

**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI  
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI *VARIABEL  
INTERVENING*  
(STUDI PADA SMPN 20 SEMARANG)**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1  
Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Akhsanur Rifa'i**

**30402100286**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2023**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI**

**TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI**

***VARIABEL INTERVENING***

**(STUDI PADA SMPN 20 SEMARANG)**

Disusun Oleh :

**Akhsanur Rifa'i**

**30402100286**

Telah disetujui oleh pembimbing dan dapat diajukan dihadapan  
sidang panitia ujian penelitian untuk pra skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 22 Juli 2023

Mengetahui,

Dosen Pembimbing



Drs. Agus Wachjutomo M.Si

NIK. 210487015

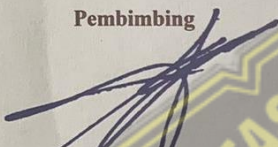
**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI PADA SMP NEGERI 20 SEMARANG)**

Disusun oleh:  
**Akhsanur Rifai**  
Nim : 30402100286

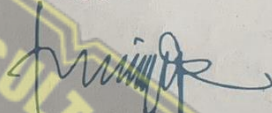
Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 13 Oktober 2023

**Susunan Dewan Penguji**

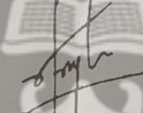
**Pembimbing**

  
Drs. Agus Wachjuno, M.Si  
NIK. 210487015

**Penguji I**

  
Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D  
NIK. 210499044

**Penguji II**

  
Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si  
NIK. 210499047

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana  
ekonomi tahun 2023

  
**Ketua Program Studi Manajemen**

Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM  
NIK. 210416055

## PERSETUJUAN LAPORAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Akhsanur Rifa'i

Nomor Induk Mahasiswa : 30402100286

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING*  
(STUDI PADA SMPN 20 SEMARANG)

Dosen Pembimbing : Drs. Agus Wachjutomo M.Si

Semarang, 22 Juli 2023

Dosen Pembimbing



Drs. Agus Wachjutomo M.Si  
NIK. 210487015

## PENGESAHAN LAPORAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Akhsanur Rifa'i

Nomor Induk Mahasiswa : 30402100286

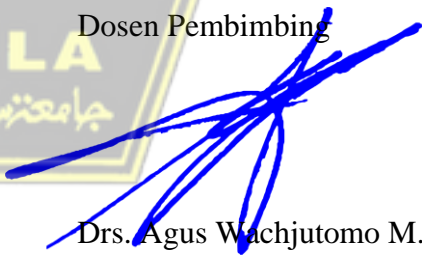
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING*  
(STUDI PADA SMPN 20 SEMARANG)

Dosen Pembimbing :

Semarang, 22 Juli 2023

Dosen Pembimbing

  
Drs. Agus Wachjutomo M.Si  
NIK. 210487015

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Akhsanur Rifa'i, NIM: 30402100286, "PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING* (STUDI PADA SMPN 20 SEMARANG)", adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 22 Juli 2023

Yang Membuat Pernyataan,



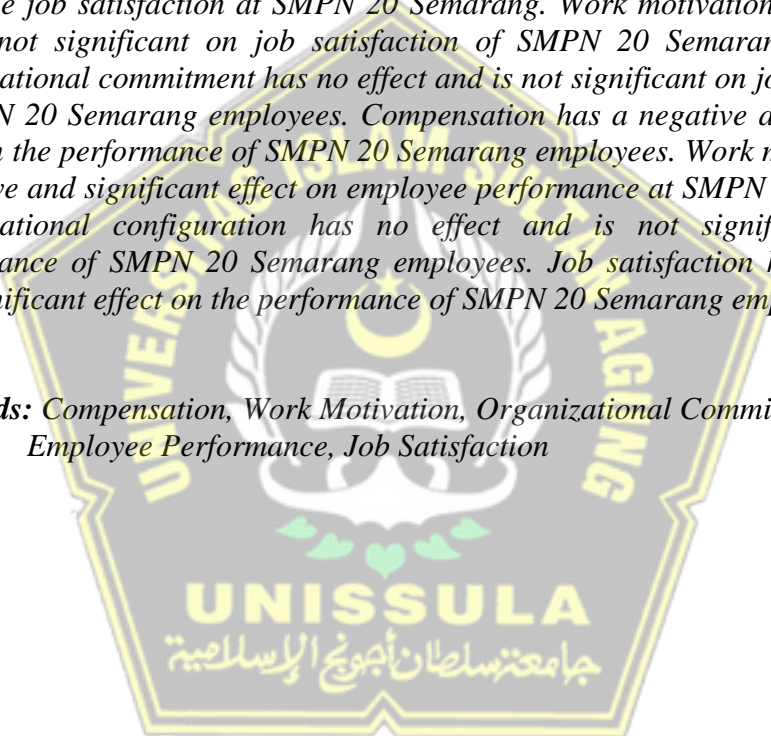
Akhsanur Rifa'i

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze the effect of feelings, work motivation, and organizational commitment on employee performance with job satisfaction as an intervention variable for SMPN 20 Semarang employees. The hypothesis of this study is that censorship, work motivation, and regulatory cues have a positive effect on employee performance. Including, work motivation, organizational commitment, and employee performance which have a positive effect on job satisfaction*

*The results showed that the alarm had a positive and significant effect on employee job satisfaction at SMPN 20 Semarang. Work motivation has no effect and is not significant on job satisfaction of SMPN 20 Semarang employees. Organizational commitment has no effect and is not significant on job satisfaction of SMPN 20 Semarang employees. Compensation has a negative and significant effect on the performance of SMPN 20 Semarang employees. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance at SMPN 20 Semarang. Organizational configuration has no effect and is not significant on the performance of SMPN 20 Semarang employees. Job satisfaction has a positive and significant effect on the performance of SMPN 20 Semarang employees.*

**Keywords:** *Compensation, Work Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance, Job Satisfaction*



## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai *variable intervening* pada pegawai SMPN 20 Semarang. Hipotesis dari penelitian ini adalah kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Serta kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai SMPN 20 Semarang. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai SMPN 20 Semarang. Komitmen organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai SMPN 20 Semarang. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Komitmen organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja



## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

Allah SWT selalu menyiapkan skenario terbaik yang ada di luar batas nalar manusia. Karena Allah tahu apa yang terbaik bagi hamba-Nya. Manusia hanya bisa menginginkan apa yang baik, akan tetapi Allah tahu apa yang lebih baik. Intinya adalah jangan pernah merasa kecewa.

Persembahan:

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya dan seluruh keluarga yang telah mendukung skripsi ini hingga terselesaikan.

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian praskripsi yang berjudul “PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING* (STUDI PADA SMPN 20 SEMARANG)” penulis menyadari bahwa selama penyusunan pra skripsi ini banyak mendapatkan bimbingan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh Karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Drs. Agus Wachjutomo M.Si selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberi masukan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staf dan Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Kedua orang tua saya yang selalu memberi dukungan serta doa yang tiada hentinya.

Penulis menyadari atas kurangnya kesempurnaan usulan penelitian skripsi ini, maka penulis memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik maupun saran yang membangun. Semoga usulan penelitian skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulis maupun pembaca.

Semarang, 30 Mei 2023

Yang Membuat Pernyataan,

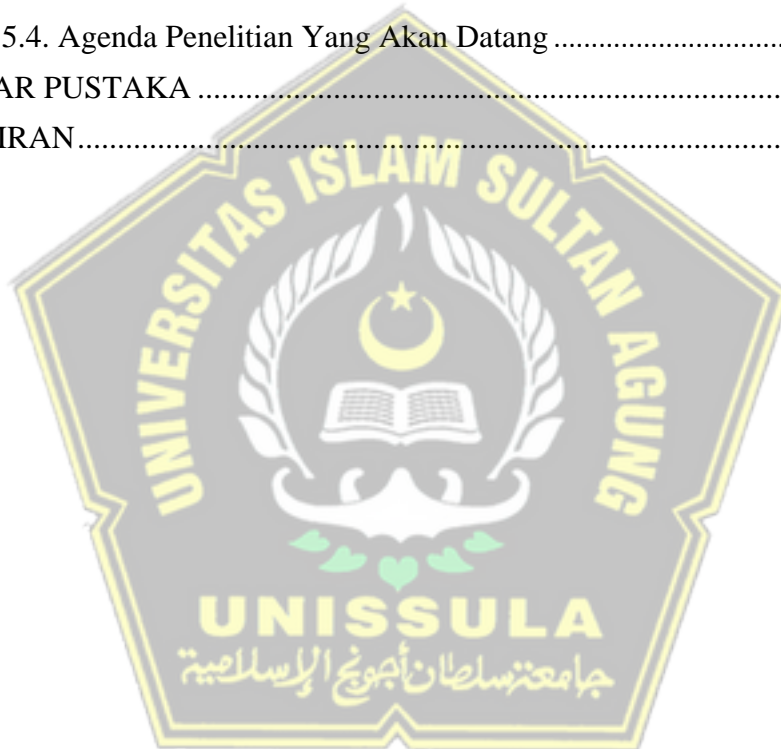


## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERSETUJUAN LAPORAN SKRIPSI .....	iv
PENGESAHAN LAPORAN SKRIPSI .....	v
PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
ABSTRAK .....	viii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Kontribusi Penelitian .....	9
BAB II LANDASAN TEORI .....	10
2.1. Kompensasi.....	10
2.1.1. Pengertian Kompensasi .....	10
2.1.2. Jenis-Jenis Kompensasi .....	11
2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	12
2.1.4. Indikator Kompensasi .....	12
2.2. Motivasi.....	13
2.2.1. Pengertian Motivasi .....	13
2.2.2. Karakteristik Motivasi .....	14
2.2.3. Tujuan-Tujuan Motivasi.....	14
2.2.4. Indikator Motivasi .....	15
2.3. Komitmen Organisasi .....	15
2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	15
2.3.2. Indikator Komitmen Organisasi .....	16
2.4. Kinerja Pegawai .....	17
2.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai .....	17
2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	18

2.4.3. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai .....	18
2.4.4. Indikator-Indikator Kinerja Pegawai.....	19
2.5. Kepuasan Kerja .....	19
2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	19
2.5.2. Indikator Kepuasan Kerja .....	21
2.6. Pengaruh Antar Variabel .....	21
2.6.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.....	21
2.6.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	22
2.6.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan .....	23
2.6.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	24
2.6.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	25
2.6.6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ...	27
2.6.7. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	28
2.7. Kerangka Pikir.....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>31</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	31
3.2. Populasi dan Sampel.....	31
3.2.1 Populasi .....	31
3.2.2. Sampel.....	31
3.3. Sumber dan Jenis Data .....	32
3.3.1. Data Primer .....	32
3.3.2. Data Sekunder .....	32
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	33
3.5. Variabel dan Indikator .....	33
3.6. Teknik Analisis.....	35
3.6.1. Uji Instrumen .....	35
3.6.2. Analisis Data .....	37
3.6.3. Uji Sobel ( <i>Sobel Test</i> ) .....	39
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	41
4.1.1. Gambaran Umum Responden .....	41
4.1.2. Hasil Tanggapan Responden.....	43
4.2. Analisis Data.....	50
4.2.1. Uji instrumen.....	50
4.2.2. Analisis Regresi Berganda .....	53
4.2.3. Uji Hipotesis.....	58
4.2.4. Koefisien Determinasi.....	59
4.2.7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	60
4.3. Pembahasan .....	63

4.3.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	63
4.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	64
4.3.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja....	65
4.3.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	66
4.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	67
4.3.6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ...	70
4.3.7. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	71
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>75</b>
5.1. Simpulan .....	75
5.2. Saran .....	76
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	77
5.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>79</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>85</b>



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Lampiran 2. Tabulasi Data

Lampiran 3. Olah Data

Lampiran 4. Tabel r

Lampiran 5. Tabel t



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pikir .....	30
Gambar 3.1. Sobel Test Kompensasi ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z).....	65
Gambar 3.2. Sobel Test Motivasi Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z) .....	66
Gambar 3.3. Sobel Test Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z) .....	67





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kesuksesan sebuah organisasi tidak terkecuali lembaga pendidikan tidak lepas dari faktor kinerja pegawainya. Kinerja pegawai berbanding lurus dengan tingkat kesuksesan di dalam sebuah organisasi. Juliningrum & Sudiro (2013) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dan menjadi fokus banyak organisasi dalam mencapai keunggulan yang kompetitif. Organisasi yang berhasil, akan menitikberatkan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi begitu cepat. Maka dari itu sebuah organisasi diharuskan untuk mengerti dan memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawainya.

Dalam suatu instansi sekolah adanya Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama yang besar pengaruhnya terhadap kemajuan organisasi. Karena, manusia adalah daya penggerak yang berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai sebuah instansi sekolah. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia yang ada harus dikelola dengan baik untuk mendukung suatu instansi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Tercapainya tujuan instansi sekolah dapat dilihat dari kinerja para guru. Dalam meningkatkan kinerja para guru membutuhkan suatu upaya atau dorongan–dorongan yang dapat memacu semangat dan gairah kerja para guru pada suatu instansi sekolah.

Dalam dunia pendidikan, guru merupakan tokoh sentral dalam suatu lembaga pendidikan. Guru memiliki peran yang sangat besar dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan dan peningkatan sumber daya manusia yang unggul. Oleh karena itu, dibutuhkan kinerja yang baik untuk memenuhi tuntutan dalam hal peningkatan sumber daya manusia kearah yang lebih baik. Semakin tinggi kemampuan guru, semakin tinggi pula kinerja organisasi. Sebaliknya semakin rendah kemampuan guru, maka semakin rendah pula kinerja organisasi

SMP Negeri (SMPN) 20 Semarang, merupakan salah satu Sekolah Menengah Pertama Negeri yang ada di Jalan Kapas Utara Raya Utara II/2, Kecamatan Genuk, Kota Semarang Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Demi mewujudkan visi dan misi sekolah dibutuhkan kinerja pegawai yang maksimal. Dalam hal ini pegawai yang di maksud adalah guru. Jadi peran dari guru sangat besar demi terciptanya visi tersebut. Maka untuk mencapai kesuksesan tersebut para guru dituntut untuk bekerja secara maksimal.

Menurut Rombe & Dongoran (2021) kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Ketika di suatu organisasi pendidikan mengalami penurunan kinerja dari para pegawainya, maka secara otomatis kinerja organisasi pendidikan bisa dikatakan akan mengalami penurunan pula. Tetapi apabila sumber daya tersebut diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat dan keahlian mereka dan juga mendayagunakan secara tepat, maka suatu organisasi pendidikan akan dapat bergerak secara dinamis dan berkembang dengan pesat (S.P,Hasibuan, 2013)

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor agar dapat berjalan dengan optimal, dan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kompensasi (Indriasari, 2018) berpendapat bahwa kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para pekerja atas pengorbanan yang telah diberikan. Pengorbanan pegawai tersebut dapat berupa kerja, jasa kinerja, biaya, maupun jerih payah yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kompensasi harus dirancang dengan benar untuk mencapai keberhasilan bersama sehingga pegawai merasa puas dengan jerih payah mereka dan termotivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama (Hendriani, dkk, 2014).

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu motivasi. Motivasi kerja merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain (Agustini & Dewi, 2019). Kartikasari & Cherny (2017) mengemukakan, apabila seorang pegawai memiliki motivasi yang tinggi, namun yang dicapai tidak sesuai dengan harapan, maka pegawai tersebut secara sukarela akan membenahi aktivitasnya untuk mencapai apa yang diharapkan, begitu pula sebaliknya apabila seorang pegawai memiliki motivasi rendah, namun yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka pegawai tersebut akan beranggapan bahwa itulah kemampuan yang dia miliki. memiliki motivasi yang tinggi maka semakin meningkat dan baik pula kinerjanya. Dalam hal ini tentu komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Komitmen menurut Arifin et al., (2019) adalah sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sehubungan dengan hal tersebut kinerja personil perlu mendapat perhatian dalam hubungannya dengan pengelolaan organisasi.

Komitmen organisasi yang baik akan menjadi pengaruh terhadap kinerja pegawai, seberapa besar loyalitasnya, seberapa besar mengekspresikan perhatiannya terhadap keberhasilan serta kemajuan untuk sekolah. Sehingga mencapai kepuasan kerja. Menurut Sutrisno (2018) kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Pegawai yang merasakan kepuasan kerja akan selalu meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja dapat berdampak terhadap pencapaian target waktu menyelesaikan pekerjaan, dan mengoptimalkan kualitas. Sedangkan pegawai yang merasakan ketidakpuasan akan cenderung tidak mempunyai dorongan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Sehingga pegawai merasa tidak bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sangat penting mengingat kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerjanya pada tugas yang dilakukannya. Sebagaimana juga pegawai di SMPN 20 Semarang pengelolaan pegawai harus diatur sedemikian rupa agar kegiatan belajar mengajar berjalan lancar, guru merasa senang, antusias dan nyaman dalam mengajar. Hal ini berkaitan dengan kepuasan kerja. Sebab pegawai adalah entitas utama dalam

proses tersebut, ia berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan.

Penelitian Garaika (2020) bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Penelitian A. Kurniawan (2021), Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja, tapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja. Penelitian K. Kurniawan (2020) bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Lucky et al (2022) bahwa Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Putri & Novitab (2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang berbeda yaitu penelitian Saputra (2021) bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Rianda & Winarno (2022) bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Lebang & Paulina (2022) bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Hidayat (2021) bahwa motivasi tidak berpengaruh

terhadap kinerja pegawai. Penelitian Wandu et al (2022) bahwa kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan survey sementara terhadap pegawai, didapatkan informasi tentang kompensasi yang diterima pegawai belum maksimal. Hasil perolehan survey sementara dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kompensasi Pegawai SMPN 20 Semarang**

<b>Pernyataan</b>	<b>Pegawai Yang Setuju</b>	<b>Pegawai Yang Tidak Setuju</b>	<b>Jumlah Pegawai Survey</b>
Kompensasi			
a. Upah Yang Berlaku Layak	16	4	20
b. Adanya penghargaan	17	3	20

Sumber: Data Pra-Survey 2023

Dari survey diatas tentang kompensasi bahwa 16 dari 20 responden atau 80%, responden menyatakan gaji yang diberikan sudah layak, sedangkan sisanya sebanyak 20% menyatakan tidak layak. Tanggapan responden terhadap penghargaan bahwa 17 dari 20 responden atau 85% menyatakan pemerintah memberikan penghargaan, sedangkan sisanya sebanyak 15% menyatakan tidak memperoleh penghargaan.

**Tabel 1.2**  
**Motivasi Kerja Pegawai SMPN 20 Semarang**

<b>Pernyataan</b>	<b>Pegawai Yang Setuju</b>	<b>Pegawai Yang Tidak Setuju</b>	<b>Jumlah Pegawai Survey</b>
a. Semangat dalam melaksanakan pekerjaan	14	6	20

Sumber: Data Pra-Survey 2023

Dari survey diatas tentang motivasi kerja bahwa 14 dari 20 responden atau 70%, responden menyatakan selalu semangat melaksanakan pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 30% tidak semangat melaksanakan pekerjaan.

**Tabel 1.4**  
**Komitmen Organisasi Pegawai SMPN 20 Semarang**

<b>Pernyataan</b>	<b>Pegawai Yang Setuju</b>	<b>Pegawai Yang Tidak Setuju</b>	<b>Jumlah Pegawai Survey</b>
a. Pegawai menaati peraturan	15	5	20

Sumber: Data Pra-Survey 2023

Dari survey diatas tentang komitmen organisasi bahwa 15 dari 20 responden atau 75%, responden siap menaati semua peraturan, sedangkan sisanya sebanyak 25% menyatakan belum siap untuk menaati semua peraturan.

**Tabel 1.5**  
**Kinerja Pegawai SMPN 20 Semarang**

<b>Pernyataan</b>	<b>Pegawai Yang Setuju</b>	<b>Pegawai Yang Tidak Setuju</b>	<b>Jumlah Pegawai Survey</b>
a. Pegawai memiliki kreatifitas	15	5	20
b. Kualitas kerja pegawai	13	7	20

Sumber: Data Pra-Survey 2023

Selain itu, didapatkan informasi bahwa banyak pegawai yang menyatakan setuju dengan kondisi bahwa pegawai memiliki kreatifitas. Diketahui bahwa pegawai yang setuju sebanyak 15 dari 20 pegawai atau 75%, sedangkan sisanya 25% menyatakan tidak setuju. Tanggapan responden tentang kualitas kerja pegawai bahwa 13 dari 20 pegawai atau 65% menyatakan setuju, sedangkan sisanya sebesar 35% menyatakan tidak setuju.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA

DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING* (STUDI PADA SMPN 20 SEMARANG)”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, perumusan masalah dari penelitian ini yaitu :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah yang telah disampaikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja



4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
6. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai
7. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **1.4. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memiliki kontribusi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

##### **1. Teoretis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis, memperkuat penelitian sebelumnya, dan memberikan kontribusi untuk penelitian-penelitian dibidang Manajemen SDM.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual dan referensi bagi penelitian berikutnya.

##### **2. Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi organisasi sejauh mana pengaruh kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta dapat mengevaluasi agar kinerja pegawai menjadi lebih baik dan dapat mengatasi masalah-masalah yang dapat menghambat kepuasan kerja pegawai.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Kompensasi

##### 2.1.1. Pengertian Kompensasi

Menurut Siagian (2018) kompensasi diartikan sebagai balasan imbal jasa atas layanan yang didapat oleh pegawai, sebagai hasil berkontribusi serta pemikiran atas jasa memajukan dan mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Istifadah & Santoso (2019) kompensasi adalah bentuk yang harus didapatkan sebagai balasan atas pencapaian prestasi pegawai terhadap organisasi. Dengan harapan adanya bonus ini akan mendukung perusahaan untuk pencapaian tujuannya. Jika kompensasi yang diberikan kurang, pekerja akan cenderung meninggalkan perusahaan.

Menurut Ardianti et al., (2018) kompensasi adalah bentuk pencapaian akan prestasi yang diberikan perusahaan dalam bentuk uang serta produk dan layanan, sehingga pegawai akan merasa dijunjung tinggi di tempat kerja. Kondisi ini akan mendorong pekerja untuk memberikan imbal jasa dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan pekerjaan dan akuntabilitas untuk pencapaian perusahaan. Menurut Sinaga & Hidayat (2020) kompensasi diartikan sebagai pendapatan perolehan gaji oleh pegawai dengan wujud uang, materi riil maupun tidak riil, dalam konteks kontribusi pencapaian prestasi terhadap organisasi.

Berdasarkan pengertian teori para pakar, dengan ini didapat arti dari kompensasi adalah pemberian atas pencapaian jasa sebagai pembayaran dari

perusahaan terhadap pegawai dalam bentuk penghargaan berupa bentuk uang atau bukan uang.

### 2.1.2. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Sopi & Nafi'ah (2019) kompensasi terdiri atas beberapa jenis, yaitu:

1. *Compensation financial* langsung yaitu:

a. Upah

Pemberian bayaran pegawai dalam bentuk uang yang diperoleh dari balas jasa atas pencapaian kinerja pegawai terhadap perusahaan.

b. Insentif

Pemberian balas jasa langsung dibagikan kepada pegawai atas kontribusinya bahwa kinerja pegawai melebihi standar waktu operasional perusahaan.

c. THR atau Bonus

Pemberian uang yang tidak termasuk dalam bagian upah pokok pegawai.

2. *Compensation financial* tidak langsung yaitu:

a. Pembayaran saat pegawai tidak masuk kerja.

b. Program pensiun yaitu tabungan atas jaminan hari tua.

c. Program jaminan atas keselamatan pegawai.

3. *Compensation non-financial* yaitu:

a. Pekerjaan, tanggung jawab, dan tantangan dalam bekerja.

b. Fasilitas dan tempat kerja yang nyaman.

### **2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Agathanisa & Prasetio (2018), ada beberapa faktor berpengaruh terhadap kompensasi, yaitu:

1. Produktivitas Kerja
2. Kesiediaan Pemberian Balas Jasa
3. Peraturan yang Berlaku
4. Kinerja
5. Undang-Undang
6. Serikat Pekerja
7. Permintaan atas Kualitas Pekerja

### **2.1.4. Indikator Kompensasi**

Indikator kompensasi dibagi menjadi empat (Wahyuni & Maretasari, 2022) sebagai berikut;

1. Kebutuhan Hidup. Setiap lokasi perusahaan memiliki tingkat biaya hidup yang berbeda. Oleh karena itu setiap kompensasi harus disesuaikan dengan biaya hidup di setiap lokasi perusahaan.
2. Produktivitas. Produktivitas yang mampu dicapai oleh pegawai harus diberi imbalan yang senilai dengan hal tersebut.
3. Skala upah yang berlaku. Skala upah dibentuk agar kompensasi dapat disalurkan dengan adil kepada pegawai. Oleh karena itu perusahaan bisa menggunakan skala upah yang berlaku sebagai acuan pemberian kompensasi pada perusahaan.

4. Kemampuan membayar. Kemampuan membayar perusahaan harus layak sesuai standar yang berlaku. Jika perusahaan tidak mampu memberikan kompensasi dengan layak sesuai ketentuan umum kompensasi maka perusahaan tersebut dinilai tidak layak.

## **2.2. Motivasi**

### **2.2.1. Pengertian Motivasi**

Menurut Santoso (2018) motivasi merupakan sesuatu yang dapat meningkatkan semangat kerja atau penyemangat pekerjaan. Motivasi sebagai keinginan untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal, yang dibentuk untuk memenuhi kebutuhan pribadi lainnya.

Menurut Siagian (2018) motivasi diartikan penyedia daya dorong yang bertujuan membangkitkan antusiasme dalam bekerja, dengan harapan dapat bisa diajak kerja sama, menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh, serta diselaraskan dalam seluruh upaya mereka untuk mencapai kepuasan di tempat kerja.

Menurut Herman (2017) motivasi didefinisikan sebagai faktor yang mendorong tindakan atau keinginan untuk membuat sesuatu yang dapat dinyatakan dalam berbagai bentuk cara, sebagai langkah untuk mencapai dan membuat seseorang untuk memiliki perilaku dengan cara tertentu.

Menurut Indrawan & Arifin (2022) motivasi diartikan sebagai proses langkah pertama bagi seseorang untuk mengambil tindakan karena keterbatasan fisik dan psikologis atau dengan pemahaman lainnya yang diberikan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dari pendapat teori para ahli sebelumnya, maka didapat kesimpulan bahwa motivasi diartikan sebagai kekuatan dorongan yang mampu memberikan semangat untuk bekerja dengan baik dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.2.2. Karakteristik Motivasi**

Beberapa karakteristik dari motivasi menurut teori (Purwanto, 2019) ada 3, yaitu:

1. Usaha

Menunjukkan banyaknya semangat yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja.

2. Kemauan yang Besar

Salah satu karakteristik yang harus ada dalam motivasi yaitu adanya kemauan yang besar dalam melakukan sesuatu.

3. Arah

Harus adanya arah untuk tujuan pencapaian dalam bekerja.

### **2.2.3. Tujuan-Tujuan Motivasi**

Ada beberapa tujuan motivasi menurut teori dari (Astuti & Lesmana, 2018) yaitu:

1. Menaikkan motivasi kerja pekerja.
2. Menaikkan kepuasan kerja pekerja.
3. Menaikkan output produksi kerja pekerja.
4. Menjaga loyalitas pekerja.
5. Menaikkan tingkat disiplin pekerja.
6. Membantu pengadaan pekerja yang efektif.

7. Membuat tempat dan suasana bekerja yang nyaman.
8. Menaikkan tingkat kreativitas dan keikutsertaan pekerja.
9. Menaikkan tingkat kemakmuran pekerja.
10. Mempererat tanggung jawaban pekerja dengan kewajibannya.

#### **2.2.4. Indikator Motivasi**

Indikator yang mempengaruhi variabel motivasi kerja menurut (Firmansyah & Maria, 2022), mendefinisikan ada enam indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kerja Keras.
2. Orientasi Masa Depan.
3. Tingkat Cita-Cita yang Tinggi.
4. Orientasi Tugas.
5. Usaha Untuk Maju.
6. Ketekunan Bekerja

#### **2.3. Komitmen Organisasi**

##### **2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Rahmat & Sinaulan (2017) komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Kemudian menurut Novita et al. (2016) sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota tertentu, keinginan untuk berubah keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain,

ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sedangkan menurut Aprijal (2021) komitmen organisasional merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk dapat bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Jika komitmen organisasional rendah, maka kesetiaan pegawai terhadap perusahaan juga akan rendah serta meningkatkan keinginan pegawai untuk tidak mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan sehingga pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang rendah akan menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas yang rendah pula.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi merupakan suatu hasrat bagaimana pegawai mengenal, mengidentifikasi dan memihak kepada organisasi, serta berkeinginan kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi dalam menjalankan tujuan organisasi.

### **2.3.2. Indikator Komitmen Organisasi**

Astuti (2022) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi, yaitu :

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah want to.
2. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar



untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (need to).

3. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (ought to).

## **2.4. Kinerja Pegawai**

### **2.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai ialah perbandingan antara kinerja aktual pegawai dan kinerja pegawai yang diharapkan. Pengharapan prestasi kerja merupakan standar kinerja yang sudah ditentukan sebagai patokan, sehingga pegawai dapat membandingkan posisinya dengan standar yang ditetapkan untuk melihat kinerja tersebut. Selain itu, dapat juga dilihat bahwa kinerja pegawai tersebut relatif terhadap pegawai lainnya (Siagian, 2018).

Kinerja karyawan adalah dampak output pekerjaan pegawai berupaya memperoleh tujuan perusahaan bagi setiap individu dan kelompok dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan tiap individu (Suhardi, 2019).

Kinerja dapat diartikan sebagai kualitas dan kuantitas yang dapat dilihat dari hasil kerja pekerja yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Susanti, 2019).

Kinerja pegawai adalah elemen penting dari organisasi mana pun dan faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan dan kinerja organisasi. Selain pegawai yang sangat kompeten, faktor manajemen juga memainkan peran yang sangat penting mendukung kesuksesan perusahaan (Riyadi et al., 2018)

Kinerja ialah perolehan hasil atau tidaknya target perusahaan yang sudah ditentukan. Data mengenai kinerja organisasi sangat penting dan dapat dipergunakan dalam pengevaluasian tahapan kinerja yang telah dikerjakan organisasi selama ini mencapai target perusahaan. (Rani & Mayasari, 2015)

#### **2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Widodo (2015) Simanjutak menjelaskan bahwa terpengaruhnya kinerja disebabkan karena :

1. Kualitas dan kemampuan pekerja, suatu hal yang memiliki hubungan dengan pelatihan atau pendidikan, motivasi kerja dan etika profesi, kondisi fisik serta sikap mental pekerja.
2. Sarana pendukung, yakni suatu yang berhubungan terhadap kenyamanan dalam yang diberikan perusahaan terhadap kenyamanan pegawai baik dalam lingkungan kerja atau pun kesejahteraan pegawai.
3. Supra sarana, yaitu hal yang berkaitan dengan kebijakan pemerintah dan manajemen hubungan kerja.

#### **2.4.3. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penelitian kinerja ialah kegunaan dari manajemen sumber daya manusia, sehingga harus dilakukan semaksimal mungkin. Kasmir (2016) menyampaikan bahwa bagi perusahaan, evaluasi kinerja pegawai memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karier
4. Penyesuaian kompensasi
5. Inventori kompetensi pegawai
6. Kesempatan kerja adil
7. Budaya Kerja

#### **2.4.4. Indikator-Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja menurut Ginting & Gulto (2022), adalah :

1. Kesetiaan
2. Prestasi Kerja
3. Kedisiplinan
4. Kreativitas
5. Kerja Sama
6. Kualitas
7. Tanggung Jawab.



## **2.5. Kepuasan Kerja**

### **2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan sebuah perusahaan. Menurut Kaltsum dkk (2021) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil

interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

Menurut Nasution (2018) istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat Kepuasan Kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Menurut Prayogi et al. (2019) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Sedangkan Menurut Susanti & Palupiningdyah (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurutnya, kepuasan kerja juga dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, serta kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja yang dirasakan setiap orang tidaklah sama, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja adalah sebagai suatu sikap emosional seorang individu terhadap pekerjaannya, yang dapat dilihat dari aktivitas kerjanya setiap hari.

## **2.5.2. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini (Mahadewi & Rahyuda, 2020) antara lain :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Upah/gaji
3. Promosi
4. Rekan kerja
5. Pengawasan

## **2.6. Pengaruh Antar Variabel**

### **2.6.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Puas atau tidak puasnya pegawai terhadap kompensasi yang diterima memiliki pengaruh terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu, kompensasi menjadi bagian kebijakan organisasi yang harus terus diperhatikan sungguh-sungguh dengan memberikan kompensasi yang sesuai dan layak sehingga terpenuhi kepuasan kerja pada diri setiap pegawai. Menurut Mangkunegara (2015) kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja.

Menurut Indahingwati & Nugroho (2019) menyatakan bahwa “Kompensasi adalah hal yang sangat penting bagi seorang pegawai atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri, sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja”. Kompensasi merupakan kebutuhan dasar yang dijadikan pegawai untuk mencari dan bertahan terhadap sebuah pekerjaan. Pemberian kompensasi menjadi bagian yang sangat penting dalam

proses evaluasi pegawai itu sendiri dalam memutuskan apakah pegawai tersebut merasa puas atau tidak dalam sebuah perusahaan jika kompensasi yang diberikan sesuai dengan harapan maka akan meningkatkan kepuasan kerja di perusahaan tersebut.

Penelitian Garaika (2020) bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **2.6.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Menurut Busro (2018) mengemukakan bahwa : motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi).

Motivasi yang tinggi ada pada diri pegawai itu sendiri yaitu modal bagi suatu perusahaan untuk bisa mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi, hal ini merupakan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kepuasan kerja yang pada akhirnya akan mendorong pegawai tersebut agar lebih giat dalam bekerja untuk bisa lebih baik dan dapat memberikan kontribusinya secara optimal terhadap perusahaan.

Penelitian Garaika (2020) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **2.6.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Adanya komitmen organisasional dapat menunjukkan sikap keberpihakan pegawai terhadap tujuan organisasi sehingga pegawai yang berkomitmen akan bekerja lebih keras dan melangkah lebih jauh untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai komitmen yang kuat dalam bekerja, karena berkembangnya perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas manusia yang memiliki komitmen. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan loyalitas terhadap perusahaan. Didukung dengan penelitian (Destari et al., 2018) yang menunjukkan bahwa semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dapat meningkatkan komitmen organisasi sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dapat menurunkan komitmen organisasi.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja pegawai juga telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Agung et al., 2017) dimana terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan lain dari penelitian Darmawan (2016) komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja.

Penelitian (Putri & Novita, 2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub>: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

#### **2.6.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Ardianti et al. (2018) menyatakan bahwa kompensasi adalah wujud balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja baik dalam bentuk keuangan serta produk ataupun layanan sehingga pegawai merasa dihargai di tempat kerja. Kondisi ini akan mendorong pekerja untuk mendapatkan balasan dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan pekerjaan dan akuntabilitas untuk kelancaran operasional perusahaan. Sedangkan pemberian kompensasi yang baik, pada dasarnya adalah hak para pegawai dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para pegawainya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Prestasi kerja pegawai bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya pemberian kompensasi. Kompensasi menurut Claudia J.Y. Prang. (2015)) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Jika perusahaan ingin menarik dan



mendapatkan pegawai-pegawai yang mutunya tinggi maka perusahaan tersebut harus memberikan upah yang tinggi kepada mereka itu. Lain dari pada itu, perlu diperhatikan pula untuk memberikan pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama. Memang benar bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu system imbalan tertentu, organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal, akan tetapi sering pula bersifat eksternal.

Penelitian Garaika (2020) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Lucky et al (2022) bahwa Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai

#### **2.6.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Ardianti et al., (2018) menyatakan bahwa motivasi sebagai pendorong daya kerja yang dapat membangun gairah untuk bekerja seseorang sehingga mereka dapat bekerja sama, bekerja secara efisien dan diselaraskan dalam semua upaya pemenuhan mereka. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan mempunyai semangat kerja dan tanggung jawab yang tinggi dalam mengerjakan setiap tugasnya.

Pada umumnya perusahaan menginginkan agar mampu menghasilkan kinerja yang baik dan lancar demi berkembangnya perusahaan tersebut. Tentunya kelancaran dan perkembangan kinerja perusahaan tersebut harus dipelihara dengan baik, selain itu perusahaan memerlukan sumber-sumber daya yang dapat

membantu terwujudnya kinerja yang baik bagi perusahaan tersebut, seperti pegawai, modal, serta material yang ada di perusahaan tersebut. Salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusianya atau pegawainya, karena pegawai merupakan jantung bagi kinerja dan perkembangan perusahaan. Pegawai yang mampu menghasilkan kinerja yang baik berarti pegawai tersebut mampu membawa perusahaan untuk lebih berkembang. Tanpa pegawai maka tidak akan terlaksananya aktivitas perusahaan secara lancar (Randi Dwi Pratama (2020)).

Pegawai pada dasarnya sangat berperan penting dalam menetapkan perencanaan, sistem aktivitas perusahaan, proses serta tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Hal ini tentu berkaitan dengan kinerja pegawai, dimana dengan kinerja pegawai yang baik maka akan dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan serta mampu membawa perusahaan kedalam perkembangan yang pesat dan baik pula. Hal ini juga menanamkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan sebagai tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Hal pertama yang sebaiknya ditanamkan dalam diri setiap pegawai adalah motivasi kerja yang baik, dengan motivasi kerja yang baik maka pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan dilakukan sebaik mungkin agar tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Randi Dwi Pratama (2020), kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (Ability) dan faktor motivasi (Motivation). Jika pegawai mempunyai motivasi tinggi maka cenderung memiliki kinerja yang tinggi dan sebaliknya pegawai yang kinerjanya rendah disebabkan karna motivasinya rendah. Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar

mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Penelitian (Garaika, 2020) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian (A. Kurniawan, 2021), Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja, tapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi secara parsial mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>5</sub>: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai

#### **2.6.6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Komitmen organisasi memengaruhi kinerja pegawainya. Hal ini dikarenakan Komitmen organisasinya sebagai perilaku yang anggota organisasinya memerikan perhatiannya, berhasilnya, majunya untuk menetap ada didalam organisasinya. Makin tingginya komitmen, kinerja pegawainya juga makin meningkat (Muis et al., 2018).

Menurut M. Rizky Ardiansyah (2021), komitmen organisasi atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Komitmen organisasi adalah merupakan ukuran tentang keinginan bekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terkait dengan organisasi

ditingkat emosional. Adanya pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan yaitu dengan adanya suatu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi pegawai yang baik pada perusahaan. Pegawai yang memang memiliki jiwa komitmen yang tinggi, tidak akan meninggalkan pekerjaannya tersebut, karena di dalam jiwa nya memiliki semangat dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai untuk lebih baik (Ardiansyah et al., 2021).

Penelitian (Anggara et al., 2022) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>6</sub>: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai

#### **2.6.7. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dirasakan oleh seorang pekerja atau pegawai dalam hal pekerjaan yang dihasilkan atau diselesaikan. Kepuasan kerja atau job satisfaction merupakan keadaan emosional suatu pegawai baik menyenangkan ataupun tidak menyenangkan (M. Rizky Ardiansyah, 2021).

Menurut Novi Ayu Lestari (2022), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap

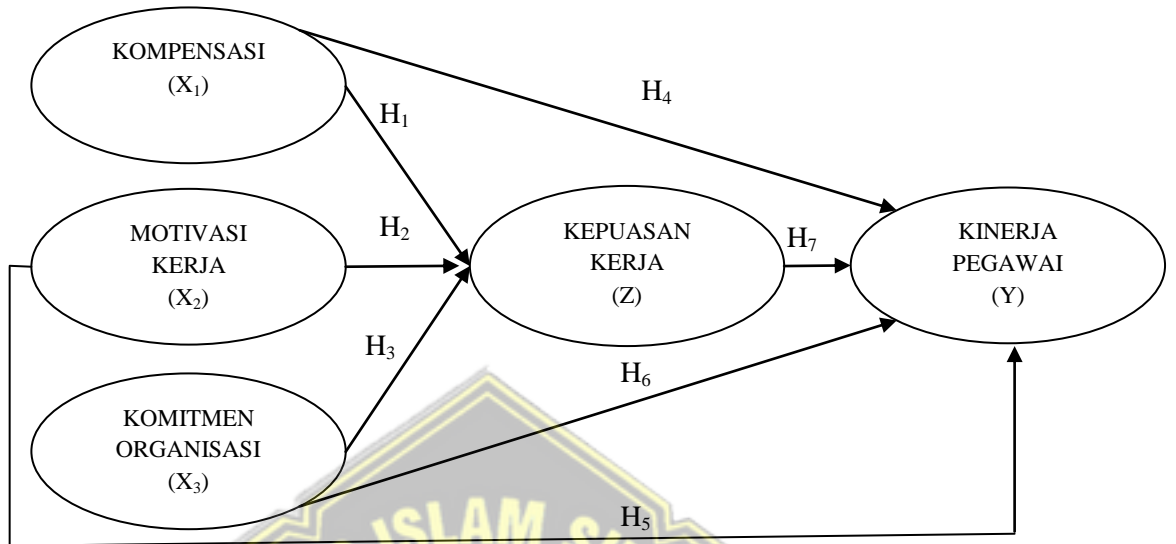
pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik pegawai yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan, mereka akan memilih untuk mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa atau upah yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut. Pegawai dengan kepuasan kerja tinggi akan memiliki semangat kerja yang tinggi pula dalam berkerja, sehingga prestasi kerja yang dihasilkan akan lebih maksimal. Sebaliknya pegawai yang dengan kepuasan kerja rendah akan kurang bersemangat dalam berkerja dan menyebabkan kurang maksimal dalam berkerja (Lestari, 2022).

Penelitian Garaika (2020) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Penelitian Kurniawan (2020) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Yusnandar & Muslih (2021) bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

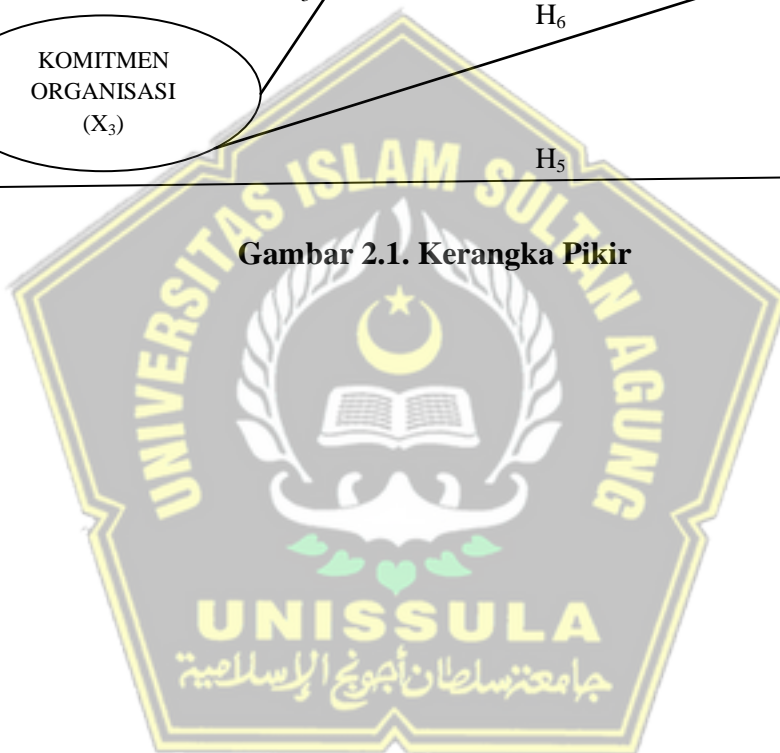
Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>7</sub>: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai

## 2.7. Kerangka Pikir



Gambar 2.1. Kerangka Pikir



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Di dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Di harapkan mampu memperkuat hipotesis atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. *Metode explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain (Wahid et al., 2020).

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Sugiyono (2018) mengemukakan populasi & sampel sebagai berikut:

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari obyek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas yang telah ditentukan oleh seorang yang akan melakukan penelitian dan kemudian akan ditarik kesimpulannya Sugiyono (2018) Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah 60 pegawai SMPN 20 Semarang.

##### **3.2.2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2018) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila peneliti melakukan penelitian terhadap populasi yang besar, sementara peneliti ingin meneliti tentang populasi tersebut dan peneliti memiliki keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel, sehingga generalisasi

kepada populasi yang diteliti. Jumlah pegawai SMPN 20 Semarang adalah 60 orang maka teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Istilah lain dari sampel adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sehingga sampel yang digunakan sama dengan populasinya yaitu 60 orang. Adapun rincian sampel adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Sampel Penelitian**

Jabatan	Jumlah
Guru	60
Jumlah	60

Sumber: SMPN 20 Semarang

### 3.3. Sumber dan Jenis Data

#### 3.3.1. Data Primer

Data primer bersumber dari responden yang digunakan menjadi objek penelitian dalam memperoleh informasi. Data ini didapatkan melalui survei dengan kuesioner yang diajukan tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian, yaitu kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, kinerja pegawai, kepuasan kerja

#### 3.3.2. Data Sekunder

Data tersebut bisa didapatkan dengan menggunakan studi literatur dari buku catatan, artikel ilmiah yang memiliki hubungan terhadap penelitian.



### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik yang berperan dalam melakukan pengumpulan data sesuai dengan permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Indriyani, 2021).

### 3.5. Variabel dan Indikator

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, kinerja pegawai, kepuasan kerja dengan definisi dan indikator masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1 di bawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Definisi dan Indikator**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	Kompensasi (X1)	Menurut Siagian (2018) kompensasi diartikan sebagai balasan imbal jasa atas layanan yang didapat oleh pegawai, sebagai hasil berkontribusi serta pemikiran atas jasa memajukan dan mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.	1. Kebutuhan hidup 2. Produktivitas 3. Skala upah yang berlaku 4. Kemampuan membayar (Wahyuni & Maretasari, 2022)
2.	Motivasi Kerja (X2)	Menurut Santoso (2018) motivasi merupakan sesuatu yang dapat meningkatkan semangat kerja atau penyemangat pekerjaan. Motivasi sebagai keinginan untuk	1. Kerja Keras. 2. Orientasi Masa Depan. 3. Tingkat Cita-Cita

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
		mencapai tujuan perusahaan secara optimal, yang dibentuk untuk memenuhi kebutuhan pribadi lainnya.	yang Tinggi. 4. Orientasi Tugas. 5. Usaha Untuk Maju. 6. Ketekunan Bekerja (Firmansyah & Maria, 2022)
3	Komitmen organisasi (X3)	Menurut Rahmat & Sinaulan (2017) komitmen organisasi ( <i>organizational commitment</i> ) adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.	1. Affective Commitment, 2. Continuance commitment, 3. Normative Commitment, (Astuti, 2022)
4	Kinerja pegawai (Y)	Kinerja dapat diartikan sebagai kualitas dan kuantitas yang dapat dilihat dari hasil kerja pekerja yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Susanti, 2019).	1. Kesetiaan 2. Prestasi Kerja 3. Kedisiplinan 4. Kreatifitas 5. Kerja Sama 6. Kualitas 7. Tanggung Jawab. (Ginting & Gulto, 2022)
5	Kepuasan Kerja (Z)	Menurut Kaltsum dkk (2021) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Upah/gaji 3. Promosi 4. Rekan kerja 5. Pengawasan (Mahadewi & Rahyuda, 2020)

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
		sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.	

Dalam penelitian ini menurut pendapat yang diberikan responden akan diukur dengan tingkatan skala likert 1- 5 sebagai berikut :

1. Sangat Tidak Setuju = 1
2. Tidak Setuju = 2
3. Cukup Setuju = 3
4. Setuju = 4
5. Sangat Setuju = 5

### 3.6. Teknik Analisis

#### 3.6.1. Uji Instrumen

##### 3.6.1.1. Uji Validitas

Validitas bermula dari kata *validity*, memiliki arti seberapa besar keakuratan alat ukur saat menjalankan fungsinya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2018). Penelitian ini, dilakukan uji validitas melalui hasil perhitungan antara korelasi dari nilai yang diperoleh tiap butir pertanyaan dengan jumlah nilai yang didapatkan dari semua pertanyaan. Untuk melakukan uji validitas ini akan menggunakan program SPSS. Sedangkan untuk

mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut:

- Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

Untuk menguji tingkat validitas butir soal tes, peneliti menggunakan rumus korelasi yang dikemukakan oleh Pearson, dikenal dengan rumus korelasi product moment sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

N = Jumlah responden

X = Skor yang diberikan oleh rater 1

Y = Skor yang diberikan oleh rater 2

$\sum XY$  = Jumlah perkalian antara variabel X dan variabel Y

Untuk mempermudah analisis data, uji validitas akan dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Program For Science*).

### 3.6.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Priyanti, 2020). Guna mendapati reliabel atau

tidaknya suatu variabel, maka dilakukanlah pengujian menggunakan SPSS dengan melihat perbandingan dari nilai *Cronbach's Alpha*, apabila :

- Nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka pertanyaan yang digunakan guna mengukur variabel tersebut adalah reliable.
- Nilai *Cronbach's Alpha* < 0,6 maka pertanyaan yang digunakan guna mengukur variabel tersebut tidaklah reliable.

Adapun rumus yang digunakan dalam menguji reliabilitas adalah menggunakan rumus alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyak butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = Varians total

### 3.6.2. Analisis Data

#### 3.6.2.1. Analisis Regresi Berganda

Metode analisis guna melakukan uji hipotesis pada penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda berguna dalam menguji model hubungan yang telah ditentukan peneliti apakah memiliki pengaruh secara langsung oleh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening (Ghozali, 2018). Bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4Z + e$$

Keterangan :

$X_1$  = Kompensasi

$X_2$  = Motivasi Kerja

$X_3$  = Komitmen Organisasi

$Z$  = Kepuasan Kerja

$Y$  = Kinerja Pegawai

$b$  = Koefisien regresi

$e$  = Nilai- nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian

### 3.6.2.2. Uji t

Uji t berguna dalam mengetahui tingkat signifikan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel lain konstan. Untuk melakukan uji t maka dapat melalui membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan taraf signifikan sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$  (Ghozali, 2018). Jika hasil uji t menunjukkan:

- Apabila nilai signifikan  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Ada pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji.
- Apabila nilai signifikan  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji.

Rumus untuk menentukan t hitung adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan:

$b_i$  = Koefisien regresi

$Sb_i$  = Standar deviasi koefisien regresi

### 3.6.2.3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi bermanfaat dalam memprediksi kontribusi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat bisa diukur melalui seberapa besar koefisien determinasi ( $R^2$ ). Apabila semakin besar  $R^2$  atau mendekati satu, maka semakin kuat (besar) pula sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap dependen. Begitu sebaliknya, apabila semakin kecil  $R^2$  atau mendekati nol, maka semakin lemah (kecil) pula sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Secara umum dapat dinyatakan bahwa  $R^2$  berada antara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$  (Ghozali, 2018).

Hasil koefisien determinasi ini dapat dilihat dari perhitungan dengan program SPSS atau secara manual dengan rumus koefisien determinasi adalah :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

$Kd$  = koefisien determinasi

$r$  = koefisien korelasi

### 3.6.3. Uji Sobel (*Sobel Test*)

Variabel intervening merupakan variabel yang secara teori dapat mempengaruhi variabel independen dengan dependen sebagai hubungan tidak langsung dan tidak dapat diukur. Variabel ini merupakan variabel penyalur /

variabel antara pada variabel independen (Ghozali, 2018) dengan variabel dependen, sehingga hubungan antara variabel independen menjadi tidak langsung mempengaruhi berubahnya.

Intervening merupakan variabel antara yang dapat berguna dalam memediasi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2018). Agar dapat menguji pengaruh variabel mediasi dilakukan dengan menggunakan Analisis Sobel. Analisis sobel merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediator. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel *independent* (X) kepada variabel *dependent* (Y<sub>2</sub>) melalui variabel intervening (Y<sub>1</sub>).

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (*Sobel Test*). Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Keterangan:

$S_{ab}$  = Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

$a$  = Jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening (Z)

$b$  = Jalur variabel intervening (Z) dengan variabel dependen (Y)

$S_a$  = Standar error koefisien  $a$

$S_b$  = Standar error koefisien  $b$  Untuk menguji signifikansi



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 4.1.1. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini mengangkat judul mengenai pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai *variabel intervening* (Studi pada SMPN 20 Semarang). Populasi dalam penelitian ini adalah 60 pegawai SMPN 20 Semarang. Teknik penentuan sampel yaitu *sampling jenuh*. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 60 pegawai.

Untuk mendapatkan data tentang tanggapan variabel kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja kami melakukan penyebaran kuesioner yang berupa lembar pernyataan yang berisi pernyataan tentang variabel *intervening* kepuasan kerja dan variabel dependen yaitu kinerja pegawai, serta variabel independennya adalah kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berikut opsi pilihan jawabannya.

Dari hasil pendataan dari penyebaran kuesioner, kami memperoleh beberapa informasi, diantaranya:

#### 1. Profil Jenis Kelamin Responden

Profil jenis kelamin responden terdiri dari jenis kelamin laki-laki dan jenis kelamin perempuan. Berikut, tabel profil jenis kelamin responden yang kami sajikan dalam tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Profil Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	21	35%
2	Perempuan	39	65%
Total		60	100%

Sumber: Data primer diolah 2023

Berdasarkan jenis kelamin responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 65%. Alasannya karena rekrutmen guru mayoritas adalah berjenis kelamin perempuan. Kondisi ini menyebabkan mayoritas pegawai SMPN 20 Semarang didominasi oleh perempuan.

## 2. Profil Usia Responden

Usia responden menunjukkan usia setiap pegawai SMPN 20 Semarang. Usia responden dapat dilihat pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Profil Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	<41 Tahun	25	41,67%
2	>40 Tahun	35	58,33%
Total		60	100%

Sumber: Data primer diolah 2023

Berdasarkan dari data usia di atas, menunjukkan bahwa responden berusia >40 Tahun lebih mendominasi yaitu sebanyak 35 pegawai atau sebesar 58,33% dari jumlah sampel.

## 3. Profil Pendidikan Responden

Pendidikan responden menunjukkan pendidikan setiap pegawai SMPN 20 Semarang. Pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Profil Berdasarkan Pendidikan**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	S1	57	95%
2	S2	3	5%
Total		60	100%

Sumber: Data primer diolah 2023

Berdasarkan dari data pendidikan di atas, menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan S1 yaitu sebanyak 95%. Pendidikan pegawai baik dari pendidikan formal maupun nonformal yang pernah ditempuh, akan mempengaruhi tingkat keahlian dan kemampuan yang dimiliki, sehingga akan dengan cermat dalam menilai dan mengevaluasi sesuatu.

#### **4.1.2. Hasil Tanggapan Responden**

Tanggapan responden pada setiap pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner akan dianalisa guna mengetahui penilaian para responden terhadap kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja. Proses analisis menggunakan statistik deskriptif yaitu dalam hal ini akan mencari nilai indeks jawaban responden sehingga nantinya dapat dilihat penilaian para responden terhadap variabel penelitian. Agar dapat melihat penilaian para responden, maka rumus rentang skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Banyaknya Kelas}} \quad \text{RS: Rentang Skala}$$

Keterangan:

Nilai tertinggi adalah: Nilai indeks yang menunjukkan kriteria jawaban sangat tinggi yaitu indeks 5

Nilai terendah adalah: Nilai indeks yang menunjukkan kriteria jawaban sangat rendah yaitu indeks 1

Standar untuk kategori lima kelas adalah (Ghozali, 2011)

1,00 - 1,80 = Sangat Rendah

1,81- 2,60 = Rendah

2,61- 3,40 = Sedang

3,41- 4,20 = Tinggi

4,21- 5,00 = Sangat Tinggi

Sedangkan untuk menghitung nilai indeks menurut (Ghozali, 2011) adalah:

Nilai Indeks =  $((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)) / n$

F = Frekuensi

n = Jumlah sampel

Berdasarkan dari nilai rentang skala dan nilai indeks, maka berikut ini akan dilihat hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian.

### **1. Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi**

Analisis deskriptif variabel kompensasi dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kompensasi. Dari hasil pernyataan responden, kemudian dicari nilai indeks, untuk selanjutnya disimpulkan berdasarkan nilai kategori

rentang skala yang telah ditentukan. Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden Tentang Kompensasi (X1)**

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5			
	F	F	F	F	F			
Gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidup saya	0	0	25	12	23	60	3,97	Tinggi
Produktivitas kerja berdampak pada kenaikan gaji	0	0	9	37	14	60	4,08	Tinggi
Gaji yang diberikan sudah layak	0	0	24	13	23	60	3,98	Tinggi
Gaji yang diberikan tidak pernah terlambat	0	0	11	31	18	60	4,12	Tinggi
Nilai Indeks Kompensasi							4,04	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2023

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks kompensasi sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa nilai kompensasi SMPN 20 Semarang dikategorikan tinggi. Kategori tinggi artinya bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidup , produktivitas kerja berdampak pada kenaikan gaji, gaji yang diberikan sudah layak, serta gaji yang diberikan tidak pernah terlambat.

## 2. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Tentang Motivasi Kerja (X2)**

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5			
	F	F	F	F	F			
Selaku guru/karyawan di SMPN 20 Semarang, saya bekerja keras agar kinerja meningkat	0	0	14	32	14	60	4,00	Tinggi
Saya memiliki masa depan yang baik dengan bekerja di SMPN 20 Semarang	0	0	15	31	14	60	3,98	Tinggi
Saya dapat memiliki karir yang baik dengan bekerja di SMPN 20 Semarang	0	0	14	21	25	60	4,18	Tinggi
Saya bekerja dengan fokus dalam melaksanakan tugas-tugas	0	0	13	22	25	60	4,20	Tinggi
Saya berusaha meningkatkan kompetensi untuk kemajuan instansi	0	7	8	32	13	60	3,85	Tinggi
Saya senantiasa taat dengan ketentuan sekolah	0	0	6	34	20	60	4,23	Tinggi
Nilai Indeks Motivasi Kerja							4,08	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2023

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks motivasi kerja sebesar 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai SMPN 20 Semarang kategori tinggi. Kategori tinggi memiliki arti bahwa selaku

guru/karyawan di SMPN 20 Semarang bekerja keras agar kinerja meningkat, pegawai memiliki masa depan yang baik dengan bekerja di SMPN 20 Semarang, pegawai berharap dapat memiliki karir yang baik dengan bekerja di SMPN 20 Semarang, pegawai bekerja dengan fokus dalam melaksanakan tugas-tugas, pegawai berusaha meningkatkan kompetensi untuk kemajuan instansi, serta pegawai senantiasa taat dengan ketentuan sekolah.

### 3. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Tentang Komitmen Organisasi (X3)**

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5			
	F	F	F	F	F			
Saya akan selalu mengabdikan diri di SMPN 20 Semarang	0	0	4	28	28	60	4,40	Sangat Tinggi
Saya akan selalu bekerja di SMPN 20 Semarang karena sesuai dengan kompetensi saya	0	0	4	34	22	60	4,30	Sangat Tinggi
Saya nyaman bekerja di SMPN 20 Semarang karena peraturan sekolah sesuai dengan kepribadian saya	0	0	4	34	22	60	4,30	Sangat Tinggi
Nilai Indeks Komitmen Organisasi							4,33	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2023

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks motivasi kerja sebesar 4,33. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja SMPN 20 Semarang kategori sangat tinggi. Kategori sangat tinggi memiliki arti bahwa

pegawai akan selalu mengabdikan diri di SMPN 20 Semarang, pegawai akan selalu bekerja di SMPN 20 Semarang karena sesuai dengan kompetensi, serta pegawai nyaman bekerja di SMPN 20 Semarang karena peraturan sekolah sesuai dengan kepribadian.

#### 4. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Analisis deskriptif variabel kepuasan kerja dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja. Dari hasil pernyataan responden, kemudian dicari nilai indeks, untuk selanjutnya disimpulkan berdasarkan nilai kategori rentang skala yang telah ditentukan. Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja (Z)**

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5			
	F	F	F	F	F			
Pekerjaan saya sesuai dengan minat	0	0	20	28	12	60	3,87	Tinggi
Gaji yang diberikan layak	0	1	8	20	31	60	4,35	Sangat Tinggi
Setiap guru/karyawan yang berprestasi akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi	0	2	21	26	11	60	3,77	Tinggi
Rekan kerja sangat solid dalam bekerja	0	5	13	22	20	60	3,95	Tinggi
Setiap pekerjaan guru/karyawan dipantau oleh tim pengawas	0	0	9	38	13	60	4,07	Tinggi
Nilai Indeks Kepuasan Kerja							4,00	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2023



Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks kepuasan kerja sebesar 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa nilai kepuasan kerja SMPN 20 Semarang dikategorikan tinggi. Kategori sangat tinggi menunjukkan bahwa pekerjaan sesuai dengan minat, gaji yang diberikan layak, setiap guru/karyawan yang berprestasi akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, rekan kerja sangat solid dalam bekerja, serta setiap pekerjaan guru/karyawan dipantau oleh tim pengawas.

## 5. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai (Y)**

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5			
	F	F	F	F	F			
Saya memiliki loyalitas tinggi terhadap SMPN 20 Semarang	0	0	19	29	12	60	3,88	Tinggi
Saya memiliki prestasi dalam bekerja	0	1	15	19	25	60	4,13	Tinggi
Saya senantiasa menaati setiap peraturan sekolah	0	2	21	25	12	60	3,78	Tinggi
Saya memiliki kreatifitas dalam bekerja	0	2	9	21	28	60	4,25	Sangat Tinggi
Saya mampu bekerja sama dengan guru/karyawan lainnya	0	0	18	29	13	60	3,92	Tinggi
Saya mampu bekerja dengan standar kualitas yang ditentukan	0	9	11	30	10	60	3,68	Tinggi
Saya memiliki tanggungjawab dalam bekerja	0	2	23	24	11	60	3,73	Tinggi
Nilai Indeks Kinerja Pegawai							3,78	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2023

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks kinerja pegawai sebesar 3,78. Hal ini menunjukkan bahwa nilai kinerja pegawai SMPN 20 Semarang dikategorikan tinggi. Kategori tinggi menunjukkan bahwa pegawai memiliki loyalitas tinggi terhadap SMPN 20 Semarang, pegawai memiliki prestasi dalam bekerja, pegawai senantiasa menaati setiap peraturan sekolah, pegawai memiliki kreatifitas dalam bekerja, pegawai mampu bekerja sama dengan guru/karyawan lainnya, pegawai mampu bekerja dengan standar kualitas yang ditentukan, serta pegawai memiliki tanggungjawab dalam bekerja.

## **4.2. Analisis Data**

Analisis data kuantitatif digunakan untuk menganalisa data yang diperoleh dari angka-angka karena pengolahan data menggunakan statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu untuk mempermudah dalam menganalisa. Proses analisa data kuantitatif ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis sebagai berikut :

### **4.2.1. Uji instrumen**

#### **4.2.1.1. Uji Validitas**

Uji Validitas, digunakan untuk mengetahui sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur kuesioner tersebut Ghozali (2016). Hasil perhitungan uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel, indikator	r tabel	r hitung	Keterangan
Kompensasi (X <sub>1</sub> )			
1. Gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidup saya		.840	Valid
2. Produktivitas kerja berdampak pada kenaikan gaji	0,226	.472	Valid
3. Gaji yang diberikan sudah layak		.875	Valid
4. Gaji yang diberikan tidak pernah terlambat		.454	Valid
Motivasi kerja (X <sub>2</sub> )			
1. Selaku guru/karyawan di SMPN 20 Semarang, saya harus bekerja keras agar kinerja meningkat		.447	Valid
2. Saya memiliki masa depan yang baik dengan bekerja di SMPN 20 Semarang		.820	Valid
3. Saya berharap dapat memiliki karir yang baik dengan bekerja di SMPN 20 Semarang	0,226	.829	Valid
4. Saya bekerja dengan fokus dalam melaksanakan tugas-tugas		.815	Valid
5. Saya berusaha meningkatkan kompetensi untuk kemajuan instansi		.589	Valid
6. Saya senantiasa taat dengan ketentuan sekolah		.541	Valid
Komitmen organisasi (X <sub>3</sub> )			
1. Saya akan selalu mengabdikan di SMPN 20 Semarang	0,226	.627	Valid
2. Saya akan selalu bekerja di SMPN 20 Semarang karena sesuai dengan kompetensi saya		.745	Valid
3. Saya nyaman bekerja di SMPN 20 Semarang karena peraturan sekolah sesuai dengan kepribadian saya		.821	Valid
Kinerja pegawai (Z)			
1. Pekerjaan saya sesuai dengan minat		.706	Valid

Variabel, indikator	r tabel	r hitung	Keterangan
2. Gaji yang diberikan layak	0,226	.516	Valid
3. Setiap guru/karyawan yang berprestasi akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi		.771	Valid
4. Rekan kerja sangat solid dalam bekerja		.858	Valid
5. Setiap pekerjaan guru/karyawan dipantau oleh tim pengawas		.578	Valid
Kepuasan kerja (Y)		0,226	.752
1. Saya memiliki loyalitas tinggi terhadap SMPN 20 Semarang	.714		Valid
2. Saya memiliki prestasi dalam bekerja	.856		Valid
3. Saya senantiasa menaati setiap peraturan sekolah	.530		Valid
4. Saya memiliki kreatifitas dalam bekerja	.760		Valid
5. Saya mampu bekerja sama dengan guru/karyawan lainnya	.600		Valid
6. Saya mampu bekerja dengan standar kualitas yang ditentukan	.845		Valid
7. Saya memiliki tanggungjawab dalam bekerja			

Sumber: Data primer diolah 2023

Hasil uji validitas di atas merupakan hasil uji yang menunjukkan nilai yang signifikan yaitu  $r \text{ hitung} > r \text{ table}$ .

#### 4.2.1.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Hasil uji realibilitas dengan bantuan SPSS akan menghasilkan Cronbach Alpha. Jika hasil dari Cronbach Alpha memiliki nilai diatas 0,6 maka dikatakan bahwa data tersebut mempunyai keandalan atau reliable. Hasil perhitungan uji reabilitas dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini:

**Tabel 4.10**  
**Uji Reabilitas**

<b>Variabel, indikator</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>R Standard</b>	<b>Keterangan</b>
Kompensasi (X <sub>1</sub> )	0,822	0,6	Reliabel
Motivasi kerja (X <sub>2</sub> )	0,868	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> )	0,855	0,6	Reliabel
Kepuasan kerja (Z)	0,860	0,6	Reliabel
Kinerja pegawai (Y)	0,903	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2023

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa jawaban dari responden menunjukkan konsistensi, hal ini dapat dilihat oleh cronbach,s alpha > 0,6. Dengan hasil ini maka, jawaban dinyatakan reliabel.

#### **4.2.2. Analisis Regresi Berganda**

Metode analisis gunna melakukan uji hipotesis pada penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda berguna dalam menguji model hubungan yang telah ditentukan peneliti apakah memiliki pengaruh secara langsung oleh variabel independen terhadap variable dependen melalui variabel intervening. Bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Z = \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e$$

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 Z + e$$

Keterangan :

X<sub>1</sub> = Kompensasi

X<sub>2</sub> = Motivasi Kerja

X<sub>3</sub> = Komitmen Organisasi

Z = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Pegawai

b = Koefisien regresi

e = Nilai- nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian

Analisis regresi di proses dengan menggunakan program SPSS versi 23.0.

Berikut data perolehannya:

#### 4.2.2.1. Regresi Berganda antara Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.11  
Koefisien Regresi 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,713	2,158		.794	.431
X1	.644	.187	.526	3,439	.001
X2	.170	.131	.191	1,291	.202
X3	.288	.213	.147	1,353	.181

Sumber: Data Primer Diolah 2023

Berdasarkan hasil uji, maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Z = 0,526X_1 + 0,191X_2 + 0,147X_3 + e$$

1. Nilai koefisien regresi  $X_1$  untuk variabel kompensasi sebesar 0,562 (bernilai positif) artinya jika variabel kompensasi terjadi peningkatan, maka pegawai semakin puas.
2. Nilai koefisien regresi  $X_2$  untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,191 (bernilai positif) artinya jika variabel motivasi kerja terjadi peningkatan, maka pegawai semakin puas.

3. Nilai koefisien regresi  $X_3$  untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,147 (bernilai positif) artinya jika variabel komitmen organisasi terjadi peningkatan, maka pegawai semakin puas.

#### 4.2.2.1.1. Uji Hipotesis

Adapun uji hipotesis yang digunakan yaitu uji signifikansi individual (t test) yaitu untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat. Dari tabel diatas, dapat disimpulkan:

1. Pengujian hipotesis 1 ( $H_1$ ): Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan tabel di atas, nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu  $3,439 > 2,004$  dengan demikian  $H_1$  diterima dengan nilai signifikan sebesar  $0,001 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan tanda parameter positif menunjukkan apabila Gaji di tingkatkan maka pegawai bekerja semakin puas.
2. Pengujian hipotesis 2 ( $H_2$ ): Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan tabel di atas, nilai t hitung lebih kecil dari t table yaitu  $1,291 < 2,004$  dengan demikian  $H_2$  ditolak dengan nilai signifikan sebesar  $0,202 > 0,05$  (tidak signifikan). Dengan demikian pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sangat kecil. Sedangkan tanda parameter positif menunjukkan apabila pegawai termotivasi maka pegawai bekerja semakin puas.

3. Pengujian hipotesis 3 ( $H_3$ ): Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan tabel di atas, nilai  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  table yaitu  $1,353 < 2,004$  dengan demikian  $H_3$  ditolak dengan nilai signifikan sebesar  $0,181 > 0,05$  (tidak signifikan). Dengan demikian maka pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja sangat kecil tanda parameter negatif menunjukkan semakin tinggi komitmen organisasi maka justru akan menurunkan kinerja pegawai.

#### 4.2.2.2.2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang mendekati menunjukkan bahwa variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Audi Ghaffari, 2017). Berikut ini tabel hasil uji Koefisien determinasi:

**Tabel 4.12**  
**Uji Koefisien Determinasi Regresi 1**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 <sup>a</sup>	.637	.617	1.92248

Sumber: Data primer diolah 2023

Hasil pengujian menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,617 hal ini berarti bahwa perubahan variabel kepuasan kerja sebesar 61,7% dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 38,3% dijelaskan oleh variabel lain



**4.2.2.2. Regresi Berganda antara Kompensasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

**Tabel 4.13**  
**Koefisien Regresi 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.233	1.779		-1.255	.215
X1	.386	.169	.217	2.288	.026
X2	.265	.109	.205	2.425	.019
X3	-.045	.177	-.016	-.255	.800
Z	.874	.110	.602	7.983	.000

Sumber: Data Primer Diolah 2023

Berdasarkan hasil uji, maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,217X_1 + 0,205X_2 - 0,016X_3 + 0,602Z + e$$

1. Nilai koefisien regresi  $X_1$  untuk variabel kompensasi sebesar 0,217 (bernilai positif) artinya jika variabel kompensasi terjadi peningkatan, maka akan diikuti dengan peningkatan variabel kinerja pegawai.
2. Nilai koefisien regresi  $X_2$  untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,205 (bernilai positif) artinya jika variabel motivasi kerja terjadi peningkatan, maka akan diikuti dengan peningkatan variabel kinerja pegawai.
3. Nilai koefisien regresi  $X_3$  untuk variabel komitmen organisasi sebesar -0,016 (bernilai negatif) artinya jika variabel komitmen organisasi terjadi peningkatan, maka akan diikuti dengan penurunan variabel kinerja pegawai.
4. Nilai koefisien regresi Z untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,602 (bernilai positif) artinya jika variabel kepuasan kerja terjadi peningkatan, maka akan diikuti dengan peningkatan variabel kinerja pegawai.

#### 4.2.2.2.1. Uji Hipotesis

Adapun uji hipotesis yang digunakan yaitu uji signifikansi individual (t test) yaitu untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat. Dari tabel diatas, dapat disimpulkan:

- a. Pengujian hipotesis 4 ( $H_4$ ): Kompensasi berpengaruh kinerja pegawai

Berdasarkan tabel di atas, nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu  $2,288 > 2,004$  dengan demikian  $H_4$  diterima dengan nilai signifikan sebesar  $0,026 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- b. Pengujian hipotesis 5 ( $H_5$ ): Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel di atas, nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu  $2,425 > 2,004$  dengan demikian  $H_5$  diterima dengan nilai signifikan sebesar  $0,019 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- c. Pengujian hipotesis 6 ( $H_6$ ): Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel di atas, nilai t hitung lebih kecil dari t table yaitu  $-0,255 < 2,004$  dengan demikian  $H_6$  ditolak dengan nilai signifikan sebesar  $0,800 > 0,05$  (tidak signifikan). Dengan demikian maka komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

d. Pengujian hipotesis 7 ( $H_7$ ): Kepuasan kerja berpengaruh Terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel di atas, nilai t hitung lebih besar dari t table yaitu  $7,983 > 2,004$  dengan demikian  $H_7$  diterima dengan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  (signifikan). Dengan demikian maka kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### 4.2.2.2.2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang mendekati menunjukkan bahwa variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Audi Ghaffari, 2017). Berikut ini tabel hasil uji Koefisien determinasi:

**Tabel 4.14**  
**Uji Koefisien Determinasi Regresi 2**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.942 <sup>a</sup>	.887	.878	1.57556

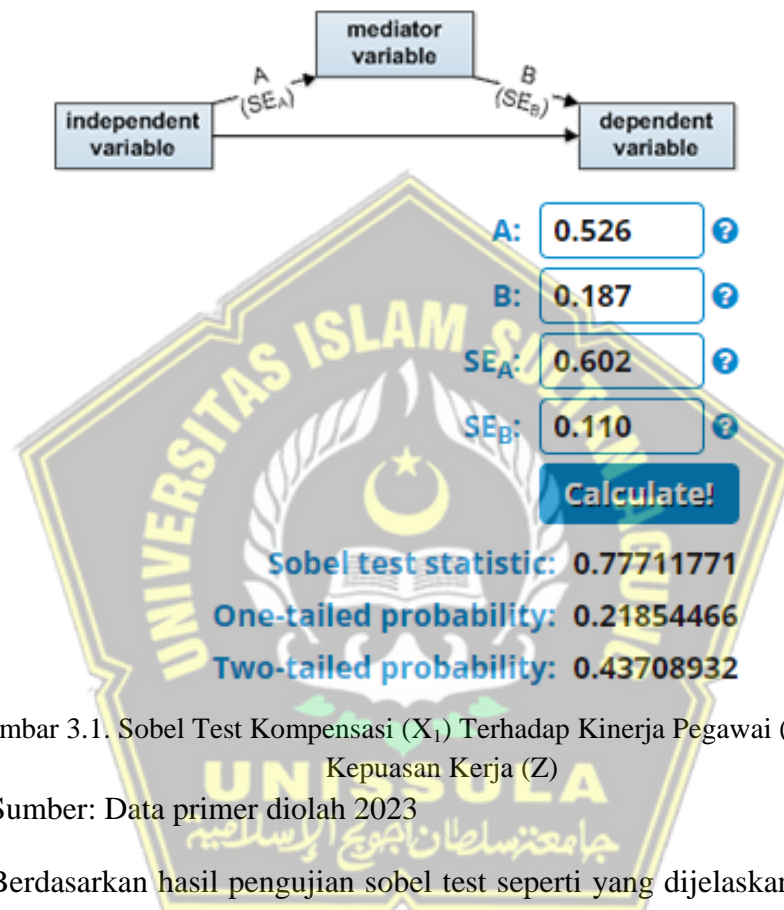
Sumber: Data primer diolah 2023

Hasil pengujian menunjukkan nilai Adjusted R square sebesar 0,878 hal ini berarti bahwa perubahan variabel kinerja pegawai sebesar 87,8% dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 12,2% dijelaskan oleh variabel lain.

#### 4.2.7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

##### 4.2.7.1. Pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berikut ini hasil uji sobel test:



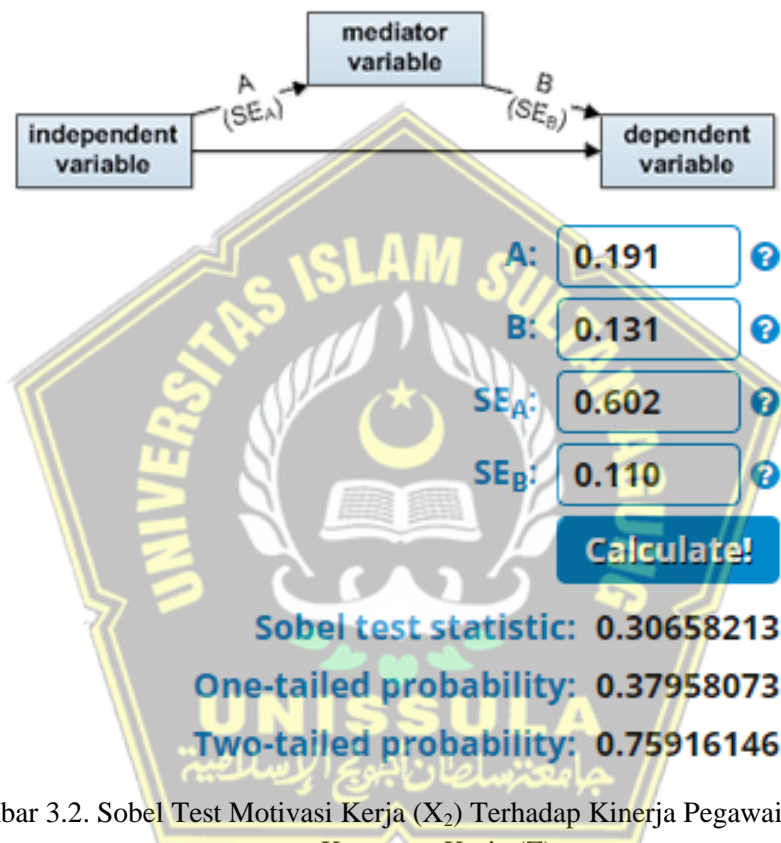
Gambar 3.1. Sobel Test Kompensasi ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data primer diolah 2023

Berdasarkan hasil pengujian sobel test seperti yang dijelaskan pada gambar di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,43708932 > 0,05$ . Dengan hasil tersebut maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak mampu memediasi variabel kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y). Artinya bahwa kompensasi yang diberikan tidak mampu menciptakan kepuasan kerja, sehingga tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.

**4.2.7.2. Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)**

Berikut ini hasil uji sobel test:



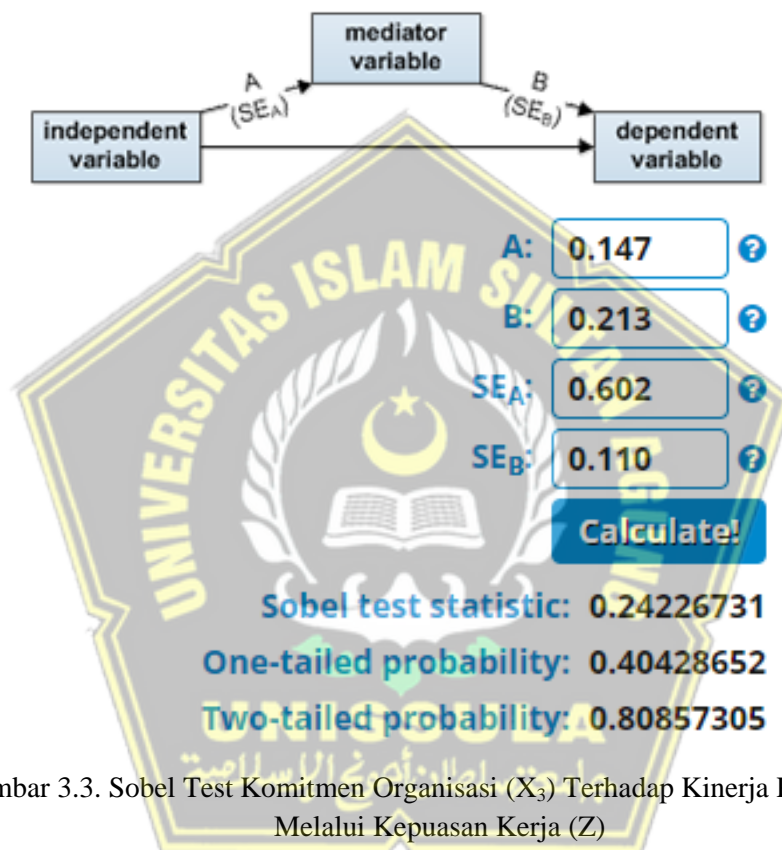
Gambar 3.2. Sobel Test Motivasi Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data primer diolah 2023

Berdasarkan hasil pengujian sobel test seperti yang dijelaskan pada gambar di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,75916146 > 0,05$ . Dengan hasil tersebut maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak mampu memediasi variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y). Artinya bahwa motivasi yang diberikan tidak mampu menciptakan kepuasan kerja, sehingga tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.

### 4.2.7.3. Pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berikut ini hasil uji sobel test:



Gambar 3.3. Sobel Test Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)  
Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data primer diolah 2023

Berdasarkan hasil pengujian sobel test seperti yang dijelaskan pada gambar di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,80857305 > 0,05$ . Dengan hasil tersebut maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak mampu memediasi variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y). Artinya bahwa komitmen organisasi yang diberikan tidak mampu menciptakan kepuasan kerja, sehingga tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.

### **4.3. Pembahasan**

#### **4.3.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai SMPN 20 Semarang. Artinya gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan, produktivitas kerja berdampak pada kenaikan gaji, gaji yang diberikan sudah layak, serta gaji yang diberikan tidak pernah terlambat. Sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja

Puas atau tidak puasnya pegawai terhadap kompensasi yang diterima memiliki pengaruh terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu, kompensasi menjadi bagian kebijakan organisasi yang harus terus diperhatikan sungguh-sungguh dengan memberikan kompensasi yang sesuai dan layak sehingga terpenuhi kepuasan kerja pada diri setiap pegawai. Menurut Mangkunegara (2015) kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja.

Menurut Indahingwati & Nugroho (2019) menyatakan bahwa “Kompensasi adalah hal yang sangat penting bagi seorang pegawai atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri, sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja”. Kompensasi merupakan kebutuhan dasar yang dijadikan pegawai untuk mencari dan bertahan terhadap sebuah pekerjaan. Pemberian kompensasi menjadi bagian yang sangat penting dalam proses evaluasi pegawai itu sendiri dalam memutuskan apakah pegawai tersebut merasa puas atau tidak dalam sebuah perusahaan jika kompensasi yang diberikan

sesuai dengan harapan maka akan meningkatkan kepuasan kerja di perusahaan tersebut.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Garaika (2020) bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai SMPN 20 Semarang. Artinya bahwa selaku guru/karyawan di SMPN 20 Semarang bukan termasuk pegawai yang suka bekerja keras, pegawai kurang memiliki masa depan yang baik dengan bekerja di SMPN 20 Semarang, pegawai berharap dapat memiliki karir yang baik dengan bekerja di SMPN 20 Semarang, pegawai bekerja kurang fokus dalam melaksanakan tugas-tugas, pegawai tidak mampu meningkatkan kompetensi untuk kemajuan instansi, serta pegawai kurang taat dengan ketentuan sekolah. Kondisi ini menyebabkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut Busro (2018) mengemukakan bahwa : motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi).

Motivasi yang tinggi ada pada diri pegawai itu sendiri yaitu modal bagi suatu perusahaan untuk bisa mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi, hal ini merupakan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kepuasan kerja yang pada akhirnya akan mendorong pegawai tersebut agar lebih giat dalam bekerja



untuk bisa lebih baik dan dapat memberikan kontribusinya secara optimal terhadap perusahaan.

Hasil penelitian bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Garaika (2020) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai SMPN 20 Semarang. Artinya pegawai kurang memiliki rasa untuk mengabdikan diri di SMPN 20 Semarang, pegawai berkeinginan tidak selalu bekerja di SMPN 20 Semarang karena kurang sesuai dengan kompetensi, serta pegawai kurang nyaman bekerja di SMPN 20 Semarang karena peraturan sekolah sesuai dengan kepribadian. Kondisi ini menyebabkan komitmen yang rendah, berakibat kurangnya kepuasan kerja.

Adanya komitmen organisasional dapat menunjukkan sikap keberpihakan pegawai terhadap tujuan organisasi sehingga pegawai yang berkomitmen akan bekerja lebih keras dan melangkah lebih jauh untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai komitmen yang kuat dalam bekerja, karena berkembangnya perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas manusia yang memiliki komitmen. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan loyalitas terhadap perusahaan. Didukung dengan penelitian (Destari et al., 2018) yang menunjukkan bahwa semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dapat meningkatkan komitmen organisasi sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dapat menurunkan komitmen organisasi.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja pegawai juga telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Agung et al., 2017) dimana terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan lain dari penelitian Darmawan (2016) komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putri & Novita, 2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

#### **4.3.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Artinya gaji yang diperoleh tidak mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan, produktivitas kerja tidak berdampak pada kenaikan gaji, gaji yang diberikan kurang layak, serta gaji yang diberikan pernah terlambat. Kondisi ini kinerja menurun.

Ardianti et al. (2018) menyatakan bahwa kompensasi adalah wujud balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja baik dalam bentuk keuangan serta produk ataupun layanan sehingga pegawai merasa dihargai di tempat kerja. Kondisi ini akan mendorong pekerja untuk mendapatkan balasan dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan pekerjaan dan akuntabilitas untuk kelancaran operasional perusahaan. Sedangkan pemberian kompensasi yang baik, pada dasarnya adalah hak para pegawai dan merupakan kewajiban dari pihak

perusahaan untuk mendukung kontribusi para pegawainya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Prestasi kerja pegawai bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya pemberian kompensasi. Kompensasi menurut Claudia J.Y. Prang. (2015)) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Jika perusahaan ingin menarik dan mendapatkan pegawai-pegawai yang mutunya tinggi maka perusahaan tersebut harus memberikan upah yang tinggi kepada mereka itu. Lain dari pada itu, perlu diperhatikan pula untuk memberikan pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama. Memang benar bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu system imbalan tertentu, organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal, akan tetapi sering pula bersifat eksternal.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Garaika (2020) bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Serta penelitian Lucky et al (2022) bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Artinya bahwa selaku guru/karyawan di SMPN 20 Semarang termasuk pegawai yang suka bekerja keras, pegawai memiliki masa depan yang baik dengan bekerja di SMPN 20 Semarang, pegawai

berharap dapat memiliki karir yang baik dengan bekerja di SMPN 20 Semarang, pegawai bekerja kurang fokus dalam melaksanakan tugas-tugas, pegawai mampu meningkatkan kompetensi untuk kemajuan instansi, serta pegawai taat dengan ketentuan sekolah. Kondisi ini menyebabkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ardianti et al., (2018) menyatakan bahwa motivasi sebagai pendorong daya kerja yang dapat membangun gairah untuk bekerja seseorang sehingga mereka dapat bekerja sama, bekerja secara efisien dan diselaraskan dalam semua upaya pemenuhan mereka. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan mempunyai semangat kerja dan tanggung jawab yang tinggi dalam mengerjakan setiap tugasnya.

Pada umumnya perusahaan menginginkan agar mampu menghasilkan kinerja yang baik dan lancar demi berkembangnya perusahaan tersebut. Tentunya kelancaran dan perkembangan kinerja perusahaan tersebut harus dipelihara dengan baik, selain itu perusahaan memerlukan sumber-sumber daya yang dapat membantu terwujudnya kinerja yang baik bagi perusahaan tersebut, seperti pegawai, modal, serta material yang ada di perusahaan tersebut. Salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusianya atau pegawainya, karena pegawai merupakan jantung bagi kinerja dan perkembangan perusahaan. Pegawai yang mampu menghasilkan kinerja yang baik berarti pegawai tersebut mampu membawa perusahaan untuk lebih berkembang. Tanpa pegawai maka tidak akan terlaksananya aktivitas perusahaan secara lancar (Randi Dwi Pratama (2020).

Pegawai pada dasarnya sangat berperan penting dalam menetapkan perencanaan, sistem aktivitas perusahaan, proses serta tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Hal ini tentu berkaitan dengan kinerja pegawai, dimana dengan kinerja pegawai yang baik maka akan dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan serta mampu membawa perusahaan kedalam perkembangan yang pesat dan baik pula. Hal ini juga menanamkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan sebagai tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Hal pertama yang sebaiknya ditanamkan dalam diri setiap pegawai adalah motivasi kerja yang baik, dengan motivasi kerja yang baik maka pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan dilakukan sebaik mungkin agar tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Randi Dwi Pratama (2020), kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (Ability) dan faktor motivasi (Motivation). Jika pegawai mempunyai motivasi tinggi maka cenderung memiliki kinerja yang tinggi dan sebaliknya pegawai yang kinerjanya rendah disebabkan karna motivasinya rendah. Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Garaika, 2020) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Serta penelitian (A. Kurniawan, 2021), Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara

parsial mempengaruhi kepuasan kerja, tapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi secara parsial mempengaruhi kinerja.

#### **4.3.6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Artinya pegawai memiliki rasa untuk mengabdikan diri di SMPN 20 Semarang, pegawai berkeinginan selalu bekerja di SMPN 20 Semarang karena sesuai dengan kompetensi, serta pegawai nyaman bekerja di SMPN 20 Semarang karena peraturan sekolah sesuai dengan kepribadian. Kondisi ini menyebabkan komitmen mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Komitmen organisasi memengaruhi kinerja pegawainya. Hal ini dikarenakan Komitmen organisasinya sebagai perilaku yang anggota organisasinya memerikan perhatiannya, berhasilnya, majunya untuk menetap ada didalam organisasinya. Makin tingginya komitmen, kinerja pegawainya juga makin meningkat (Muis et al., 2018).

Menurut M. Rizky Ardiansyah (2021), komitmen organisasi atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Komitmen organisasi adalah merupakan ukuran tentang keinginan bekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terkait dengan organisasi ditingkat emosional. Adanya pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan yaitu dengan adanya suatu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja

demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi pegawai yang baik pada perusahaan. Pegawai yang memang memiliki jiwa komitmen yang tinggi, tidak akan meninggalkan pekerjaannya tersebut, karena di dalam jiwa nya memiliki semangat dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai untuk lebih baik (Ardiansyah et al., 2021).

Hasil penelitian bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Anggara et al., 2022) bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja

#### **4.3.7. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Artinya pekerjaan sesuai dengan minat, gaji yang diberikan layak, setiap guru/karyawan yang berprestasi akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, rekan kerja sangat solid dalam bekerja, serta setiap pekerjaan guru/karyawan dipantau oleh tim pengawas.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dirasakan oleh seorang pekerja atau pegawai dalam hal pekerjaan yang dihasilkan atau diselesaikan. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* merupakan keadaan emosional suatu pegawai baik menyenangkan ataupun tidak menyenangkan (M. Rizky Ardiansyah, 2021).

Menurut Novi Ayu Lestari (2022), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap

emosional yang menyenangkan yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik pegawai yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan, mereka akan memilih untuk mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa atau upah yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut. Pegawai dengan kepuasan kerja tinggi akan memiliki semangat kerja yang tinggi pula dalam bekerja, sehingga prestasi kerja yang dihasilkan akan lebih maksimal. Sebaliknya pegawai yang dengan kepuasan kerja rendah akan kurang bersemangat dalam bekerja dan menyebabkan kurang maksimal dalam bekerja (Lestari, 2022).

Hasil penelitian sejalan dengan Garaika (2020) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Begitu juga dengan penelitian Kurniawan (2020) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian Yusnandar & Muslih (2021) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.8. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian secara tidak langsung diperoleh hasil bahwa kompensasi yang diberikan tidak mampu menciptakan kepuasan kerja, sehingga tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.



Hasil penelitian ini memiliki arti bahwa tingkat kepuasan pegawai belum optimal. Belum optimal dapat diartikan bahwa pegawai masih berharap adanya peningkatan gaji dan kelancaran pemberian gaji. Kondisi ini yang menyebabkan kompensasi tidak mampu meningkatkan kepuasan pegawai serta kepuasan kerja tidak berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

#### **4.3.9. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian secara tidak langsung diperoleh hasil bahwa motivasi yang diberikan tidak mampu menciptakan kepuasan kerja, sehingga tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini memiliki arti bahwa tingkat kepuasan pegawai belum optimal. Belum optimal dapat diartikan bahwa pegawai menganggap bahwa karir di tempat ia bekerja belum dapat dijamin, karena sebagai staf belum tentu dapat dipromosikan di jabatan yang lebih tinggi. Kondisi ini yang menyebabkan kompensasi tidak mampu meningkatkan kepuasan pegawai serta kepuasan kerja tidak berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

#### **4.3.10. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian secara tidak langsung diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi tidak mampu menciptakan kepuasan kerja, sehingga tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini memiliki arti bahwa tingkat kepuasan pegawai belum optimal. Belum optimal dapat diartikan bahwa terdapat pegawai yang kurang nyaman bekerja sehingga masih mempertimbangkan untuk selalu mengabdikan diri di sekolah. Kondisi ini yang menyebabkan komitmen organisasi tidak mampu meningkatkan kepuasan pegawai serta kepuasan kerja tidak berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompensasi sangat penting erat terkait terhadap kepuasan kerja pegawai SMPN 20 Semarang. Hal ini berarti bahwa semakin baik tingkat kompensasi yang diterima oleh pegawai, semakin baik pula tingkat kepuasan kerja pegawai . Kompensasi yang sesuai dan layak menjadi faktor penting dalam memenuhi kepuasan kerja pegawai di SMP Negeri 20 Semarang.
2. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai SMPN 20 Semarang. Meskipun motivasi kerja merupakan faktor yang penting dalam mendorong kepuasan kerja, namun dalam konteks penelitian ini, tidak ditemukan hubungan atau pengaruh antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pegawai di SMP Negeri 20 Semarang.
3. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai SMPN 20 Semarang. Meskipun komitmen organisasi dianggap penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, namun dalam konteks penelitian ini, tidak ditemukan hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja pegawai di SMP Negeri 20 Semarang.
4. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang diterima oleh pegawai, kinerja mereka cenderung menurun. Meskipun

hal ini bertentangan dengan penelitian lain yang menunjukkan pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja, namun dalam konteks penelitian ini, ditemukan hubungan yang berkebalikan.

5. Motivasi kerja berpengaruh baik terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Hal ini berarti bahwa semakin baik tingkat motivasi kerja pegawai, semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.
6. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Meskipun komitmen organisasi dianggap penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, namun dalam konteks penelitian ini, tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai.
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai SMPN 20 Semarang. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik dan memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan penjelasan pada bab-bab sebelumnya, maka direkomendasikan kepada Kepala Sekolah SMPN 20 Semarang untuk:

1. **Kepala sekolah direkomendasikan untuk memberikan atau meningkatkan kompensasi tidak langsung di luar upah atau gaji bulanan, kompensasi tidak**

langsung itu bisa berupa penghargaan/reward yang bisa di terima langsung oleh Pegawai SMP N 20 Semarang. Mengingat Kepala Sekolah tidak memiliki wewenang dalam meningkatkan gaji atau upah namun harus mengikuti tahapan prosedur yang telah di tentukan.

2. Mendorong motivasi kerja yang tinggi. Karena berdasarkan tanggapan responden bahwa pernyataan “Saya berusaha meningkatkan kompetensi untuk kemajuan instansi” memiliki nilai yang rendah. Manajemen sekolah dapat mengambil langkah-langkah untuk mendorong motivasi kerja pegawai, seperti memberikan pelatihan keterampilan yang mendukung dan memotivasi pegawai dalam meningkatkan pengetahuan.
3. Meningkatkan komitmen organisasi, karena berdasarkan tanggapan responden bahwa pernyataan “Saya nyaman bekerja di SMPN 20 Semarang karena peraturan sekolah sesuai dengan kepribadian saya dan Saya akan selalu bekerja di SMPN 20 Semarang karena sesuai dengan kompetensi saya” memiliki nilai terendah. Upaya ini dapat dilakukan dengan menciptakan budaya organisasi dan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pegawai nyaman dalam bekerja.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karna penelitian ini sendiri tentu memiliki

kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain :

1. Jumlah responden yang hanya 60 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Objek penelitian hanya di fokuskan pada kinerja pegawai SMPN 20 Semarang, sedangkan masih banyak perilaku pegawai lainnya seperti loyalitas dan kepercayaan.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

#### **5.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang**

Diharapkan dalam penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah responden sehingga dapat menggambarkan kondisi sesungguhnya. Menambahkan variabel lain terutama tentang perilaku konsumen seperti loyalitas dan kepercayaan. Peneliti juga harus menambahkan metode survey melalui wawancara agar hasil penelitian menjadi lebih valid. Pertanyaan atau pernyataan yang disajikan dalam kuesioner seharusnya dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan ringkas sehingga memudahkan responden untuk memahami isi dari pertanyaan atau pernyataan tersebut dan tidak menimbulkan adanya multitafsir.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agathanisa, C., & Prasetyo, A. P. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indogrosir Samarinda. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 308–319. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i4.11>
- Agung, S., Kuraesin, E., & Marlina, N. (2017). Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Batara Indah. *Inovator*, 6(2), 1. <https://doi.org/10.32832/inovator.v6i2.1043>
- Agustini, N. K. I., & Dewi, A. . S. K. (2019). *Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan*. 8(1), 7191–7218.
- Anggara, K. P., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan. *Jurnal Emas*, 2(1), 51–70.
- Aprijal. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry (PERSERO) Jakarta. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(3), 193–205.
- Ardiansyah, (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Bank sumsel babel cabang pembantu km 12. *Universitas Palembang*.
- Ardianti, F., Qomariah, N., & Wibowo, Y. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karangsari Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8. <https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1764>
- Arifin, M., Alhabsji, T., & Utami, H. (2019). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2393>
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2018). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilman*, 6(2), 42–50. <http://journals.synthesispublication.org/index.php/Ilman/article/download/44/42>

- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadameidia Group.
- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 97–106.
- Destari, Y., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2018). The Influence of Work Satisfaction on Employees Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable at the Mining and Energy Agency of North Sumatera. *International Journal of Research & Review (Www.Ijrrjournal.Com)*, 5(December), 12. www.ijrrjournal.com
- Firmansyah, N. A., & Maria, V. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. the Univenus Serang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(12), 3841–3848.
- Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4181>
- Ginting, A., & Gulto, D. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di kantor lurah gung leto kabanjahe, karo. *Jurnal global manajemen; Vol 11 No 1 (2022): JUNIDO - 10.46930/Global.V11i1.1566* . <https://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/global/article/view/1566>
- Herman, H. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Torindo Internusa Batam. *Jim Upb*, 5(1), 119–134.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Indahingwati, A., & Nugroho, N. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Pertama)*. PT. Scopindo Media Pustaka.
- Indrawan, & Arifin, B. (2022). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bmt Al Ikhwan)*. 26(2), 107–110.
- Indriasari. (2018). Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kinerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Ekonomi*, 20(1), 123–134. <http://ejournal.borobudur.ac.id/index.php/1/article/viewFile/311/308>
- Indriyani, E. (2021). Analisis Efektivitas Implementasi Pembelajaran Daring Dimasa Pandemi Covid-19 Pada Siswa SMA Kelas X Se-Kecamatan Mranggen Mata Pelajaran PJOK. *Journal of Physical Activity and Sports*, 2(April), 1–11.



- Istifadah, A., & Santoso, B. (2019). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi. *International Journal of Social Science and Business*, 3(3), 259–263. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v3i3.21004>
- Juliningrum, E., & Sudiro, A. (2013). *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Emmy*. 66.
- Kaltsum, N. R. D., & Dkk. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pusat Penyuluhan Pertanian Kementerian Pertanian. *Business Management, Economic, and Accounting National Seminar*, 2, 781–791.
- Kartikasari, D., & Cherny, K. B. (2017). Pengaruh Stres Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Epon Batam. *JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI Dan MANAJEMEN BISNIS*, 5(1), 80. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v5i1.306>
- Kasmir. (2016). *Faktor yang Mempengaruhi dan Dipengaruhi Kinerja Pegawai*. Raja Grafindo Persada.
- Kurniawan, A. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Inna Dharma Deli. *Sintaksis*, 1(2), 1–9.
- Kurniawan, K. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada (Dinas Pehubungan Kota Makassar Tahun 2019-2020). *Niagawan*, 9(2), 114. <https://doi.org/10.24114/niaga.v9i2.19037>
- Lebang, D. G., & Paulina, P. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pada Driver GO-JEK. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 3(3), 137. <https://doi.org/10.35384/jemp.v3i3.242>
- Lestari, N. A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Jeuram). *Masters Thesis, UIN Ar-Raniry*.
- Lucky, R., Falah, I. N., Pramudia, S., Lubis, Y. A., Yustisiwo, Y., & Sharhana, Z. A. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 287-296, 3(3), 24. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i3.942>
- Mahadewi, M. C., & Rahyuda, A. G. (2020). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Work Family Conflict Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention. *Buletin Studi Ekonomi*, 25(2), 207. <https://doi.org/10.24843/bse.2020.v25.i02.p03>

- Mangkunegara, A. prabu. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 425–439.
- Novita, N., Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 34(1), 38–46.
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Muhammad. *Scientific Journal of Management and Business*, 20(1), 1–13.
- Priyanti, G. (2020). *Pengaruh kualitas pelayanan, kualitas produk, dan harga terhadap kepuasan pelanggan aplikasi e-commerce fashion muslim Hijup*. 183–196.
- Purwanto, H. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pt Pln (Persero) Distribusi Jakarta Raya). *JEBA (Journal of Economics and Business Aseanomics)*, 3(1), 60–80. <https://doi.org/10.33476/jeba.v3i1.742>
- Putri, Y., & Novita, N. (2020). Pengaruh Partisipasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 4(2). <https://doi.org/10.29303/jaa.v4i2.55>
- Rahmat, A., & Sinaulan, J. H. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepribadian Dasar, Kompetensi Dosen, Budaya Mikro, Dan Social Capital Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Negeri Gorontalo. *Jurnal Manajemen*, 20(1), 102. <https://doi.org/10.24912/jm.v20i1.68>
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Indria. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 164–170.
- Rianda, S., & Winarno, A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai pada PT Rajasaland Bandung. *Publik*, 9(2), 192–203. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.300>
- Riyadi, I., Setiawan, M., & Ratnawati, K. (2018). *FACTORS AFFECTING*

*EMPLOYEE PERFORMANCE IMPROVEMENT ON FINANCE COMPANIES. 16(2), 192–204.*

- Rombe, M., & Dongoran, J. (2021). Tingkat Kinerja Karyawan Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Yang Bekerja Dari Rumah (Work From Home) Selama Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 5(3), 356. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v5i3.38536>
- S.P,Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Santoso, A. B. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) CABANG PAMULANG). *Jurnal Mandiri : Ilmu Pengetahuan, Seni, Dan Teknologi*, 1(2), 247–272. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v1i2.21>
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Sinaga, T. S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Takeda Indonesia. *Aliansi : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 13(2), 65–74. <https://doi.org/10.46975/aliansi.v13i2.24>
- Sondang, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Sopi, S., & Nafi'ah, Z. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Bri Cabang Semarang Ahmad Yani. *JURNAL STIE SEMARANG*, 11, 31–47. <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v11i02.365>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. cv.Alfabeta.
- Suhardi, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4, 296. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3670>
- Susanti, F. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Displin Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan Pada Klinik Tumbuh Kembang Yamet Pamulang*. 2(2), 175–188.
- Susanti, & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(1), 77–86.

Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Wahid, F. S., Setiyoko, D. T., Riono, S. B., & Saputra, A. A. (2020). Pengaruh Lingkungan Keluarga Dan Lingkungan Sekolah Terhadap Prestasi Belajar Siswa. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(8), 555. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v5i8.1526>

Wahyuni, P., & Maretasari, R. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa CV. Citra Abadi Cargo Sidoarjo. *Improvement: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 37. <https://doi.org/10.30651/imp.v2i1.12995>

Wandi, D., Kahpi, H. S., Fidziah, F., & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia. *Journal of Management and Business Review*, 19(1), 80–91. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.235>

Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.

Yusnandar, W., & Muslih, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja. *SiNTESa: Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1(1), 352–365.

