

**PERAN DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH
MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Guna Memenuhi Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH:

**NAMA : DIVA NURINDAH PILIANG
NPM : 2105160121
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 21 April 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : DIVA NURINDAH PILIANG
NPM : 2105160121
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PERAN DISIPLIN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

(Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.)

(MUHAMMAD ARIF, S.E., M.M.)

Pembimbing

(Dr. MUHAMMAD IRIAN NASUTION, S.E., M.M.)

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Dr. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.) (Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

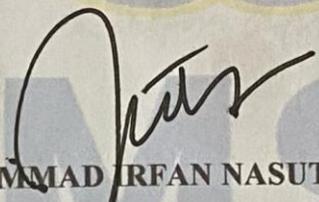
Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Lengkap : DIVA NURINDAH PILIANG
N.P.M : 2105160121
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul : PENGARUH PERAN DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, April 2025

Pembimbing Tugas Akhir



(Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M.)

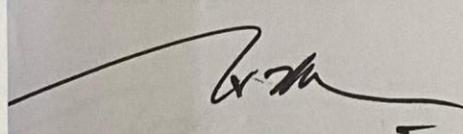
Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.)



(Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E, M.M, M.Si, CMA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Diva Nurindah Piliang
NPM : 2105160121
Dsen Pembimbing : Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Peran Disiplin Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1			
BAB 2			
BAB 3			
BAB 4	Pertemuan Pembahasan	14/4/25	
BAB 5	Keunggulan dan Kelemahan Organisasi	14/4/25	
Daftar Pustaka		14/4/25	
Persetujuan Sidang Meha Hijau	M. Si		

Medan, April 2025

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

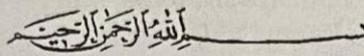
Nan Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si

Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR



Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **Diva Nurindah Piliang**
NPM : **2105160121**
Program Studi : **Manajemen**
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul “**Peran Disiplin Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PTPN IV Regional II Medan**” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Diva Nurindah Piliang

ABSTRAK

PERAN DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN

Diva Nurindah Piliang

Program Studi Manajemen

E-mail: divanurindahp@gmail.com

Tujuan penelitian bertujuan untuk menganalisis beberapa hal yaitu pengaruh motivasi kerja, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap disiplin kerja, pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 76 responden yang merupakan karyawan tetap pada PT Perkebunan Nusantara IV Reg II Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Path Analysis* serta untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *Partial Least Square (SmartPLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai positif dan signifikan, pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap disiplin kerja positif dan signifikan, pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja positif dan signifikan.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kompensasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE ROLE OF WORK DISCIPLINE IN MEDIATING THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN

Divia Nurindah Piliang
Management Study Program
E-mail: divanurindahp@gmail.com

The objective of this study is to analyze several aspects, namely: the influence of work motivation, compensation, and work discipline on employee performance; the influence of work motivation and compensation on work discipline; and the influence of work motivation and compensation on employee performance through work discipline as a mediating variable. This research employs an associative approach with a sample of 76 respondents, who are permanent employees at PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. The data collection technique used a structured questionnaire, and data analysis was conducted using Path Analysis. To test the seven proposed hypotheses, the study utilized the Partial Least Squares (SmartPLS) application. The results of the study indicate that work motivation, compensation, and work discipline have a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work motivation and compensation have a positive and significant effect on work discipline. Additionally, work motivation and compensation positively and significantly influence employee performance through work discipline.

Keywords: *Work Motivation, Compensation, Work Discipline, Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu: **“Peran Disiplin Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan”**.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tugas akhir. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa kepada Panutanku, Ayahanda Khaeruman Piliang, S.H. dan Pintu Surgaku Ibunda Ermayanti Tanjung tercinta yang selalu menjadi penyemangat penulis, yang tiada hentinya selalu memberikan kasih sayang, doa, dan motivasi dengan penuh keikhlasan yang tak terhingga kepada penulis dalam pembuatan tugas akhir ini. Kasih sayang dan pengorbanan yang ayah dan mama berikan tidak akan bisa terbalas. Semua yang penulis lakukan sampai hari ini akan saya dedikasikan untuk kehidupan ayah dan mama. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si, CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin, SE. M.Si selaku Ketua Jurusan Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

8. Ibu Rini Astuti, S.E., M.M selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi selama penulis menjalani perkuliahan hingga proses penyusunan tugas akhir ini.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan Tugas akhir ini.
10. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua.
Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga Tugas akhir ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan Tugas akhir yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalammualaikum, Wr. Wb

Medan, April 2025
Penulis

Divia Nurindah Piliang
2105160121

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Batasan Masalah	10
1.4 Rumusan Masalah	10
1.5 Tujuan Penelitian.....	11
1.6 Manfaat Penelitian.....	12
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja.....	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja	13
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja.....	14
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	15
2.1.1.4 Indikator Kinerja.....	16
2.1.2 Motivasi Kerja.....	18
2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja	18
2.1.2.2 Manfaat dan Tujuan Motivasi.....	19
2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	20
2.1.2.4 Indikator Motivasi	22
2.1.3 Kompensasi	24
2.1.3.1 Pengertian Kompensasi	24
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kompensasi	26
2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	29
2.1.3.4 Indikator Kompensasi.....	32
2.1.4 Disiplin Kerja	35
2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja	35
2.1.4.2 Tujuan dan Manganat Disiplin Kerja	36
2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	37
2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja.....	40
2.2 Kerangka Konseptual	42
2.3 Hipotesis.....	48

BAB 3 METODE PENELITIAN	50
3.1 Pendekatan Penelitian	50
3.2 Defenisi Operasional	50
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	51
3.4 Populasi dan Sampel	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data	53
3.6 Teknik Analisis Data	55
BAB 4 HASIL PENELITIAN	60
4.1 Hasil Penelitian	60
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	60
4.1.2 Identitas Responden.....	60
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian.....	63
4.1.3.1 Variabel Kinerja (Y)	63
4.1.3.2 Variabel Motivasi Kerja (X1)	64
4.1.3.3 Variabel Kompensasi (X2)	66
4.1.3.4 Variabel Disiplin Kerja (Z).....	68
4.2 Analisis Data	70
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	70
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	73
4.3 Pembahasan.....	79
4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	79
4.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja	80
4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja	81
4.3.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja.....	82
4.3.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	82
4.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja.....	83
4.3.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja.....	84
BAB 5 PENUTUP.....	86
5.1 Kesimpulan.....	86
5.2 Saran.....	86
5.3 Keterbatasan Penelitian	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 KPI PTPN IV Regional II Medan Tahun 2023.....	3
Tabel 1.2 Motivasi Pegawai PTPN IV Regional II Medan Tahun 2023	5
Tabel 1.3 Kondisi Kompensasi di PTPN IV Regional II Medan Tahun 2023. 6	6
Tabel 1.4 Tingkat Kedisiplinan Pegawai PTPN IV Regional II Medan	8
Tabel 3.1 Definisi Operasional	51
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	52
Tabel 3.3 Daftar Jumlah Pegawai PTPN IV Medan	52
Tabel 3.4 Skala Likert.....	54
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	61
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	62
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Status	62
Tabel 4.5 Skala Likert	63
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kinerja (Y).....	63
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (X1).....	65
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Kompensasi (X2)	66
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel Disiplin Kerja (Z).....	68
Tabel 4.10 <i>Outer Loading</i>	70
Tabel 4.11 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	72
Tabel 4.12 <i>Cronbach Alpha</i>	72
Tabel 4.13 <i>Composite Reliability</i>	73
Tabel 4.14 <i>R-Square</i>	73
Tabel 4.15 <i>F-Square</i>	74
Tabel 4.16 <i>Direct Effect</i>	75
Tabel 4.17 <i>Indirect Effect</i>	77
Tabel 4.18 <i>Total Effect</i>	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	48
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i>	71
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstraping (Direct Effect)</i>	76

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan global yang semakin ketat serta pesatnya perkembangan teknologi menuntut setiap organisasi untuk mengoptimalkan pemberdayaan dan pemanfaatan sumber daya manusia. Hal ini bertujuan agar organisasi dapat dikelola secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kualitas kinerja pegawai, mengingat pegawai adalah aset terpenting dalam suatu organisasi. Untuk memastikan pegawai dapat memberikan kinerja optimal, organisasi harus mampu memberikan dukungan yang memadai kepada para pegawainya. Kinerja pegawai memiliki peran krusial dalam menentukan perkembangan suatu perusahaan, karena kinerja merupakan elemen penting dalam mendukung upaya organisasi untuk mencapai tujuannya (Fachrezei & Khair, 2020).

Kinerja pegawai yang optimal tentunya memberikan dampak positif bagi perusahaan, mendukung keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, jika kinerja pegawai rendah, perusahaan dapat menghadapi berbagai hambatan dan potensi kerugian dalam upaya pencapaian target yang telah direncanakan (Kartikaningdyah & Utami, 2017). Selain itu, kinerja pegawai juga mencerminkan tingkat hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan. Kinerja pegawai menjadi aspek yang harus mendapat perhatian serius dari suatu perusahaan, karena berbagai aspek yang melekat pada kinerja pegawai akan berdampak langsung terhadap kinerja keseluruhan perusahaan (Jufrizen, 2017).

Meskipun banyak penelitian yang telah mengkaji kinerja pegawai, penerapan kinerja dalam setiap perusahaan dapat berbeda-beda dan tidak selalu sesuai dengan hasil penelitian yang ada. Seperti penelitian (Siagian & Khair, 2018) Kinerja menitikberatkan pada aspek kualitas, kuantitas, efisiensi waktu kerja, serta kerja sama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan (Muis et al, 2018) menyatakan kinerja mencakup kemampuan dan minat seorang pegawai, kesanggupan dalam memahami serta menerima penjelasan terkait delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Hal ini menjadi menarik untuk dikaji ulang, mengingat adanya perbedaan perlakuan yang muncul di antara penelitian-penelitian tersebut.

Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Begitu juga dengan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan memiliki misi “Mengembangkan organisasi dan budaya yang prima serta SDM yang kompeten dan sejahtera dalam merealisasi potensi setiap insani”. Untuk itu dalam mewujudkan misi tersebut perusahaan sangat mengandalkan kinerja pegawai yang profesional dan berdedikasi tinggi. Untuk melihat kondisi kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, dapat dilihat dari hasil penilaian *key performance indicator* (KPI) yang dilakukan sekali setiap tahunnya. Berdasarkan pemantauan hasil kerja dengan menggunakan pengukuran *key performance indicator*.

Tabel 1.1. KPI PTPN IV Regional II Medan Tahun 2023

No	PERSPEKTIF HASIL	KEY PERFORMANCE INDICATORS	SATUAN	Bobot	2023		SKOR
					RKAP (Target)	Realisasi	
I Keuangan dan Pasar							
1	EBITDA Margin	EBITDA : Sales	%	5,00	18,41	18,90	5,13
2	Net Profit Margin	Net Profit : Sales	%	5,00	5,51	1,63	1,48
3	Revenue Growth	Current Year Revenue : Prior Year Revenue	%	5,00	117,67	86,36	3,67
4	Operating Cash Flow to Sales Ratio	Operating Cash Flow : Sales	%	5,00	20,70	8,68	2,10
5	Pangsa Pasar (Market Share)						
	a. Crued Palm Oil (CPO)	Vol. produksi CPO : Vol. Produksi Nasional	%	3,94	1,53	1,06	2,72
	b. Karet Kering	Vol. Produksi Karet Kering : Vol. Produksi Nasional	%	0,06	0,29	0,21	0,04
	Jumlah Keuangan dan Pasar			24,00			15,14
II Fokus Pelanggan							
1	Klaim Mutu						
	a. Persentase CPO Reject	Vol. CPO di reject : Total Vol. CPO terjual	%	7,87	0	0	7,87
	(Vol. CPO Reject dibagi Vol. Penjualan CPO)						
	b. Persentase Karet Reject	Vol. Karet di reject : Total Vol. karet terjual	%	0,13	0	0	0,13
	(Vol. Karet Reject dibagi Vol. Penjualan Karet)						
2	Survei Kepuasan Pelanggan	Hasil Survei	Skor	7,00	80,50	78,58	6,83
3	Pencapaian Persentase Volume ekspor						
	a. Persentase Vol. Ekspor CPO	Vol. CPO di ekspor : Vol. penjualan CPO total	%	6,89	65,00	15,01	1,59
	b. Persentase Vol. Ekspor Karet	Vol. Karet di ekspor : Vol. penjualan Karet total	%	0,11	68,32	1,79	0,00
	Jumlah Aspek Fokus Pelanggan			22,00			16,42
III Efektivitas Produk dan Proses							
1	Production - On Farm Level						
	a. Tandan Buah Segar (TBS)	Jumlah TBS Kebun sendiri	Ton	3,94	1.566.313	1.462.064	3,68
	b. Karet Kering	Jumlah Karet Kebun sendiri	Ton	0,06	4.787,87	3.707,00	0,04
2	Productivity Growth - End Product						
	a. Crude Palm Oil (CPO)	(Vol. CPO kebun sendiri : Luas TM 2019) : (Vol. CPO Kebun sendiri : Luas TM 2018)	%	3,94	113,55	112,30	3,90
	b. Karet Kering	Vol. Karet Kering : Luas TM 2019) : (Vol. Karet Kering : Luas TM 2018)	%	0,06	97,00	76,06	0,05

Sumber: Personalia PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan

Dari tabel 1.1 di atas, dapat disimpulkan ada 3 (Tiga) perspektif hasil yang dilihat dari kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan yaitu (1) keuangan dan pasar (2) fokus pelanggan, dan (3) efektivitas produk dan proses. Berdasarkan data di atas dapat dilihat untuk dari ketiga perspektif hasil tersebut pegawai belum sepenuhnya memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Dari perspektif hasil “keuangan dan pasar” pada *revenue growth* dengan target 117,67, masih terealisasi 86,36. Dari perspektif hasil “fokus pelanggan” pada *pencapaian* persentase volume ekspor karet dengan target 68,32, masih terealisasi 1,79. Dari perspektif hasil “efektivitas produk dan proses” pada *production on farm level* dengan target 4.787,87, masih terealisasi 3.707,00. Hal

ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum optimal karena masih banyak target yang belum terealisasikan. Maka dari itu, PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan perlu untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawainya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut (Kasmir, 2019) yaitu motivasi kerja pegawai.

Motivasi merupakan faktor yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat lebih tinggi, menjalankan tugas secara efisien, dan menjalin kerja sama yang baik demi mencapai hasil yang optimal. Menurut (Supriyanto & Mukzam, 2018) motivasi adalah upaya untuk mendorong seorang pegawai agar bersedia memberikan kemampuan, baik dalam bentuk keterampilan, tenaga, maupun waktu, untuk melaksanakan berbagai tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Motivasi kerja juga dapat diartikan sebagai energi yang membangkitkan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi sendiri sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Siagian, 2019). Ketika pegawai menerima motivasi kerja dari atasan, hal ini akan mendorong mereka untuk bekerja secara efisien dan efektif, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Dengan memahami peranan penting dari manusia yang terlibat dalam organisasi dan bagaimana cara untuk memotivasi mereka dengan tepat PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dapat menciptakan pegawai yang lebih bersemangat dan berkinerja tinggi. Untuk

melihat kondisi motivasi kerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2. Motivasi Pegawai PTPN IV Regional II Medan Tahun 2023

Tahun	Jumlah Pegawai	Indikator Kedisiplinan (%)	Indikator Inisiatif (%)	Indikator Keterlibatan dalam Tim (%)	Indikator Kepuasan Kerja (%)	Catatan
2021	311	89	87	91	85	Motivasi tinggi, stabil di semua indikator.
2022	311	85	83	87	81	Penurunan kecil pada inisiatif dan kepuasan kerja.
2023	311	81	79	83	77	Penurunan lebih lanjut pada kedisiplinan dan kepuasan kerja.

Sumber: Personalia PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan

Tabel di atas menggambarkan tren penurunan motivasi kerja di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan selama tiga tahun berturut-turut. Meskipun angka-angka di tahun 2021 masih menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi, penurunan secara konsisten dari tahun 2022 hingga 2023 mengindikasikan bahwa beberapa aspek seperti kedisiplinan, inisiatif, keterlibatan dalam tim, dan kepuasan kerja memerlukan perhatian serius dari manajemen. Perusahaan perlu melakukan evaluasi untuk mengidentifikasi penyebab utama penurunan motivasi ini dan segera menerapkan strategi untuk membangkitkan kembali semangat kerja para pegawai.

Melalui pegawai yang termotivasi, PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dapat lebih mudah mencapai tujuannya karena pegawai akan secara sukarela bekerja dengan tingkat usaha yang maksimal, walau tanpa pengawasan dari atasan. Berdasarkan hasil penelitian (Arisanti, Santoso, & Wahyuni, 2019)

ditemukan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai akan semakin meningkat dan baik juga kinerja yang di hasilkan. Dalam konteks PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, faktor kompensasi juga menjadi aspek krusial yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Kompensasi merujuk pada seluruh bentuk pendapatan, baik berupa uang, barang, langsung maupun tidak langsung, yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan (Karomah & Aldiansyah, 2019). Program kompensasi sebaiknya ditetapkan dengan mempertimbangkan prinsip keadilan dan kewajaran, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta memperhatikan konsistensi baik secara internal maupun eksternal. Untuk itu, perusahaan perlu memastikan bahwa program kompensasi yang diberikan tidak hanya adil dan sesuai dengan regulasi yang berlaku, tetapi juga dapat menciptakan kepuasan bagi pegawai. Hal ini akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk melihat kondisi kompensasi di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.3. Kondisi Kompensasi di PTPN IV Regional II Medan Tahun 2023

Indikator Kompensasi	Kondisi (Positif/Negatif)	Deskripsi
Gaji Pokok	Positif: Gaji sesuai dengan standar minimum industri.	Pegawai merasa gaji memadai untuk kebutuhan dasar.
Insentif atau Bonus	Negatif: Pembayaran bonus terkadang tidak tepat waktu.	Menurunkan semangat kerja dalam jangka pendek.
Tunjangan (Transportasi, Kesehatan)	Positif: Tunjangan transportasi memadai dan rutin diterima.	Memudahkan pegawai dalam perjalanan ke tempat kerja.
Keadilan dalam Pemberian Kompensasi	Negatif: Kesenjangan kompensasi antar divisi masih terjadi.	Menimbulkan ketidakpuasan pada beberapa pegawai.
Sistem Penilaian Kinerja	Positif: Penilaian kinerja berbasis target jelas untuk sebagian besar divisi.	Memberikan motivasi bagi pegawai untuk mencapai target kerja.
Fasilitas Lain (Perumahan, Cuti)	Positif: Kebijakan cuti cukup fleksibel dan mendukung keseimbangan kerja-hidup.	Pegawai merasa diperhatikan kebutuhan waktu istirahatnya.

Data mengenai kompensasi di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan menunjukkan berbagai indikator yang berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Meskipun perusahaan telah melakukan upaya untuk memaksimalkan sistem kompensasi, masih terdapat beberapa area yang memerlukan perbaikan. Meskipun insentif atau bonus tersedia, proses pembayarannya terkadang tidak tepat waktu. Situasi ini dapat menurunkan semangat kerja pegawai dalam jangka pendek karena harapan mereka terhadap penghargaan finansial tidak terpenuhi tepat waktu. Kesenjangan dalam pemberian kompensasi antar divisi atau jabatan yang sama menyebabkan ketidakpuasan. Hal ini dapat menciptakan konflik atau rasa ketidakadilan di antara pegawai. Oleh karena itu, manajemen disarankan untuk mengambil langkah-langkah strategis dalam meningkatkan aspek-aspek yang kurang memadai untuk mendukung kinerja dan kepuasan pegawai secara keseluruhan.

Dalam penelitian yang dilakukan (Dwianto, Purnamasari, & Tukini, 2019) ditemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat memberikan dampak positif bagi pegawai, membangkitkan motivasi dan disiplin kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga mereka dapat bekerja dengan baik sesuai dengan harapan perusahaan.

Dari penjelasan yang sudah diuraikan sebelumnya, dengan adanya motivasi kerja, pegawai akan secara sukarela bekerja dengan tingkat usaha yang maksimal, walau tanpa pengawasan dari atasan serta kompensasi yang mendukung di dalam organisasi, pegawai merasa lebih nyaman dan bersemangat untuk berkontribusi lebih dalam pekerjaan mereka. Motivasi dan kompensasi

yang positif, seperti komunikasi yang terbuka, dukungan dari atasan, dan fasilitas yang memadai serta sesuai kebutuhan pegawai, dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai.

Disiplin membantu pegawai untuk tetap fokus pada tugas-tugas mereka dan menghindari kesalahan yang bisa terjadi akibat kurangnya perhatian atau ketidakpatuhan terhadap aturan. Menurut (Mangkunegara, 2019) disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dengan disiplin yang kuat, pegawai mampu mengasah dan mengaplikasikan kemampuan kerja mereka secara optimal, berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk melihat kondisi disiplin kerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Medan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4. Tingkat Kedisiplinan Pegawai PTPN IV Regional II Medan

Nama Divisi/Bagian	Persentase Kedisiplinan Pegawai	Masalah Kedisiplinan	Rencana Perbaikan
Divisi Kemitraan	60%	Keterlambatan dalam menjalin kemitraan, Komunikasi yang tidak efektif dengan mitra	Meningkatkan pelatihan dalam manajemen kemitraan, Mengembangkan sistem komunikasi yang lebih baik
Divisi Pengadaan	65%	Keterlambatan dalam proses pengadaan, Kurangnya kontrol kualitas pada barang yang diadakan	Memperbaiki proses pengadaan untuk mengurangi keterlambatan, Meningkatkan kontrol kualitas dan evaluasi pemasok
Divisi Teknik & Pengolahan	70%	Keterlambatan dalam perawatan mesin	Pelatihan teknisi dan penjadwalan perawatan rutin
Divisi PSR & Plasma	70%	Keterlambatan dalam program PSR	Meningkatkan koordinasi dan manajemen proyek PSR

Nama Divisi/Bagian	Persentase Kedisiplinan Pegawai	Masalah Kedisiplinan	Rencana Perbaikan
Divisi Rantai Pasok & Logistik	75%	Keterlambatan dalam distribusi	Optimalisasi rantai pasok dan logistik
Divisi Operasional SDM	75%	Ketidaktepatan dalam administrasi pegawai	Meningkatkan sistem administrasi dan pengelolaan SDM

Sumber: Personalia PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa Divisi Kemitraan dan Divisi Pengadaan memiliki persentase kedisiplinan pegawai yang paling rendah, masing-masing sebesar 60% dan 65%. Divisi Teknik & Pengolahan serta Divisi PSR & Plasma masing-masing memiliki persentase 70%. Divisi Rantai Pasok & Logistik serta Divisi Operasional SDM memiliki persentase kedisiplinan pegawai sebesar 75%. Masalah kedisiplinan yang diidentifikasi meliputi keterlambatan dalam proses kerja dan kurangnya efektivitas komunikasi. Rencana perbaikan melibatkan peningkatan pelatihan, perbaikan proses kerja, dan peningkatan sistem komunikasi dan manajemen. Tingkat kedisiplinan yang rendah ini berdampak langsung pada kinerja pegawai, menghambat efisiensi dan produktivitas divisi-divisi tersebut. Keterlambatan dalam menjalin kemitraan, pengadaan barang, perawatan mesin, dan distribusi barang mengakibatkan penurunan kualitas layanan dan hasil kerja yang tidak optimal.

Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis tertarik untuk meneliti tentang **“Peran Disiplin Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dalam penelitian mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Reg II Medan masih belum mencapai hasil yang optimal, dikarenakan masih banyak target yang belum tercapai atau terealisasi dengan baik.
2. Penurunan motivasi kerja pegawai secara konsisten menunjukkan bahwa beberapa aspek, seperti kedisiplinan, inisiatif, keterlibatan dalam tim, dan kepuasan kerja, perlu mendapatkan perhatian lebih dari manajemen.
3. Meskipun insentif atau bonus tersedia, proses pembayarannya terkadang tidak tepat waktu serta adanya kesenjangan dalam pemberian kompensasi antar divisi atau jabatan yang sama menyebabkan ketidakpuasan.
4. Masih terdapat beberapa divisi yang memiliki tingkat kedisiplinan yang rendah, dengan masalah kedisiplinan yang teridentifikasi, seperti keterlambatan dalam proses kerja dan kurangnya efektivitas komunikasi.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan PT Perkebunan Nusantara IV Medan Regional II Medan, maka ditemukan berbagai permasalahan yang muncul berdasarkan fenomena masalah yang terdapat pada perusahaan. Namun dalam hal ini peneliti membatasi masalah pada motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini, adalah:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?

2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan mengenai faktor-faktor tersebut.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Secara individual, kinerja bersifat unik karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja pegawai mencakup keluaran atau hasil yang dihasilkan melalui berbagai fungsi atau indikator dalam suatu pekerjaan atau profesi, yang dievaluasi dalam kurun waktu tertentu (Wirawan, 2017).

Kinerja pegawai pada dasarnya bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Mangkunegara (2019), kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja pegawai sering dikaitkan dengan konsep output, efisiensi, dan efektivitas, yang berhubungan erat dengan produktivitas (Simamora, 2019). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang dipengaruhi oleh tingkat kecakapan, usaha, dan peluang yang dimiliki (Hasibuan, 2019). Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan peneliti kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Perusahaan yang sehat ditandai oleh manajemen yang efektif, yang salah satu indikatornya adalah kinerja pegawai yang optimal. Kinerja pegawai yang baik memberikan berbagai manfaat signifikan bagi organisasi. Menurut Wibowo (2022), tujuan kinerja dapat dimanfaatkan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- 1) Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- 2) Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
- 3) Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- 4) Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
- 5) Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- 6) Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut Simamora (2019), penilaian kinerja memberikan manfaat yang signifikan baik bagi perusahaan maupun pegawai. Berikut adalah beberapa manfaat dari penilaian kinerja pegawai:

- 1) Memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan.
- 2) Mencegah adanya miskomunikasi terkait kualitas kerja yang diharapkan.
- 3) Menciptakan peningkatan produktivitas pegawai karena adanya *feedback/reward* bagi pegawai yang berprestasi.
- 4) Menghargai setiap kontribusi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja pegawai sangat penting bagi internal maupun eksternal pegawai itu sendiri.

2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai merupakan salah satu elemen penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Namun, pencapaian kinerja yang optimal tidak terjadi begitu saja. Ada berbagai faktor yang memengaruhi bagaimana seorang pegawai menjalankan tugasnya, baik dari segi internal maupun eksternal. Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja: Menurut Hasibuan (2019), kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu:

- 1) Kemampuan dan minat seorang pekerja,
- 2) Kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas
- 3) Peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau pegawai baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Pendapat lain disampaikan Wirawan (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu segala perwatakan yang dimiliki pegawai, dan berpengaruh dalam pelaksanaan tugas pegawai terhadap pekerjaannya.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu bentuk sumbangsih organisasi dalam mendukung pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya, dengan bantuan positif dari organisasi menjadikan pegawai memiliki kinerja yang memuaskan.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu segala kondisi lingkungan sekitar, yang tidak berasal dari rencana dasar organisasi, yang mampu mempengaruhi kehidupan keseharian pegawai, hingga berdampak pada kinerja mereka.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran atau parameter yang digunakan untuk menilai sejauh mana kinerja pegawai, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada beberapa indikator kinerja menurut Egenius, Triatmanto, & Natsir, (2020), yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2) Kuantitas kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3) Ketepatan waktu

Mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan. Dalam konteks ini, ketepatan waktu mengacu pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu tanpa terlambat.

Adapun menurut (M. I. Nasution & Priangkatara, 2022) terdapat tiga indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1) Hasil Kerja

Ini mengacu pada hasil atau hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam lingkungan kerja. Kinerja kerja mencakup seberapa baik seseorang menyelesaikan tugas, mencapai tujuan yang ditetapkan, atau kontribusi positif yang mereka berikan terhadap hasil keseluruhan dari pekerjaan yang mereka lakukan.

2) Perilaku di Tempat Kerja

Ini merujuk pada cara seseorang bertindak, berinteraksi, dan berkomunikasi di lingkungan kerja. Perilaku di tempat kerja mencakup sikap terhadap rekan kerja, atasan, dan pelanggan, serta norma-norma sosial dan etika yang dijunjung tinggi dalam lingkungan kerja.

3) Sifat Pribadi

Ini mengacu pada karakteristik dan sifat-sifat unik yang dimiliki oleh individu di luar konteks pekerjaan. Sifat pribadi mencakup aspek-aspek seperti kepribadian, kebiasaan, nilai-nilai, dan kecenderungan alami individu yang mempengaruhi perilaku dan interaksi mereka tidak hanya di tempat kerja tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari.

Dari beberapa pengukuran kinerja di atas, maka kinerja membuat pegawai mengetahui tentang hasil dan produktivitasnya hal tersebut yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang sangat penting dalam operasional perusahaan, karena keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi SDM yang dimilikinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, perusahaan perlu memberikan motivasi yang efektif dan tepat sasaran. Motivasi yang diberikan harus mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih semangat, meningkatkan kinerja mereka, dan merasa dihargai dalam peran yang mereka jalankan.

Pegawai yang telah mendapatkan motivasi yang tepat akan bekerja dengan kesadaran dan kemauan sendiri, sehingga mereka akan berusaha untuk memberikan yang terbaik. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja mereka secara maksimal, yang pada gilirannya akan mendukung kemajuan perusahaan dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Sutrisno (2018), motivasi adalah suatu bentuk pemberian atau penimbulan motif, yang dapat diartikan sebagai hal atau keadaan yang menjadi dasar bagi timbulnya motif. Dengan demikian, motivasi merupakan sesuatu yang dapat memicu semangat atau dorongan untuk bekerja.

Adapun menurut Mangkunegara (2019), seorang pimpinan harus memberikan perhatian kepada pegawai mengenai pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan, agar dapat menumbuhkan minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Ketika minat tersebut muncul, maka hasrat pegawai akan semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi yang tinggi dan merasa puas dengan hasil kerjanya.

Sementara itu, menurut Simamora (2019), motivasi adalah suatu perangsang yang membangkitkan keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, karena setiap motivasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk meningkatkan semangat kerja guna mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Manfaat Dan Tujuan Motivasi

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan, seorang pegawai harus memiliki motivasi yang dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan memuaskan kepuasan kerja. Menurut Afandi (2018), tujuan dan manfaat dari motivasi antara lain:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai,
- 2) Meningkatkan produktifitas kerja pegawai,
- 3) Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan,
- 4) Mengefektifkan pengadaan pegawai,
- 5) Meningkatkan kedisiplin kerjaan pegawai,
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,

- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai,
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai,
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya,
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Adapun yang menjadi tujuan motivasi kerja menurut Sunyoto (2018), yaitu sebagai berikut:

- 1) Mendorong gairah dan semangat pegawai
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- 3) Meningkatkan produktivitas pegawai.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
- 8) Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi dapat menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, memberikan penghargaan dan pujian bagi pegawai yang berprestasi, serta membagi tugas sesuai dengan kemampuan pegawai. Selain itu, motivasi juga memberikan umpan balik yang konstruktif atas hasil pekerjaan, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang dan berkreasi.

2.1.2.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri setiap individu yang bekerja di perusahaan pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri

individu (internal) maupun dari lingkungan eksternal. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu mengetahui faktor mana yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi pegawai yang bekerja di perusahaan. Sedangkan menurut Sunyoto (2018), faktor-faktor motivasi ada tujuh, yaitu:

1) Promosi,

Perkembangan pegawai ke posisi karier yang tinggi di suatu organisasi dengan tanggung jawab

2) Prestasi kerja,

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

3) Pekerjaan itu sendiri,

Pekerjaan itu sendiri sebagai keadaan dimana pegawai menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

4) Penghargaan,

Anugerah, atau kusala adalah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keulungan di bidang tertentu.

Tanggung jawab,

Tanggung jawab merupakan sikap yang ditunjukkan oleh seorang pegawai terhadap apa yang telah ditugaskan kepadanya

5) Pengakuan,

sebuah pernyataan – yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang – untuk mengakui beberapa fakta pribadi meskipun orang tersebut.

6) Keberhasilan dalam bekerja

Sesuatu hal yang bisa membuat kita tidak kreatif dan tidak memiliki inovasi oleh karena itu apabila seseorang sudah mengalami kesuksesan selama bertahun-tahun dan statusnya adalah statis bidang tertentu,

Sementara itu, menurut Afandi (2018), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi munculnya motivasi kerja pegawai, di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup,
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki,
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan,
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan,
- 5) Keinginan untuk berkuasa.

2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja mencakup berbagai faktor yang dapat mengukur tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Sianipar, Simatupang, & Damanik (2022), adalah:

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari untuk bertahan hidup. Dalam konteks motivasi kerja, ini mencakup gaji, tunjangan, dan fasilitas kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan seperti makanan, pakaian, tempat tinggal, dan kesehatan. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, pegawai akan sulit berkonsentrasi pada pekerjaan.

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman berhubungan dengan kepastian dan stabilitas dalam pekerjaan. Ini mencakup jaminan pekerjaan (job security), lingkungan kerja yang bebas dari ancaman atau bahaya, serta akses terhadap asuransi kesehatan atau jaminan sosial. Jika seorang pegawai merasa aman dalam pekerjaannya, ia akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.

3) Kebutuhan disukai

Kebutuhan disukai mencerminkan dorongan manusia untuk diterima dan dihargai oleh orang lain, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan sosial. Dalam lingkungan kerja, ini berarti hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, atau tim. Pegawai akan lebih termotivasi jika mereka merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan yang harmonis dengan orang lain di tempat kerja.

4) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri berkaitan dengan penghargaan terhadap diri sendiri dan pengakuan dari orang lain. Dalam konteks kerja, ini mencakup penghargaan atas pencapaian, promosi, kepercayaan untuk menangani tugas-tugas penting, atau pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, pegawai akan lebih percaya diri dan termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik.

5) Kebutuhan pengembangan diri

Kebutuhan pengembangan diri adalah puncak dari hierarki kebutuhan yang berhubungan dengan aktualisasi diri. Dalam pekerjaan, ini mencakup peluang untuk belajar, berkembang, dan mencapai potensi maksimal, seperti pelatihan,

program pengembangan karir, atau kesempatan untuk memimpin proyek. Ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat terus berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk berkinerja baik dan mencapai tujuan organisasi.

Dalam pelaksanaannya, menurut Romy & Ardansyah (2022), terdapat dua hal yang menjadi indikator dari motivasi kerja, antara lain sebagai berikut:

1) Motivasi Internal

Motivasi Internal yang datang dari dalam diri seseorang itu sendiri seperti tanggung jawab melaksanakan tugas dan melaksanakan tugas dengan target yang jelas

2) Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal yaitu motivasi yang datang dari luar diri seseorang seperti selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya dan senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada pegawai atas kontribusi mereka kepada perusahaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Setiap pegawai dalam suatu organisasi tentu membutuhkan kompensasi yang adil dan layak, bahkan idealnya kompetitif jika dibandingkan dengan perusahaan lain. Sistem kompensasi yang efektif dapat berdampak besar terhadap semangat kerja dan produktivitas pegawai. Untuk itu, sebuah sistem kompensasi yang baik harus didukung oleh metode yang rasional dan transparan, yang memastikan bahwa

pegawai menerima imbalan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang mereka jalankan.

Menurut Larasati (2018), kompensasi mencakup segala bentuk imbalan yang diterima oleh pegawai, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai imbalan atas kewajiban yang telah dipenuhi oleh pegawai kepada perusahaan, dengan memberikan penghargaan yang adil. Sementara itu, Sutrisno (2018) menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu fungsi yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), karena kompensasi adalah salah satu aspek yang paling sensitif dalam hubungan kerja antara pegawai dan perusahaan.

Menurut Susanto (2017), kompensasi mencakup seluruh bentuk imbalan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, uang makan, uang lembur, jaminan kesehatan, dan insentif yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk balas jasa atas tugas yang telah mereka laksanakan dalam organisasi. Hasibuan (2019) berpendapat bahwa kompensasi dapat didefinisikan sebagai segala bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi.

Berdasarkan pengertian kompensasi dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diterima oleh pegawai, baik berupa fisik maupun non-fisik. Kompensasi ini harus dihitung secara tepat dan diberikan kepada individu sebagai penghargaan atas kontribusi atau tugas yang telah dilaksanakan, yang umumnya dikecualikan dari pajak pendapatan.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kompensasi

Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada pegawai memiliki tujuan yang jelas, yaitu untuk memberikan nafkah bagi pegawai dan keluarganya serta untuk meningkatkan prestasi pegawai. Menurut Wibowo (2022), tujuan dari kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

1) Memperoleh personel berkualitas

Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena arus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

2) Mempertahankan pegawai yang ada

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi.

3) Memastikan keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan mengawasi biaya

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan.

5) Mengawasi biaya Sistem

kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar.

6) Mematuhi peraturan

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

7) Memfasilitasi saling pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja.

8) Efisiensi administratif selanjutnya

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Adapun menurut (Batjo & Shaleh, 2018) tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

1) Ikatan Kerja Sama

Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

2) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi.

3) Pengadaan Efektif

Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di organisasi tersebut.

4) Motivasi

Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.

5) Stabilitas Pegawai

Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

6) Disiplin

Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi di dalamnya.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik.

8) Pengaruh Pemerintah

Pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti Peraturan Pemerintahan setempat atau yang biasa disingkat Perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah.

Berdasarkan tujuan pemberian kompensasi di atas, pada prinsipnya kompensasi bertujuan untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada atasan dan mendorong mereka untuk bekerja secara profesional dalam melayani masyarakat. Dengan adanya kompensasi yang adil, diharapkan tercipta suasana lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis, tanpa ada perasaan terbebani oleh pekerjaan yang diberikan. Hal ini akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang maksimal.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh: Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja, Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar, Serikat buruh atau organisasi, Produktivitas kerja/prestasi kerja pegawai, Posisi atau jabatan pegawai, Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, Sektor pemerintah Pemerintah. Kompensasi adalah pemberian baik gaji maupun tunjangan kinerja kepada pegawai yang bekerja didalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2019), faktor yang memengaruhi kompensasi yaitu:

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja,

Dalam hal ini jika penawaran yang ada itu lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh/ organisasi pegawai,

Dalam hal ini apabila jika perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi

semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah

3) Produktivitas kerja pegawai,

Dalam hal ini jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau pegawai tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau pegawai buruk, maka kompensasi yang akan didapatkan pun rendah.

4) Biaya hidup

Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Yang dimana jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.

5) Kondisi perekonomian nasional,

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

Adapun menurut (Hartatik, 2018) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi di perusahaan, yaitu:

1) Faktor pemerintah

Dalam hal ini peraturan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan

baku dan sebagainya sehingga hal ini sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan untuk menentukan besarnya kompensasi dapat juga dipengaruhi pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya gaji atau upah yang diberikan perusahaan pada pegawai. Hal ini disebabkan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian di bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan, sehingga kondisi ini berkaitan langsung dengan besarnya gaji yang diberikan.

3) Standar biaya hidup pegawai

Dalam hal ini, kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi secara layak. Pegawai yang dapat memenuhi kebutuhan dasar dengan baik akan memiliki rasa aman dan dengan sendirinya termotivasi untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

4) Ukuran perbandingan upah

Kebijakan untuk menentukan kompensasi dapat dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya, tingkat pendidikan pegawai dan masa kerja pegawai di perusahaan.

5) Permintaan dan persediaan

Dalam hal ini, untuk dapat menentukan tingkat kompensasi pegawai dapat mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan yang ada, maksudnya

kondisi pasar perlu dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan tingkat upah pegawai.

6) Kemampuan membayar

Pada kondisi ini, untuk dapat menentukan kebijakan kompensasi pegawai didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk membayar upah pegawai.

Maksudnya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan dan kondisi keuangan perusahaan.

Berdasarkan beberapa teori mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi, dapat disimpulkan bahwa sejumlah faktor yang berperan dalam menentukan kompensasi meliputi perusahaan tempat seseorang bekerja atau lokasi kerja, hukum penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan serta keinginan perusahaan untuk membayar, peran serikat buruh atau organisasi pegawai, tingkat produktivitas kerja pegawai, kebijakan pemerintah beserta undang-undang yang berlaku, biaya hidup atau *cost of living*, posisi atau jabatan pegawai, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi ekonomi nasional, jenis serta sifat pekerjaan, serta faktor terkait kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar, juga pengaruh serikat pekerja serta peraturan yang berlaku.

2.1.3.4 Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi merujuk pada berbagai elemen yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas sistem kompensasi dalam suatu organisasi. Indikator kompensasi menurut Sentanu, Mahendra, & Sulasmini (2022), adalah honor, komisi, bonus, jaminan asuransi, dan fasilitas yang diserahkan oleh organisasi terhadap pegawainya.

1) Honor

Honor adalah bentuk kompensasi berupa imbalan tetap yang diberikan kepada pegawai atas kontribusi dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Honor sering kali mencakup gaji pokok atau upah dasar yang diterima secara rutin (bulanan, mingguan, atau harian) sebagai pengganti waktu dan tenaga yang diberikan. Honor biasanya dihitung berdasarkan tingkat pekerjaan, pengalaman, dan standar organisasi.

2) Komisi

Komisi adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan pencapaian tertentu, terutama dalam pekerjaan yang berkaitan dengan penjualan atau target kinerja. Contohnya, seorang tenaga penjual akan menerima komisi sebagai persentase dari hasil penjualan mereka. Komisi bertujuan untuk memotivasi pegawai agar mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan.

3) Bonus

Bonus adalah penghargaan finansial tambahan yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian kerja, keberhasilan perusahaan, atau kinerja individu/tim yang luar biasa. Bonus bisa bersifat insidental (seperti bonus akhir tahun atau bonus proyek) dan biasanya digunakan untuk meningkatkan motivasi serta loyalitas pegawai.

4) Jaminan asuransi

Jaminan asuransi adalah bentuk perlindungan finansial yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai untuk mengatasi risiko yang terkait dengan kesehatan, kecelakaan kerja, atau kematian. Contoh jaminan asuransi meliputi

asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan asuransi kecelakaan. Ini menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan keamanan pegawai.

5) Fasilitas yang diserahkan oleh organisasi terhadap pegawainya

Fasilitas mencakup segala bentuk bantuan atau sarana yang disediakan organisasi untuk mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Ini bisa berupa kendaraan dinas, perumahan, biaya transportasi, makan siang, akses ke gym, atau fasilitas pendidikan. Fasilitas ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan pegawai, tetapi juga membantu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Adapun indikator kompensasi menurut Azhar, Nurdin, & Siswadi (2020), yaitu: gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan, insentif yang sesuai dengan pengorbanan, tunjangan yang sesuai dengan harapan dan fasilitas yang memadai.

1) Gaji,

Gaji adalah suatu bentuk pembayaran secara berkala dari seorang majikan pada pegawainya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.

2) Insentif,

Insentif atau tambahan penghasilan di luar gaji utama yang Anda dapatkan pun bisa Anda tabung, dan dimanfaatkan untuk mencapai sebuah tujuan yang Anda inginkan.

3) Tunjangan.

Tunjangan adalah komponen di luar pendapatan utama atau gaji

4) Fasilitas

Fasilitas mencakup segala bentuk bantuan atau sarana yang disediakan organisasi untuk mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

2.1.4 Disiplin Kerja

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin adalah salah satu fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena tingkat kedisiplinan pegawai yang tinggi akan berpengaruh pada pencapaian prestasi kerja yang lebih baik. Tanpa adanya disiplin yang baik dari pegawai, akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang maksimal.

Menurut Bintoro & Daryanto (2017), kedisiplinan tidak dapat dianggap efektif jika hanya didasarkan pada rasa takut. Disiplin yang sesungguhnya adalah hasil dari penerimaan dan penerapan norma-norma yang harus diikuti. Norma-norma tersebut tidak hanya terkait dengan aspek hukum, tetapi juga melibatkan etika dan tata krama. Sementara itu, menurut Mangkunegara (2019), disiplin kerja dapat dipahami sebagai penerapan manajemen yang bertujuan untuk memperkuat pedoman-pedoman yang ada dalam organisasi.

Disiplin adalah suatu keadaan tertib seorang pegawai untuk tunduk pada aturan yang telah ditetapkan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat, apapun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu pula yang dikatakan tempat waktu (Arianty, Bahagia, Lubis, & Siswadi, 2016).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merujuk pada sikap kesediaan individu untuk mematuhi norma yang berlaku di dalam organisasi. Disiplin kerja merupakan faktor penting yang berpengaruh langsung terhadap tingkat kinerja seseorang. Jika seorang pegawai tidak memiliki

sikap disiplin yang baik, maka hal tersebut akan berdampak negatif terhadap kinerjanya, yang kemungkinan akan kurang optimal.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Menurut Azhar, Nurdin, & Siswadi (2020) tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurau atau pencurian.

Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidak mampuan dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awal mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidak taatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran.

Disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal, berikut ini adalah beberapa tujuan dari disiplin kerja (Wirawan, 2017), yaitu:

- 1) Memotivasi pegawai untuk mematuhi standar kinerja perusahaan
- 2) Mempertahankan hubungan saling menghormati antara bawahan terhadap atasannya atau sebaliknya.
- 3) Meningkatkan kinerja pegawai.
- 4) Meningkatkan moral, semangat kerja, etos kerja, serta efektivitas dan efisiensi kerja.
- 5) Meningkatkan kedamaian industrial dan kewargaan organisasi.

Manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Hasibuan & Silvya, 2019).

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Kasmir (2019) disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja (Siswanto, 2018) adalah:

1) Frekuensi kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2) Tingkat kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

3) Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4) Ketaatan pada peraturan kerja

Dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5) Etika kerja

Diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai menurut Sutrisno (2018), yaitu sebagai berikut:

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin kerja. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah di kontribusikan bagi perusahaan.

2) Keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin kerja yang sudah ditetapkan.

3) Aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin kerja tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang pegawai yang melanggar disiplin kerja, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

5) Adanya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6) Adanya perhatian kepada para pegawai

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7) Ciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin kerja.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a) Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
- b) Melontarkan pujian sesuai dengan tepat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c) Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Nisa & Feriadi (2023) menyatakan bahwa indikator dari disiplin kerja itu ada 5 (lima), yaitu sebagai berikut:

1) Masuk kerja tepat waktu

Disiplin kerja dimulai dari kehadiran pegawai tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan. Pegawai yang datang tepat waktu menunjukkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan serta menghormati aturan yang berlaku di tempat kerja. Hal ini menciptakan suasana kerja yang teratur dan produktif.

2) penggunaan waktu secara efektif

Pegawai yang memiliki disiplin kerja akan memanfaatkan waktu secara efisien untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Mereka dapat mengelola waktu dengan baik, memprioritaskan pekerjaan penting, dan menghindari pemborosan waktu yang dapat menghambat produktivitas.

3) Tidak pernah mangkir atau tidak kerja

Indikator ini menunjukkan bahwa pegawai hadir secara konsisten dan tidak bolos kerja tanpa alasan yang jelas. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan hadir sesuai jadwal kerja dan tidak meninggalkan tanggung jawab tanpa pemberitahuan. Kehadiran yang konsisten berkontribusi pada kelancaran operasional perusahaan.

4) Mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan

Pegawai yang disiplin akan mematuhi semua kebijakan, prosedur, dan peraturan yang berlaku di tempat kerja. Ini mencakup segala aspek mulai dari kode etik, keselamatan kerja, hingga prosedur operasional standar (SOP).

Kepatuhan ini mencerminkan penghormatan terhadap aturan organisasi.

5) Target pekerjaan

Disiplin kerja terlihat dari kemampuan pegawai untuk mencapai target yang telah ditentukan dalam waktu yang telah ditetapkan. Pegawai yang disiplin akan fokus pada tugas mereka, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan memastikan hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan.

6) Membuat Laporan kerjaan harian

Indikator ini menunjukkan kebiasaan pegawai dalam melaporkan pekerjaan mereka secara rutin dan terstruktur. Laporan harian mencerminkan tanggung jawab dan transparansi pegawai dalam melaksanakan tugas, serta memberikan gambaran tentang kemajuan kerja kepada atasan atau tim.

Ada beberapa indikator yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja suatu pegawai menurut Anggraini, Rony, & Sari (2024) berikut beberapa indikator disiplin kerja yaitu:

1) Kehadiran

Kehadiran mencerminkan konsistensi pegawai dalam datang ke tempat kerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Tingkat kehadiran yang tinggi menunjukkan disiplin pegawai terhadap waktu kerja, komitmen terhadap tanggung jawabnya, dan perannya dalam mendukung operasional instansi. Kehadiran yang teratur menciptakan stabilitas dalam tim kerja dan meningkatkan produktivitas.

2) Penggunaan waktu secara efektif

Indikator ini merujuk pada kemampuan pegawai untuk mengelola waktu dengan baik selama jam kerja. Pegawai yang disiplin mampu memprioritaskan

tugas, menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal, serta menghindari aktivitas yang tidak produktif.

3) Ketaatan pada peraturan instansi

Pegawai yang disiplin akan mematuhi semua aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh instansi. Hal ini mencakup kepatuhan terhadap jadwal kerja, aturan berpakaian, etika kerja, dan standar operasional prosedur (SOP). Ketaatan ini menunjukkan rasa hormat pegawai terhadap organisasi dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang teratur.

4) Tingkat kewaspadaan

Kewaspadaan mengacu pada kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas dengan cermat dan hati-hati. Pegawai yang disiplin selalu memperhatikan detail dalam pekerjaan, mampu mengantisipasi risiko, dan menjaga kualitas hasil kerja.

5) Bertanggung jawab.

Tanggung jawab mencerminkan komitmen pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Pegawai yang disiplin menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, tidak meninggalkan tugas tanpa alasan yang jelas, dan selalu berusaha memberikan hasil terbaik.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam operasional perusahaan, sehingga keberlanjutan aktivitas perusahaan sangat bergantung pada dukungan dari tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten. Untuk meningkatkan

kepuasan kerja pegawai, perusahaan perlu memberikan motivasi yang efektif dan tepat sasaran. Ketika pegawai termotivasi dengan baik, mereka akan bekerja lebih giat dan dengan kesadaran penuh untuk memberikan hasil kerja yang optimal demi kemajuan perusahaan dan pencapaian tujuannya. Menurut Sutrisno (2018), motivasi adalah suatu bentuk dorongan yang dapat menciptakan semangat atau motivasi untuk bekerja.

Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai mengenai pentingnya tujuan pekerjaan agar dapat menumbuhkan minat pegawai terhadap tugas yang diberikan. Dengan adanya minat, pegawai akan memiliki dorongan yang kuat untuk mengambil keputusan dan bertindak dalam mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga mereka akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas dengan hasil kerjanya.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Prayogi & Nursidin, 2018) (Tufti & Arif, 2020) (Gultom, 2014) (Syahputra et al, 2020) (Jufrizen & Sitorus, 2021) (Sembiring et al, 2020) (Adhan & Prayogi, 2021) (Prayogi & Lesmana, 2021); (Tufti & Arif, 2020); (Farisi & Paramita, 2020) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai, yang dapat berupa imbalan finansial maupun non-finansial dengan jangka waktu tertentu. Setiap pegawai yang bekerja dalam sebuah organisasi memerlukan kompensasi yang cukup dan adil, bahkan idealnya harus bersaing secara kompetitif dengan perusahaan lain. Sistem kompensasi yang

efektif dapat memberikan dampak positif terhadap semangat kerja dan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, sebuah sistem kompensasi yang baik harus didukung oleh metode yang rasional, sehingga pegawai dapat menerima gaji atau imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Pemberian kompensasi yang tepat dalam perusahaan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Ketika pegawai menerima kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang telah mereka berikan, mereka cenderung berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Hal ini akan mendorong pegawai untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika pegawai merasa bahwa kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan usaha dan kontribusi yang telah mereka lakukan, maka motivasi mereka untuk bekerja dengan maksimal akan berkurang, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pratama, 2015), (Azhar, Nurdin, & Yudi, 2020), (Astuti & Suhendri, 2020) (Mutholib, 2019), (Jufrizen, 2018) dan (Polukan et al, 2019) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri pegawai yang mendorong mereka untuk bekerja dengan baik. Ketika pegawai memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung lebih disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Motivasi yang kuat akan mendorong mereka untuk mematuhi aturan dan kebijakan perusahaan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta menghindari tindakan yang dapat merugikan.

Penelitian oleh (Setiyadi & Febrianto, 2020); (Rizal & Radiman, 2019); (Jufrizen & Sitorus, 2021) mengungkapkan bahwa motivasi kerja yang tinggi sejalan dengan disiplin kerja yang baik, karena pegawai yang termotivasi cenderung lebih fokus dan konsisten dalam mencapai target organisasi. Selain itu, (Hasibuan, 2019) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung meningkatkan disiplin diri, terutama dalam hal ketepatan waktu, pemenuhan tugas, dan kepatuhan terhadap peraturan perusahaan.

2.2.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja

Setiap perusahaan mengharapkan pegawainya mampu bekerja dengan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Untuk menjaga semangat kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, instansi memberikan kompensasi demi meningkatkan dan mampu menjaga kedisiplinan pegawainya. Apabila kompensasi yang diberikan instansi sesuai dengan hasil kerja pegawai, maka akan meningkatkan kedisiplinan para pegawai. Namun apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan hasil kerja pegawai, maka bisa menurunkan kedisiplinan para pegawai dalam bekerja (Khair, 2017). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Husain, 2020); (Sari, Bakri, & Yuliansyah, 2015) dan (Sasangka, Suwarna, & Juliansyah, 2018) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja.

2.2.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi operatif penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat tercapai. Tanpa kedisiplinan yang baik, akan sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut

(Fathoni, 2015) Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat, dan terwujudnya tujuan baik bagi organisasi maupun pegawai. Oleh karena itu, kedisiplinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Jika seluruh pegawai dapat menjalankan tugas sesuai dengan waktu yang ditargetkan, maka mereka telah menunjukkan sikap disiplin, yang pada gilirannya menjadi faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya.

Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Astuti & Safitri, 2017); (Nasution & Lestari, 2022); (Tanjung, 2015); (Kamal, 2015); (Arif, Syaifani, Siswadi, & Jufrizen, 2019); (Arda, 2017); (Nasution & Lesmana, 2018); (Prayogi, Lesmana, & Siregar, 2019); (Faustyna & Jumani, 2015); (Arianty, 2016) (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020); (Azhar, Nurdin, & Siswadi, 2020); dan (Siswadi, 2016), (Bahri, 2020), dan (Farisi et al., 2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan suatu sikap disiplin kerja pegawai agar kinerja diri masing-masing pegawai tersebut dapat ditingkatkan.

2.2.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku dan semangat kerja pegawai. Motivasi tinggi, baik yang berasal dari dalam (intrinsik) maupun luar (ekstrinsik), cenderung membuat pegawai lebih disiplin dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih mematuhi aturan, jadwal, serta tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

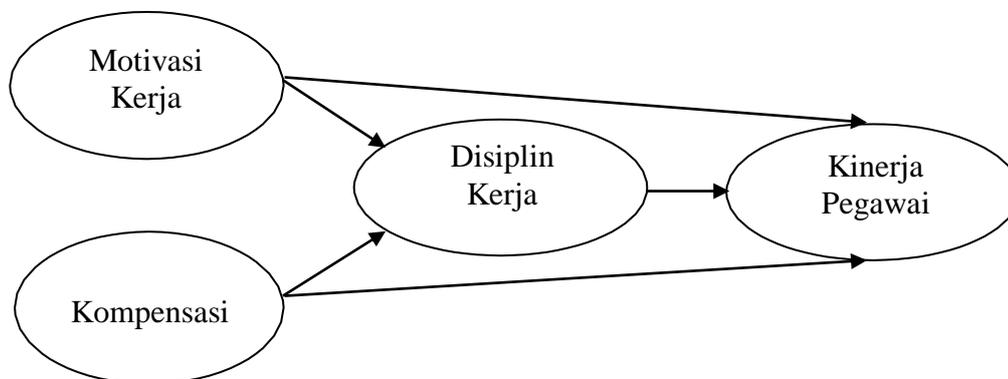
Dalam hal ini, disiplin kerja menjadi perantara yang mengarahkan energi motivasi pegawai menjadi perilaku yang produktif dan teratur, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai (Hasibuan, 2019).

Penelitian oleh (Yani, Rismawan, & Andika, 2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang kuat berhubungan dengan disiplin kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi membuat pegawai lebih berkomitmen untuk bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, sementara disiplin kerja menjaga konsistensi dalam pelaksanaan tugas.

2.2.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja

Tidak ada satu organisasi yang dapat memberi kekuatan baru yang dapat meningkatkan kinerja pegawainya jika organisasi tersebut tidak memiliki sistem kompensasi yang realistis. Upah bukan satu-satunya motivasi individu bekerja, tetapi kita tidak boleh lupa pegawai harus diberi penghargaan berupa kompensasi untuk mencapai kinerja yang produktif. Karena bagi sebagian pegawai upah adalah suatu cara untuk memenuhi kebutuhan mereka. Diduga sistem kompensasi dapat menjadi awal dan akhir dari kedisiplinan kerja seorang pegawai. Oleh sebab itu, jika sistem kompensasi baik dan meningkat, maka akan meningkatkan kinerja terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lukiyana & Tualaka, 2016) dan (Andryane, Rahmayuni, Mukaffi, & Zaim, 2019) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja.

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2020), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

3. Motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
4. Kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
5. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
6. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
7. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat menggambarkan jenis/bentuk penelitian yang mendasari penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan *assosiatif* dan *kuantitatif*. Menurut (Sugiyono, 2020), pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2020).

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2020), adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Defenisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2019).	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu Sumber: (Egenius, Triatmanto, & Natsir, 2020)
Motivasi Kerja	Motivasi kerja adalah suatu perangsang yang membangkitkan keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, karena setiap motivasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai (Simamora, 2019).	1. Kebutuhan Fisiologis 2. Kebutuhan Rasa Aman 3. Kebutuhan Disukai 4. Kebutuhan Harga Diri 5. Kebutuhan Pengembangan Diri Sumber: (Sianipar, Simatupang, & Damanik, 2022)
Kompensasi	Kompensasi dapat didefinisikan sebagai segala bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi (Hasibuan, 2019)	1) Honor 2) Komisi 3) Bonus 4) Jaminan Asuransi 5) Fasilitas Sumber: (Sentanu, Mahendra, & Sulasmini, 2022)
Disiplin Kerja	Disiplin kerja dapat dipahami sebagai penerapan manajemen yang bertujuan untuk memperkuat pedoman-pedoman yang ada dalam organisasi (Mangkunegara, 2019).	- Kehadiran - Penggunaan Waktu Efektif - Ketaatan Pada Peraturan Instansi - Tingkat Kewaspadaan - Tangung Jawab Sumber: (Anggraini et al., 2024)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Jl. Letjen Suprpto No.2, Hamdan, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara 20212.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan mulai dari bulan Juli sampai Desember 2024. Rencana kegiatan penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																				
		Des 2024				Jan 2025				Feb 2025				Maret 2025				April 2025				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan																					
	a. Observasi	■																				
	a. Identifikasi masalah		■																			
	b. Pengajuan Judul			■																		
	c. Penyusunan Proposal				■	■	■															
2	Pelaksanaan																					
	a. Bimbingan Proposal						■															
	b. Seminar Proposal							■														
	c. Revisi Proposal								■													
3	Penyusunan Laporan																					
	a. Pengebaran Angket									■												
	b. Pengumpulan Data										■	■										
	c. Penyusunan Tugas Akhir												■	■	■	■						
	d. Sidang Tugas Akhir																				■	■

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2020) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan yang berjumlah 311 orang.

Tabel 3.3. Daftar Jumlah Pegawai PTPN IV Medan

NO	Nama Bagian	Jumlah
1	Divisi Tanaman	30
2	Divisi Teknik & Pengolahan	33
3	Divisi Infrastruktur	22
4	Divisi Kemitraan	15
5	Divisi Pemasaran	21
6	Divisi Rantai Pasok & Logistik	24
7	Divisi Pengembangan Bisnis & Hilirisasi	15
8	Divisi Pengadaan	13
9	Divisi Strategi & Kinerja Anak Perusahaan	11
10	Divisi Sistem Manajemen, Sustainability	10
11	Divisi Riset dan Pengembangan	16
12	Divisi Perbendaharaan, Anggaran & Manajemen Risiko	10
13	Divisi Keuangan Strategis & Hubungan Investor	10
14	Divisi Akuntansi & Perpajakan	17
15	Divisi Pengembangan SDM & Budaya	13
16	Divisi Operasional SDM	10
17	Divisi Teknologi Informasi	13

18	Divisi Hubungan Kelembagaan & TJSL	12
19	Divisi Hukum	10
20	Divisi PSR & Plasma	15
	Jumlah	311

Sumber: PT Perkebunan Nusantara IV Medan (2024)

3.4.2 Sampel

sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana

n = Ukuran Sampel
 N = Ukuran Populasi
 e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{311}{1 + 311 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 75,66$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 76 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Sugiyono, 2020)

ada banyak alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam sebuah penelitian.

Adapun alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya - karya monumental dari seseorang.

Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.

2. *Interview* (Wawancara)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

3. Angket

Angket merupakan pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak.

Angket yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.4. Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2018). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan *Partial Least Square* (PLS) yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), serta

analisis model struktural (*inner model*), (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan empat pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2018). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2018) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, $0.60-0.70$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Hair et al., 2021).

3.6.2.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- 1) Nilai (adjusted) = 0.75 \rightarrow model adalah *substantial* (kuat).
- 2) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
- 3) nilai (adjusted) = 0.25 \rightarrow model adalah *weak* (lemah) (Hair et al., 2021).

3.6.2.2 *f² Effect Size (f-Square)*

f² Effect Size (f-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relatif* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap

variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *f-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $f^2 = 0.02 \rightarrow$ Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Jika nilai $f^2 = 0.15 \rightarrow$ Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Jika nilai $f^2 = 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan

pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X1), 10 pernyataan untuk variabel kompensasi (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel disiplin kerja (Z). Angket yang disebar ini diberikan kepada pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan yang berjumlah 76 orang sebagai sampel penelitian.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	64.5	64.5	64.5
	Perempuan	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 49 (64,5%) orang pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan laki-laki dan perempuan sebanyak 27 (35,5%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan yang berjenis kelamin laki-laki. Dominannya pegawai laki-laki dalam perusahaan ini berkaitan dengan sifat pekerjaan di sektor perkebunan yang banyak membutuhkan tenaga fisik serta mobilitas tinggi, seperti pekerjaan di

lapangan, pabrik, atau bagian operasional lainnya. Pekerjaan-pekerjaan tersebut umumnya lebih diminati atau dianggap lebih sesuai dilakukan oleh laki-laki. Selain itu, budaya kerja di industri perkebunan yang identik dengan jam kerja panjang dan kondisi lingkungan yang menantang juga menjadi faktor yang mempengaruhi proporsi jenis kelamin pegawai, di mana laki-laki lebih banyak terlibat dibandingkan perempuan.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	12	15.8	15.8	15.8
	Diploma	5	6.6	6.6	22.4
	Sarjana	59	77.6	77.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.2 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 59 (77,6%) pegawai yang berlatar pendidikan Sarjana, 12 (15,8%) pegawai yang berlatar pendidikan SMA/SMK, dan 5 (6,6%) pegawai yang berlatar pendidikan Diploma. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung merekrut tenaga kerja dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi untuk mendukung profesionalisme dan kualitas kerja di lingkungan perusahaan. Pendidikan Sarjana biasanya memberikan bekal pengetahuan teoritis dan praktis yang lebih mendalam, sehingga pegawai dengan kualifikasi ini dianggap lebih mampu menjalankan tugas-tugas yang kompleks serta berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.

4.1.2.3 Lama Bekerja

Tabel 4.3. Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	5	6.6	6.6	6.6
	2-3 Tahun	17	22.4	22.4	28.9
	4-5 Tahun	20	26.3	26.3	55.3
	> 5 Tahun	34	44.7	44.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 34 (44,7%) orang pegawai yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun, 20 (26,3%) orang pegawai yang sudah bekerja 4-5 tahun, 17 (22,4%) orang pegawai yang sudah bekerja 2-3 tahun, dan 5 (6,6%) orang pegawai yang sudah bekerja selama kurang dari 1 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun. Tingginya jumlah pegawai dengan masa kerja yang panjang mencerminkan adanya tingkat loyalitas dan retensi pegawai yang baik di dalam perusahaan. Pegawai yang telah bekerja dalam jangka waktu lama umumnya telah memahami budaya kerja, prosedur operasional, serta memiliki pengalaman yang mendalam terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

4.1.2.4 Status Pernikahan

Tabel 4.4. Status Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	65	85.5	85.5	85.5
	Belum Menikah	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 65 (85,5%) orang pegawai yang sudah menikah, dan 11 (14,5%) orang pegawai yang belum menikah. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai

berada dalam fase kehidupan yang cenderung stabil secara emosional dan ekonomi. Pegawai yang sudah menikah umumnya memiliki tanggung jawab yang lebih besar, baik terhadap keluarga maupun dalam pekerjaan, sehingga dapat mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi dan sikap yang lebih dewasa dalam menghadapi tugas-tugas di tempat kerja.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.5. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

4.1.4.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	50	32	42,1	6	7,9	0	0	0	0	76	100
2	39	51,3	28	36,8	9	11,8	0	0	0	0	76	100
3	44	57,9	25	32,9	7	9,2	0	0	0	0	76	100
4	39	51,3	28	36,8	9	11,8	0	0	0	0	76	100
5	52	68,4	20	26,3	4	5,3	0	0	0	0	76	100
6	40	52,6	29	38,2	3	3,9	4	5,3	0	0	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari Tabel 4.6 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu memastikan setiap tugas yang saya kerjakan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 50%.
- 2) Jawaban responden saya berupaya untuk bekerja dengan teliti dan cermat agar hasil kerja saya memberikan manfaat maksimal bagi perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,3%.
- 3) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang ditargetkan tanpa mengurangi kualitas hasil kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,9%.
- 4) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan, sehingga dapat mendukung pencapaian target perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51,3%.
- 5) Jawaban responden saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,4%.
- 6) Jawaban responden saya mengatur jadwal kerja saya dengan baik agar setiap tugas dapat diselesaikan secara efisien dan tepat waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52,6%.

4.1.4.2 Variabel Motivasi Kerja (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	60,5	25	32,9	5	6,6	0	0	0	0	76	100
2	50	65,8	20	26,3	3	3,9	3	3,9	0	0	76	100
3	46	60,5	23	30,3	5	6,6	2	2,6	0	0	76	100
4	54	71,1	18	23,7	4	5,3	0	0	0	0	76	100
5	47	61,8	25	32,9	4	5,3	0	0	0	0	76	100
6	55	72,4	16	21,1	5	6,6	0	0	0	0	76	100
7	40	52,6	33	43,4	3	3,9	0	0	0	0	76	100
8	50	65,8	22	28,9	4	5,3	0	0	0	0	76	100
9	48	63,2	22	28,9	6	7,9	0	0	0	0	76	100
10	51	67,1	20	26,3	5	6,6	0	0	0	0	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya bekerja dengan semangat karena perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang mendukung kenyamanan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60,5%.
- 2) Jawaban responden saya merasa terpenuhi secara fisik dan mental karena perusahaan memberikan waktu istirahat yang cukup dan lingkungan kerja yang kondusif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,8%.
- 3) Jawaban responden saya merasa aman dalam pekerjaan saya karena perusahaan memiliki sistem kerja yang jelas dan perlindungan hak karyawan yang baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,5%.
- 4) Jawaban responden saya yakin terhadap masa depan saya di perusahaan ini karena adanya kepastian karir dan kestabilan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 71,1%.
- 5) Jawaban responden saya selalu berusaha menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja untuk menciptakan tim yang solid mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,8%.

- 6) Jawaban responden saya merasa diterima dengan baik oleh rekan kerja dan atasan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,4%.
- 7) Jawaban responden saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini karena kontribusi saya dihargai dan diakui mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 52,6%.
- 8) Jawaban responden saya selalu berusaha bekerja dengan profesionalisme tinggi agar dapat meningkatkan kepercayaan diri dan reputasi kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,8%.
- 9) Jawaban responden saya selalu bersemangat untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan keterampilan yang disediakan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,2%.
- 10) Jawaban responden saya merasa termotivasi untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi agar dapat berkembang dalam karir saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,1%.

4.1.4.3 Variabel Kompensasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kompensasi sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kompensasi

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	60,5	23	30,3	7	9,2	0	0	0	0	76	100
2	51	67,1	21	27,6	4	5,3	0	0	0	0	76	100
3	40	52,6	30	39,5	6	7,9	0	0	0	0	76	100
4	40	52,6	31	40,8	5	6,6	0	0	0	0	76	100
5	44	57,9	27	35,5	5	6,6	0	0	0	0	76	100
6	44	57,9	27	35,5	5	6,6	0	0	0	0	76	100
7	51	67,1	23	30,3	2	2,6	0	0	0	0	76	100
8	47	61,8	24	31,6	5	6,6	0	0	0	0	76	100
9	39	51,3	31	40,8	3	3,9	3	3,9	0	0	76	100
10	40	52,6	29	38,2	4	5,3	3	3,9	0	0	76	100

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kompensasi bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa puas dengan honor yang diberikan perusahaan karena sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60,5%.
- 2) Jawaban responden saya menerima honor secara tepat waktu, sehingga dapat mengatur keuangan pribadi dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,1%.
- 3) Jawaban responden saya termotivasi untuk bekerja lebih giat karena perusahaan memberikan komisi berdasarkan hasil kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52,6%.
- 4) Jawaban responden saya dapat meningkatkan pendapatan saya dengan memperoleh komisi atas pencapaian yang telah saya capai dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 52,6%.
- 5) Jawaban responden saya semakin semangat bekerja karena adanya sistem bonus yang diberikan berdasarkan hasil kerja dan kontribusi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,9%.
- 6) Jawaban responden saya dapat merencanakan keuangan lebih baik karena perusahaan memberikan bonus secara rutin sesuai dengan pencapaian saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,1%.
- 7) Jawaban responden saya merasa tenang bekerja karena perusahaan menyediakan jaminan asuransi kesehatan yang melindungi saya dan keluarga mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67,1%.

- 8) Jawaban responden saya mendapatkan perlindungan dari risiko kecelakaan kerja berkat adanya asuransi yang disediakan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,8%.
- 9) Jawaban responden saya merasa nyaman bekerja karena perusahaan menyediakan fasilitas yang lengkap dan mendukung produktivitas saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,3%.
- 10) Jawaban responden saya mendapatkan fasilitas kerja yang memadai, seperti kendaraan operasional dan tempat kerja yang nyaman mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52,6%.

4.1.4.4 Variabel Disiplin Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel disiplin kerja sebagai berikut:

Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Disiplin Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	50	65,8	23	30,3	3	3,9	0	0	0	0	76	100
2	45	59,2	26	34,2	5	6,6	0	0	0	0	76	100
3	45	59,2	24	31,6	7	9,2	0	0	0	0	76	100
4	44	57,9	26	34,2	6	7,9	0	0	0	0	76	100
5	38	50	29	38,2	8	10,5	1	1,3	0	0	76	100
6	44	57,9	26	34,2	6	7,9	0	0	0	0	76	100
7	48	63,2	16	21,1	8	10,5	4	5,3	0	0	76	100
8	44	57,9	23	30,3	9	11,8	0	0	0	0	76	100
9	46	60,5	25	32,9	5	6,6	0	0	0	0	76	100
10	50	65,8	21	27,6	5	6,6	0	0	0	0	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel disiplin kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu hadir tepat waktu setiap hari kerja karena saya menyadari pentingnya kedisiplinan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65,8%.

- 2) Jawaban responden saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan saya, sehingga saya selalu hadir sesuai jadwal yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,2%.
- 3) Jawaban responden saya mengatur jadwal kerja dengan baik agar setiap tugas dapat diselesaikan secara efisien dan tepat waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,2%.
- 4) Jawaban responden saya fokus dalam bekerja dan menghindari gangguan agar waktu kerja saya digunakan secara optimal mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,9%.
- 5) Jawaban responden saya selalu mematuhi semua peraturan perusahaan karena saya menyadari bahwa aturan dibuat demi kebaikan bersama mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 50%.
- 6) Jawaban responden saya selalu menghormati kebijakan perusahaan dan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,9%.
- 7) Jawaban responden saya selalu bekerja dengan penuh kehati-hatian untuk menghindari kesalahan dan memastikan hasil kerja yang berkualitas mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,2%.
- 8) Jawaban responden saya memastikan setiap tugas dilakukan dengan teliti agar tidak terjadi kesalahan yang dapat merugikan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,9%.
- 9) Jawaban responden saya selalu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,5%.

- 10) Jawaban responden saya merasa memiliki peran penting dalam tim, sehingga saya selalu berusaha bekerja dengan baik dan bertanggung jawab mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,8%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 *Convergent Validity*

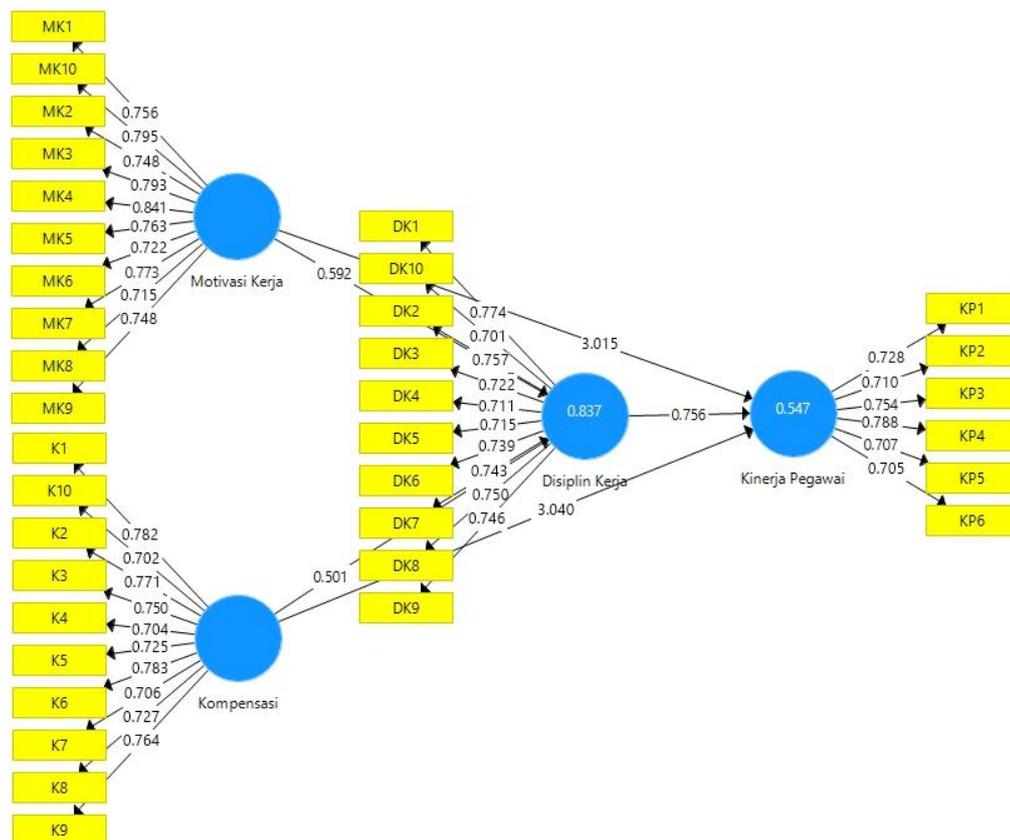
Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4.10. *Outer Loading*

	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Motivasi Kerja
DK1	0,774			
DK10	0,701			
DK2	0,757			
DK3	0,722			
DK4	0,711			
DK5	0,715			
DK6	0,739			
DK7	0,743			
DK8	0,750			
DK9	0,746			
K1			0,782	
K10			0,702	
K2			0,771	
K3			0,750	
K4			0,704	
K5			0,725	
K6			0,783	
K7			0,706	
K8			0,727	
K9			0,764	

KP1		0,728	
KP2		0,710	
KP3		0,754	
KP4		0,788	
KP5		0,707	
KP6		0,705	
MK1			0,756
MK10			0,795
MK2			0,748
MK3			0,793
MK4			0,841
MK5			0,763
MK6			0,722
MK7			0,773
MK8			0,715
MK9			0,748

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.11. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0,523
Kinerja Pegawai	0,599
Kompensasi	0,579
Motivasi Kerja	0,561

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.53 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.12. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Disiplin Kerja	0,770
Kinerja Pegawai	0,736
Kompensasi	0,765
Motivasi Kerja	0,766

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.13. Composite Reliability

	Composite Reliability
Disiplin Kerja	0,734
Kinerja Pegawai	0,795
Kompensasi	0,770
Motivasi Kerja	0,748

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 \rightarrow model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 \rightarrow model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 \rightarrow model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.14. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Disiplin Kerja	0,837	0,833
Kinerja Pegawai	0,547	0,528

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.14 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.528 Artinya kemampuan variabel motivasi kerja dan kompensasi dalam menjelaskan kinerja pegawai adalah sebesar 52,8% dengan demikian model tergolong sedang. *R-Square Adjusted* model jalur

$R^2 = 0.833$. Artinya kemampuan variabel motivasi kerja dan kompensasi dalam menjelaskan disiplin kerja adalah sebesar 83,3% dengan demikian model tergolong kuat.

4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.15. *F-Square*

	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai
Disiplin Kerja		0,206
Kompensasi	1,297	3,001
Motivasi Kerja	1,810	2,703

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai = 2,703, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel kompensasi terhadap Y kinerja pegawai memiliki nilai = 3,001, maka efek yang besardari variabel eksogen terhadap endogen.

- 3) Variabel motivasi kerja terhadap disiplin kerja memiliki nilai = 1,810, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel kompensasi terhadap disiplin kerja memiliki nilai = 1,297, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai = 0,206, maka efek yang edang dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects (Pengaruh Langsung)*

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.16. *Direct Effect*

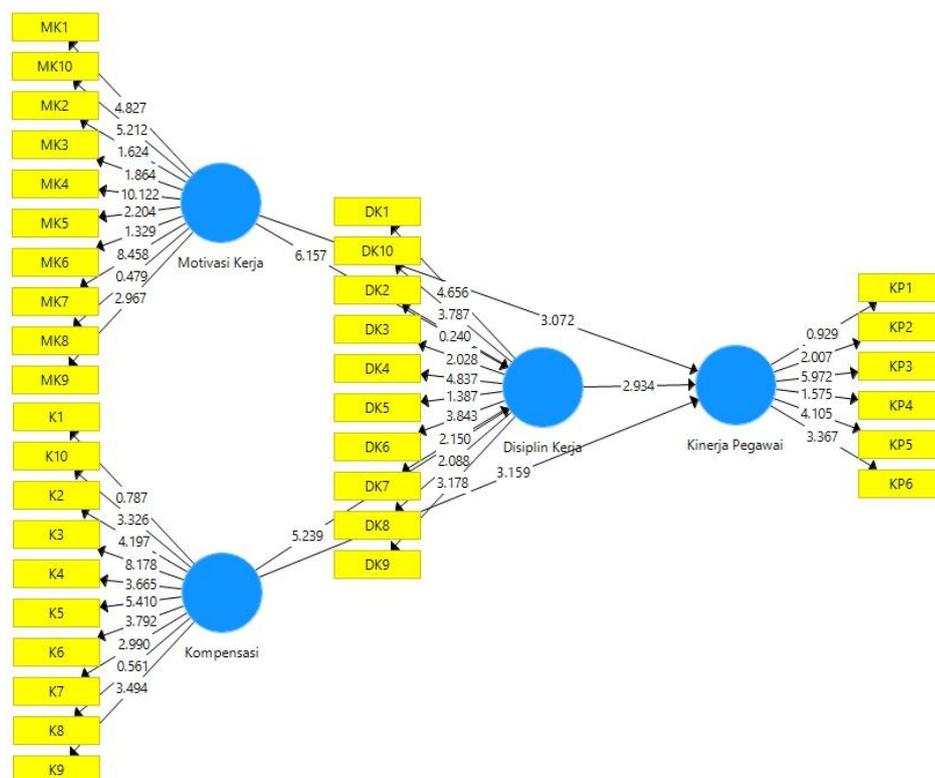
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,315	0,367	0,215	3,072	0,000
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0,340	0,326	0,254	3,159	0,000
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja	0,592	0,592	0,096	6,157	0,000
Kompensasi -> Disiplin Kerja	0,501	0,487	0,096	5,239	0,000
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,756	0,717	0,258	2,934	0,003

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y: nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 3,072 dan *P-Value* = 0,000 < 0.05 artinya, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan.

- 2) X2 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,159$ dan $P-Value = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,157$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,239$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,934$ dan $P-Values = 0.003 < 0.05$, artinya, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/disiplin kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/motivasi kerja), dan (X2/kompensasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja pegawai).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z/disiplin kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/motivasi kerja), dan (X2/kompensasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja pegawai).

Tabel 4.17. *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,448	0,427	0,175	2,558	0,011
Kompensasi -> Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,379	0,346	0,136	2,791	0,005

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.17 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung X1 -> Z -> Y nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 2,558, dengan *P-Values* 0,011 < 0.05 (signifikan), maka disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- 2) Pengaruh tidak langsung X2 -> Z -> Y nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 2,791 dengan *P-Values* 0,005 < 0.05 (signifikan), maka disiplin kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.18. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,463	0,494	0,161	2,876	0,004
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0,339	0,320	0,234	3,449	0,000
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja	0,592	0,592	0,096	6,157	0,000
Kompensasi -> Disiplin Kerja	0,501	0,487	0,096	5,239	0,000
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,756	0,717	0,258	2,934	0,003

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan motivasi kerja dan kinerja pegawai nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,876 dengan $P-Values$ $0,004 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan kompensasi dan kinerja pegawai nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,449 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan motivasi kerja dan disiplin kerja nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 6,157 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan kompensasi dan disiplin kerja nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 5,239 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan disiplin kerja dan kinerja pegawai nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,934 dengan $P-Values$ $0,003 < 0,05$

(berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,072$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tedahulu yang dilakukan oleh (Prayogi & Nursidin, 2018) (Tufti & Arif, 2020) (Gultom, 2014) (Syahputra et al, 2020) (Jufrizen & Sitorus, 2021) (Sembiring et al, 2020) (Adhan & Prayogi, 2021) (Prayogi & Lesmana, 2021); (Tufti & Arif, 2020); (Farisi & Paramita, 2020) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam operasional perusahaan, sehingga keberlanjutan aktivitas perusahaan sangat bergantung pada dukungan dari tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, perusahaan perlu memberikan motivasi yang efektif dan tepat sasaran. Ketika pegawai termotivasi dengan baik, mereka akan bekerja lebih giat dan dengan kesadaran penuh untuk memberikan hasil kerja yang optimal demi kemajuan perusahaan dan pencapaian tujuannya. Menurut Sutrisno (2018), motivasi adalah suatu bentuk dorongan yang dapat menciptakan semangat atau motivasi untuk bekerja.

Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai mengenai pentingnya tujuan pekerjaan agar dapat menumbuhkan minat pegawai terhadap tugas yang diberikan. Dengan

adanya minat, pegawai akan memiliki dorongan yang kuat untuk mengambil keputusan dan bertindak dalam mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga mereka akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas dengan hasil kerjanya.

4.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,159$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pratama, 2015), (Azhar, Nurdin, & Yudi, 2020), (Astuti & Suhendri, 2020) (Mutholib, 2019), (Jufrizen, 2018) dan (Polukan et al, 2019) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

Kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai, yang dapat berupa imbalan finansial maupun non-finansial dengan jangka waktu tertentu. Setiap pegawai yang bekerja dalam sebuah organisasi memerlukan kompensasi yang cukup dan adil, bahkan idealnya harus bersaing secara kompetitif dengan perusahaan lain. Sistem kompensasi yang efektif dapat memberikan dampak positif terhadap semangat kerja dan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, sebuah sistem kompensasi yang baik harus didukung oleh metode yang rasional, sehingga pegawai dapat menerima gaji atau imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Pemberian kompensasi yang tepat dalam perusahaan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Ketika pegawai menerima kompensasi yang sesuai

dengan kontribusi yang telah mereka berikan, mereka cenderung berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Hal ini akan mendorong pegawai untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika pegawai merasa bahwa kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan usaha dan kontribusi yang telah mereka lakukan, maka motivasi mereka untuk bekerja dengan maksimal akan berkurang, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di perusahaan.

4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,157$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,001 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap disiplin kerja. Penelitian oleh (Setiyadi & Febrianto, 2020); (Rizal & Radiman, 2019); (Jufrizen & Sitorus, 2021) mengungkapkan bahwa motivasi kerja yang tinggi sejalan dengan disiplin kerja yang baik, karena pegawai yang termotivasi cenderung lebih fokus dan konsisten dalam mencapai target organisasi.

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri pegawai yang mendorong mereka untuk bekerja dengan baik. Ketika pegawai memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung lebih disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Motivasi yang kuat akan mendorong mereka untuk mematuhi aturan dan kebijakan perusahaan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta menghindari tindakan yang dapat merugikan.

Selain itu, (Hasibuan, 2019) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung meningkatkan disiplin diri, terutama dalam hal

ketepatan waktu, pemenuhan tugas, dan kepatuhan terhadap peraturan perusahaan.

4.3.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,239$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap disiplin kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Husain, 2020); (Sari, Bakri, & Yuliansyah, 2015) dan (Sasangka, Suwarna, & Juliansyah, 2018) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Setiap perusahaan mengharapkan pegawainya mampu bekerja dengan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Untuk menjaga semangat kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, instansi memberikan kompensasi demi meningkatkan dan mampu menjaga kedisiplinan pegawainya. Apabila kompensasi yang diberikan instansi sesuai dengan hasil kerja pegawai, maka akan meningkatkan kedisiplinan para pegawai. Namun apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan hasil kerja pegawai, maka bisa menurunkan kedisiplinan para pegawai dalam bekerja (Khair, 2017).

4.3.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,934$ dan $P-Values$ 0,003 dengan taraf signifikan $0,003 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Astuti & Safitri, 2017); (Nasution & Lestari, 2022); (Tanjung, 2015); (Kamal, 2015); (Arif,

Syaifani, Siswadi, & Jufrizen, 2019); (Arda, 2017); (Nasution & Lesmana, 2018); (Prayogi, Lesmana, & Siregar, 2019); (Faustyna & Jumani, 2015); (Arianty, 2016) (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020); (Azhar, Nurdin, & Siswadi, 2020); dan (Siswadi, 2016), (Bahri, 2020), dan (Farisi et al., 2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan suatu sikap disiplin kerja pegawai agar kinerja diri masing-masing pegawai tersebut dapat ditingkatkan.

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi operatif penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat tercapai. Tanpa kedisiplinan yang baik, akan sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut (Fathoni, 2015) Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat, dan terwujudnya tujuan baik bagi organisasi maupun pegawai. Oleh karena itu, kedisiplinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Jika seluruh pegawai dapat menjalankan tugas sesuai dengan waktu yang ditargetkan, maka mereka telah menunjukkan sikap disiplin, yang pada gilirannya menjadi faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya.

4.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,558$ dan $P-Values$ 0,011 dengan taraf signifikan $0,011 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan

bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (disiplin kerja) menjadi mediator antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Penelitian oleh (Yani, Rismawan, & Andika, 2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang kuat berhubungan dengan disiplin kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi membuat pegawai lebih berkomitmen untuk bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, sementara disiplin kerja menjaga konsistensi dalam pelaksanaan tugas.

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku dan semangat kerja pegawai. Motivasi tinggi, baik yang berasal dari dalam (intrinsik) maupun luar (ekstrinsik), cenderung membuat pegawai lebih disiplin dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih mematuhi aturan, jadwal, serta tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Dalam hal ini, disiplin kerja menjadi perantara yang mengarahkan energi motivasi pegawai menjadi perilaku yang produktif dan teratur, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai (Hasibuan, 2019).

4.3.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,791$ dan $P-Values$ 0,005 dengan taraf signifikan $0,005 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (disiplin kerja) menjadi mediator antara kompensasi dengan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian

terdahulu yang dilakukan oleh (Lukiyana & Tualaka, 2016) dan (Andryane, Rahmayuni, Mukaffi, & Zaim, 2019) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja.

Tidak ada satu organisasi yang dapat memberi kekuatan baru yang dapat meningkatkan kinerja pegawainya jika organisasi tersebut tidak memiliki sistem kompensasi yang realistis. Upah bukan satu-satunya motivasi individu bekerja, tetapi kita tidak boleh lupa pegawai harus diberi penghargaan berupa kompensasi untuk mencapai kinerja yang produktif. Karena bagi sebagian pegawai upah adalah suatu cara untuk memenuhi kebutuhan mereka. Diduga sistem kompensasi dapat menjadi awal dan akhir dari kedisiplinan kerja seorang pegawai. Oleh sebab itu, jika sistem kompensasi baik dan meningkat, maka akan meningkatkan kinerja terhadap pekerjaan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 76 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Semakin motivasi kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
2. Semakin kompensasi ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
3. Semakin motivasi kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
4. Semakin kompensasi ditingkatkan maka akan meningkatkan disiplin kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
5. Semakin disiplin kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
6. Semakin motivasi kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan disiplin kerja yang juga akan meningkatkan kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
7. Semakin kompensasi ditingkatkan maka akan meningkatkan disiplin kerja yang juga akan meningkatkan kinerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen perlu melakukan evaluasi berkala terhadap pencapaian target di setiap unit kerja serta mengidentifikasi hambatan yang menyebabkan target belum tercapai. Penyusunan indikator kinerja (KPI) yang lebih realistis dan berbasis data juga sangat penting untuk menjadi acuan. Selain itu, pemberian pelatihan atau workshop peningkatan kapasitas bagi pegawai secara rutin akan membantu meningkatkan kompetensi mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Untuk meningkatkan motivasi kerja, perusahaan perlu membangun lingkungan kerja yang lebih suportif, memperhatikan kebutuhan psikologis pegawai, serta memperkuat keterlibatan tim. Program motivasi seperti employee of the month, outing team, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan sederhana dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Di samping itu, evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor yang menurunkan kepuasan kerja (seperti beban kerja atau relasi antarpegawai) juga perlu dilakukan secara berkala.
3. PTPN IV Reg II Medan disarankan meninjau kembali sistem manajemen insentif dan kompensasi, memastikan tidak ada keterlambatan pembayaran serta memastikan keadilan dalam pemberian bonus antar divisi atau jabatan. Sistem digitalisasi pengelolaan gaji dan insentif berbasis sistem HRIS (Human Resource Information System) dapat menjadi solusi untuk meminimalisir kesalahan dan keterlambatan pembayaran. Transparansi juga penting agar

pegawai memahami dasar penilaian pemberian insentif, sehingga meminimalkan kecemburuan antar divisi.

4. Perusahaan perlu menerapkan kembali aturan kedisiplinan secara tegas namun adil, misalnya melalui sistem poin pelanggaran atau reward bagi divisi dengan tingkat kedisiplinan tinggi. Selain itu, pelatihan komunikasi dan kerja sama tim harus menjadi program rutin, terutama bagi divisi yang sering mengalami kendala koordinasi. Penerapan briefing harian, laporan mingguan, dan forum komunikasi lintas divisi dapat membantu memperlancar proses kerja dan menurunkan miskomunikasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja pegawai hanya menggunakan faktor motivasi kerja, kompensasi, dan disiplin kerja, variabel disiplin kerja digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner bergantung pada persepsi subjektif responden, yang mungkin dipengaruhi oleh kondisi emosional atau pengalaman pribadi mereka pada saat mengisi kuesioner. Hal ini bisa menyebabkan bias dalam hasil penelitian.

3. Pengambilan data dilakukan pada periode waktu tertentu, yang mungkin tidak mencerminkan kondisi yang lebih dinamis di kemudian hari. Kondisi eksternal yang berubah dapat mempengaruhi hasil penelitian di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja. *Sintesa: Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 260–274.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Andryane, Rahmayuni, Mukaffi, & Zaim. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Kediri). *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora (Jseh)*, 5(2), 216–225.
- Anggraini, S. D., Rony, Z. T., & Sari, R. K. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Babelan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 2(1), 49–58.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pelindo Cabang Belawan. *Jurnal Manajemen Perpajakan*, 4(2), 400–410.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pe.). Medan: Perdana Publishing.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect Of Compensation And Discipline On Employee Performance. *Proceeding Uii-Icabe*, 1(1), 263–276.
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian(Persero) Cabang Nganjuk. *Jimek*, 2(1), 101–117.
- Astuti, R., & Safitri, R. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Razza Prima Trafo Medan. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 3(9), 68–78.
- Astuti, R., & Suhendri, S. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya : Penelitian Ilmu Manajemen*, 5(2), 1–10.

- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 22(1), 17–34.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Yudi, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46–60.
- Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Batjo, N., & Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makasar: Aksara Timur.
- Bintoro, B., & Daryanto, D. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan (Cetakan-1.)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dwianto, S. A., Purnamasari, P., & Tukini, T. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jaeil Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Syariah*, 2(2), 209–223.
- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The Effect Of Job Satisfaction On Employee Performance Through Loyalty At Credit Union (Cu) Corporation Of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal Of Multicultural And Multireligious Understanding*, 7(10), 480–489.
- Fachrezei, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Farisi, S., & Paramita, D. (2020). The Effect Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance At Pt Telkom Access Gaharu Medan. *Injests: Internasional Journal Economic, Technology And Social Scince*, 1(1), 129–140.
- Fathoni, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 71–79.

- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Hartatik, I. P. (2018). *Buku Praktis Mengembangkan Sdm*. Yogyakarta: Laksana.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Usm*, 2(1), 134–147.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husain, B. A. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Strategic Pestcontrol Tebet Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(3), 277–285.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Sintesa: Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora* (Pp. 841–856).
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variable Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Kamal, M. B. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 61–70.
- Karomah, N. G., & Aldiansyah, A. (2019). Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Tri Dharma Pusaka Jakarta Selatan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 8(1), 31–49.

- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Journal Of Business Administration*, 1(2), 110–123.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Khair, H. (2017). *Manajemen Kompensasi*. Medan: Madenatera.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Lukiyana, & Tualaka, D. S. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Tk Misi Bagi Bangsa Sejakarta. *Jurnal Online Internasional & Nasional Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*, 3(2), 33–45.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mutholib, M. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja. *Liabilities Jurnal Pendidikan Akutansi*, 2(3), 222–236.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pt. Hermes Realty Indonesia. *Conference: Konferensi Nasional Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi (Knema) 2018*, 1–15.
- Nasution, M. I., & Lestari, W. (2022). How Culture Discipline, Work Supervision And Communication On Employee Performance. *Morfai Journal*, 1(2), 335–342.
- Nasution, M. I., & Priangkatara, N. (2022). Work Discipline And Work Motivation On Employee Performance. *International Journal Of Economics, Social Science, Entrepreneurshipand Technology (Ijeset)*, 1(1), 50–64.
- Nisa, N. H., & Feriadi, W. I. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tigaraksa Kabupaten Tangerang. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Humaniora*, 2(2), 35–43.

- Polukan, A. K., Runtuwenw, R. F., & Sambul, S. A. P. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Pln (Persero) Up3 Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 9(2), 1–15.
- Pratama, S. A. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Asuransi Jiwasraya Persero Regional Office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 25(1), 1–17.
- Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence Of Leadership Style And Motivation On The Performance Of Employees. *Conference On International Issues In Business And Economics Research (Ciiber 2019)*, 122–127.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding Frima (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)* (Pp. 665–670).
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (Pp. 216–222).
- Rizal, S. M., & Radiman. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Romy, E., & Ardansyah, M. (2022). *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Medan: Umsu Press.
- Sari, P. M., Bakri, S., & Yuliansyah, D. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Selatan. *Jembatan - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 12(2), 87–96.
- Sasangka, I., Suwarna, A., & Juliansyah, R. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Karyawan Di Pt.Putera Papan Utama. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(1), 30–41.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2020). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Sentanu, I. N. T. M., Mahendra, I. W. E., & Sulasmini, N. M. A. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pizza Hut Sunset Road Point. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 1(12), 3469–3487.

- Setiyadi, B., & Febrianto, F. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Provinsi Jambi. *Civil Service*, 14(1), 17–29.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sianipar, R., Simatupang, P., & Damanik, D. (2022). Hrm Policy In Human Resources Development And Employee Motivation And Their Effect On Employee Performance Mesir Ponsel Pematangsiantar. *Enrichment: Journal Of Management*, 12(2), 2370–2376.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Upp Stim Ykpn.
- Siswadi, Y. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 124–137.
- Siswanto. (2018). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt Buku Seru.
- Supriyanto, H., & Mukzam, M. D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan(Studi Pada Karyawan Lpp Radio Republik Indonesia Stasiun Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis(Jab)*, 58(1), 141–146.
- Susanto, Y. (2017). *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi*. Yogyakarta: Cv. Budi Utama.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 2.). Jakarta: Erlangga.
- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura. *Jurna Pamator : Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 13(1), 110–117.

- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 27–36.
- Tupti, Z., & Arif, M. (2020). The Influence Of Discipline And Motivation On Employee Performance. *Injects: Internasional Journal Economic, Technology And Social Scinces*, 1(1), 61–69.
- Wibowo, W. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Tumbuhnya Generasi Milenial Di Era Revolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0*. (Wibowo, Ed.) (5th Ed.). Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Wirawan, W. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yani, N. K. A. S., Rismawan, P. A. E., & Andika, A. W. (2023). Disiplin Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bintang Super Market Ubud Gianyar. *Values*, 4(2), 431–447.

Distribusi Jawaban Responden

Motivasi Kerja											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	25	32.9	32.9	39.5
	Sangat setuju	46	60.5	60.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Kurang setuju	3	3.9	3.9	7.9
	Setuju	20	26.3	26.3	34.2
	Sangat setuju	50	65.8	65.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Kurang setuju	5	6.6	6.6	9.2
	Setuju	23	30.3	30.3	39.5
	Sangat setuju	46	60.5	60.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	18	23.7	23.7	28.9
	Sangat setuju	54	71.1	71.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	25	32.9	32.9	38.2
	Sangat setuju	47	61.8	61.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	16	21.1	21.1	27.6
	Sangat setuju	55	72.4	72.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Setuju	33	43.4	43.4	47.4
	Sangat setuju	40	52.6	52.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	22	28.9	28.9	34.2
	Sangat setuju	50	65.8	65.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	22	28.9	28.9	36.8
	Sangat setuju	48	63.2	63.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	20	26.3	26.3	32.9
	Sangat setuju	51	67.1	67.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Kompensasi											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	9.2	9.2	9.2
	Setuju	23	30.3	30.3	39.5
	Sangat setuju	46	60.5	60.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	21	27.6	27.6	32.9
	Sangat setuju	51	67.1	67.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	30	39.5	39.5	47.4
	Sangat setuju	40	52.6	52.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	31	40.8	40.8	47.4
	Sangat setuju	40	52.6	52.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	27	35.5	35.5	42.1
	Sangat setuju	44	57.9	57.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	27	35.5	35.5	42.1
	Sangat setuju	44	57.9	57.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Setuju	23	30.3	30.3	32.9
	Sangat setuju	51	67.1	67.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	24	31.6	31.6	38.2
	Sangat setuju	47	61.8	61.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Kurang setuju	3	3.9	3.9	7.9
	Setuju	31	40.8	40.8	48.7
	Sangat setuju	39	51.3	51.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Kurang setuju	4	5.3	5.3	9.2
	Setuju	29	38.2	38.2	47.4
	Sangat setuju	40	52.6	52.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Disiplin Kerja											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Setuju	23	30.3	30.3	34.2
	Sangat setuju	50	65.8	65.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	26	34.2	34.2	40.8
	Sangat setuju	45	59.2	59.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	9.2	9.2	9.2
	Setuju	24	31.6	31.6	40.8
	Sangat setuju	45	59.2	59.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	26	34.2	34.2	42.1
	Sangat setuju	44	57.9	57.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Kurang setuju	8	10.5	10.5	11.8
	Setuju	29	38.2	38.2	50.0
	Sangat setuju	38	50.0	50.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	26	34.2	34.2	42.1
	Sangat setuju	44	57.9	57.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Kurang setuju	8	10.5	10.5	15.8
	Setuju	16	21.1	21.1	36.8
	Sangat setuju	48	63.2	63.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	9	11.8	11.8	11.8
	Setuju	23	30.3	30.3	42.1
	Sangat setuju	44	57.9	57.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	25	32.9	32.9	39.5
	Sangat setuju	46	60.5	60.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Setuju	21	27.6	27.6	34.2
	Sangat setuju	50	65.8	65.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Kinerja Pegawai							
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
N	Valid	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Setuju	32	42.1	42.1	50.0
	Sangat setuju	38	50.0	50.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	9	11.8	11.8	11.8
	Setuju	28	36.8	36.8	48.7
	Sangat setuju	39	51.3	51.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	9.2	9.2	9.2
	Setuju	25	32.9	32.9	42.1
	Sangat setuju	44	57.9	57.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	9	11.8	11.8	11.8
	Setuju	28	36.8	36.8	48.7
	Sangat setuju	39	51.3	51.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	20	26.3	26.3	31.6
	Sangat setuju	52	68.4	68.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Kurang setuju	3	3.9	3.9	9.2
	Setuju	29	38.2	38.2	47.4
	Sangat setuju	40	52.6	52.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	64.5	64.5	64.5
	Perempuan	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	12	15.8	15.8	15.8
	Diploma	5	6.6	6.6	22.4
	Sarjana	59	77.6	77.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

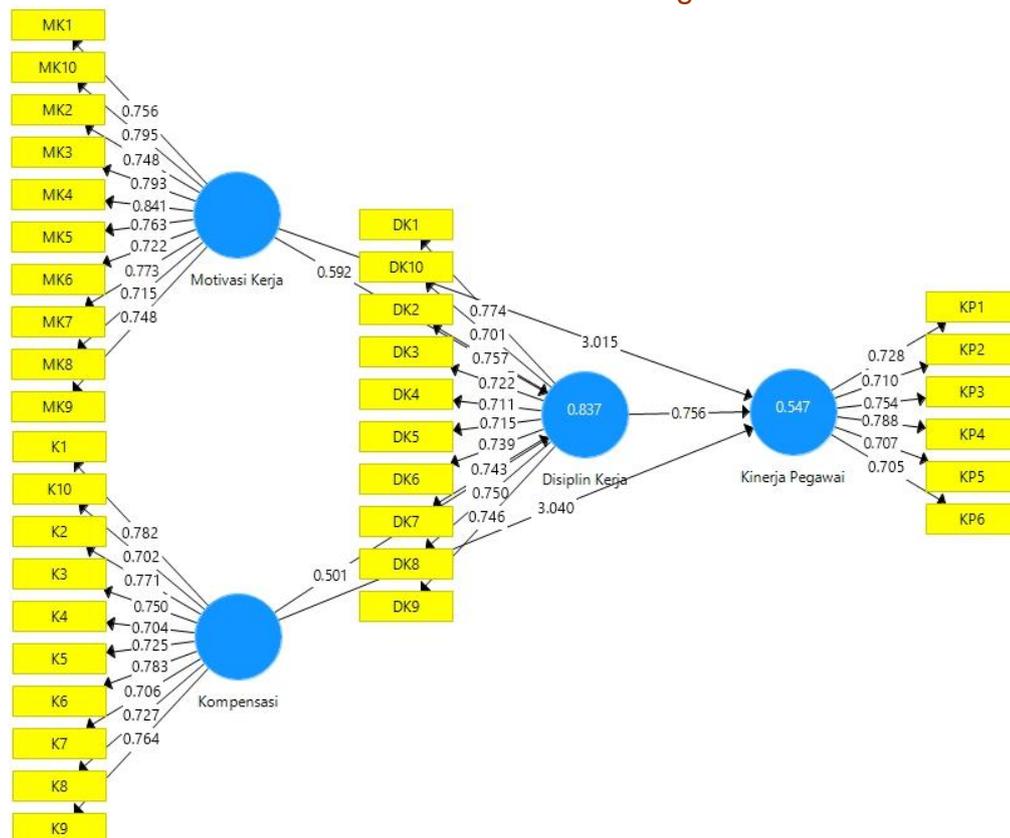
Masa Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	5	6.6	6.6	6.6
	2-3 Tahun	17	22.4	22.4	28.9
	4-5 Tahun	20	26.3	26.3	55.3
	> 5 Tahun	34	44.7	44.7	100.0
Total		76	100.0	100.0	

Status					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	65	85.5	85.5	85.5
	Belum Menikah	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Motivasi Kerja
DK1	0,774			
DK10	0,701			
DK2	0,757			
DK3	0,722			
DK4	0,711			
DK5	0,715			
DK6	0,739			
DK7	0,743			
DK8	0,750			
DK9	0,746			
K1			0,782	
K10			0,702	
K2			0,771	
K3			0,750	
K4			0,704	
K5			0,725	
K6			0,783	
K7			0,706	
K8			0,727	
K9			0,764	
KP1		0,728		
KP2		0,710		
KP3		0,754		
KP4		0,788		
KP5		0,707		
KP6		0,705		
MK1				0,756
MK10				0,795
MK2				0,748
MK3				0,793
MK4				0,841
MK5				0,763
MK6				0,722
MK7				0,773
MK8				0,715
MK9				0,748

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0,523
Kinerja Pegawai	0,599
Kompensasi	0,579
Motivasi Kerja	0,561

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Disiplin Kerja	0,770
Kinerja Pegawai	0,736
Kompensasi	0,765
Motivasi Kerja	0,766

Composite Reliability

	Composite Reliability
Disiplin Kerja	0,734
Kinerja Pegawai	0,795
Kompensasi	0,770
Motivasi Kerja	0,748

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Disiplin Kerja	0,837	0,833
Kinerja Pegawai	0,547	0,528

F Square

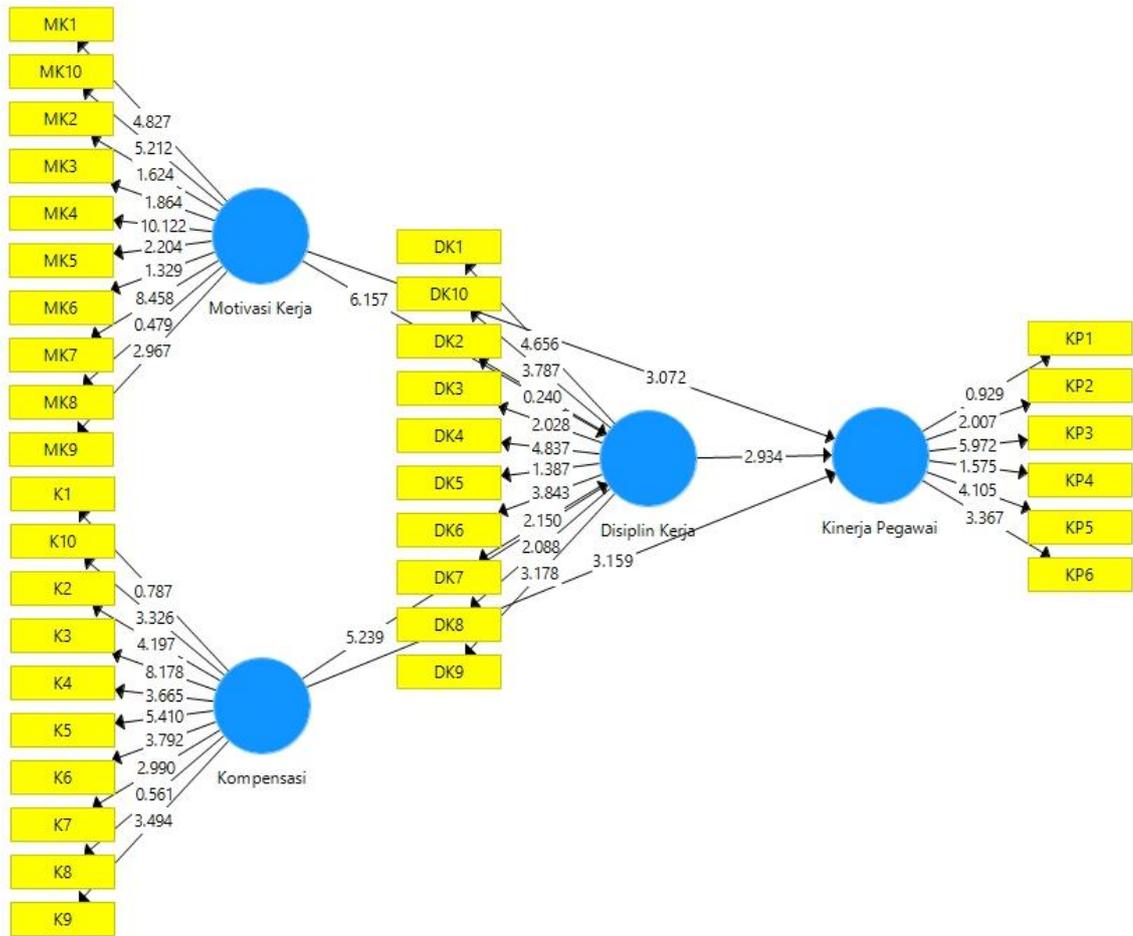
	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai
Disiplin Kerja		0,206
Kinerja Pegawai		
Kompensasi	1,297	3,001
Motivasi Kerja	1,810	2,703

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,756	0,717	0,258	2,934	0,003
Kompensasi -> Disiplin Kerja	0,501	0,487	0,096	5,239	0,000
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0,340	0,326	0,254	3,159	0,000
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja	0,592	0,592	0,096	6,157	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,315	0,367	0,215	3,072	0,000

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompensasi -> Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,379	0,346	0,136	2,791	0,005
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,448	0,427	0,175	2,558	0,011

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,756	0,717	0,258	2,934	0,003
Kompensasi -> Disiplin Kerja	0,501	0,487	0,096	5,239	0,000
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0,339	0,320	0,234	3,449	0,000
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja	0,592	0,592	0,096	6,157	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,463	0,494	0,161	2,876	0,004

Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden

Kinerja Pegawai

KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6
4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5
5	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5
5	3	5	3	5	5
3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	3
5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	4
5	5	3	3	5	4
4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4	4
5	5	5	3	5	5
5	5	5	5	4	5
3	5	5	4	5	5
4	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	2
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	5	5
5	5	4	5	4	2
5	3	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4
3	4	3	5	4	4
4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5
5	5	4	5	5	5
3	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
5	5	3	5	4	4
5	5	5	5	5	5
5	3	5	3	5	5
4	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4
4	5	4	5	5	5
4	4	5	4	5	2

5	5	4	4	3	4
5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5
3	3	4	4	5	2
5	3	5	3	5	5
4	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	5
4	5	5	4	4	4
4	5	4	5	5	5
4	4	5	4	5	5
5	5	4	4	3	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	3
4	3	3	4	5	4
4	5	5	3	5	4
4	5	5	4	4	4
4	5	5	4	5	4
4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5
3	4	4	4	5	3
4	3	3	4	5	4
4	5	5	3	5	4

Motivasi Kerja

MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	3	5	4	4	5	4	3
5	5	5	5	3	3	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
5	4	5	5	5	4	5	3	5	5
3	3	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5

4	5	4	5	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	3	5	5	3	5	5
4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
5	3	5	5	5	4	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	3	5	5	5	4
4	5	4	4	4	5	4	5	3	4
4	5	4	4	3	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	5	4	3	4	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	3	5	5	3	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	3	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	3	5
4	4	4	4	4	5	3	5	4	4
5	5	5	5	5	3	5	5	5	3
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4

4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	2	2	5	5	5	4	5	5	5
5	3	4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	2	4	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	2	2	5	5	5	4	5	5	5

Kompensasi

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	5	3	4
5	5	3	3	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	5	4	5	5
3	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	3	5	5
5	4	4	5	4	3	4	4	5	5
5	5	3	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	3	5	4	4	4	4
3	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	4	3	5	4
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
3	5	5	4	5	3	5	5	5	5
5	4	5	3	4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	3	5	4	4	4	3

5	4	5	4	4	4	5	5	3	5
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	3	4	4	4	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	3	3	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4	5	3
5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	4	5	2	2
5	5	3	3	3	5	5	5	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	3	3	3	3	3	4	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	2	5

5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	3	3	3	5	5
4	5	4	4	4	5	4	5	5	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	4	5	2	2

Disiplin Kerja

DK1	DK2	DK3	DK4	DK5	DK6	DK7	DK8	DK9	DK10
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	5	4	3	3	3	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	3	5	3	5	5	3	5	5
5	3	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	3	3	5	5	5	4	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
5	5	5	5	3	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	3	5	5	4	5	5	4	5	5
3	4	4	4	5	5	5	5	5	3
4	4	4	5	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	5	3	3	4
5	5	5	4	5	4	2	4	5	5
4	5	3	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	3	4	3	5	4	3	5	5	4
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	3	4	5
3	5	5	5	5	5	5	4	5	3
5	5	5	5	3	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	3	4	5	5
5	3	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	3	5	5	5	5	4	5	5
3	5	4	4	4	4	4	5	4	3
5	5	5	3	5	4	4	5	3	5

4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	3	5	3	5	3	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	4	4	4	4	3	4	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	5	5	3	5	5
5	4	4	5	4	5	2	5	4	5
4	5	5	4	4	3	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	3	3	3
4	5	4	5	4	4	2	4	5	5
5	5	3	5	3	5	3	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	4	4	4	4	3	4	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	5	5	3	5	5
5	4	4	5	4	5	2	5	4	5
4	5	5	4	4	3	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	5	4	4	3	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	4	5
4	5	5	5	2	3	5	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	3	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	3	3
5	5	5	3	3	4	5	5	4	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	4	5