjalin pertemanan sesama team penjualan, sesama karyawan, atasan, bawahan dan rekanan).	0	0	40	83	2	3.696	0.789
4	Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan harga diri (hasrat merasakan penghormatan dan menjadi orang kepercayaan atasan sesama karyawan)..	0	0	61	63	1	3.520	0.770
5.	Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri (mempertaruhkan waktu dan tenaga untuk bisa menjadi pemimpin).	0	1	67	54	3	3.472	0.725

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas dijelaskan sebagai berikut :

1. Diketahui data hasil pada tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja yang memiliki frekuensi hasil jawaban responden dengan nilai *mean* yang tertinggi pada pernyataan : Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis (makan, minum, pakaian, rumah/tempat tinggal), yaitu sebesar 3.968 yang artinya bahwa responden setuju jika kebutuhan (makan, minum, pakaian, rumah/ tempat tinggal) dapat dipenuhi dengan baik.
2. Diketahui data hasil pada tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja dengan indikator kebutuhan sosial (menjalin pertemanan sesama team penjualan, sesama karyawan, atasan, bawahan dan rekanan), memiliki *factor loading* yang tertinggi pada pernyataan : Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan sosial (menjalin pertemanan sesama team penjualan, sesama karyawan, atasan, bawahan dan rekanan) yaitu sebesar 0.789

4.3.4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi,

Pada penelitian ini penulis menggunakan semua indikator kinerja karyawan menurut pendapat Robbins (2016:260) dan menurut Robbins et.al., (2012:466) yaitu sebanyak enam indikator yang terdiri dari enam indikator yaitu 1) Kualitas Kerja. 2) Kuantitas 3) Ketetapan Waktu 4) Efektifitas 5) Kemandirian, 6) Tim kerja.

Kinerja karyawan menurut pendapat, terdiri dari enam indikator yaitu 1) Kualitas Kerja Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. 2) Kuantitas Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Misalkan saja karyawan mampu mencapai target produksi yaitu 100 unit. 3) Ketetapan Waktu Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang telah tersedia (terkait dengan karyawan penjualan). 4) Efektifitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi meliputi tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku untuk dimaksimalkan dengan tujuan menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya. 5) Kemandirian, dan 6) menurut Robbins et al. (2012:466) adalah *team work*.

Frekwensi Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Karyawan, *Mean* dan *Factor Loading* dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.9. Frekwensi Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Karyawan, *Mean* dan *Factor Loading*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Factor Loading
1.	Saya mampu membuat pekerjaan yang berkualitas (menjalankan tugas dengan baik sesuai aturan perusahaan).	0	0	4	102	19	4.120	0.764
2.	Saya mampu mencapai target penjualan secara kuantitas sesuai dengan target perusahaan.	0	0	10	103	12	4.016	0.784
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu..	0	0	26	95	4	3.824	0.735
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai efektifitas (ukuran hasil tugas atau keberhasilan dalam mencapai tujuan)	0	0	35	90		3.72	0.715
5.	Saya mampu bekerja dengan prinsip kemandirian (berinisiatif sendiri tanpa meminta bantuan orang lain atau pengawas).	0	0	52	73		3.584	0.676
6.	Saya mampu bekerja secara <i>team work</i> (tim kerja) terkait dengan penjualan dan ide-ide yang saya ajukan diterima dengan baik oleh tim kerja).	0	2	77	46		3.352	0.671

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas dijelaskan sebagai berikut :

1. Diketahui data hasil pada tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan yang memiliki frekuensi hasil jawaban responden dengan nilai *mean* yang tertinggi pada pernyataan : Saya mampu membuat pekerjaan yang berkualitas (menjalankan tugas dengan baik sesuai aturan perusahaan)., yaitu sebesar 4.120 yang artinya bahwa responden setuju jika karyawan mampu menjadikan pekerjaannya berkualitas.
2. Diketahui data hasil pada tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan dengan indikator mencapai target penjualan secara kuantitas sesuai dengan target perusahaan, memiliki *factor loading* yang tertinggi pada pernyataan : Saya mampu mencapai target penjualan secara kuantitas sesuai dengan target perusahaan. yaitu sebesar 0.784

4.4. Hasil Analisis Data Penelitian-Pengujian Hipotesis

4.4.1. Analisis Model Menggunakan PLS SEM

Partial Least Square (PLS) merupakan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis yang diajukan. PLS merupakan analisis persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian (Abdillah & Hartono, 2015). PLS digunakan dalam penelitian ini karena bertujuan untuk memprediksi model untuk pengembangan teori. Hal ini karena penelitian ini hanya menggunakan sebagian variabel dari *grand theory* dan menambahkan

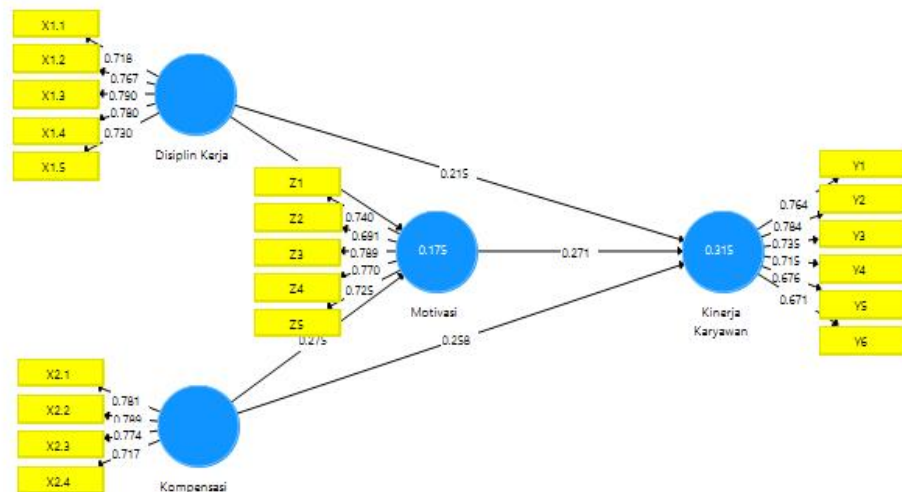
variabel lain di luar *grand theory* yang digunakan. Banyak peneliti yang merekomendasikan penggunaan PLS sebagai alat statistik pemodelan jalur yang baik untuk menyelesaikan model multivariat yang kompleks (Hair dkk., 2017). Kemudian banyak peneliti juga yang membuktikan bahwa pendekatan PLS adalah alat statistik yang fleksibel, lebih kuat dan unggul untuk memprediksi model dan bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori. Keunggulan lainnya yaitu tidak memerlukan adanya uji normalitas data (dapat menganalisis semua data yaitu data ordinal, rasio, nominal, dan interval) dan data tidak harus berdistribusi normal (Ghozali, 2015).

Peneliti melakukan dua tahap pengujian menggunakan *software SmartPLS* yaitu menguji model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Pada pengujian model pengukuran, peneliti melakukan uji validitas konvergen, diskriminan, pengujian *composite reliability*, dan *average variance extracted* (AVE). Biasanya, uji reliabilitas dan validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh indikator yang dibentuk dalam model terhadap variabel laten yang dibangun (Hair dkk., 2017). Untuk menguji *convergent validity*, penelitian ini menggunakan *outer loading*. Selanjutnya, untuk memastikan bahwa model yang dibentuk dalam penelitian adalah *robust* (kuat), maka dilakukan analisis model struktural. Pengujian model struktural dilakukan dengan pengujian *R-Squared* (R^2), estimasi koefisien jalur, dan *predictive relevance* (Q^2) (Abdillah & Hartono, 2015; Ghozali, 2015; Haryono, 2016).

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dari variabel penelitian didasarkan pada tiga pengujian yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas composite. Adapun hasil dari estimasi model pengukuran disajikan pada Gambar 4.2 dan 4.3, yang menjelaskan hubungan variabel laten dengan indikatornya.

Outer Model Sebelum Evaluasi atau Model yang akan diuji seperti pada gambar 4.2. di bawah ini :



Gambar 4.2. Model Konseptual Diagram Jalur

Sumber : *Output SmartPLS 2023*

4.4.2. Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

Evaluasi model pengukuran reflektif adalah evaluasi hubungan antara variabel dengan indikatornya dimana penggambarannya ditunjukkan dengan anak panah dari konstruk (berbentuk elips) ke beberapa indikator (bentuk kotak). Evaluasi ini meliputi dua tahap yaitu uji *convergent validity* dan *discriminant validity*.

4.4.2.1. Tahap 1: Uji Validitas Kovergen (*Covergent Validity*)

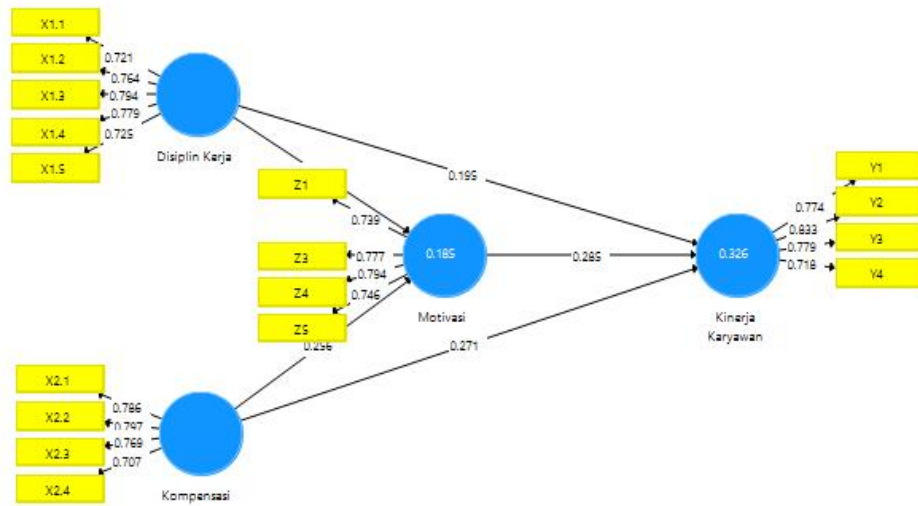
Validitas konvergen (*convergent validity*) sebagai pengujian untuk menilai model pengukuran dengan indikator reflektif berdasarkan korelasi antara indikator dengan konstraknya menggunakan *Software SmartPLS*. Indikator memenuhi kriteria valid apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 berdasarkan kriteria penilaian (Hair et.al., 2017). Pada Tabel 4.10, merupakan hasil dari uji validitas konvergen untuk masing-masing dari 20 indikator penelitian. Hasil *Outer Loading* Sebelum Evaluasi dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.10. Hasil *Outer Loading* Sebelum Evaluasi

Variabel	Label Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Disiplin Kerja	X1.1	0.718	Valid
	X1.2	0.767	Valid
	X1.3	0.790	Valid
	X1.4	0.780	Valid
	X1.5	0.730	Valid
Kompensasi	X2.1	0.781	Valid
	X2.2	0.789	Valid
	X2.3	0.774	Valid
	X2.4	0.717	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.764	Valid
	Y2	0.784	Valid
	Y3	0.735	Valid
	Y4	0.715	Valid
	Y5	0.676	Tidak Valid
	Y6	0.671	Tidak Valid
Motivasi	Z1	0.740	Valid
	Z2	0.691	Tidak Valid
	Z3	0.789	Valid
	Z4	0.770	Valid
	Z5	0.725	Valid
Batas nilai <i>Outer Loading</i>		> 0.700	

Sumber: *Output PLS* (2023), diolah.

Hasil *Outer Loading* Sebelum pada tabel 4.10. menunjukkan ada beberapa Indikator yang belum memenuhi kriteria valid apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70, diantaranya ada nilai *loading factor* lebih kecil dari 0,70 yaitu indikator Y5 = 0,676, Y6 = 0,671 dan Z2 = 0,691. Indikator ini harus didelete dari diagram jalur, sehingga pada gambar 4.3. di bawah ini menunjukkan Evaluasi *Outer Model* Setelah Evaluasi atau Output Diagram Jalur (*Inner Model*) dijelaskan pada gambar 4.3. berikut.



Gambar 4.3. Output Diagram Jalur (*Outer Model* Setelah Evaluasi)

Sumber : *Output SmartPLS 2023*

Hasil *Outer Loading* Setelah Evaluasi dijelaskan pada tabel 4.11. berikut.

Tabel 4.11. Hasil *Outer Loading* Setelah Evaluasi

Variabel	Indikator	OuterLoading	Keterangan
DisiplinKerja	X1.1	0.721	Valid
	X1.2	0.764	Valid
	X1.3	0.794	Valid
	X1.4	0.779	Valid
	X1.5	0.725	Valid
Kompensasi	X2.1	0.786	Valid
	X2.2	0.797	Valid
	X2.3	0.769	Valid
	X2.4	0.707	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.774	Valid
	Y2	0.833	Valid
	Y3	0.779	Valid
	Y4	0.718	Valid
Motivasi	Z1	0.739	Valid
	Z3	0.777	Valid
	Z4	0.794	Valid
	Z5	0.746	Valid
Batas nilai <i>loadingfactor</i>		> 0.700	

Sumber: Output PLS (2023), diolah.

Berdasarkan Tabel 4.11, menunjukkan hasil estimasi dari model pengukuran yang didapatkan nilai *loading factor* dari seluruh indikator lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa 17 indikator penelitian dianggap telah memenuhi kriteria valid untuk pengujian validitas konvergen.

4.4.2.2. Tahap 2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji Validitas diskriminan (*discriminant validity*) dengan melihat pada nilai *cross-loading* dan *fornell-lacker criterium*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran didapatkan nilai *cross loading* dari masing-masing konstruk dengan

indikatornya lebih besar dibandingkan hubungan setiap konstruk dengan indikator lainnya. Dimana hasil dari validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 4.12.

1. Uji Validitas diskriminan dengan melihat pada nilai *cross-loading* dan *fornell-lacker criterium*.

Tabel 4.12. Hasil *Discriminant Validity (Fornell-Lacker Criterion)*

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Motivasi
Disiplin Kerja	0.757			
Kinerja Karyawan	0.397	0.777		
Kompensasi	0.369	0.444	0.766	
Motivasi	0.358	0.450	0.353	0.764

Sumber: Output PLS (2023), diolah.

Pada tabel 4.12, menunjukkan bahwa nilai *fornell-lacker criterium* untuk seluruh konstruk dalam model telah sesuai kriteria pengujian validitas diskriminan, dikarenakan nilai *fornell-lacker criterium* atau nilai akar *AVE* dari setiap konstruk lebih besar dibandingkan konstruk lainnya. Sehingga setiap konstruk mampu memprediksi indikatornya dibandingkan konstruk lainnya. Selanjutnya dilakukan uji validitas konstruk dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, dapat dilihat pada Tabel 4.13.

2. Uji Validitas diskriminan dengan melihat pada *Average Variance Extracted (AVE)*.

Tabel 4.13. Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Konstruk	AVE	Keterangan
Disiplin Kerja	0.574	Valid
Kinerja Karyawan	0.604	Valid
Kompensasi	0.586	Valid
Motivasi	0.584	Valid
Batas nilai <i>AVE</i>	> 0.500	Valid

Sumber: Output PLS (2023), diolah.

Pada Tabel 4.13., menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada masing-masing konstruk lebih besar dari 0,50 (Hair et.al., 2017), sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator penelitian dianggap valid untuk mewakili variabelnya dan karenanya dapat digunakan dalam penelitian ini.

4.4.3. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas (*composite reliability*) sebagai pengujian untuk mengukur reliabilitas konstruk pada model pengukuran dengan melihat pada nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*. Adapun hasil pengujian *composite reliability* dijelaskan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14. Hasil *Composite Reliability* dan *Crobanch's Alpha*

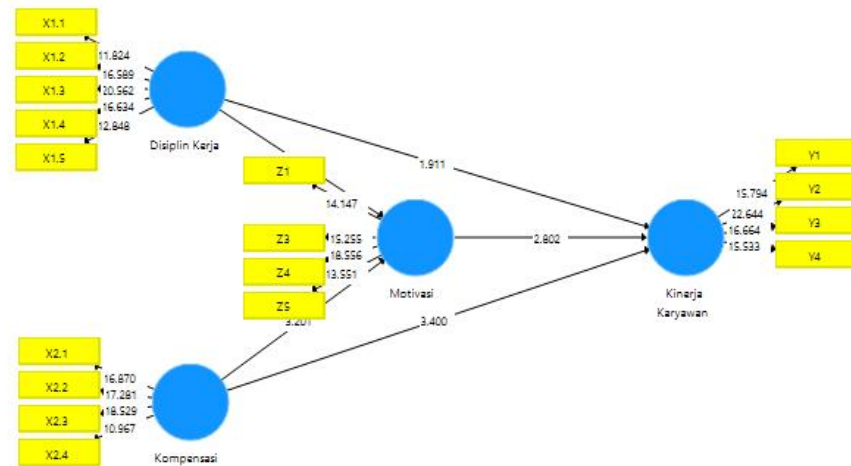
Konstruk	Composite Reliability	Crobanch's Alpha	Keterangan
Disiplin Kerja	0.870	0.814	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.859	0.780	Reliabel
Kompensasi	0.850	0.766	Reliabel
Motivasi	0.849	0.763	Reliabel
Batas nilai Reliabilitas	> 0.700	> 0.700	Reliabel

Sumber: Output PLS (2023), diolah

Berdasarkan Tabel 4.14, dijelaskan hasil pengujian reliabilitas dengan nilai composite reliability dan cronbach alpha untuk seluruh konstruk lebih besar dari 0,70 (Hair et.al., 2017), sehingga konstruk penelitian mempunyai reliabilitas yang baik dan hal ini menandakan tidak ada keberatan yang signifikan dari penggunaan instrumen dalam penelitian yang dilakukan. Dengan demikian, sebagaimana hasil pengujian validitas dan reliabilitas, maka model dalam penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahapan selanjutnya yaitu pengujian model struktural.

4.4.4. Evaluasi Model Struktural

Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan dengan evaluasi *R-Squared* (R^2), *predictive relevance* (Q^2), dan estimasi koefisien parameter jalur (Hair et.al., 2017). Tahapan evaluasi pengujian model struktural (*inner model*) untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel eksogen dalam menerangkan variabel endogen dengan nilai koefisien determinansi (*R-Square*). Selanjutnya evaluasi koefisien jalur untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Adapun hasil dari estimasi model struktural disajikan pada Gambar 4.4, yang menjelaskan hubungan antar variabel laten berikut.



Gambar 4.4. Hasil Evaluasi Model Struktural

Koefisien determinasi atau *R-Square* (R^2) sebagai pengujian *Goodness-Fit Model* yaitu untuk mengukur besar kontribusi atau kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Diketahui bahwa nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu) (Hair et.al., 2017). Adapun nilai *R-Square* (R^2) dapat dilihat pada Gambar 4.3. dan dijelaskan secara rinci pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15. Hasil *R-Square* dan *Q-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
Kinerja Karyawan	0.326	0.309	0.183

Sumber: Output PLS (2023), diolah

Berdasarkan Tabel 4.15 didapatkan hasil nilai *R-Square* (R^2) untuk variabel endogen Kinerja Karyawan yaitu 0,326. Hal ini dapat diartikan bahwa besar kontribusi pengaruh variabel eksogen yaitu disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 0.326 atau 32,6%. Nilai tersebut termasuk dalam kriteria rendah, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian ini mempunyai nilai *Goodness of Fit* yang baik.

Selanjutnya, hasil pengujian *Q2 predictive relevance* yang dapat dilihat pada Tabel 4.15 berfungsi untuk memvalidasi model. Hasil *Q2 predictive relevance* dikatakan baik jika nilainya $>0,00$. Hasil pengujian *Q square* pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa semua variabel endogen dalam penelitian ini memiliki nilai lebih dari 0,00 yang mengindikasikan bahwa model prediksi yang diajukan dalam penelitian ini dapat dikatakan baik sehingga memenuhi syarat kebaikan model (*model fit*).

4.5. Uji Hipotesis

Estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) pada gambar 4.3. dievaluasi dengan melihat nilai signifikansi dan t-statistik yang menggambarkan korelasi antar variabel laten dalam model struktural yang diperoleh melalui prosedur *Bootstrapping*. Selanjutnya hasil estimasi digunakan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yang dijelaskan secara ringkas pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Coefficient	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0.195	1.911	0.057	Tidak Signifikan
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0.271	3.400	0.001	Signifikan
Disiplin Kerja → Motivasi → Kinerja Karyawan (Indirect Effect)	0.075	2.065	0.039	Signifikan (Indirect Effect)
Kompensasi → Motivasi → Kinerja Karyawan (Indirect Effect)	0.073	2.004	0.046	Signifikan (Indirect Effect)
Batas signifikan		> 1,96	< 0,050	

Sumber: Output PLS (2023), diolah

Untuk mengetahui hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang diajukan, maka dapat diketahui melalui koefisien jalur (*path coefficient*) yang diuji dengan prosedur *bootstrapping*. Selanjutnya, t-statistik dan p-value digunakan untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel, yaitu nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 atau p-value lebih kecil dari 0,05 (tingkat signifikansi) (Hair et.al., 2017). Hasil pengujian hubungan antar variabel menggunakan koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.16. dapat diketahui bahwa:

1. Nilai pengaruh variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *path coefficients* sebesar 0.195, dengan t-Statistic sebesar 1,91 yaitu lebih kecil dari 1,96 dan p-value sebesar 0.057 yaitu lebih dari 0.05. Maka Hipotesis ditolak, yaitu Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Nilai pengaruh variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.271 dengan p-value sebesar 0.001 yaitu kurang dari

0.05. Maka Hipotesis diterima, yaitu Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Nilai pengaruh variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Intervening Motivasi adalah sebesar 0.075 dengan p-value sebesar 0.039 yaitu kurang dari 0.05. Maka Hipotesis diterima, yaitu Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Intervening Motivasi.
4. Nilai pengaruh variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Intervening Motivasi adalah sebesar 0.073 dengan p-value sebesar 0.046 yaitu kurang dari 0.05. Maka Hipotesis diterima, yaitu Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Intervening Motivasi.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa disiplin kerja tidak terdapat pengaruh atau tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik. Maka Hipotesis ditolak, yaitu Disiplin Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa tinggi rendah disiplin kerja tidak memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik karena di perusahaan memiliki target kinerja yang ditetapkan untuk masing-masing karyawan pada bagian

penjualan yang harus dicapai. Sehingga capaian kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan (kehadiran) karyawan.

Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik karena sistem di perusahaan yang mengharuskan karyawan memenuhi target yang telah ditetapkan, khususnya karyawan dibagian penjualan atau pemasaran yang setiap bulan harus dicapai. Sehingga jika target sudah terpenuhi, maka mereka mengesampingkan kedisiplinan kerjanya.

Frekwensi hasil jawaban responden untuk variabel disiplin kerja, yaitu “Saya selalu hadir tepat waktu pada jam kerja, dengan melakukan absensi pada mesin kehadiran.” sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator kehadiran merupakan salah satu temuan disiplin kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada Cheung et al. (2023) nilai *mean* dan *factor loading* terbesar tiap variabel berbeda dikarenakan Setiap variabel mungkin memiliki karakteristik atau kontribusi khusus ke dalam faktor tertentu. Oleh karena itu, indikator yang memiliki karakteristik yang lebih mencolok atau kuat akan memiliki *factor loading* yang lebih besar. Selanjutnya, *factor loading* mencerminkan sejauh mana suatu variabel terkait dengan faktor tertentu. Jika ada ketidakseimbangan dalam bagaimana variabel-variabel terkait dengan faktor-faktor, maka nilai *factor loading* yang tinggi bisa saja muncul di indikator yang berbeda. Disamping itu, ukuran sampel yang kecil atau tingkat variabilitas yang tinggi dalam data dapat mempengaruhi

hasil analisis faktor. Hasilnya dapat lebih bervariasi dan tidak stabil. Maka dari itu, Cheung et al. (2023) menambahkan serta merekomendasikan perlunya validasi tambahan dengan diskriminan *Validitas Fornell and Larcker's criterion* sesuai pada tabel 4.9 dengan alasan pertimbangan kesalahan pengambilan sampel dengan melihat tingkat varians indikator yang dijelaskan oleh masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan *varians* bersama antara dua konstruk.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terbaru dari (Fauzia et al., 2023) yang menemukan bahwa pengaruh disiplin kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pesona Inti Rasa dikarenakan tidak adanya kebijakan disiplin preventif yang merupakan upaya untuk mendorong karyawan agar mengikuti dan menaati pedoman kerja yang dibuat oleh perusahaan. Lebih lanjut, temuan pada penelitian ini juga menguatkan penelitian (Shilma et al., 2022) dimana kurangnya lingkungan kerja yang suportif menyebabkan kecenderungan karyawan kurang memiliki sikap ketaatan dan kesetiaan terhadap peraturan yang tidak tertulis/budaya kerja pada perusahaan. Selanjutnya, temuan (Kusuma & Rismawati, 2022) juga menyebutkan kurangnya kepatuhan karyawan menyebabkan turunnya disiplin kerja pada karyawan yang menyebabkan kecenderungan untuk mengabaikan budaya kerja dan peraturan yang berlaku di perusahaan. Hasil dari penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian lain dari Arianto (2013) yang mengemukakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Agung

Setiawan (2013) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan. Hasil dari penelitian tersebut adalah disiplin kerja terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan dikarenakan bahwa ada suatu kesediaan karyawan sangat penting dalam mematuhi semua peraturan-peraturan perusahaan tanpa adanya paksaan. Okky Orlando (2018) juga mengemukakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga oleh karena itu disimpulkan bahwa disiplin kerja tidak dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Sebaliknya hasil penelitian dari Selfi Ariesni dan Lise Asnur (2021), yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan di Rangkayo Basa Hotel Padang Panjang. Hal ini ditunjukkan bahwa nilai $F_{8,338}$ dengan $sig_{0,007} < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak. Juga diperoleh koefisien regresi sebesar 0.585 dengan nilai $sig_{0,007} < 0,05$. Artinya dimana setiap peningkatan satuan disiplin kerja akan meningkatkan 0.585 satuan kinerja karyawan.

4.6.2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan, di Unit Penjualan PT Petrokimia. Maka Hipotesis diterima yaitu Kompensasi berpengaruh signifikan atau positif terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi

kompensasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik sudah menerapkan kompensasi yang sudah baik yang mendukung Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator Kompensasi (X2.1) yang mempunyai nilai kontribusi terbesar adalah : “Saya mendapatkan gaji atas pekerjaan saya setiap bulan sesuai dengan ketentuan yang berlaku” dan Indikator Kompensasi (X2.2) yang mempunyai nilai kontribusi terbesar adalah : “Saya mendapatkan tunjangan (komponen tambahan gaji), berupa tunjangan : kesehatan, makan, transport, perumahan, pensiun, dan THR), tunjangan pensiun, tunjangan keluarga, tunjangan transportasi, tunjangan makan siang, tunjangan perumahan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator mendapatkan gaji atas pekerjaan merupakan salah satu temuan kompensasi signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Ardianti et al., (2018:17) yang menyatakan bahwa kompensasi adalah wujud balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja baik dalam bentuk keuangan serta produk ataupun layanan sehingga karyawan merasa dihargai di tempat kerja. Kondisi ini akan mendorong pekerja untuk mendapatkan balasan dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan pekerjaan dan akuntabilitas untuk kelancaran operasional perusahaan. Hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maria Ulfa, dkk (2013) menjelaskan bahwa pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

(Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo). Secara umum berdasarkan hasil analisis penelitian di AUTO 2000 Malang Sutoyo, maka Karyawan AUTO 2000 Malang Sutoyo merasa sangat puas dengan pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan, baik kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial. Hal ini dilihat dari *grand mean* masing-masing tabel distribusi frekuensi, yaitu item variabel kompensasi finansial sebesar 3,7427 yang dikategorikan setuju, *grand mean* tabel distribusi frekuensi item variabel kompensasi non finansial sebesar 3,8193 yang dikategorikan setuju, *grand mean* tabel distribusi frekuensi item variabel motivasi kerja karyawan sebesar 3,9314 yang dikategorikan setuju dan *grand mean* tabel distribusi frekuensi item variabel kinerja karyawannya itu sebesar 4,0507 yang dikategorikan setuju. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan AUTO 2000 Malang Sutoyo yaitu sebesar 0,196.

Menurut Efendi, Rival (2019), hasil penelitian Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Kota Malang, menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening di Unit Penjualan di PT Petrokimia Gresik, diperoleh hasil bahwa pengaruh variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Intervening Motivasi Kerja adalah berpengaruh atau signifikan. Maka Hipotesis diterima yaitu Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa Disiplin Kerja jika dilakukan dengan motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong semangat tingginya kinerja karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik mempunyai motivasi kerja yang tinggi untuk mendukung Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan intervening motivasi, penelitian ini menguatkan penelitian Dewi et al., (2018:276) yang menyatakan bahwa dengan adanya kedisiplinan karyawan dan pembagian kompensasi yang sesuai diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga juga meningkatkan kelancaran proses pekerjaan serta mempermudah tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Motivasi juga diperlukan untuk menambah persentase taraf tercapainya tujuan organisasi. Hasil penelitian ini juga

sejalan dengan penelitian Ernawati & Rochmah (2019:58) menyatakan bahwa variabel motivasi kerja dan disiplin kerja bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini juga didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Laila Wahyuni, dkk. (2021) Uji Hipotesis bahwa, 1) diduga disiplin kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) pada Hotel Batiqa dan Hotel Pesonna di Pekanbaru dengan dasar pengambilan keputusan: $p\text{-value} \leq 0.05$: maka hipotesis diterima. 2) Hasil Pengujian dalam gambar model struktural dapat dilihat bahwa variabel disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan dimediasi dengan variabel motivasi kerja dengan nilai $p\text{-value}$ 0.001. Nilai *path coefficient* sebesar 0.314, menunjukkan bahwa setiap kenaikan disiplin kerja sebesar 1 satuan, maka motivasi kerja dan juga kinerja karyawan sebesar 0.314.

Menurut Montela Nove Rahman, dkk. (2023), terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja Indikator Z2 yaitu “Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan rasa aman (tidak dibuli oleh anggota team penjualan)”, tidak valid dikarenakan pelaksanaan pekerjaan penjualan merupakan bagian daripada standarisasi dan tugas pokok dan fungsi pada bagian penjualan, sehingga pekerjaan penjualan merupakan suatu hal yang harus dilakukan pada setiap karyawan divisi penjualan.

4.6.4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening di Unit Penjualan di PT Petrokimia Gresik, diperoleh hasil bahwa pengaruh variabel Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Intervening Motivasi Kerja adalah berpengaruh atau signifikan. Maka Hipotesis diterima yaitu Kompensasi berpengaruh signifikan atau positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa Kompensasi jika dilakukan dengan motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong semangat tingginya kinerja karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik mempunyai motivasi kerja yang tinggi untuk mendukung Kinerja Karyawan.

Penelitian ini dikuatkan oleh Mangkunegara (2017:67) yang mengatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi”. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang karyawan membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja. Lebih lanjut, hasil penelitian ini sejalan dengan Robbins (2016), motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Melalui kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif

dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan optimal, yang pada akhirnya berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Selanjutnya, Ardianti et.al., (2018:16) menyatakan bahwa motivasi sebagai pendorong daya kerja yang dapat membangun gairah untuk bekerja seseorang sehingga mereka dapat bekerja sama, bekerja secara efisien dan diselaraskan dalam semua upaya pemenuhan mereka. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan mempunyai semangat kerja dan tanggung jawab yang tinggi dalam mengerjakan setiap tugasnya. Hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dito, Anoki Herdian (2010) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini dilakukan pada PT Slamet Langgeng Purbalingga dan menggunakan Kompensasi sebagai variabel independen, Motivasi sebagai variabel intervening, dan Kinerja sebagai variabel dependen. Analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji model, analisis regresi linier dan intervening. Berdasarkan uji-t yang dilakukan dan hasil analisis regresi linier 1 di atas dapat diketahui bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dan pada hasil analisis regresi linier 2 diketahui bahwa Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Dan berdasarkan hasil dua analisis regresi

linier di atas dapat dilakukan uji mediasi (intervening) sehingga diketahui bahwa variabel motivasi mampu menjadi variabel intervening oleh karena perhitungan *standardized coefficients* untuk pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan intervening motivasi. Menurut Abu Sari, dkk. (2020), kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh atau tidak signifikan.

Indikator Motivasi (Z1), mempunyai nilai kontribusi cukup besar adalah : “Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis (makan, minum, pakaian, rumah/ tempat tinggal)”.

4.7. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

1. Responden hanya tersebar pada Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik yang dimana kita tahu bahwa di PT Petrokimia Gresik sendiri memiliki banyak Unit Operasional dan pengelolaan banyak pabrik dengan skala nasional sehingga penelitian ini hanya menggambarkan kondisi secara utuh pada unit penjualan PT Petrokimia Gresik terkait dengan disiplin kerja, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan faktor lingkungan kerja dimana terdapat faktor budaya kerja dan control perilaku yang dapat

memperkaya hasil daripada penelitian berkaitan dengan kepercayaan pada tingkat institusi.

3. Dalam penelitian ini, penggunaan metode kuantitatif dengan alat analisis PLS, sehingga penelitian kedepan dapat melakukan *deep interview* pada unit penjualan PT Petrokimia Gresik supaya dapat mengkonfirmasi temuan dalam penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode analisis PLS untuk menguji “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik”, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Disiplin Kerja tidak dapat memberikan kontribusi pada Kinerja Karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik.

Hal tersebut menunjukkan bahwa tinggi rendah disiplin kerja tidak memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik karena perusahaan memiliki target kinerja yang ditetapkan untuk masing-masing karyawan pada bagian penjualan yang harus dicapai.

2. Kompensasi dapat memberikan kontribusi pada Kinerja Karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik.

Seorang karyawan yang memiliki kompensasi berupa gaji yang tinggi akan meningkatkan kinerjanya di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik dan mampu meningkatkan serta mengembangkan potensi dirinya secara optimal apabila kompensasi berupa gaji mendukungnya.

3. Disiplin Kerja bisa memberikan kontribusi pada Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Intervening di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik. Variabel Motivasi dapat memediasi Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik mempunyai motivasi kerja yang tinggi yang bisa mendorong untuk melakukan disiplin kerja lebih baik sehingga Kinerja Karyawan menjadi baik.

4. Kompensasi bisa memberikan kontribusi pada Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Intervening di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik. Variabel Motivasi dapat memediasi Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik mempunyai motivasi kerja yang tinggi untuk mendapatkan kompensasi yang baik sehingga Kinerja Karyawan menjadi baik.

5.2. Saran

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini memungkinkan peneliti untuk membuat beberapa rekomendasi yang dapat diperhitungkan atau diuji di masa depan adalah sebagai berikut :

1. Terkait dengan disiplin kerja, diharapkan karyawan di Unit Penjualan meningkatkan disiplin kerjanya dan mampu menerapkan disiplin sesuai dengan kriteria peraturan disiplin karyawan yang telah ditetapkan perusahaan dan mampu menurunkan angka pelanggaran serta menghilangkan standar pelanggaran per tahun menjadi nihil atau dengan tidak mentoleransi pelanggaran sebesar 50 kasus pelanggaran. Karena dari hasil kuisioner kehadiran nilainya

berpengaruh mungkin perusahaan bisa mengembalikan sistem absensi kembali menjadi sistem *finger print* untuk kehadiran *offline*.

2. Terkait dengan kompensasi. Kompensasi harus tetap diberikan sesuai dengan kontribusi karyawan di unit penjualan agar karyawan mencapai target penjualan yang telah ditetapkan sehingga meningkatkan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi memiliki peran yang baik untuk meningkatkan Kinerja Karyawan di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik. Perusahaan tetap bisa memberikan kompensasi khususnya di tunjangan dengan baik dan dengan besaran yang layak.
3. Terkait Motivasi dapat memediasi Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan harus ditingkatkan terus menerus dan harus berinovasi dikarenakan motivasi sebagai variabel intervening adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja dengan memperhatikan kebutuhan sosial karyawan, hal tersebut dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan *family gathering*, *outbond*, lomba-lomba, dll. Untuk memperkuat hubungan sosial antar karyawan.
4. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi persepsi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan disiplin kerja, kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya hendaknya meneliti variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti disiplin kerja.

5. Untuk penelitian berikutnya disarankan agar memperluas cakupan responden supaya mendapat hasil yang baik dan lebih relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy, dan Hartono, Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM dalam Penelitian Bisnis* (Ed. I.). Yogyakarta: ANDI.
- Abdullah, Boedi dan Saebani, Beni Ahmad (2014). *Metode Penelitian Ekonomi Islam (Muamalah)*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Abu Sari, Fakhry Zamzam, dan Harun Syamsudin. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Universitas Indo Global Mandiri, Jurnal Nasional Manajen Pemasaran & SDM. Vol. 1 No. 2 (2020)
<http://journal.jis-institute.org/index.php/jnmpsdm/article/view/91>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing .
- Afifah Hanim (2020), *5 Tips Supaya Kamu Bisa Disiplin Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu*.
<https://www.idntimes.com/life/inspiration/afifah-hanim/tips-supaya-kamu-bisa-menyelesaikan-pekerjaan-tepat-waktu-c1c2>
- Agung Setiawan. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya, Kampus Ketintang Surabaya 60231. *Jurnal Ilmu Manajemen* | Volume 1 Nomor 4 Juli 2013.
[file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/6280-Article%20Text-8620-1-10-20131231%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/6280-Article%20Text-8620-1-10-20131231%20(1).pdf)
- Aim Bastaman (2020). *Ekonomi Biru: Prinsip kemandirian*.
<https://gemari.id/gemari/2020/6/3/ekonomi-biru-prinsip-kemandirian>
- Akbar, Mada Faisal, et al..(2021). *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Albert Kurniawan (2014). *Metode Riset untuk Ekonomi dan Bisnis: Teori, Konsep, dan Praktik Penelitian Bisnis*. Bandung L Alfabeta.
- Alfiah, D. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap* . Semarang
- Andrew E., Sikula, (2017), *Training dan Pengembangan Tenaga Kerja*, Jakarta : Pustaka Binaman.

- Anoraga, Panji, (2006). *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Anwari, (2000), *Motivasi : Perangkat Analisis Untuk Para Manajer*, Usahawan No. 12, Th. XXIX, Desember.
- Ardi M.E., Y. Yuniningsih, dan Ira Wikartika (2022), Analisis Pertumbuhan Laba dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi pada Perusahaan Pertambangan yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 22(3):1549, October 2022, 1549—1555. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Batanghari Jambi ISSN 1411-8939 (Online), ISSN 2549-4236 (Print). DOI 10.33087/jiubj.v22i3.256.
- Ardianti, F.E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). *Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 13-31. <https://doi.org/10.3552/smbi.v8i1.1764>
- Ariana (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Cendana Resort dan Spa. Ubud, Gianyar. www.e-jurnal.com/2013_jpmanajemnodd130195 diakses tanggal 07 Desember 2020
- Arianto, Dwi Agung Nugroho. 2013. Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*. Vol. 9 (2): 191-200. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya* 20 [file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/22510-Article%20Text-26519-1-10-20180116%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/22510-Article%20Text-26519-1-10-20180116%20(3).pdf)
- Arisanti, K.D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk, *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 101-118.
- As'ad, Mohammad (2008), *Psikologi Industri : Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, Yogyakarta : Liberty
- Asep Hermawan dan Husna Leila Yusran. (2017). *Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif*. Depok: Kencana.
- Atmosudirdjo, S. Prajudi (1986), *Dasar-Dasar Adminitrasi Management dan Office Management*, Ghalia, Jakarta

- Birowo A.T., Dibyo Prabowo, Poerwadi Djojonegoro, (1992), *Perkebunan Gula, Seri Manajemen, Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta*.
- Career Realism (2015). *8 Ciri Karyawan Berkualitas di Tempat Kerja*. diakses tanggal 16 Oktober 2023
<http://bkpp.kaboki.go.id/2017/03/31/8-ciri-karyawan-berkualitas-di-tempat-kerja/>
- Cheung et al. (2023). *Asia Pacific Journal of Management*.
<https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Dessler, Gary, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid II, Penerbit PT Prehallindo, Jakarta
- Dewi, Adhita Maharani (2018). *Analisa Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan CV. Marthani. Jurnal Megisma Vol. 6 No. 1*
- Dharma, Agus, (1991), *Manajemen Prestasi Kerja :Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Dito, Anoki Herdian dan Lataruva Eisha (2010), *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*, Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Dwi Atikah, Dinda (2019), *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi* <https://core.ac.uk/download/pdf/225828296.pdf>
- Edison, Emron., Y.A. et.a;., (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Efendi, Rival (2019) *Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PDAM Kota Malang*. Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
<http://etheses.uin-malang.ac.id/14685/>
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.

- Ernawati, F.Y dan Rochmah, AS (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Di Binas Sosial Kabupaten Kendal). *Jurnal STIE Semarang Vol 11 No. 2 Edisi Juni 2019 (Issn: 2085-5656, E-Issn: 2232-7826)*.
- Fahmi, Irham. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Fauzia, Salsabillah, M., Salsabillah, F. M., Hou, A., Tambunan, D., Novirsari, E., & Chaniago, S. (2023). The Effect of Work Dicipline and Rewarding on Employee Performance at PT. Pesona Inti Rasa. *Journal of Management and Social Sciences (JMASC)*, 1(4), 1-13. <https://doi.org/0.59031/jmsc.v1i4.201>
- Frederick. Herzberg, Bernard Mausner, dan Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work, Volume 1 dari Organization and Business*, Edisi cetak ulang, direvisi, (2011), Penerbit: Transaction Publishers.
- Gaouzali, Saydam. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Mikro)*. Jakarta: Djambatan. <file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/11158-169-24220-1-10-20190529.pdf>
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modeling* Edisi II. Universitas Diponegoro. Semarang
- Ghozali, Imam (2015). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevic Donnely, (1998). *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses* (Terjemahan Nunuk Adriarni), Penerbit Binapura Aksara, Jakarta.
- Glints Indonesia Grup (2022). *7 Jenis Tunjangan: Besaran dan Bedanya dengan Insentif*. <https://employers.glints.com/id-id/blog/jenis-tunjangan/>
- Gomes, Faustino Cardoso, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit : Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair, J. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Ins.

- Handoko, T.Hani, (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, Melayu, S.P, (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Bumi Aksara
- Hendrayani (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karayan pada PT Anugrah Niaga Jaya Cabang Pekanbaru*. *Eko dan Bisnis: Riau Economic and Business Review* 11.4: 339-350,
- Heriani, Baharuddin Baharuddin and Muhammad Nur Fattah, dkk (2022), *The Effect of Compensation and Discipline on Performance through Employee Work Motivation at the DPRD Secretariat in Soppeng Regency*, Proceedings of the 4th African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Nsukka, Nigeria, April 5-7, 2022 © IEOM Society International
- Hesti Prima, Rini (2011). *Analisis Peningkatan Kinerja Melalui Kompensasi dan Motivasi pada Karyawan PT Asta Anugerah*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur >UPN Jatim Journal > Jurnal Ilmu Ekonomi Pembangunan, http://eprints.upnjatim.ac.id/3151/1/hesti_PR_JIEP0201_01011.pdf
- Husnan, Suad dan Heidjrachman Ranupandojo, (1994), *Manajemen Personalia*, Edisi 4, Cetakan 4. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Imam Suja'i, A.Yusuf, (2007), *Aplikasi Program AMOS untuk Confirmatory FactorAnalysis dan SEM*, Malang.
- Irianto, Jusuf, (2001). *Tema-tema pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Istifadah, Anissaul., dan Santoso, Budi (2019). Pengaruh Kompensasi, Motivasi. Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi. *International Journal of Social Science and Business*, Vol.3, 259-263. *Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember*.
- Iqbal Maulana Ihsani, Hesty Prima Rini (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kebonrejo Surabaya. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. Volume 23. Issue : 1. Pages 75-79

Jufrizen, Fadilla Puspita Hadi (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia. Jurnal Sains Manajemen: Volume 7 No 1, Juni 2021, E-ISSN 2443-0064 dan P-ISSN 2622-0377.
<https://e-urnal.lppmunsera.org/index.php/SM/article/view/2277/1737>

Kholida Qothrunnada (2-2-2023, Kuantitas adalah: Macam, Contoh, dan Perbedaan dengan Kualitas.
<https://www.detik.com/bali/berita/d-6547677/kuantitas-adalah-macam-contoh-dan-perbedaan-dengan-kualitas>

Kusumah, D. H., & Rismawati, R. (2022). Enricment : Journal of Management The Effect Of Work Motivation And Work Discipline on Employee Performance in the West Cikarang Sub-District Office. *Enricment : Journal of Management*, 12(4)

Langda Aditya Wijaya dan Laily, Nur (2021), *Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening*, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen - JIRM: Volume 10 No. 4, April 2021 (e-ISSN: 2461-0593), Jurnal mahasiswa.stesia.ac.id

Lilyana, B., De Yusa, V dan Yatami, I (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Rudant Maju Selaras. Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS), 5(3), 163-170.

Mangkunegara, A.Anwar Prabu, (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia* Perusahaan, Edisi 14, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Maria Ulfa Kusdi Rahardjo Ika Ruhana, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo), <https://media.neliti.com/media/publications/73798-ID-pengaruh-kompensasi-terhadap-motivasi-ke.pdf>

Mathis, Robert L dan John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta.

McClelland, David C. (2023), *Human Motivation Theory*. ISBN-13: 978-0521369510, Publisher: Cambridge University Press (January 29, 1988)

- Medcom.id (2022), *Mengenal Teori Maslow, 5 Tingkat Kebutuhan Dasar Manusia dan Contoh*; (27 September 2022)
<https://www.medcom.id/pendidikan/news-pendidikan/GKd229Ab-mengenal-teori-maslow-5-tingkat-kebutuhan-dasar-manusia-dan-contoh>
- Moenir, (2004), *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta.
- Montela Nove Rahman, Ramdhani Bayu Putra, Muhamad Fikri (2023), Ramadhan, dan Yulasmi Yulasmi, **Universitas Putra Indonesia YPTK**, Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intyervening Pada Kantor BPBD Kabupaten Agam, *Jurnal Vol 4 No 2 (2023): PRMM Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen*
<https://jurnal.mdp.ac.id/index.php/prmm/article/view/4567>
- M. R. Ferdiansyah dan Dhani Ichsanuddin Nur (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Penggunaan E-Wallet DANA Pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UPN "Veteran" Jawa Timur. *Jurnal Management Studies and Entrepreneurship Journal Vol 4(6) 2023 : 7970-7978*
- Muhammad (2008). *Metode Penelitian Ekonomi Islam: Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,.
- Mullins, Laurie J. (2005) *Management and Organisational Behaviour*. Seventh Edition. USA: Prentice Hall,
- Muzaki, Afan (2022), *Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai Variabel Intervening: Studi pada PT Trans Rekreasindo Cabang Malang*, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Nasichah, Aristya Ulin (2016), *Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada KSPS BMT Bina Ummat Sejahtera di Kabupaten Jepara*. Undergraduate (S1) thesis, FEBI Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
- Nitisemito, Alex S., (2015), *Manajemen Personalia*, Cetakan Kelima, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Novitasari, Dian (2018), *Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Surakarta*. Other thesis, IAIN SALATIGA.

- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. *Jurnal Ilmiah Nasional*, III(1), 60-74
- Oei, Francis Elizabeth Wijaya dan Zaroni (2012), *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*, Volume 4, No. 2 (2012): Ultimaccounting Jurnal Ilmu Akuntansi, Universitas Multimedia Nusantara.
<https://ejournals.umn.ac.id/index.php/Akun/article/view/131>
- Okky Orlando. (2018), Pengaruh Knowledge Sharing dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*. <file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/22510-Article%20Text-26519-1-10-20180116.pdf>
- Petrokimia Gresik Solusi Agroindustri (2022), <https://petrokimia-gresik.com/page/visi-misi-dan-budaya-perusahaan>
- Pratama, Yudi dan Jaenab (2021), *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Tukadmas GC Kota Bima*.
- Prawirosentono, Suyadi dan Primasari, (2015). *Kinerja dan motivasi karyawan*. BPFE. Yogyakarta
- Purwaningsih, (2022), *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Mall Pelayanan Publik Kabupaten Banyuwangi*. Masters thesis, Universitas Muhammadiyah Jember.
- Putri (2020), Pengaruh Persepsi Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pada Pegawai CV. Top Selluler, Oktavianto Hadi Kusuma STIE Mahardhika : *Jurnal Manajemen Dewantara Vol 6 No 1 (2022): 52 – 59*. <file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/kusuma.pdf>
- Richa Meyta Sari, Dewi Khrisna Sawitri (2023). PT Petrokimia Care Sharing CSR Program: Society Potential Empowerment to Improve The Society Life Quality at Roomo Village and Karangturi Sub-District Gresik, *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat LPPM-Universitas Muhammadiyah Tasikmalaya Volume: 6 Nomor: 3E-ISSN: 2614 -8544*

- Riut Iptian, Zamroni, Riyanto Efendi (2021), *The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance*, International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, Vol 7, No 8 (2020)
- Prasetyo, Budi Saksono. (1984). Dunia Ekuin dan Perbankan. *Centre for Strategic and International Studies* Jakarta 9: 6-31.
- Pratama, Yudi dan Jaenab (2021), *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Tukadmas GC Kota Bima*, Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik, Vol. 6 (2), Juli 2021 Dikirim: 18 Juni 2021; Diterima 2 Juli 2021.
- Rivai, Veithzal (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Rajagrafindo Persada. Bandung
- Robbins, Stephen P., (2016). *Organizational Behavior*. Global Edition. Penerbit, Pearson Education. (Perilaku Organisasi, Edisi Delapan, Penerbit PT Prehallindo, Jakarta).
- Robbins, S.P. (2012). *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II. Jakarta: Prinhalindo.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia* . Jakarta : Bumi Aksara.
- Selfi Ariesni dan Lise Asnur (2021). Universitas Negeri Padang, Indonesia. *Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora. Volume 5, Number 3, Tahun 2021, pp. 363-369 P-ISSN: 1979-7095 E-ISSN: 2615-4501*
Open Access: https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPPSH.file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/mas_dewantara,+4.+JPPSH+VOL.+5+No.+3+Selfi+Ariesni+370-376.pdf
- Sera.astra (2022). *Empat Cara Meningkatkan Efektivitas*
<https://www.sera.astra.co.id/id/news/2022/11/empat-cara-meningkatkan-efektivitas-dan-efisiensi-kerja>
- Shilma, Rismayadi, B., & Sumarni, N. (2022). Effect of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance (case study at UPTD Tunggak Jati Health Center). *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 10(2), 120-126.
- Siagian, Sondang P., (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

- Siagian, Sondang P., (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Silalahi N & Bangun W. (2021). *Penaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*. *Jurnal Manajemen Maranatha*. 19(2), 115-126.
- Simamora, Henry, (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, (2012), *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES
- Siswanto, Sastrihadiwiryono, (2003), *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Jakarta : Bumi Aksara
- Soekanto, Soejono (2012), *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Sudiarditha, I. Ketut R, Susita Dewi & Kartini, Tri Mulyani (2019). *“Compensation and work discipline on employee performance with job satisfaction as intervening”*. *Jurnal Trikonomika, Volume 18. No. 2, Desember 2019, Page. 80-87 ISSN 1411- 514X (print) / ISSN 2355-7737*
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : CV Alfabeta.
- Sumarwan, U (2011). *Perilaku Konsumen: Teori dan penerapannya dalam pemasaran*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Suprihanto, dkk, (2013), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Cetakan ketiga. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Surat Keputusan Direksi PT Petrokimia Gresik Nomor: 0472/TU.04.02/04/SK/2017, tanggal 19 Desember 2017 Tentang *Peraturan Disiplin Karyawan*.
- Suryani dan Hendryadi. (2018). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*, Jakarta: Prenadamedia Goup.

- Susianto dan Ahmadi, Slamet. (2007). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Operator di SPBU 34-12701 Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 4 (1): 34-41
- Sutrisno, Edy (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syahyuti. (2010). *Defenisi, Variabel, Indikator dan Pengukuran dalam Ilmu Sosial*, Bina Rena Pariwara, Jakarta
- Treshia, Yuwinta dan Saluy, Ahmad Badawi (2018), *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perusahaan PT IE)*, Jurnal: Magister Manajemen Universitas Mercu Buana, Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis, 2018. researchgate.net, Jakarta , Indonesia, Januari 2018
- Vroom Victor H, (1964), *Work and Motivation*, New York : John Wiley & Sons.
- Wahyuni, Laila, dkk. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel di Pekanbaru). *Focus Volume 2 no. 4*
<http://etheses.uin-malang.ac.id/43554/1/18510081.pdf>
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winarni F. dan Sugiyarso G., (2006), *Administrasi Gaji & Upah*, Pustaka Widyatama, Yogyakarta.
- Winarto, C.A. dan Laela, S. (2016), Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bengkel Nissan Cibubur. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 261-270. Retrieved from:
<Http://ejurnal.stiepwija.ac.id/index.php/jpw/article/view/56>
- Yusuf Abdhul (2023), Apa itu *Grand Theory*: Jenis, Cara Menentukan Dan Contoh (29 Mei 2023)
<https://deepublishstore.com/blog/apa-itu-grand-theory/>
- Zainal, Andi Herawati (2016), *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Masters thesis, Universitas Terbuka.

Lampiran 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dito, Anoki Herdian (2010) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	Kompensasi Kinerja Karyawan Motivasi Kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dan pada hasil analisis regresi linier 2 diketahui bahwa Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Dan berdasarkan hasil dua analisis regresi linier di atas dapat dilakukan uji mediasi (intervening) sehingga diketahui bahwa variabel motivasi mampu menjadi variabel intervening oleh karena perhitungan standardized coefficients untuk pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja.
2	Hesti Prima, Rini (2011). Analisis Peningkatan Kinerja Melalui Kompensasi dan Motivasi pada Karyawan PT Asta Anugerah. <u>UPN Jatim Journal > Jurnal Ilmu Ekonomi Pembangunan</u>	Peningkatan Kinerja Kompensasi Motivasi	Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan. Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dimana semakin tinggi motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.
3	Oei, Francis Elizabeth dan Zaroni Zaroni (2012) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Kompensasi Kinerja Karyawan Motivasi	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dengan adanya pemberian kompensasi yang tepat, maka kinerja karyawan akan meningkat. Motivasi mampu menjadi mediasi antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang kemudian berujung pada meningkatnya kinerja karyawan. kinerja karyawan yang lebih baik

No	Nama, Tahun, Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4	Nasichah, Aristya Ulin (2016) Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada KSPS BMT Bina Ummat Sejahtera di Kabupaten Jepara	Kompensasi Disiplin Kerja Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, terbukti bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
5.	Zainal, Andi Herawati (2016) Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.	Kompensasi Disiplin Kerja Kinerja Karyawan Motivasi Kerja (sebagai Variabel Intervening)	Terdapat pengaruh signifikan kompensasi dan disiplin terhadap motivasi kerja dapat diterima. Terdapat pengaruh signifikan variabel kompensasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi. Pengaruh langsung disiplin terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi.
6.	Treshia, Yuwinta & Saluy, Ahmad Badawi (2018) ₂ Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perusahaan PT IE).	Motivasi Kerja Disiplin Kerja Kompensasi Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Disiplin Kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan dan Kompensasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Secara simultan atau bersama-sama antara variabel Motivasi kerja, Disiplin kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Ketiga variabel bebas, Motivasi kerja, Disiplin kerja, dan Kompensasi masing-masing berpengaruh secara parsial dan juga dapat bekerja secara bersamaan dan memiliki pengaruh positif dan signifikan, hal itu dapat dibuktikan dengan semua hasil hipotesis-hipotesis dan dinyatakan terbukti.

No	Nama, Tahun, Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
7	Novitasari, Dian (2018), Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Surakarta. Other thesis, IAIN SALATIGA.	Motivasi, Disiplin Kerja Kompensasi Kinerja Karyawan	Motivasi secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ($0,409 > 0,05$). Motivasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ($0,142 > 0,05$). Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($0,014 < 0,05$). Secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh antara Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Surakarta.
8	Dwi Atikah, Dinda (2019) Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi	Kompensasi Disiplin Kerja Kinerja Karyawan Motivasi Kerja (sebagai variabel Intervening)	Ada hubungan pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan Tidak ada hubungan pengaruh signifikan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan Ada hubungan pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan motivasi kerja Ada hubungan pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja dan motivasi kerja Tidak ada hubungan pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan Kompensasi tidak berpengaruh signifikan (pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Atau dengan kata lain motivasi kerja bukan merupakan variabel intervening Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan (pengaruh tidak langsung) terhadap kinerja melalui motivasi kerja.
9	Anissaul Istifadah dan Budi Santoso (2019) Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi	Kompensasi, Motivasi Disiplin Kerja Kinerja Karyawan	Variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

No	Nama, Tahun, Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
10 ..	Langda A.W. & Laily, Nur (2021) Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Disiplin Kerja Kompensasi Kinerja Karyawan Motivasi (Variabel Intervening)	Disiplin Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja, Kompensasi dan Motivasi berpengaruh terhadap motivasi. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi.
11 .	Pratama, Yudi dan Jaenab (2021) Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Tukadmas GC Kota Bima	Kompensasi Disiplin Kerja Prestasi Kerja Karyawan	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Prestasi kerja karyawan. Kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.
12 ..	Purwaningsih (2022) Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Mall Pelayanan Publik Kabupaten Banyuwangi.	Kompensasi, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja, kompensasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan namun nilainya pengaruh tidak langsung dan signifikan dari kompensasi dan disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel intervening motivasi lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.
13	Muzaki, Afan (2022) Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai Variabel Intervening: Studi pada PT Trans Rekreasindo Cabang Malang	Kompensasi, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja (sebagai variabel Intervening), Kinerja Karyawan.	Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dan motivasi dapat memediasi pengaruh disiplin

No	Nama, Tahun, Judul Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
14	<p>Heriani, Baharuddin Baharuddin and Muhammad Nur Fattah, dkk (2022)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Soppeng</p>	<p>Kompensasi Disiplin Kerja Kinerja Karyawan Motivasi Kerja</p>	<p>kerja terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Soppeng 2) Disiplin berpengaruh positif dan signifikan, 3) Motivasi pegiat berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan Soppeng Sekretariat DPRD Kabupaten, 4) Penghargaan memiliki peran dan nilai dalam pelaksanaannya dengan memotivasi pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Soppeng, dan 5) Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Soppeng.</p>
15	<p>Riut Iptian, Zamroni, Riyanto Efendi (2021)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Disiplin Kerja Kompensasi Kinerja Karyawan</p>	<p>Berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa; 1). Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3). Disiplin kerja dan Kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 34,4% dan sebesar 65,6% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian ini. Dengan adanya keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini, diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya di masa yang akan datang</p>

Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

Pengaruh Disiplin Kerja dan Kempensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening di Unit Penjualan PT Petrokimia Gresik

Responden Yth.,

Saya adalah mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur yang sedang melakukan penelitian tugas akhir (tesis). Disela-sela kesibukan bapak/Ibu/sdr/i saya memohon kesediannya untuk mengisi kuesioner ini secara lengkap dan jujur. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Jawabannya akan dijaga kerahasiaannya dan tidak akan dipublikasikan. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Identitas Responden

Pilihlah salah satu jawaban dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang anda anggap paling benar pada huruf a atau b atau c atau d. Dan tulislah jawaban pada titik-titik yang tersedia.

Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
 Lamanya bekerja : a. < 1 tahun b. 1-5 tahun c. 6-9 tahun d. >10 tahun
 Usia : a. 20 - 30 tahun b. 31 - 40 tahun c. >40 tahun
 Pendidikan terakhir : a. SLTA/SMA b. D-3 c. S-1 d. S-2
 Posisi/Jabatan (wajib diisi):

Petunjuk Pengisian :

- Bacalah terlebih dahulu pertanyaan ini dengan cermat sebelum anda memulai untuk menjawabnya.
- Jawablah pertanyaannya pada kuesioner ini sesuai dengan apa yang dirasakan sesuai bobot yang berikan (1 – 5) kemudian pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang anda anggap paling benar pada kolom yang tersedia.
- Setiap responden diharapkan memilih hanya 1 jawaban.

Keterangan skor penelitian:

- Sangat Tidak Setuju : STS (1)
- Tidak Setuju : TS (2)
- Netral : N (3)
- Setuju : S (4)
- Sangat Setuju : SS (5)

Apabila ada koreksi pada isi jawaban, bisa koreksi dengan mencoret jawaban yang salah (X) dan beri tanda silang (X) pada jawaban yang benar.

4. **Contoh** : Pertanyaannya: Setiap tahun perusahaan menaikkan kompensasi.

Pertanyaan		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Setiap tahun perusahaan menaikkan kompensasi.					X

Pilihlah Jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i. misalnya :

Jawabannya : di X di kolom SS (5) → Sangat Setuju

5. Kuesioner Penelitian

Disiplin Kerja (X1)

Pertanyaan		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya selalu hadir tepat waktu pada jam kerja, dengan melakukan absensi pada mesin kehadiran .					
2.	Saya selalu mentaati peraturan yang berlaku yang telah ditetapkan perusahaan.					
3.	Saya mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan (komputer, <i>printer, in focus, telepon</i>)					
4.	Saya menerapkan tingkat kewaspadaan tinggi (kebersihan lingkungan, merapikan peralatan kerja).					
5.	Saya memperhatikan etika dalam bekerja (seragam kerja, memakai tanda pengenal, sopan, bertanggung jawab terhadap tugas).					

Kompensasi (X2)

Pertanyaan		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya mendapatkan gaji atas pekerjaan saya setiap bulan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.					
2.	Saya mendapatkan tunjangan (komponen tambahan gaji), berupa tunjangan : kesehatan, makan, transport, perumahan, pensiun, dan THR).					
3.	Saya mendapatkan insentif (bonus) bila pekerjaan saya mencapai/melebihi target yang diberikan dalam bentuk uang tunai.					
4.	Saya mendapatkan kompensasi tidak langsung , berupa pinjaman kendaraan dinas, cuti besar, penghargaan berprestasi tinggi, penghargaan atau kompensasi tidak langsung lainnya.					

Motivasi Kerja (Z)

Pertanyaan		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis (makan, minum, pakaian, rumah/tempat tinggal).					
2.	Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan rasa aman (tidak dibuli oleh anggota team penjualan).					
3.	Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan sosial (menjalin pertemanan sesama team penjualan, sesama karyawan, atasan, bawahan dan rekanan).					

Motivasi Kerja (Z)

Pertanyaan		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
4.	Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan harga diri (hasrat merasakan penghormatan dan menjadi orang kepercayaan atasan dan sesama karyawan)..					
5	Saya melaksanakan pekerjaan penjualan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri (mempertaruhkan waktu dan tenaga untuk bisa menjadi pemimpin).					

Kinerja Karyawan (Y)

Pertanyaan		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya mampu membuat pekerjaan yang berkualitas (menjalankan tugas dengan baik sesuai aturan perusahaan).					
2.	Saya mampu mencapai target penjualan secara kuantitas sesuai dengan target perusahaan.					
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu ..					
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai efektifitas (ukuran hasil tugas atau keberhasilan dalam mencapai tujuan).					
5.	Saya mampu bekerja dengan prinsip kemandirian (berinisiatif sendiri tanpa meminta bantuan orang lain atau pengawas).					
6.	Saya mampu bekerja secara teamwork (tim kerja) terkait dengan penjualan dan ide-ide yang saya ajukan diterima dengan baik oleh tim kerja).					

Terima kasih

Lampiran 3. Tabulasi Jawaban Responden (1)

No	Disiplin Kera					Kompensasi				Motivasi Kerja					Kinerja Karyawan					
	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
1	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
7	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
8	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
9	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
11	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
13	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
14	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
15	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
16	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
18	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3
19	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
20	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
21	4	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
22	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
23	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4
24	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
25	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
27	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
28	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
29	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3
30	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3
31	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
32	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
34	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
35	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
36	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
38	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
39	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
41	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
42	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3

Lampiran 3. Tabulasi Jawaban Responden (2)

No	Disiplin Kera					Kompensasi				Motivasi Kerja					Kinerja Karyawan					
	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
43	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
44	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
45	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
46	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
47	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
48	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
50	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
51	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
52	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
53	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
54	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
55	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
57	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
58	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
59	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
60	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
62	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
64	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
65	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
66	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
67	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
68	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
69	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
70	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
72	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
73	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
77	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
79	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
80	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
81	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
82	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
84	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4

Lampiran 3. Tabulasi Jawaban Responden (3)

No	Disiplin Kera					Kompensasi				Motivasi Kerja					Kinerja Karyawan					
	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
85	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
86	4	4	4	4	3	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
87	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
89	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
90	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
91	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
92	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
93	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
94	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3
95	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3
96	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
97	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4
99	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
100	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
101	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
102	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
103	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
104	2	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
105	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
106	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
107	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
108	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
109	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
110	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
111	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
112	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
113	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
114	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
115	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
116	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
117	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
118	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
119	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
120	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
121	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
122	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
123	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
124	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
125	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3

Lampiran 4. Frequency Table (1)

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6
	3	10	8,0	8,0	9,6
	4	93	74,4	74,4	84,0
	5	20	16,0	16,0	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
	2	10	93	20	125
	1,6	8,0	74,4	16,0	100,0

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	26	20,8	20,8	20,8
	4	91	72,8	72,8	93,6
	5	8	6,4	6,4	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
		26	91	8	125
		20,8	72,8	6,4	100,0

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	36	28,8	28,8	28,8
	4	77	61,6	61,6	90,4
	5	12	9,6	9,6	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
		36	77	12	125
		28,8	61,6	9,6	100,0

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	3	49	39,2	39,2	40,0
	4	73	58,4	58,4	98,4
	5	2	1,6	1,6	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
	1	49	73	2	125
	0,8	39,2	58,4	1,6	100,0

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	3	50	40,0	40,0	40,8
	4	72	57,6	57,6	98,4
	5	2	1,6	1,6	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
	1	50	72	2	125
	0,8	40,0	57,6	1,6	100,0

Lampiran 4. Frequency Table (2)

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6
	3	17	13,6	13,6	15,2
	4	66	52,8	52,8	68,0
	5	40	32,0	32,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
	2	17	66	40	125
	1,6	13,6	52,8	32,0	100,0

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	3	14	11,2	11,2	12,0
	4	81	64,8	64,8	76,8
	5	29	23,2	23,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
	1	14	81	29	125
	0,8	11,2	64,8	23,2	100

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	3	25	20,0	20,0	20,8
	4	79	63,2	63,2	84,0
	5	20	16,0	16,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
	1	25	79	20	125
	0,8	20	63,2	16	100

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,4	2,4	2,4
	3	47	37,6	37,6	40,0
	4	73	58,4	58,4	98,4
	5	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
	3	47	73	2	125
	2,4	37,6	58,4	1,6	100,0

Lampiran 4. Frequency Table (3)

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	18,4	18,4	18,4
	4	83	66,4	66,4	84,8
	5	19	15,2	15,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
		23	83	19	125
		18,4	66,4	15,2	100,0

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	20,0	20,0	20,0
	4	94	75,2	75,2	95,2
	5	6	4,8	4,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
		25	94	6	125
		20,0	75,2	4,8	100,0

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	40	32,0	32,0	32,0
	4	83	66,4	66,4	98,4
	5	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
		40	83	2	125
		32,0	66,4	1,6	100,0

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	61	48,8	48,8	48,8
	4	63	50,4	50,4	99,2
	5	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
		61	63	1	125
		48,8	50,4	0,8	100,0

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	3	67	53,6	53,6	54,4
	4	54	43,2	43,2	97,6
	5	3	2,4	2,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
	1	67	54	3	125
	0,8	53,6	43,2	2,4	100,0

Lampiran 4. Frequency Table (4)

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	3,2	3,2	3,2
	4	102	81,6	81,6	84,8
	5	19	15,2	15,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
		4	102	19	125
		3,2	81,6	15,2	100,0

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	8,0	8,0	8,0
	4	103	82,4	82,4	90,4
	5	12	9,6	9,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
		10	103	12	125
		8,0	82,4	9,6	100,0

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	26	20,8	20,8	20,8
	4	95	76,0	76,0	96,8
	5	4	3,2	3,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
		26	95	4	125
		20,8	76,0	3,2	100,0

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	35	28,0	28,0	28,0
	4	90	72,0	72,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
		35	90		125
		28,0	72,0		100,0

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	52	41,6	41,6	41,6
	4	73	58,4	58,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

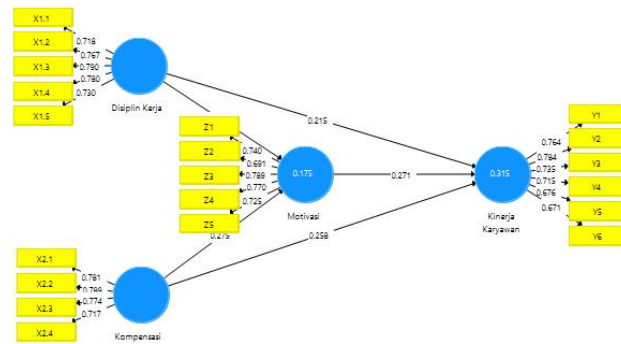
1	2	3	4	5	Jml
		52	73		125
		41,6	58,4		100,0

Y6

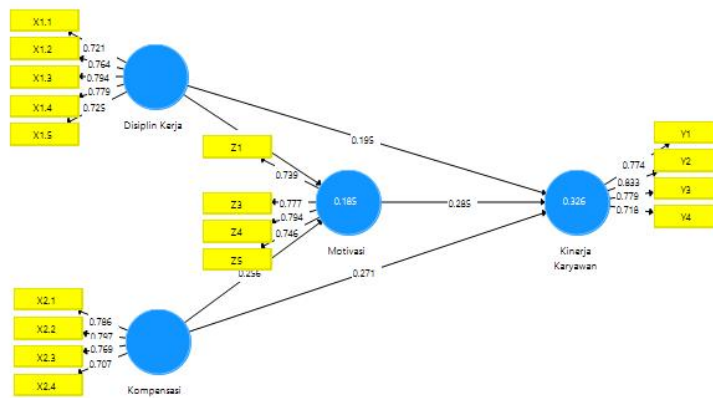
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,6	1,6	1,6
	3	77	61,6	61,6	63,2
	4	46	36,8	36,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1	2	3	4	5	Jml
	2	77	46		125
	1,6	61,6	36,8		100,0

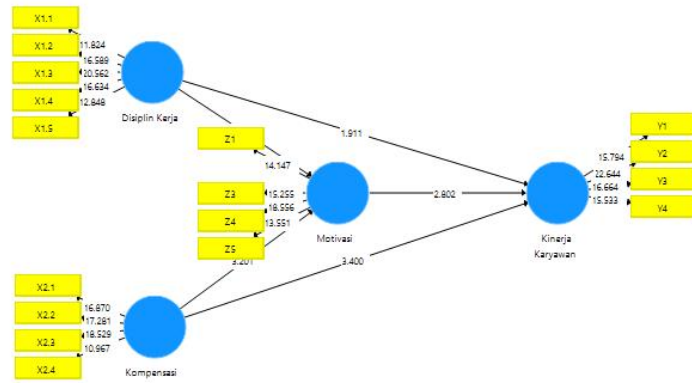
Lampiran 5.a. Outer Model Sebelum Evaluasi



Lampiran 5.b. Outer Model Setelah Evaluasi



Lampiran 6. Inner Model dengan intervening



Lampiran 7. Outer Loadings Sebelum Evaluasi

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Motivasi
X1.1	0.718			
X1.2	0.767			
X1.3	0.790			
X1.4	0.780			
X1.5	0.730			
X2.1			0.781	
X2.2			0.789	
X2.3			0.774	
X2.4			0.717	
Y1		0.764		
Y2		0.784		
Y3		0.735		
Y4		0.715		
Y5		0.676		
Y6		0.671		
Z1				0.740
Z2				0.691
Z3				0.789
Z4				0.770
Z5				0.725

Lampiran 8. Outer Loadings Setelah Evaluasi

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Motivasi
X1.1	0.721			
X1.2	0.764			
X1.3	0.794			
X1.4	0.779			
X1.5	0.725			
X2.1			0.786	
X2.2			0.797	
X2.3			0.769	
X2.4			0.707	
Y1		0.774		
Y2		0.833		
Y3		0.779		
Y4		0.718		
Z1				0.739
Z3				0.777
Z4				0.794
Z5				0.746

Lampiran 9. Output PLS

Diskriminan Validitas

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Motivasi
Disiplin Kerja	0.757			
Kinerja Karyawan	0.397	0.777		
Kompensasi	0.369	0.444	0.766	
Motivasi	0.358	0.450	0.353	0.764

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0.814	0.818	0.870	0.574
Kinerja Karyawan	0.780	0.782	0.859	0.604
Kompensasi	0.766	0.775	0.850	0.586
Motivasi	0.763	0.766	0.849	0.584

R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.326	0.309
Motivasi	0.185	0.171

Q-Square Blindfolding

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Disiplin Kerja	625.000	625.000	
Kinerja karyawan	500.000	408.352	0.183
Kompensasi	500.000	500.000	
Motivasi	500.000	450.579	0.099

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0.195	0.200	0.102	1.911	0.057
Disiplin Kerja -> Motivasi	0.263	0.273	0.086	3.059	0.002
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0.271	0.283	0.080	3.400	0.001
Kompensasi -> Motivasi	0.256	0.262	0.080	3.201	0.001
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.285	0.277	0.102	2.802	0.005

Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.075	0.075	0.036	2.065	0.039
Kompensasi -> Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.073	0.073	0.036	2.004	0.046

Lampiran 10. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Coefficient	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0.195	1.911	0.057	Tidak Signifikan
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0.271	3.400	0.001	Signifikan
Disiplin Kerja → Motivasi → Kinerja Karyawan (Indirect Effect)	0.075	2.065	0.039	Signifikan (Indirect Effect)
Kompensasi → Motivasi → Kinerja Karyawan (Indirect Effect)	0.073	2.004	0.046	Signifikan (Indirect Effect)
Batas signifikan		> 1,960	< 0,05	