



**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN LOYALITAS KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KANTOR
WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA
PROVINSI SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu persyaratan penyelesaian studi
Pada Program Studi Manajemen
Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Disusun Oleh :

Nama : Tri Murni Gea
NPM : 1415310719

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2021**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : TRI MURNI GEA
NPM : 1415310719
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : SI (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN
LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA
PROVINSI SUMATERA UTARA

Medan, Juni 2021

Ketua Program Studi

Ramadhan Harahap, S.E., S.Psi., M.Si

Dekan



Dr. Onny Medaline, S.H, M.Kn

Pembimbing I

Nashrudin Setiawan, S.E., M.M., CIQnR

Pembimbing II

Sri Rahayu, S.E., M.M



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

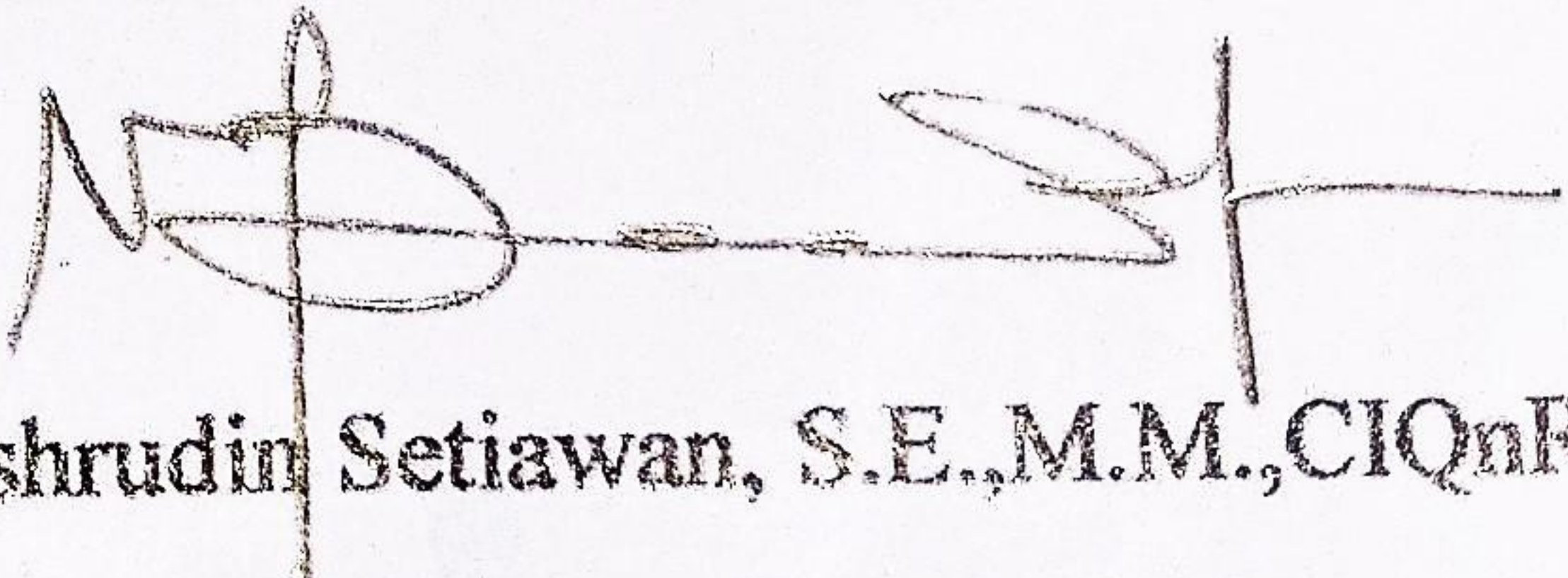
**SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH
PANITIA UJIAN SARJANA FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

PERSETUJUAN UJIAN

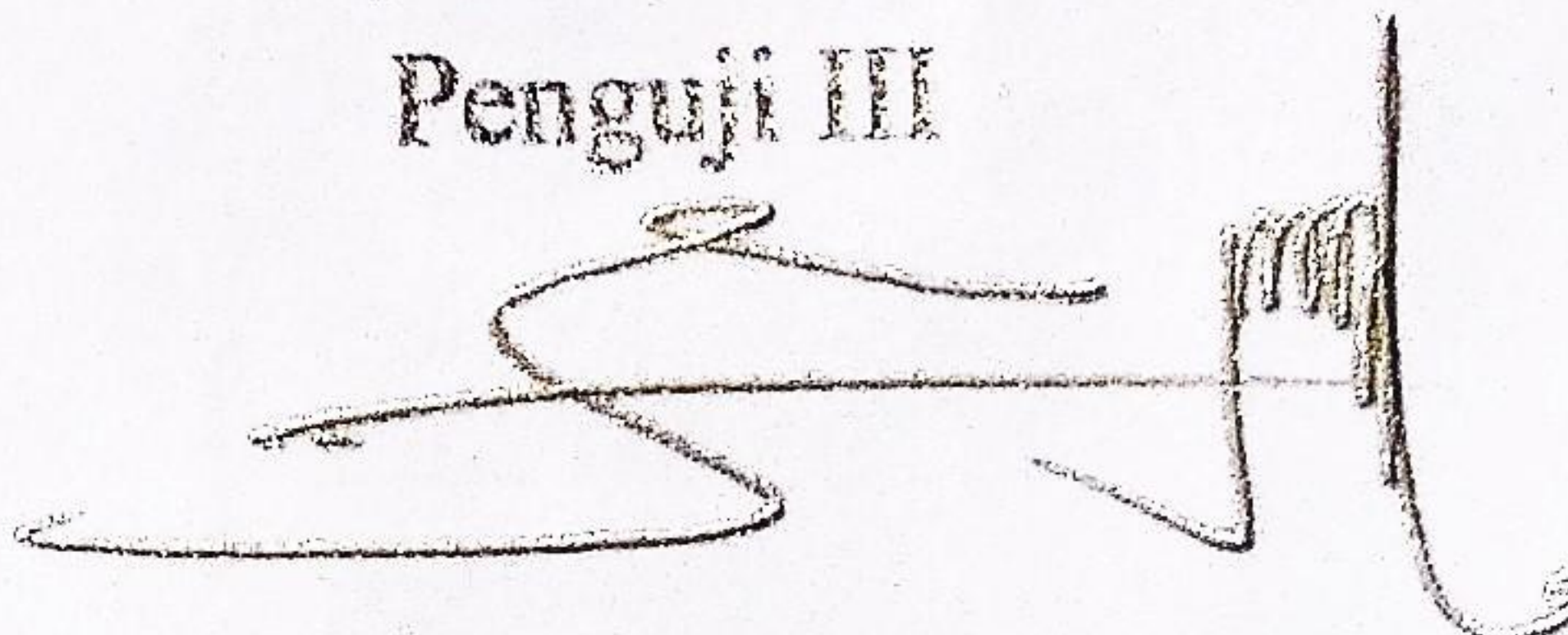
NAMA : TRI MURNI GEA
NPM : 1415310719
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

Medan, Juni 2021

Penguji I


Nashrudin Setiawan, S.E., M.M., CIQnR

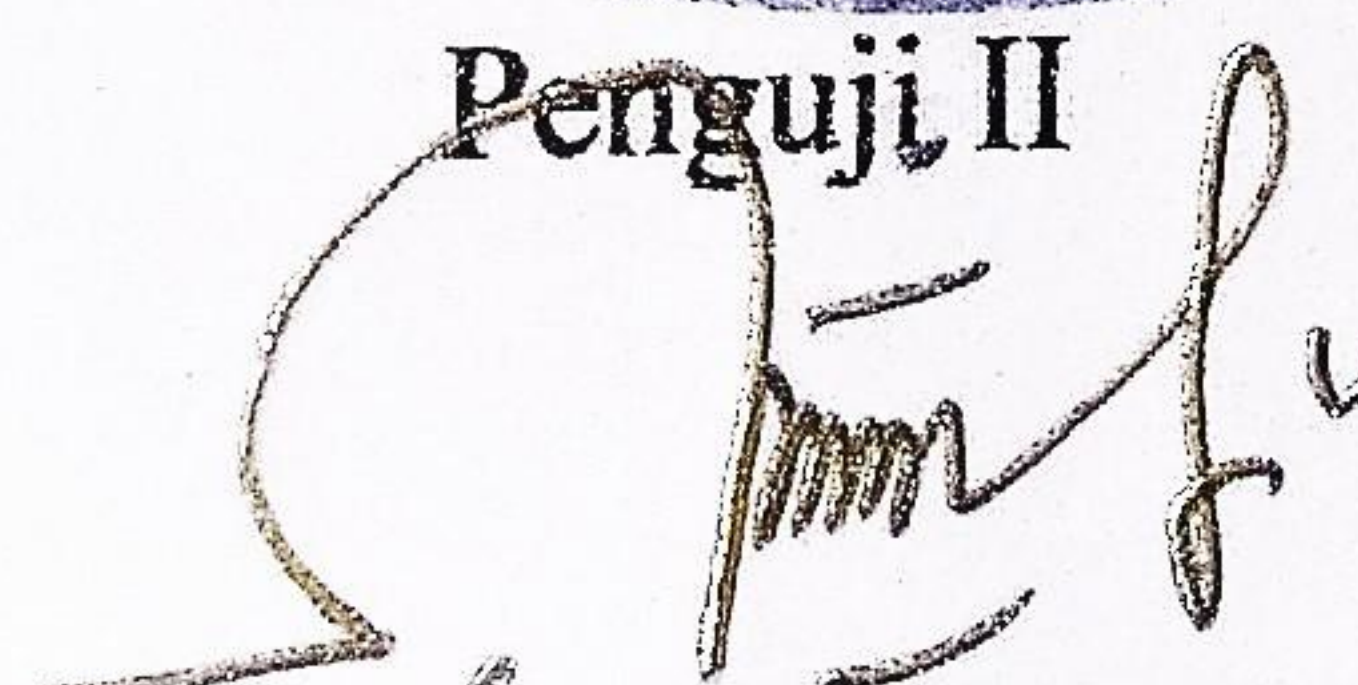
Penguji III


Ahmad Aswan Waruwu, S.E., MSM

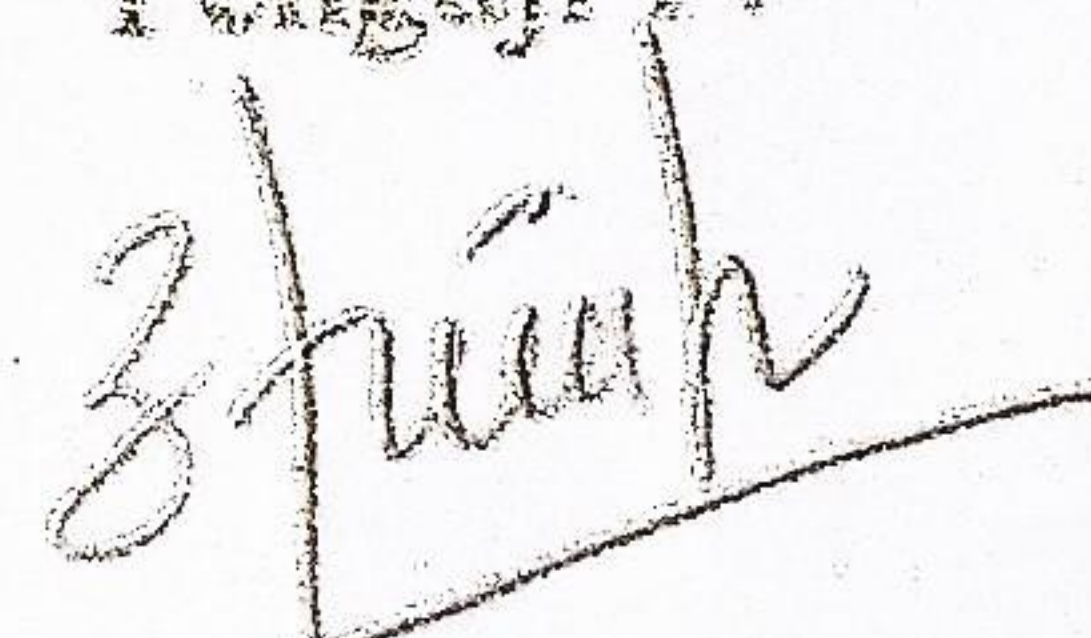
Ketua


Samrin, S.E., M.M.

Penguji II


Sri Rahayu, S.E., M.M

Penguji IV


Eli Delvi Yanti, S.E., M.M

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : TRI MURNI GEA
NPM : 1415310719
Fakultas/Program Studi : SOSIAL SAINS/ MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SUMATERA UTARA

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat).
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media / formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsi ini melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Juni 2021

Yang membuat pernyataan



(TRI MURNI GEA)

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : TRI MURNI GEA

NPM : 1415310719

Prodi : Manajemen

Judul Skripsi : "PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SUMATERA UTARA"

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Skripsi ini adalah berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan asli dari hasil karya saya sendiri bukan hasil menjiplak dari karya orang lain. Apabila terdapat hasil dari karya orang lain maka saya akan mencantumkan sumber yang jelas dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila di kemudian hari terdapat pelanggaran atau terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik dan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di Kampus Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dengan kesadaran dan penuh tanggung jawab tanpa ada paksaan dari pihak lain manapun.

Medan, Maret 2021

Yang membuat pernyataan,




TRI MURNI GEA

NPM : 1415310719

SURAT PERNYATAAN

Saya Yang Bertanda Tangan Dibawah Ini :

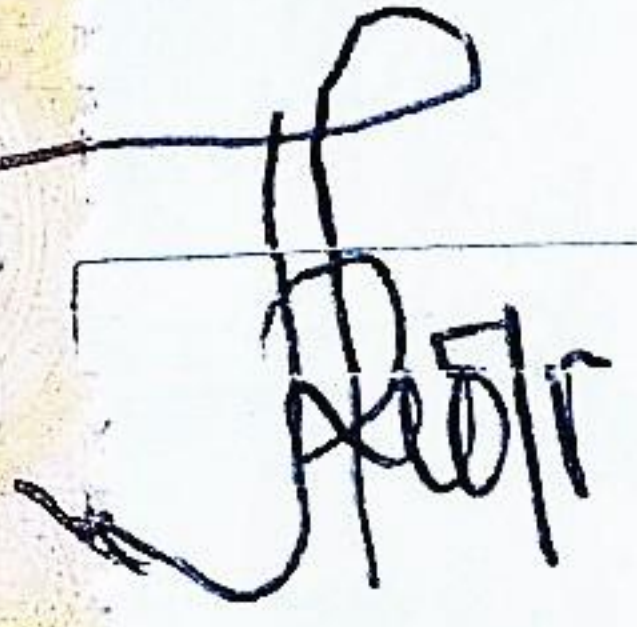
Nama : TRI MURNI GEA
N. P. M : 1415310719
Tempat/Tgl. lahir : AWA'AI / 23 Oktober 1996
Alamat : Jl. Tinta No.24C, Kel.Sei putih Barat, Kec.Medan Petisah,Medan
No. HP : 085275424404
Nama Orang tua : DANOZATULO GEA (Alm.)/NIAMA ZAMASI
Pendidikan : SOSIAL SAINS
Program Studi : Manajemen
Judul : PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

Bersama dengan surat ini menyatakan dengan sebenar - benarnya bahwa data yang tertera diatas adalah sudah benar sesuai dengan ijazah pada pendidikan terakhir yang saya jalani. Maka dengan ini saya tidak akan melakukan penuntutan kepada UNPAB. apabila ada kesalahan data pada ijazah saya.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar - benarnya, tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan dibuat dalam keadaan sadar. Jika terjadi kesalahan, Maka saya bersedia bertanggung jawab atas kelalaian saya.

Medan, 03 April 2021
Yang Membuat Pernyataan




TRI MURNI GEA
1415310719



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : TRI MURNI GEA
 Tempat/Tgl. Lahir : / 23 Oktober 1996
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415310719
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen SDM
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 123 SKS, IPK 3.50

Dengan ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

No.	Judul Skripsi	Persetujuan
1.	PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RUMAH SAKIT ROYAL PRIMA	<input type="checkbox"/>
2.	PENGARUH KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP LOYALITAS KERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RUMAH SAKIT ROYAL PRIMA	<input type="checkbox"/>
3.	PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RUMAH SAKIT ROYAL PRIMA	<input checked="" type="checkbox"/>

☑ Judul yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda ☑

Rektor I,

 (Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D.)

Medan, 28 April 2018

Pemohon,

(TRI MURNI GEA)

Nomor :
 Tanggal :
 Disahkan oleh :
 Dekan

 (Dr. Surya Nita S.H., M.Hum.)

Tanggal : 08/04/18
 Disetujui oleh:
 Ka. Prodi Manajemen

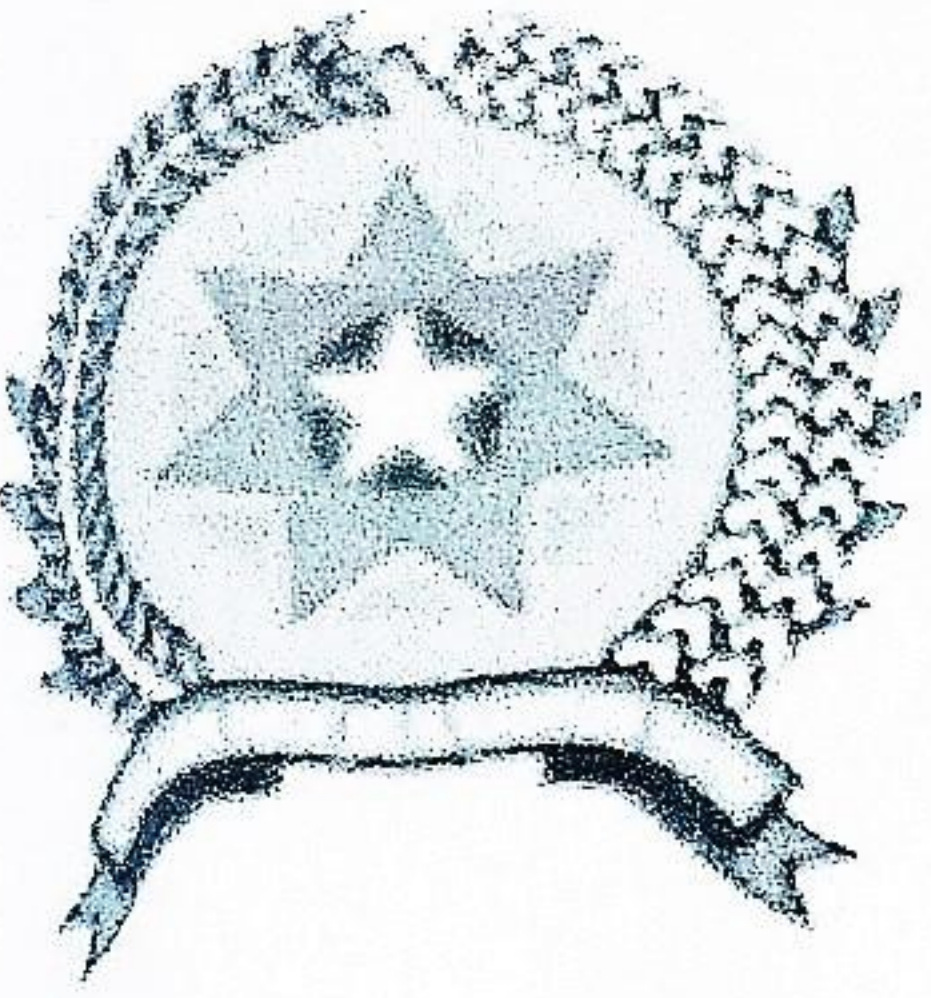
 (NURAFRINA SIREGAR, SE., M.Si.)

Tanggal : 4/5/2018
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing I :

 (Ashrudin Soebanon SE.MM.)

Tanggal : 11/5/2018
 Disetujui oleh:
 Dosen Pembimbing II:

 (Sri Rahayu SE.MM.)



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808
MEDAN - INDONESIA

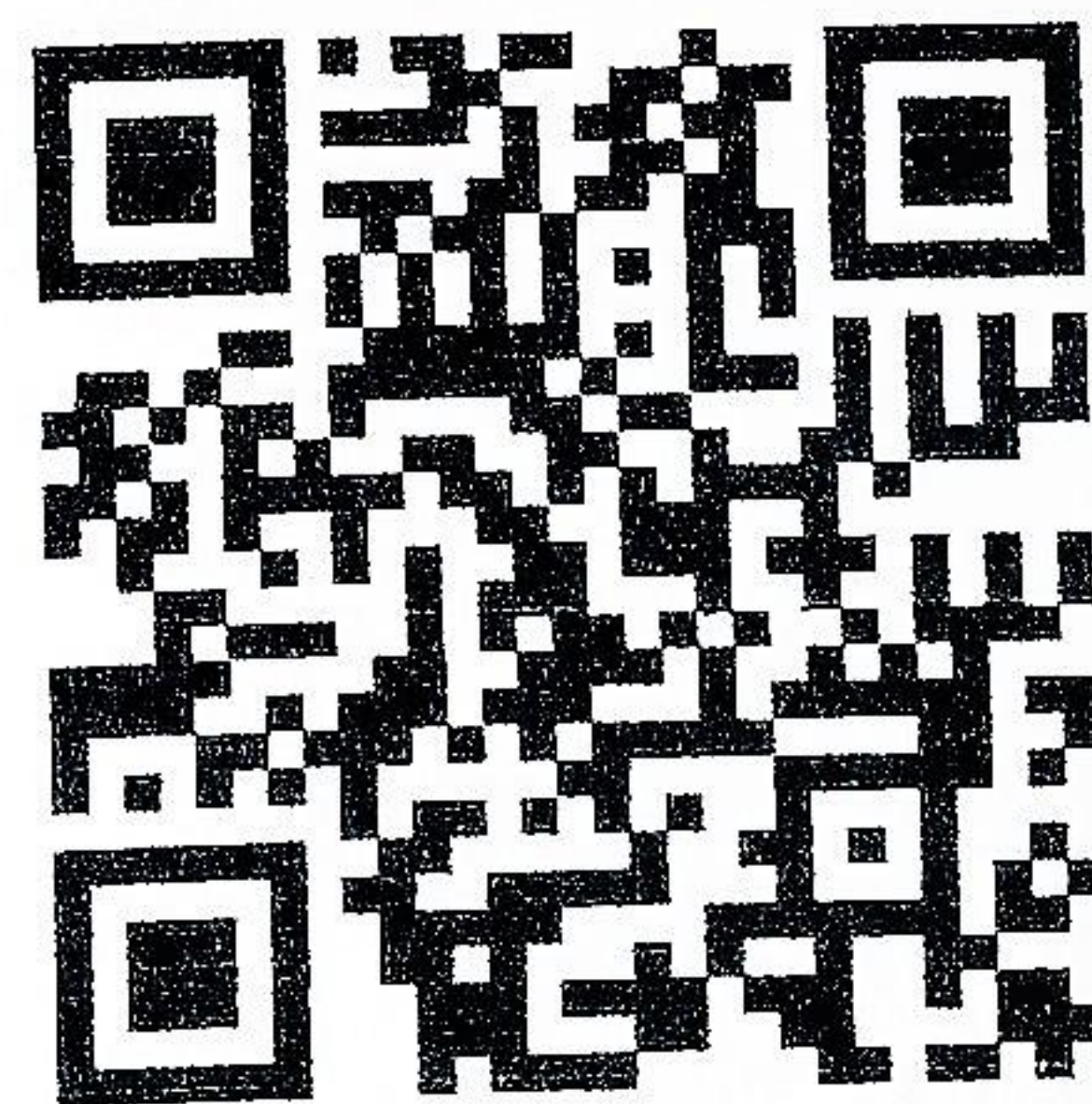
Website : www.pancabudi.ac.id - Email : admin@pancabudi.ac.id

LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : TRI MURNI GEA
NPM : 1415310719
Program Studi : Manajemen
Jenjang Pendidikan : Strata Satu
Dosen Pembimbing : Nashrudin Setiawan, SE., MM
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
18 Januari 2021	acc sempro bab 1-3	Disetujui	
24 Februari 2021	acc sidang meja hijau	Disetujui	
02 Juni 2021	acc jilid	Disetujui	

Medan, 07 Juni 2021
Dosen Pembimbing,

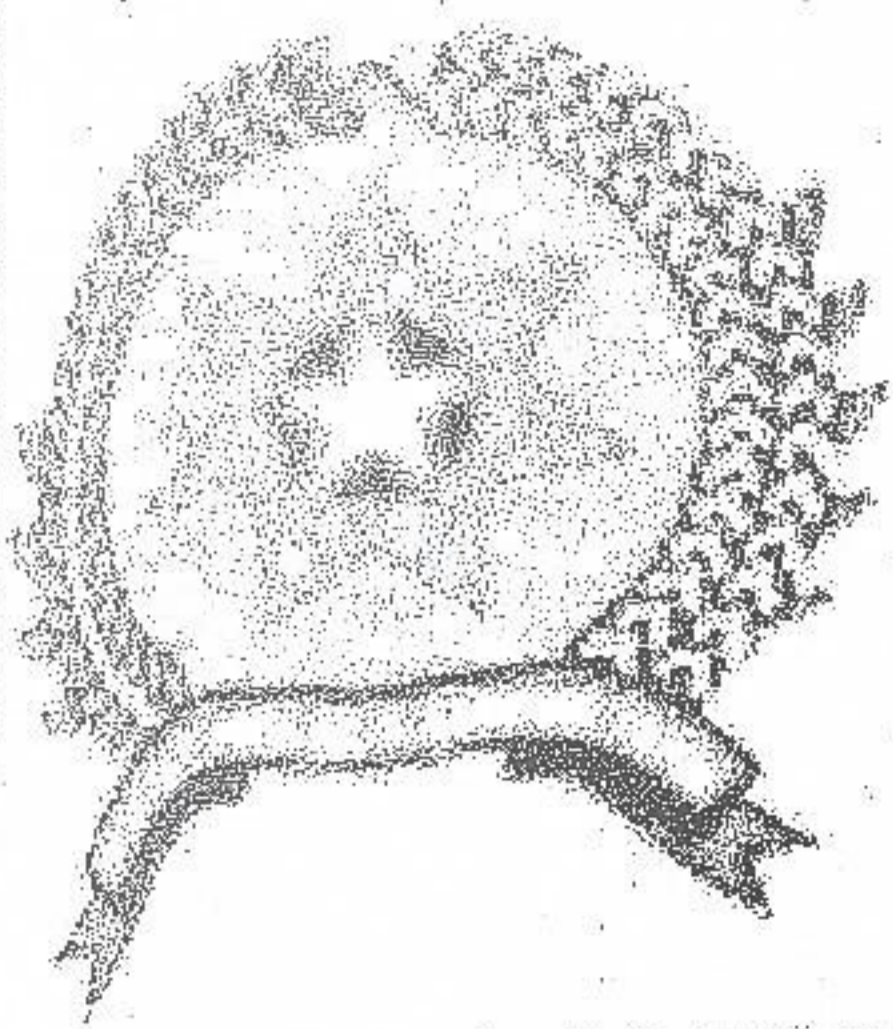


Nashrudin Setiawan, SE., MM

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808
 MEDAN - INDONESIA

Website : www.pancabudi.ac.id - Email : admin@pancabudi.ac.id

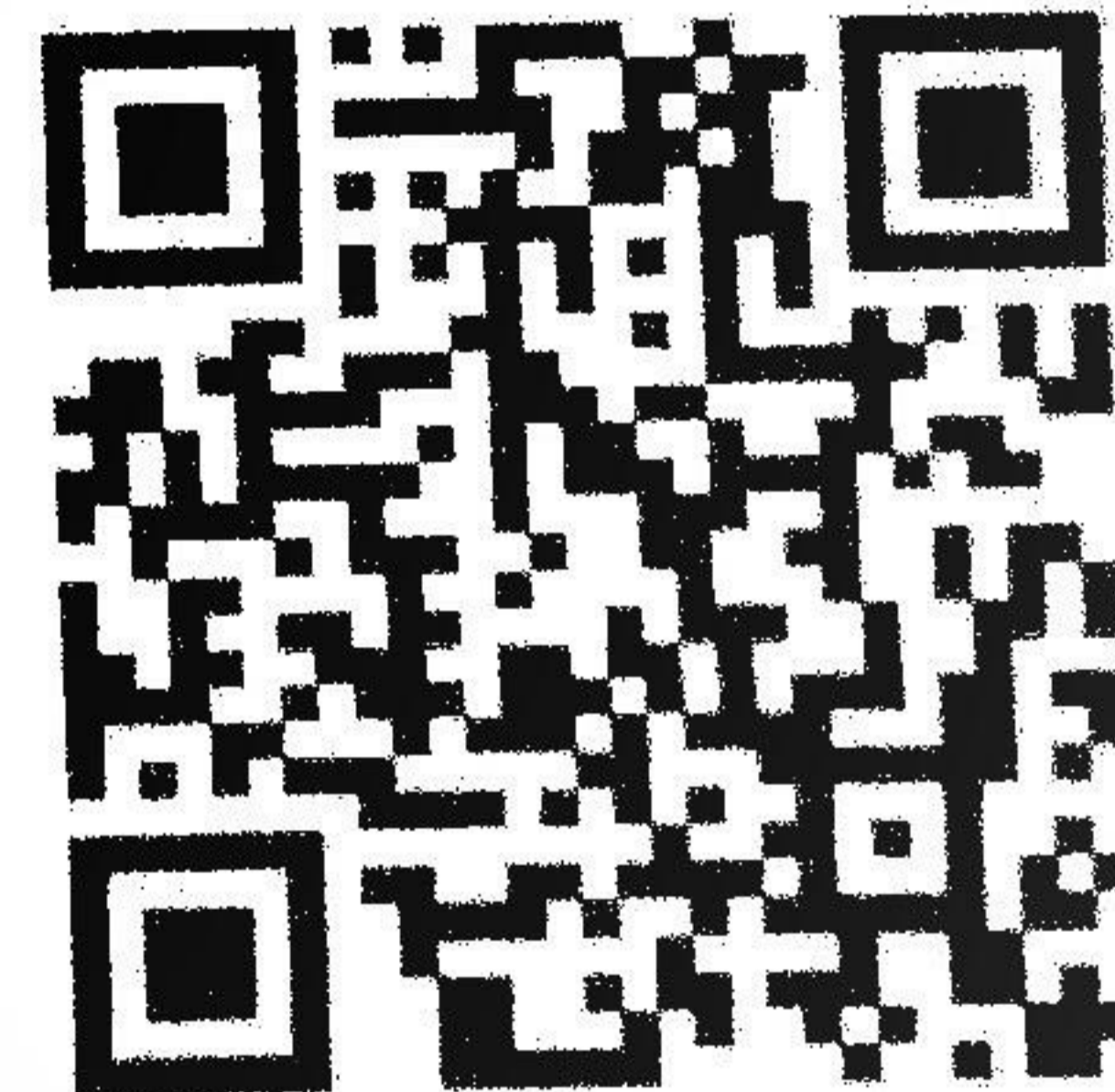


LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : TRI MURNI GEA
 NPM : 1415310719
 Program Studi : Manajemen
 Jenjang Pendidikan : Strata Satu
 Dosen Pembimbing : Sri Rahayu, SE., MM
 Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
18 Januari 2021	Acc sempro	Disetujui	
08 Maret 2021	Acc Meja Hijau	Disetujui	
02 Juni 2021	Acc jilid lux	Disetujui	

Medan, 07 Juni 2021
 Dosen Pembimbing,



Sri Rahayu, SE., MM

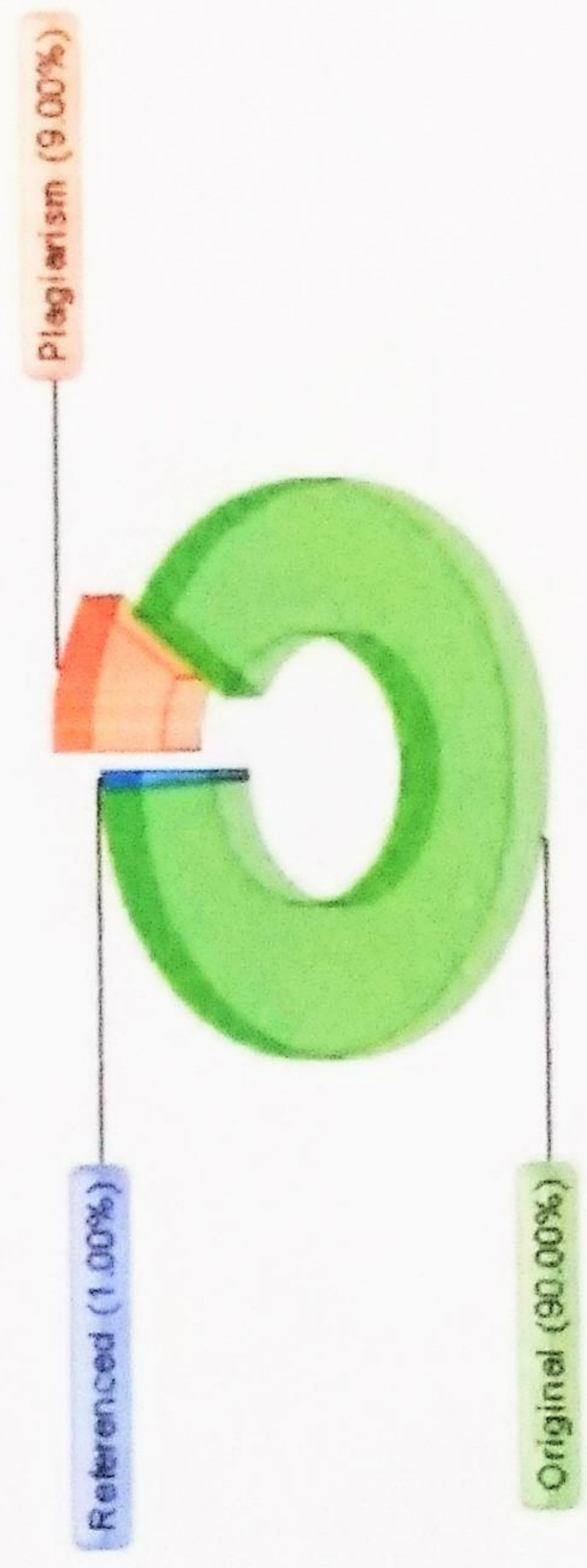
1. Similarity: 9.00% Rewrite

2. Check type: Internet Check



Detailed document body analysis

Relation chart



Distribution graph



Top sources of plagiarism: 15

Percentage	Count	Source
10%	1083	http://repository.unpas.ac.id/31567/5/5_%20BA5%20II.pdf
5%	506	https://sumber.kemendag.go.id/v2/struktur-organisasi-karnil
5%	469	https://sumsei.kemendag.go.id/

SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

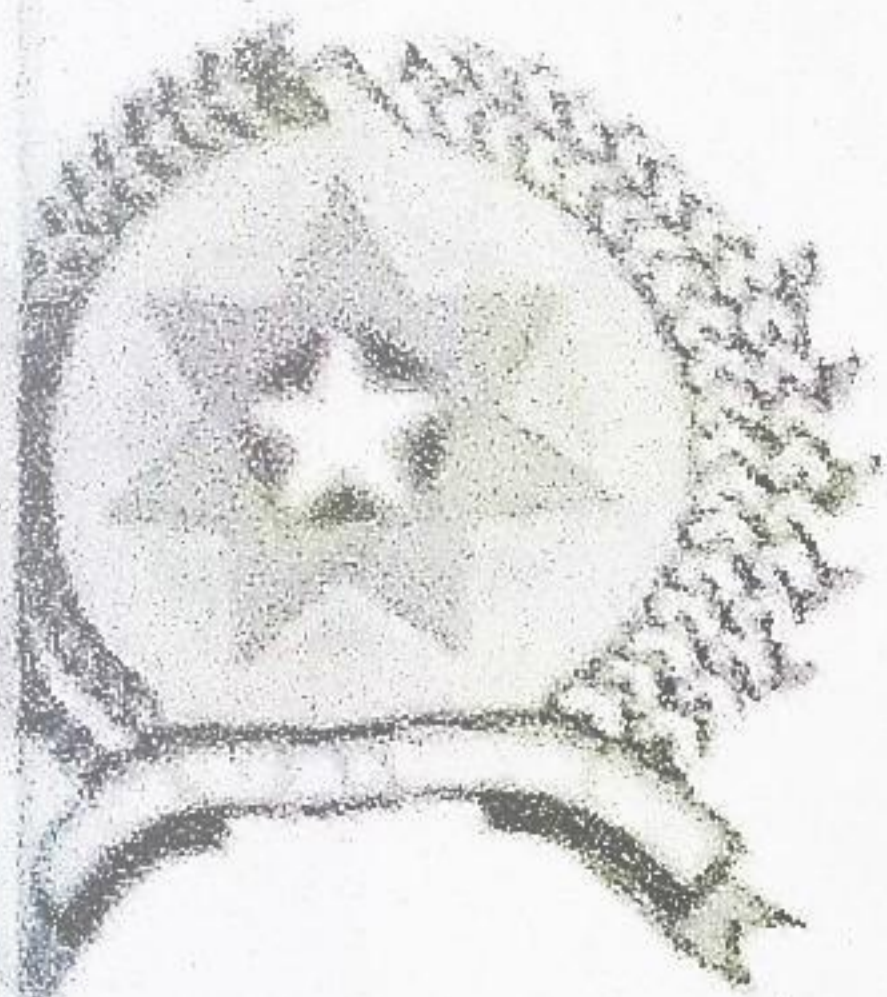
Dengan ini saya Ka LPMU UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir/ Skripsi/ Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13 R 2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan

NB. Segala penyalahgunaan/ pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.



No. Dokumen : PM-UJMA-06-02	Revisi : 00	Tgl Eff : 23 Jan 2019
-----------------------------	-------------	-----------------------



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
Jl. Jend. Gatot Subroto KM. 4,5 Medan Sunggal, Kota Medan Kode Pos 20122

**SURAT BEBAS PUSTAKA
NOMOR: 3950/PERP/BP/2021**

Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan
nama saudara/i:

Nama : TRI MURNI GEA
M. : 1415310719
Kelas/Semester : Akhir
Fakultas : SOSIAL SAINS
Jurusan/Prodi : Manajemen

Sejak tanggal 01 April 2021, dinyatakan tidak memiliki tanggungan dan atau pinjaman buku sekaligus
lagi terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Medan, 01 April 2021
Diketahui oleh,
Kepala Perpustakaan,



Sugiarjo, S.Sos., S.Pd.I

Acc
2-111d Lux
2/5-212 5/2



**PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN LOYALITAS KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KANTOR
WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA
PROVINSI SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu persyaratan penyelesaian studi
Pada Program Studi Manajemen
Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Disusun Oleh :

Nama : Tri Murni Gea

NPM : 1415310719

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2021**

Hal : Permohonan Meja Hijau

FM-BPAA-2012-041

Medan, 03 April 2021
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
 Fakultas SOSIAL SAINS
 UNPAB Medan
 Di -
 Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : TRI MURNI GEA
 Tempat/Tgl. Lahir : AWA'AI / 23 Oktober 1996
 Nama Orang Tua : DANOZATULO GEA (Alm.)
 N. P. M : 1415310719
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Manajemen
 No. HP : 085275424404
 Alamat : Jl. Tinta No.24C, Kel.Sei putih Barat, Kec.Medan
 Petisah,Medan

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul **PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING** DI Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	
Total Biaya	: Rp.	0

Ukuran Toga :

S

Diketahui/Disetujui oleh :

Hormat saya



Dr. Bambang Widjanarko, SE., MM.
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS

TRI MURNI GEA
 1415310719

Catatan :

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan loyalitas kerja sebagai variabel intervening. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada 66 orang pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan analisis jalur yang diolah dengan bantuan program SPSS 23. Data-data yang diolah dengan menggunakan program SPSS menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 2,284 + 0,051X_1 + 0,024X_2 + 0,251X_3 + 0,501 Z + e$$

$$Z = 10,377 - 0,233 + 0,457 + 0,533 + e$$

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai sig. 0,192 ($p > 0,05$). Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai t hitung $4,728 > t$ tabel 1,669 dengan sig. 0,000 ($p < 0,05$). Disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana nilai sig. 0,000 ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil regresi menunjukkan bahwa secara simultan kompensasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pada hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja.

Kata kunci : Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai dan Loyalitas Kerja

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effect of compensation, motivation and work discipline on employee performance and job loyalty as intervening variables. The research method used is quantitative research using primary data obtained by distributing questionnaires to 66 employees of the Regional Office of the Ministry of Religion, North Sumatra Province.

The data analysis in this study used multiple linear regression analysis and path analysis which were processed with the help of the SPSS 23 program. The data processed using the SPSS program produces the following regression equation:

$$Y = 2,284 + 0,051X_1 + 0,024X_2 + 0,251X_3 + 0,501 Z + e$$

$$Z = 10,377 - 0,233 + 0,457 + 0,533 + e$$

The results showed that Compensation partially has a positive and insignificant effect on employee performance with a sig. 0.192 ($p > 0.05$). Motivation partially affects employee performance as indicated by the value of t count $4.728 > t$ table 1.669 with sig. 0.000 ($p > 0.05$). Work discipline partially affects employee performance where the sig. 0.000 ($p < 0.05$). Based on the regression results show that simultaneously compensation, motivation and work discipline have a positive effect on employee performance. The path analysis results show that compensation, motivation and work discipline jointly influence employee performance through job loyalty.

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

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, rahmat dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang disusun untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Adapun judul dari Skripsi ini adalah sebagai berikut : **“Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Loyalitas Kerja sebagai Variabel intervening di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara”**.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, bimbingan, arahan serta saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang selalu mencurahkan kasih dan berkat-Nya kepada Penulis.
2. Bapak Dr. Bambang Widjanarko, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Ramadhan Harahap, S.E, S.Psi., M.Si. selaku Kaprodi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Bapak Nashrudin Setiawan, S.E.,M.M.,CIQnR selaku Dosen pembimbing I atas waktu yang telah diluangkan untuk arahan, bimbingan, petunjuk serta nasehat dalam proses pembuatan skripsi sampai selesai.

5. Ibu Sri Rahayu, S.E.,M.M. selaku Dosen pembimbing II atas arahan, bimbingan dan ilmu yang bermanfaat dalam penulisan skripsi ini.
6. Seluruh Pimpinan dan Para pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara atas kerja sama dan bantuannya sehingga skripsi ini selesai.
7. Ibu, Kakak, Abang dan Adik-adikku beserta keluarga besar yang telah memberikan dukungan doa, motivasi serta semangat selama ini sehingga proses perkuliahan bisa terlewati.
8. Sahabat dan teman-teman saya, Kak Desi, winda, Indah, Erni, Vincen dan yang lainnya terima kasih atas dukungan doa dan semangatnya.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu proses penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa dalam pembuatan skripsi ini terdapat banyak kekurangan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Untuk itu, saya mengharapkan bantuan dan bimbingan dari semua pihak.

Akhirnya, Penulis mengharapkan supaya dalam penyusunan skripsi ini nantinya dapat berguna bagi penulis dan bagi para pembaca.

Medan, April 2021

Tri Murni Gea

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	13
C. Rumusan Masalah	14
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	15
E. Keaslian Penelitian	17
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	21
A. Landasan Teori	21
1. Kinerja Pegawai	21
a. Pengertian Kinerja Pegawai	21
b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja	25
c. Tujuan dan Sasaran Kinerja	29
1) Tujuan Kinerja	29
2) Integrasi Tujuan	30
3) Tujuan Memfasilitasi Kinerja	31
4) Kesalahan yang Harus Dihindari	32
5) Sasaran Kinerja	33
d. Pengelolaan Kinerja	33
1) Organisasi Sebagai Sistem	33

2) Manfaat dan Tantangan Manajemen Kinerja	34
3) Perencanaan Kinerja Organisasi	35
4) Proses Perencanaan Strategi	35
e. Evaluasi Kinerja	36
1) Tindak Lanjut Kinerja	36
2) Aktivitas Perencanaan Kinerja	37
2. Loyalitas Kerja	37
a. Pengertian Loyalitas	37
b. Karakteristik Loyalitas	38
c. Faktor Penentu Loyalitas	39
d. Ciri-ciri Loyalitas	40
3. Kompensasi	42
a. Pengertian Kompensasi	42
b. Asas Kompensasi	47
1) Asas Adil	47
2) Asas Kelayakan dan Kewajaran	51
c. Jenis Kompensasi	52
1) Kompensasi Berdasarkan Bentuknya	52
2) Kompensasi Berdasarkan cara Pemberiannya	53
d. Fungsi dan Tujuan Kompensasi	58
e. Sistem Kompensasi	66
f. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	68
g. Kebijakan Penentuan Kompensasi	75
1) Tahapan Penentuan Kompensasi	75
2) Komponen dan Manfaat	76
3) Komponen dan Kompensasi	77
4) Waktu Pembayaran Kompensasi	79
4. Motivasi	79
a. Pengertian Motivasi	79
b. Ciri-ciri Motif	81

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi	83
1) Faktor Intern	83
2) Faktor Ekstern	85
d. Teori-teori Motivasi	87
1) Teori Kepuasan	87
2) Teori Motivasi Proses	88
a) Teori Harapan	89
b) Teori Keadilan	91
c) Teori Penguhan	91
e. Hal-hal yang Perlu diperhatikan dalam Pemberian Motivasi...	91
5. Disiplin Kerja	93
a. Pengertian Disiplin Kerja	93
b. Pendekatan Disiplin Kerja	98
c. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja	99
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	105
e. Prinsip-prinsip Disiplin	108
f. Proses Tindakan Disipliner	116
B. Penelitian Sebelumnya	116
C. Kerangka Konseptual	117
D. Hipotesis	119
BAB III : METODE PENELITIAN	121
A. Pendekatan Penelitiian	121
B. Tempat dan Waktu Penelitian	122
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	122
D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data	125
E. Teknik Pengumpulan Data	128
F. Teknik Analisis Data	129
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	136
A. Hasil Penelitian	136
1. Deskripsi Objek Penelitian	136

2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas	147
3. Deskripsi Karakteristik Responden	153
4. Deskripsi Variabel Penelitian	155
5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	163
6. Pengujian Asumsi Klasik	167
a. Normalitas Data	167
b. Multikolinieritas	169
c. Heterokedastisitas	169
7. Pengujian Hipotesis/Test Goodness of Fit	171
a. Model Analisis Regresi Linier Berganda	171
b. Uji Statistik F	173
c. Uji t	175
d. Uji Koefisien Determinasi	178
8. Uji Analisis Jalur (Path Analysis)	180
B. Pembahasan	192
1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai	192
2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	193
3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	194
4. Pengaruh Kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai	194
5. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pegawai melalui Loyalitas kerja sebagai variabel intervening	195
6. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui loyalitas Kerja sebagai variabel intervening	195
7. Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui Loyalitas kerja	196
8. Pengaruh Kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai melalui loyalitas kerja	196

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	198
A. KESIMPULAN	198
B. SARAN	200

DAFTAR PUSTAKA

BIODATA

LAMPIRAN

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi maupun perusahaan akan tetap berusaha bekerja semaksimal mungkin dalam melakukan pekerjaannya agar mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Hal yang harus diperhatikan demi terwujudnya tujuan organisasi yaitu memiliki sumber daya manusia yang ahli dan terampil dibandingkan dengan sumber daya lainnya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dan berharga bagi suatu organisasi dan perusahaan. Terwujudnya suatu tujuan bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dan didukung oleh beberapa faktor produksi lainnya. Tanpa adanya peran manusia maka semua pekerjaan tidak berjalan dengan baik.

Menurut Hadari Nawawi dalam Sarinah S., R.Gultom dan Sonya S. (2015:1) sumber daya manusia mempunyai tiga pengertian, yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah para pekerja yang disebut juga sebagai pegawai atau karyawan, personel, tenaga kerja yang ada di lingkungan suatu organisasi.
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah suatu aset organisasi yang dapat mewujudkan tujuan baik secara fisik maupun non fisik dan dapat digunakan sebagai modal (non material atau non finansial) di dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi yang semakin meningkat, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus dapat mengembangkan diri lebih aktif lagi. Untuk itu, sumber daya manusia yang dipertlukan saat ini adalah yang mampu menguasai teknologi dengan cepat, mudah menyesuaikan diri dengan keadaan, dan paham terhadap perubahan-perubahan teknologi.

Agar suatu perusahaan maupun organisasi bisa terus bertahan dan bersaing, perkembangan teknologi tidak cukup apabila tidak didukung oleh SDM yang andal. Pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang andal di dalam organisasi dimulai saat proses seleksi sampai orang itu bisa melakukan pekerjaannya yang ada di perusahaan tersebut.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara professional, diharapkan supaya karyawan bekerja secara produktif. Agar aktifitas perusahaan dapat berjalan dengan baik maka perusahaan harus memiliki pegawai yang punya keterampilan dan pengetahuan untuk mengelola perusahaan sehingga kinerja karyawan meningkat. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi perusahaan dan dapat bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis yang tidak stabil.

Menurut Wexley dan Yukl (dalam Sinambela, 2018;), kinerja merupakan penerapan dari teori keseimbangan, yang menyatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang maksimal jika mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat ransangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal

(reasonable). Perusahaan memiliki keterangan yang telah ditentukan pada umumnya sebagai standar kerja yang harus dicapai oleh setiap pegawai.

Sehubungan dengan pengertian kinerja diatas maka untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yaitu dengan cara membagikan kuesioner (angket penelitian) dengan beberapa pernyataan mengenai Kinerja yang ditujukan kepada 66 orang Pegawai seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1
Hasil Survei Kinerja Pegawai
Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban/ %					Jumlah Skor	Persentase (%)
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Bapak/Ibu memiliki kemampuan yang baik dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepada Bapak/Ibu.	-	-	-	50 75%	16 25%	280	6,3%
2.	Memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.	-	-	-	48 72%	18 28%	282	6,3%
3.	Bapak/Ibu merasa sesuai dan nyaman dengan pekerjaan saat ini.	-	-	1 2%	52 79%	13 19%	276	6,2%
4.	Bapak/Ibu selalu menyelesaikan tugas tepat waktu.	-	-	1 2%	53 80%	12 18%	275	6,2%
5.	Instansi memberi kesempatan kepada para Pegawai untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri.	-	-	1 2%	49 74%	16 24%	279	6,3%
6.	Atasan dapat memberikan motivasi kepada Bapak/Ibu untuk bekerja dengan baik.	-	-	-	47 71%	19 29%	283	6,3%
7.	Kondisi lingkungan kerja membuat semangat kerja yang baik kepada Bapak/Ibu.	-	-	3 5%	43 65%	20 30%	281	6,3%
8.	Instansi memberikan sarana yang memadai untuk Bapak/Ibu bekerja.	-	-	2 3%	47 71%	17 26%	279	6,3%

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner (2021)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas diketahui bahwa pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara menunjukkan bahwa sebenarnya

kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan lagi karena sebagian masih rendah terutama dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Para pegawai yang berprestasi adalah yang mampu bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan sehingga memiliki loyalitas yang tinggi. Untuk mendorong para pegawai agar bekerja sesuai yang diharapkan, manajemen perusahaan harus memberikan motivasi kepada pegawai untuk dapat memberikan kontribusi yang positif serta harus bisa membuat pegawai tersebut memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan sehingga dapat bekerja dengan baik demi mencapai tujuan.

Istilah “loyalitas” (loyal) berasal dari bahasa Perancis yaitu “*Loial*” artinya mutu dari sikap setia. Kesetiaan ini timbul dari kesadaran sendiri yang mana berkaitan dengan emosional manusia. Loyalitas merupakan suatu sikap yang timbul akibat kemauan untuk setia dan memperbaiki pekerjaannya, kelompok atau tim, atasan maupun pada perusahaan sehingga membuat seseorang rela berkorban demi pihak lain tanpa menginginkan suatu balasan apapun. Hal ini perlu dipertahankan karena loyalitas kerja pegawai cukup penting bagi perusahaan. Dengan demikian, para pegawai yang mempunyai loyalitas tinggi harus diperhatikan oleh pihak perusahaan dan memberikan dukungan bagi mereka yang memiliki kinerja baik dan meningkat.

Berdasarkan pengertian loyalitas diatas, maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada 66 orang pegawai mengenai Loyalitas Kerja pada pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara tersebut. Adapun hasil yang dapat diperoleh dari data tersebut yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Survei mengenai Loyalitas Kerja Pegawai
Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban/%					Jumlah Skor	Persentase (%)
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Setiap aturan yang berlaku di Instansi wajib di taati oleh seluruh Pegawai.	-	-	-	38 58%	28 42%	292	6,6%
2.	Semua arahan dan perintah dari atasan seharusnya di patuhi oleh para Pegawai.	-	-	-	45 68%	21 32%	285	6,5%
3.	Bapak/Ibu selalu masuk kerja tepat waktu bahkan berusaha masuk lebih awal.	-	-	-	45 68%	21 32%	285	6,5%
4.	Saya selalu memakai pakaian seragam kerja dan ID card / tanda pengenal pada saat bekerja tanpa diawasi oleh atasan.	-	-	6 9%	45 68%	15 23%	273	6,2%
5.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.	-	-	-	48 73%	18 27%	282	6,3%
6.	Pekerjaan Saya adalah prioritas utama.	-	-	1 1%	42 64%	23 35%	286	6,5%
7.	Pulang lebih lama tidak menjadi masalah apabila masih ada pekerjaan yang masih belum terselesaikan.	-	-	1 2%	41 62%	24 36%	287	6,5%
8.	Saya selalu bersyukur dengan posisi dan pekerjaan Saya saat ini.	-	-	-	41 62%	25 38%	289	6,5%
9.	Saya siap menerima dengan baik apapun pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan.	-	-	-	44 67%	22 33%	286	6,5%
10.	Dengan penuh tanggung jawab saya akan bekerja dengan sebaik mungkin tanpa adanya pengawasan dari atasan.	-	-	-	43 65%	23 35%	287	6,5%

Sumber: Data Primer yang Di olah (2021)

Pada tabel hasil survei diatas menunjukkan bahwa setiap aturan yang berlaku dalam Instansi di taati oleh para pegawai. Akan tetapi, dalam menaati untuk memakai baju seragam masih rendah atau persentasenya di bawah standar serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan juga masih rendah. Namun demikian, hal ini dapat ditingkatkan apabila terdapat kerja sama yang baik diantara

para pegawai.

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk memajukan daya produksi perusahaan adalah dengan memberikan kompensasi kepada para pegawai. Pemberian kompensasi ini diharapkan mampu membuat pola hubungan yang baik antara para pegawai dengan perusahaan. Dengan demikian, para pegawai tersebut berpikir bahwa perusahaan bisa mengetahui dan memahami kebutuhan mereka. Kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utama mengapa pegawai bekerja. Pegawai menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu serta komitmennya, bukan semata-mata ingin mengabdikan diri kepada organisasi, melainkan karena tujuan lain yang ingin diraihinya yaitu menantikan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas kerja yang dicapainya.

Menurut Sastrohadiwiryo (2015) dalam Sinambela (2018:218) bahwa “kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja sebab tenaga kerja tersebut sudah memberikan tenaga dan pikiran untuk kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Sedangkan menurut pendapat Martoyo (dalam Sinambela 2018:218) menyatakan bahwa “kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* dan *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial)”.

Dengan adanya pemberian kompensasi, maka kehidupan dan status pegawai menjadi lebih terjamin ditengah – tengah masyarakat sehingga yang bersangkutan merasa dipedulikan. Pemberian kompensasi yang layak bukan saja

dapat berpengaruh pada kondisi materi pegawai tetapi juga dapat memberi ketenteraman atau menenangkan hati pegawai supaya bisa bekerja lebih tekun dan inisiatif.

Berdasarkan penjelasan diatas, untuk mengetahui keadaan sebenarnya mengenai kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara maka dilakukan pra-survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian yang terdiri dari beberapa pernyataan mengenai kinerja pegawai untuk ditujukan kepada 66 orang pegawai. Berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut, maka diperoleh data pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil Survey Kuesioner mengenai Kompensasi Pegawai
di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban/%					Jumlah Skor	Persentase (%)
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan dan harapan Bapak/ Ibu	-	1 1%	14 21%	40 60%	11 16%	259	5,9%
2.	Gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan keluarga	-	2 4%	14 21%	40 60%	10 15%	256	5,7%
3.	Dengan gaji yang diperoleh saat ini, Bapak/Ibu dapat mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik	-	3 5%	2 3%	47 71%	14 21%	270	6%
4.	Tunjangan yang diberikan sesuai harapan	-	2 4%	12 18%	40 60%	12 18%	260	5,9%
5.	Insentif hanya diberikan kepada Bapak/Ibu yang berprestasi	-	4 6%	4 6%	42 64%	16 24%	268	6%
6.	Merasa puas dengan jaminan sosial yang diberikan oleh Instansi	-	6 9%	13 20%	37 56%	10 15%	249	5,6%
7.	Fasilitas yang disediakan dapat menunjang pekerjaan Bapak/ Ibu	-	5 8%	3 4%	50 76%	8 12%	259	5,9%
8.	Instansi menyediakan sarana transportasi untuk Bapak/Ibu	2 4%	11 17%	9 13%	32 48%	12 18%	239	5,4%
9.	Tempat parkir khusus untuk kendaraan Bapak/Ibu disediakan oleh Instansi	1 1%	2 4%	6 9%	39 59%	18 27%	269	6%
10.	Bapak/Ibu mendapat dana pensiun dari instansi	-	2 4%	1 1%	36 54%	27 41%	286	6,5%
11.	Selama bekerja di Instansi Bapak/Ibu menerima asuransi kesehatan	-	-	6 9%	39 59%	21 32%	279	6,3%

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner (2021)

Berdasarkan data diatas, terlihat bahwa gaji yang diterima masih belum optimal atau hanya berada pada tingkat standar yaitu 5,9% sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan keluarganya dimana berada pada tingkat 5,7% serta jaminan sosial yang diberikan masih rendah yang artinya bahwa masih belum mencapai standar yang diharapkan.

Selain memberikan kompensasi kepada para pegawai, pimpinan perusahaan juga berperan dalam memotivasi pegawainya guna mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk mendorong manusia yang bekerja agar sesuai dengan yang diinginkan organisasi, maka haruslah dimengerti motivasi pekerja tersebut karena motivasi inilah yang memastikan perilaku orang-orang untuk bekerja. Motivasi adalah suatu faktor pendorong seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Menurut Edy Sutrisno (2017:111) bahwa motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam yaitu adanya perubahan diri, perasaan tidak puas dan ketegangan psikologis. Komponen luar ialah keinginan seseorang, tujuan yang menjadi arah perilakunya. Motivasi menjadi penting karena dapat menyebabkan, menyalurkan, mendorong perilaku seseorang, agar memiliki semangat kerja untuk mencapai hasil yang optimal.

Pada tabel 1.4 berikut akan menggambarkan mengenai motivasi pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dengan tujuan untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.

Tabel 1.4

Hasil Survey Kuesioner Motivasi Kerja Pegawai Kantor Wilayah
Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban/%					Jumlah Skor	Persentase (%)
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Saya memperoleh kompensasi yang memadai	-	1 2%	12 18%	35 53%	18 27%	268	6%
2.	Gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan saya dan keluarga	-	2 3%	11 17%	41 62%	12 18%	261	5,9%
3.	Adanya kondisi kerja yang aman dan nyaman	-	-	4 6%	44 67%	18 27%	278	6,3%
4.	Saya merasa nyaman terhadap kondisi lingkungan kerja	-	-	4 6%	44 67%	18 27%	278	6,3%
5.	Saya diberi penghargaan terhadap prestasi yang diraih	-	1 1%	9 14%	43 65%	13 20%	266	6%
6.	Pimpinan yang adil dan bijaksana	-	-	1 1%	48 73%	17 26%	280	6,3%
7.	Saya mendapat jaminan pekerjaan	-	1 1%	1 1%	45 69%	19 29%	280	6,3%
8.	Saya mendapat jaminan kesehatan	-	-	1 1%	45 69%	20 30%	283	6,3%
9.	Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak antar sesama rekan kerja	-	-	2 3%	48 73%	16 24%	278	6,3%
10.	Adanya saling menghormati antar sesama rekan kerja	-	-	2 3%	46 70%	18 27%	280	6,3%
11.	Fasilitas yang tersedia membantu saya dalam melaksanakan pekerjaan	-	-	1 1%	44 67%	21 32%	284	6,5%

Sumber: Diolah dari Data Kuesioner (2021)

Berdasarkan tabel 1.4 diatas, maka dapat diketahui bahwa pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai masih belum memenuhi standar yang diharapkan. Pada tabel diatas terlihat bahwa gaji yang diterima masih rendah (5,9%) dan juga penghargaan atas prestasi yang diraih pegawai masih di bawah standar yaitu 6% terlebih gaji tersebut tidak dapat memenuhi kebutuhan keluarganya yaitu sebesar 5,9%.

Selain memotivasi pegawai, upaya lain untuk meningkatkan kinerja adalah dengan memperhatikan kedisiplinan pegawainya. Disiplin sangat penting untuk

pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok.

Besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap semua tugas yang diberikan kepadanya merupakan cerminan disiplin yang baik. Dengan demikian, dapat menimbulkan semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Disiplin sangat dibutuhkan baik orang yang bersangkutan maupun organisasi. Jadi, setiap manajer harus berupaya agar para bawahannya memiliki disiplin yang baik.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Apabila peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu tidak diindahkan, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Suatu disiplin dapat dikatakan baik apabila seorang pegawai memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas-tugas yang diterimanya.

Davis dalam Sinambela (2018:334) mengemukakan bahwa “disiplin adalah penerapan pengelolaan untuk memperkuat dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi”. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan memperbaiki tindakan-tindakan individu yang buruk terhadap kelompok.

Sesuai dengan pemaparan diatas, dibawah ini terdapat suatu gambaran mengenai kondisi Disiplin kerja Pegawai yang ada di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Pada tabel 1.5 berikut memberikan

gambaran mengenai kondisi disiplin kerja pegawai melalui beberapa pernyataan yang disusun dalam kuesioner penelitian dan kemudian dibagikan kepada 66 orang pegawai. Hasil yang diperoleh dari data tersebut ialah sebagai berikut:

Tabel 1.5
Hasil Survei Kuesioner Mengenai Disiplin Kerja Pegawai di
Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban/%					Jumlah Skor	Persentase (%)
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Peraturan jam masuk dan jam keluar kerja harus efektif bagi pegawai.	-	-	-	40 61%	26 39%	290	6,5%
2.	Sistem pendataan kehadiran dilembaga instansi sudah efektif.	-	-	6 9%	41 62%	19 29%	277	6,2%
3.	Para pegawai harus memakai pakaian seragam kerja sesuai hari yang telah ditentukan	-	-	-	41 62%	25 38%	289	6,5%
4.	Para Pegawai dituntut untuk bekerja dengan baik dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.	-	-	1 2%	41 62%	24 36%	287	6,5%
5.	Mendapatkan libur satu hari setelah melaksanakan pekerjaan di luar kota.	1 2%	9 14%	16 24%	30 45%	10 15%	237	5,3%
6.	Setiap pegawai harus berusaha melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan posisi dan fungsinya.	-	-	-	48 73%	18 27%	282	6,3%
7.	Perintah yang diberikan oleh atasan harus langsung dikerjakan.	-	-	1 2%	53 80%	12 18%	275	6,2%
8.	Atasan memberi teguran apabila pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat waktu.	-	-	2 3%	50 76%	14 21%	276	6,2%
9.	Bapak/Ibu siap dimutasikan apabila target pekerjaan tidak dapat dipenuhi.	1 2%	2 3%	15 23%	36 54%	12 18%	254	5,7%
10.	Setiap pekerjaan yang akan dilakukan selalu membutuhkan arahan.	1 2%	2 3%	3 4%	47 71%	13 20%	267	6%
11.	Diperlukan izin dari atasan apabila Bapak/Ibu Pegawai hendak meninggalkan lingkungan kerja.	-	-	3 4%	42 64%	21 32%	282	6,3%

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner penelitian (2021)

Berdasarkan hasil data diatas menunjukkan bahwa sebanyak 30 responden (45%) setuju apabila mereka mendapatkan libur satu hari setelah mendapatkan pekerjaan di luar kota. Sementara yang kurang setuju sebanyak 16 responden (24%), yang tidak setuju sebanyak 9 responden (14%) dan yang sangat tidak setuju

sebanyak 2%. Hal ini menunjukkan bahwa tidak perlu adanya libur bagi pegawai yang telah melaksanakan tugas diluar kota karena masih banyak pekerjaan yang harus diselesaikan supaya kinerja dapat tercapai.

Pada tabel 1.5 diatas juga menunjukkan bahwa target pekerjaan masih rendah yaitu 5,7%. Selain dari pada data tersebut diatas, ketidakdisiplinan pegawai yang terjadi adalah pada saat masuk kerja masih ada sebagian pegawai yang datang terlambat dari aturan yang sudah ditetapkan yaitu pukul 07.30.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jl. Jenderal Gatot Subroto No. 261, Medan merupakan salah satu instansi pemerintah yang ada di Sumatera Utara dengan tugas pokok memberikan pelayanan kepada masyarakat. Instansi ini merupakan organisasi besar karena didalamnya terdiri dari berbagai jenis pelayanan dan kegiatan SDM yang juga beragam sehingga manajemen kantor dituntut untuk mengembangkan kemampuan para Pegawai sesuai dengan fungsi setiap bagian, bidang atau divisi. SDM yang mengutamakan pelayanan akan dapat bersaing dan memiliki disiplin, profesional, bertanggung jawab serta sadar akan tugas dalam melayani masyarakat.

Dengan demikian, Sumber daya manusia sebagai pegawai Kantor Kementerian Agama ini dituntut untuk memiliki kinerja yang baik karena SDM adalah aset penting yang harus dikelola sehingga dapat memberikan kewajibannya secara penuh kepada organisasi. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis akan melakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam dengan judul **“Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Pegawai dan Loyalitas kerja sebagai variabel Intervening di Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara”.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini sesuai dengan latar belakang diatas meliputi :

1. Fasilitas tempat parkir para pegawai tidak terlalu luas sehingga tidak dapat menampung semua kendaraan pegawai yang jumlahnya banyak.
2. Penghargaan yang diberikan kepada pegawai atas prestasi yang diraih masih rendah.
3. Tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan masih rendah.
4. Ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan masih rendah.
5. Ketaatan Pegawai terhadap peraturan yang berlaku di Kantor tersebut masih rendah.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis membatasi masalah dalam penelitian ini, yaitu pada kompensasi pegawai, motivasi pegawai diukur dari terpenuhinya kebutuhan akan harga diri dan keluarga, disiplin kerja diukur dari rasa tanggung jawab pegawai, kinerja pegawai tetap dan loyalitas kerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara untuk

menghindari adanya pembahasan yang lebih luas yang diambil 66 orang pegawai tetap dari rumus Slovin.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah kompensasi, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?

8. Apakah kompensasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
8. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan serta bahan masukan bagi Instansi khususnya dalam mengatasi berbagai masalah yang terjadi diantara pegawai mengenai kompensasi, motivasi kerja, disiplin, kinerja pegawai dan loyalitas kerja.

2. Bagi Pegawai

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan kepada pegawai agar mampu bekerja dengan baik sehingga mendapatkan hasil yang baik juga.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini mampu menambah wawasan, pengetahuan serta pengalaman penulis khususnya tentang sumber daya manusia yang menyangkut kinerja pegawai dan loyalitas kerja.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu seperti yang terdapat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.6 Keaslian Penelitian

No	Peneliti	Judul Penelitian	Model Penelitian	Variabel Penelitian	Jumlah Sampel	Lokasi/Waktu Penelitian
1	Solihin Arif	Pengaruh Kompensasi dan Team work Terhadap Produktivitas kerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan	Menggunakan model regresi linier berganda.	Menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu Kompensasi dan Team work, variabel terikat yaitu Produktivitas kerja dan 1 variabel perantara yaitu Loyalitas	53 orang karyawan	CV. Mawar Semarang, 2017
2	Medi Prakoso	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan model Pengaruh dengan analisis regresi berganda	Menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu Motivasi kerja dan Kompensasi dan 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan.	120 orang karyawan	Percetakan Art Studio Jakarta Pusat, 2015

3	Berto Kristanto Purba	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan	Menggunakan model pengaruh linier berganda dengan 3 (tiga) variabel.	Menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu Kompensasi dan Lingkungan kerja dan 1 (satu) variabel terikat yaitu Loyalitas Karyawan.	25 orang	PT. Capella Dinamik Nusantara Cab.Kandis Pekanbaru-Duri, 2016
4	Ni Made Nurchayani	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	Regresi linier berganda dengan 4 variabel	2 (tiga) variabel bebas yaitu Kompensasi dan motivasi, 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja karyawan dan 1 variabel intervening yaitu Kepuasan kerja	116 orang	PT. Sinar Sosro Pabrik Bali, 2016
5	Siti Muayanah	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel intervening	Menggunakan analisis regresi berganda dengan 5 (lima) variabel	3 (tiga) variabel bebas yaitu Kompensasi, Lingkungan kerja dan komitmen, variabel terikat yaitu <i>Organizational citizenship behavior</i> dan variabel intervening kepuasan kerja	50 Orang	PT. Fajar Lestari Sejati Semarang, 2017

Sedangkan penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dan Loyalitas Kerja Sebagai variabel

intervening di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2020 dengan jumlah sampel sebanyak 66 orang Pegawai Tetap. Model penelitian yang digunakan yaitu regresi berganda dengan 5 (lima) variabel dimana ada 3 (tiga) variabel bebas yaitu Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja, dan menggunakan 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai serta menggunakan 1 (satu) variabel intervening yaitu Loyalitas Kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Demi berhasilnya suatu capaian, pegawai harus melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dalam periode tertentu. Sebagai contoh memenuhi tugas atau pekerjaan yang diterimanya sehingga harus mengerjakannya dan menyelesaikannya dengan baik. Tujuan lain adalah untuk mendapatkan kompensasi yang memadai atas pencapaian pekerjaannya tersebut.

Kinerja diukur dari kompetensi pegawai dalam mengerjakan tugas-tugas dan pekerjaan yang diterimanya dan harus mencapai standar yang telah ditetapkan sebelumnya dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Ivancevich dalam Kasmir (2015:183) berpendapat bahwa kinerja ialah suatu hasil capaian sesuai dengan keinginan perusahaan. Kinerja (*job performance*) ialah peranan dari:

1. Kapasitas untuk melakukan, berkaitan dengan proses tingkatan individu meliputi keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
2. Kemampuan melakukan, yaitu berkaitan dengan adanya peralatan dan teknologi.
3. Mengerjakan dengan sukarela, berdasarkan keinginan dan kemauan seseorang untuk mengerahkan tenaganya dalam mencapai kinerja.

Lijan Poltak Sinambela (2018:480) juga berpendapat mengenai kinerja pegawai yaitu suatu kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan berdasar pada pengetahuan yang dimilikinya. Kinerja pegawai sangat diperlukan karena dengan adanya kinerja maka akan diketahui sejauh mana kompetensi karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan. Berdasarkan makna katanya, asal kata kinerja yaitu “*performance*” atau kata lain “*to perform*” yang mempunyai beberapa masukan (*entries*).

Kinerja dititikberatkan pada proses, dimana selama pelaksanaannya dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga hasil pencapaian pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan. Kinerja individu merupakan keahlian dari seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan keahlian tertentu.

Jadi kinerja adalah suatu hasil capaian individu atau kelompok dari perusahaan tertentu demi mewujudkan capaian organisasi sesuai kapasitas dan tanggung jawab maupun moral dan etika dari masing-masing tersebut secara resmi dan tidak melanggar hukum (Prawirosentono dalam Sinambela, 2018:481).

Dalam mencapai tujuan organisasi, kinerja individu akan mempengaruhi kinerja pimpinan. Apabila kinerja individu baik maka akan memengaruhi kinerja pimpinan dan organisasi menjadi baik. Kinerja individu merupakan kinerja yang dilakukan oleh seseorang sedangkan kinerja pimpinan (organisasi) dilakukan secara keseluruhan yang merupakan kinerja perusahaan.

Menurut Gibson dalam Kasmir (2015:182) berpendapat bahwa kinerja individu adalah pencapaian hasil kerja individu berdasarkan pengharapan dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen organisasi dan merupakan dasar kinerja

organisasi tersebut serta didorong oleh karakteristik individual maupun motivasi individu.

Dalam mencapai kinerja kelompok, haruslah memperhatikan dua hal meliputi hubungan antara keselarasan dengan kinerja kelompok dan perbedaan-perbedaan dari keputusan yang diambil berdasarkan penyelesaian kasus baik melalui kelompok ataupun individu. Dengan demikian, dalam memimpin kelompok secara terstruktur maka keberhasilan dan kegagalan pegawai untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi tersebut dapat ditentukan oleh keahlian mereka.

Ada tiga elemen pokok yang harus diperhatikan dalam mendapatkan kinerja yang maksimal, yaitu sebagai berikut :

- a. Pejabat yang berada di posisi tertentu dapat mengenali kegiatannya dengan memaparkan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan melalui deskripsi jabatan di perusahaan.
- b. Membuktikan apakah berhasil atau tidak suatu pekerjaan yang dilaksanakannya sesuai dengan standar kinerja.
- c. Indikator kinerja harus jelas sesuai dengan bidang hasil.

1. Membangun kinerja

Agar pegawai mengetahui tanggung jawab dan peranannya, pengoptimalan kinerja dapat dilakukan dengan menentukan deskripsi jabatan bagi para pegawai secara terukur dan jelas. Ada tujuh (7) hal yang akan menjadi dasar dalam deskripsi jabatan yang baik yaitu :

- a. Gaji yang ditetapkan.
- b. Seleksi pegawai.

- c. Adanya Penyesuaian
- d. Pelatihan dan pengembangan.
- e. Penilaian Kinerja.
- f. Perencanaan dan penguraian organisasi.
- g. Deskripsi jabatan.

Menurut Rivai dan Basri (dalam Sinambela, 2018:482). Definisi kinerja adalah suatu hasil pencapaian kerja individu atau kelompok dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar kinerja serta tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara bersama pada waktu tertentu.. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja seseorang (individu) sehingga apabila ada keinginan untuk memperbaiki kinerja perusahaan tersebut tentu juga harus memperhatikan kinerja individu (Prawirosentono dalam Sinambela, 2018:484).

Untuk meningkatkan standar pencapaian kinerja maka dapat dibuat melalui pernyataan-pernyataan mengenai kondisi yang dikehendaki pada saat hendak melaksanakan tugas. Kasmir (2018:194) menyatakan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memerhatikan faktor-faktor penyebabnya. Maksudnya bahwa setiap variabel mampu berkontribusi terhadap kinerja secara tersendiri baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

Adapun rumus yang dapat digunakan dalam menentukan kinerja pegawai secara terstruktur dalam Sinambela (2018:484) yaitu:

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

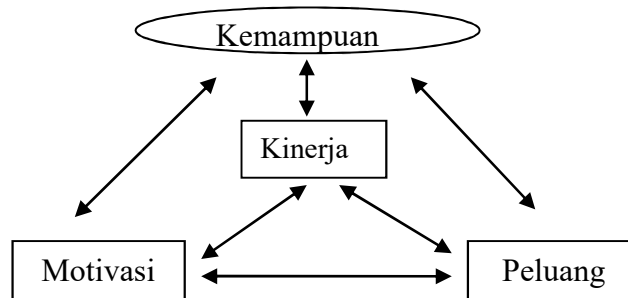
Gambar 2.1 Rumus Kinerja Pegawai

Berdasarkan rumus diatas dapat diketahui bahwa kinerja karyawan berasal dari hasil perkalian antara kemampuan dengan motivasi kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Tanpa adanya motivasi maka kemampuan bukan suatu kepastian untuk melakukan tugas secara optimal dan begitu sebaliknya. Tujuan suatu organisasi akan tercapai bila ditentukan oleh sejauh mana pengetahuan dari para pegawai mengenai tujuan organisasi serta memiliki kompetensi dalam mendapatkan hasil dari tugas-tugas tersebut.

2. Dimensi Kinerja

Dibawah ini ada tiga (3) bagian uraian dari dimensi kinerja yakni motivasi, kemampuan dan peluang dimana ketiganya mempunyai hubungan yang saling berpengaruh.

Gambar : 2.2 Hubungan dimensi Kinerja



Sumber : Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi Mohd. Basri dalam Poltak Sinambela, Manajemen Sumber daya Manusia, Jakarta, 2018:487

b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa faktor kinerja yang dapat dipengaruhi oleh kinerja individu maupun kinerja organisasi. Perlu diketahui bahwa dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut tidak selalu kinerja pegawai berada dalam kondisi yang baik

sesuai harapan para pegawai ataupun organisasi. Dibawah ini terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kasmir (2018:189-193), meliputi:

1. Keterampilan atau *Skill*

Adalah kemampuan yang digunakan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang memperoleh hasil kerja yang optimal tentu mempunyai keterampilan yang baik. Namun bagi pegawai yang tidak memiliki keahlian dibidang pekerjaan tersebut dan tidak mengerjakannya dengan benar, akan mendapatkan hasil yang kurang baik dan pada akhirnya dapat diketahui bahwa kinerjanya kurang baik.

2. Pengetahuan

Hasil kerja menjadi baik apabila seseorang mempunyai pemahaman mengenai pekerjaannya secara baik dan benar. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah jika seseorang mempunyai pengetahuan. Jadi, apabila pegawai memiliki pengetahuan yang sedikit mengenai pekerjaannya tentu akan mengurangi hasil kinerjanya tersebut.

3. Rancangan Kerja

Artinya, suatu pekerjaan dapat dikerjakan dengan mudah jika memiliki perencanaan yang jelas. Rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja pekerjaan karena hal ini dibuat supaya para karyawan bekerja dengan mudah.

4. Kepribadian

Setiap orang atau pegawai mempunyai karakter yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Apabila kepribadian seseorang itu baik maka otomatis

dapat melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh dengan rasa tanggung jawab.

5. Motivasi Kerja

Dorongan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya disebut motivasi kerja. Setiap karyawan mampu bekerja dan menyelesaikan tugasnya dengan baik apabila pegawai tersebut memiliki suatu motivasi yang kuat baik dari dirinya sendiri maupun dari luar.

6. Kepemimpinan

Sikap pemimpin dalam mengelola, mengatur ataupun memerintahkan bawahannya dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang telah diberikannya disebut juga kepemimpinan. Sebagai contoh bahwa para pegawai menjadi senang apabila pemimpin dapat mengayomi, membimbing, mendidik serta menyenangkan mereka sehingga dapat mengikuti perintah dari atasannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Adalah sikap atau tindakan seorang pemimpin sesuai dengan ketentuan yang ada di perusahaan pada saat memberi tugas dan pengarahan.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah segala peraturan yang berlaku di suatu perusahaan dan digunakan untuk mengatur semua tatanan yang berlaku dimana setiap pegawai harus mentaati dan mematuhi. Kepatuhan tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat juga dikatakan sebagai rasa puas atau rasa senang pegawai

Pada saat bekerja atau setelah menyelesaikan pekerjaan. Hasil kinerja dikatakan berhasil dan baik apabila karyawan tersebut memiliki perasaan suka ataupun senang dalam bekerja.

10. Lingkungan Kerja

Kondisi yang ada di lingkungan pekerjaan dapat berupa sarana dan prasarana, ruangan, maupun komunikasi antar rekan kerja. Adanya hasil kerja yang lebih baik dan meningkat apabila kondisi pekerjaan itu membuat suasana yang nyaman dan memberikan ketenangan maka suasana kerja menjadi kondusif dan tidak ada gangguan.

11. Loyalitas

Merupakan sikap setia seorang pegawai terhadap perusahaan dengan mempertahankan ritme kerja tanpa terganggu oleh pihak lain serta menganggap organisasi itu sebagai milik pribadi.

12. Komitmen

Adalah patuhnya setiap pegawai dalam melaksanakan norma-norma yang berlaku di suatu organisasi. Tanggung jawab pada janji yang telah dibuat karyawan tersebut disebut sebagai komitmen. Dengan mematuhi kesepakatan tersebut maka membuatnya untuk berusaha menyelesaikan tugas serta menepatinya sehingga akan berpengaruh pada kinerjanya.

13. Disiplin Kerja

Kedisiplinan dalam bekerja ialah suatu kesungguhan setiap pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pegawai yang mematuhi aturan pada saat bekerja dapat berupa disiplin waktu sehingga hal tersebut dapat memengaruhi kinerjanya.

c. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Kinerja bertujuan untuk memberi jaminan terhadap proses kinerja agar berjalan sesuai harapan dan pencapaian kinerja yang disusun berdasarkan struktur organisasi.

1. Tujuan Kinerja

Kinerja merupakan pengelolaan kemampuan yang ada di perusahaan dan bertanggung jawab untuk mewujudkan kinerja, mendefinisikan harapan kinerja, serta adanya struktur kerja bagi supervisor. Sedangkan tujuan bersifat luas dan menyeluruh, dan tidak ada batas waktu yang ditentukan. Dengan demikian, kinerja bertujuan untuk memperoleh hasil kerja individu sesuai harapan organisasi.

a. Pengertian Tujuan

Pada hakikatnya, tujuan adalah sesuatu yang diharapkan dan ditetapkan untuk diwujudkan. Menurut KBBI, tujuan adalah arah, haluan; yang dituju; maksud; tuntutan (yang dituntut). Kemudian, Wibowo (dalam Poltak S., 2018:505) mengartikan tujuan sebagai pencapaian organisasi, fungsi, departemen dan individu sesuai dengan keinginannya.

Dalam hal ini tujuan dapat artikan juga sebagai target, yaitu hasil yang dicapai secara kuantitatif dan dapat diukur sebagai pendapatan atas modal yang ditanam, hasil, proses, penjualan dan tingkat pelayanan. Tujuan dapat bersifat personal dalam bentuk tujuan pengembangan individu untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, serta potensi memperbaiki kinerja.

b. Tingkatan Tujuan

Adapun tingkatan tujuan ialah sebagai berikut:

1. Tingkatan Penggabungan (*corporate level*)

Tingkat ini berkaitan dengan, nilai, maksud dan rencana strategis secara menyeluruh dalam perusahaan.

2. Tingkat Manajemen Senior

Tingkatan ini memberi kontribusi sesuai dengan harapan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan.

3. *Bussines unit functional* atau departemen level

Level departemen ini berkaitan dengan pencapaian perusahaan baik target maupun proyek yang harus dikerjakan oleh unit bisnis fungsi atau departemen tersebut.

4. Tingkat Tim

Tujuan yang diinginkan dari tim ialah kaitan dengan tanggung jawab dan jasa.

5. Tingkat Individu

Tujuan di tingkat ini dikaitkan pada tugas atau hasil utama dan pertanggungjawaban pekerja dalam menggambarkan suatu kegiatan.

2. Integrasi Tujuan

Tujuan organisasi, individu maupun pada bagian-bagian yang telah ditetapkan bersama harus di satukan sehingga tidak berjalan secara sendiri-sendiri. Wibowo (dalam Sinambela, 2018:506) berpendapat bahwa integrasi hanya dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang peduli terhadap tujuan organisasi dan fungsional.

Sementara itu, Amstrong dan Baron (dalam Lijan P. Sinambela, 2018:507) memberikan deskripsi mengenai karakteristik tujuan yang baik dengan menunjukkan sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Konsistensi, antara nilai organisasi dengan tujuan departemen dan korporasi.
- b. Ketepatan, dirumuskan dengan baik dan harus jelas.
- c. Menantang, penentuan tujuan cukup memberi tantangan sehingga merancang individu mencapai tujuan dan mendorong kemajuan.
- d. Terukur, dihubungkan dengan ukuran kinerja secara kuantatif dan kualitatif.
- e. Termotivasi untuk mencapai, yaitu memperhitungkan hambatan yang memengaruhi individu dalam mencapai tujuan yang dijangkau dalam kapabilitas individu.
- f. Disetujui,
- g. Memiliki waktu pencapaian,
- h. Berorientasi pada kerja sama tim.

3. Tujuan Memfasilitasi Kinerja

Ada 4 (empat) komponen yang harus diperhatikan untuk memfasilitasi kinerja berdasarkan pendapat Kathryn dan Martin (dalam Sinambela, 2018:508) yaitu :

- a. Perilaku Kerja
- b. Muatan tujuannya
- c. Komitmen pada tujuan
- d. Umpan balik

Komitmen pada tujuan adalah suatu tanggung jawab atau yang mengarahkan seorang pegawai demi mencapai tujuan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada pekerjaannya akan mengedepankan pencapaian kinerjanya dan berusaha untuk mengatasi berbagai hambatan yang akan menghalanginya.

Wibowo beranggapan (dalam Sinambela, 2018:508) bahwa terdapat 6 (enam) faktor positif yang memengaruhi komitmen pada tujuan, yakni:

- a. Kewenangan Pengawasan, individu dan kelompok sering berkeinginan menerima tujuan dan berkomitmen jika tujuan dan alasan dijelaskan dengan baik oleh pimpinan.
- b. Tekanan dari rekan kerja dan kelompok,
- c. Tampilan umum,
- d. Keinginan untuk Berhasil,
- e. Penghargaan dan Insentif,
- f. Partisipasi.

4. Kesalahan yang Harus Dihindari

Untuk menentukan tujuan menurut *Harvard Business Essentials* (dalam Sinambela, 2018:509) bahwa banyak organisasi yang melakukan kesalahan karena berbagai hal sebagai berikut yaitu:

- a. Metrik Kinerja. Metrik kinerja memberikan keterangan mengenai kemajuan dari hasil kinerja. Apapun metrik yang digunakan harus ditentukan sesuai dengan tujuan.
- b. Penghargaan dan Ketidakselarasan pada tujuan.

- c. Kurang menantang. Menantang ialah cara yang terbaik membuat tujuan yang dapat dicapai, kemudian dikomunikasikan secara transparan kepada karyawan.

5. Sasaran Kinerja

Sasaran pada kinerja ialah pernyataan yang memaparkan suatu pencapaian tertentu dan bersifat dapat dihitung, diukur dan prestasinya dapat diamati.

Target kinerja dapat diuraikan secara rinci, dapat dicapai, diukur, serta berorientasi pada hasil sesuai waktu yang ditentukan. Sasaran terhadap kinerja meliputi perbaikan kinerja, kepuasan pegawai, keputusan kompensasi, pengembangan pegawai dan keterampilan dalam berkomunikasi. Dengan kata lain, sasaran adalah sebagai hasil akhir dari suatu pekerjaan dan bukan merupakan aktivitas.

d. Pengelolaan Kinerja

Melalui kinerja para pegawai dalam organisasi ditemukan banyak perusahaan ataupun organisasi yang mencari keunggulan dalam bersaing karena kinerja pegawai tidak datang dengan sendirinya melainkan harus dikelola oleh pimpinan. Tanpa adanya penentuan beban tugas maka pegawai akan kebingungan dalam melakukan pekerjaannya (Sinambela, 2018:491-501).

1. Organisasi sebagai Sistem

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri atas berbagai subsistem. Sistem adalah seperangkat komponen yang secara bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan. Berbagai subsistem tersebut saling memengaruhi dan terkait

erat dengan subsistem yang lain, sehingga jika ada satu subsistem yang tidak berfungsi maka akan memengaruhi sistem secara keseluruhan. Dengan kata lain, apabila tidak ada kerja sama maka sistem organisasi tidak berjalan dengan baik. Jadi, seluruh bagian sistem manajemen kinerja harus kita masukkan.

2. Manfaat dan Tantangan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja bermanfaat untuk memberi dampak yang baik terhadap perusahaan, manajer maupun bagi karyawan. Manajemen kinerja dapat diartikan sebagai proses dimana seorang manajer menegaskan bahwa pekerjaan pegawai dengan hasil kinerja sama dengan sasaran organisasi.

Bacal menguraikan dalam Sinambela (2018:495), keuntungan kinerja bagi pimpinan organisasi ialah:

- a. Meringankan pegawai mengambil keputusan sendiri agar waktu tidak tersita.
- b. Mengurangi kesalahpahaman diantara para staf mengenai tanggung jawab seseorang pada sesuatu hal agar tidak menghabiskan waktu mereka.
- c. Mengurangi frekuensi keadaan dimana kita tidak mempunyai informasi saat membutuhkannya
- d. Mengurangi berbagai kesalahan dengan membantu staf dalam mengidentifikasi sebab terjadinya kesalahan.

Manfaat kinerja pada perusahaan adalah untuk memberi dorongan kinerja sesuai dengan tujuan bersama baik tujuan kelompok, organisasi dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen serta membantu menahan para pekerja terampil untuk tetap bekerja dan tidak pindah.

Adapun kegunaan manajemen kinerja kepada manajer ialah memberi uraian pekerjaan, mengoreksi kinerja kelompok atau individu serta mendukung kepemimpinan atasan.

Bagi individu, manfaat kinerja ialah membantu mengembangkan kompetensi kerjanya dan mendorong untuk bekerja dengan baik. Sedangkan, bagi pegawai dapat berguna untuk memberi peluang kepada karyawan supaya mampu meningkatkan keterampilan dan kapasitasnya.

3. Perencanaan Kinerja Organisasi

Dalam berbagai tindakan suatu organisasi, maka sasaran dan tujuan organisasi harus ditentukan terlebih dahulu sebelum menyusun rencana kinerja. Perencanaan adalah suatu metode untuk menyeimbangkan dan mencegah adanya perubahan yang akan terjadi karena organisasi itu sangat dinamis.

Pada suatu organisasi diketahui bahwa fungsi perencanaan masih sangat dasar karena dapat menentukan jalannya organisasi. Jadi, rencana yang dihasilkan tersebut akan mempengaruhi hasil pencapaian dari kinerja perusahaan.

4. Proses Perencanaan Strategi

Menurut Greenberg dan Baron (dalam Poltak Sinambela, 2018:501), terdapat 10 (sepuluh) proses perencanaan terhadap strategi digambarkan sebagai berikut:

- a. Mendefenisikan tujuan
- b. Mendefenisikan lingkup produk dan jasa
- c. Mengukur sumber daya organisasi

- d. Menganalisis pengaturan internal, menyangkut identifikasi apakah tenaga kerja diberi imbalan dengan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan atau tidak.
- e. Melakukan evaluasi terhadap kondisi luar organisasi.
- f. Menilai keuntungan Kompetitif.
- g. Kemampuan untuk bersaing.
Strategi yang digunakan adalah strategi meningkatkan pangsa pasar, strategi perubahan haluan dan strategi keluar.
- h. Memberi informasi kepada pimpinan mengenai strategi yang digunakan.
- i. Melaksanakan strategi organisasi
- j. Mengevaluasi manfaat.

e. Evaluasi Kinerja

Proses evaluasi kinerja dilaksanakan melalui karyawan tersebut dengan mengikut-sertakan manajer dan bekerja sama dalam menilai sasaran yang telah dicapai sesuai dengan kesepakatan bersama.

1. Tindak Lanjut Kinerja

Pencapaian suatu kinerja yang telah dinilai oleh organisasi akan memperoleh hasil yang baik tanpa memberi umpan balik. Untuk itu diperlukan analisis terhadap kerja pegawai dan bimbingan kerja agar dapat mengembangkan pengetahuan dan keahlian mereka.

Ada 4 (empat) hal yang perlu diperhatikan dalam diagnosis dan bimbingan kerja (Lijan, 2018:512) yaitu:

- a. Tingkat gaji atau upah, imbalan dan promosi
- b. Perencanaan strategis dan arah organisasi
- c. Perencanaan pengembangan SDM
- d. Proses anggaran keuangan.

2. Aktivitas Perencanaan Kinerja

- a. Mendapatkan informasi dan data
- b. Rencana Operasional dan Strategis

Rencana strategis merupakan suatu dokumen yang menggambarkan strategi jangka panjang, sasaran-sasaran, serta visi organisasi maupun tiap unit kerja.

- c. Cara mempersiapkan dan Mendidik Pegawai

Hal yang harus diketahui bersama oleh staf pada proses manajemen kinerja yaitu mengetahui pentingnya manajemen kinerja dan menumbuhkan falsafah umum yang menjadi budaya organisasi seperti kerja sama serta fokus pada pencegahan masalah kinerja.

2. Loyalitas Kerja

a. Pengertian Loyalitas

Secara etimologis, loyalitas berawal dari kata dasar (loyal) yang berasal dari bahasa Perancis yaitu "*Loial*" berarti mutu dari sikap setia. Sedangkan di dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) versi *online*, diuraikan bahwa loyalitas adalah kepatuhan atau kesetiaan. Berarti loyalitas secara umum adalah kualitas kepatuhan atau kesetiaan seseorang terhadap organisasi ataupun orang lain melalui tindakan yang diperbuatnya.

Loyalitas merupakan sikap setia dan ketaatan seorang karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja dan harus selalu setia dalam membela kepentingan perusahaan tersebut. Nilai dari kesetiaan ini sendiri tidak boleh kecil dari standar yang telah ditentukan dan dianggap memiliki nilai utama (Kasmir, 2018:192).

Umumnya, istilah kata loyalitas hanya digunakan dalam bidang bisnis, organisasi atau pemasaran produk. Loyalitas pada pemasaran ialah harapan pelanggan terhadap produk perusahaan agar selalu digunakan dan membelinya dalam waktu yang lama. Sedangkan di bidang organisasi, loyalitas diartikan sebagai sikap setia seorang pegawai terhadap perusahaan tempatnya bekerja dengan memberikan semua kompetensi serta keahliannya.

Pada dasarnya, kesetiaan seorang pegawai dapat diukur dan diketahui pada saat perusahaan maupun organisasi sedang dalam kondisi kurang baik. Kesetiaan ini akan dinilai jika seorang pegawai dengan sungguh-sungguh dan terus bekerja walaupun suatu perusahaan atau organisasi tersebut berada dalam kondisi apapun. Pegawai yang setia juga pasti tidak akan menjadi pengkhianat yaitu dengan membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain atau pihak pesaing. Akan tetapi, pegawai yang setia akan terus berkarya dan mempertahankan kinerjanya tanpa ada halangan dari pihak luar.

b. Karakteristik Loyalitas Karyawan

Pegawai yang sangat loyal atau setia akan selalu taat pada semua aturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pegawai yang loyal memiliki sebuah rasa tanggung

jawab yang tinggi di dalam dirinya dan memiliki keinginan untuk tetap dapat bekerja sama dengan orang lain demi mewujudkan tujuan bersama.

Adapun beberapa karakteristik daripada loyalitas karyawan (ciputrauceo.net) yaitu sebagai berikut:

- a. Pegawai yang setia akan selalu taat pada aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- b. Biasanya pegawai yang setia akan tampak rasa memiliki di dalam dirinya terhadap organisasi sehingga sikap dan tindakannya selalu hati-hati dan bertanggung jawab.
- c. Memiliki sebuah rasa tanggung jawab yang cukup besar bagi suatu organisasi.
- d. Adanya keinginan untuk dapat bekerja sama dengan orang lain demi mewujudkan tujuan organisasi.
- e. Memiliki hubungan yang baik antar pribadi dengan rekan kerja atau pegawai lainnya maupun dengan pimpinan.
- f. Sikap loyal daripada pegawai dapat dilihat dari tingkat kesukaan terhadap pekerjaan dan dari kinerja pegawai tersebut.

c. Faktor Penentu Loyalitas

Adapun faktor-faktor yang menjadi penentu loyalitas (sarjanaekonomi.co.id) yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Loyalitas Konsumen

Dorongan perilaku seseorang agar dapat membeli suatu barang dengan berulang kali disebut loyalitas pelanggan.

- a. Tingkat Kepuasan yang tinggi (*satisfaction*)
- b. Adanya kepercayaan (*trust*)
- c. Adanya ikatan emosional (*emotional bonding*)
- d. Kemudahan yang dirasakan
- e. *History with company*

2. Faktor Loyalitas Pegawai

Loyalitas pegawai dapat diartikan sebagai suatu tindakan yang menunjukkan dorongan dan kepatuhan pegawai terhadap perusahaan atau organisasi.

- a. Pemenuhan kebutuhan Pegawai
- b. Kebutuhan akan kerohanian. Misalnya berbagai kegiatan kerohanian dan lain sebagainya.
- c. Adanya pengembangan karir pegawai dan menempatkannya pada posisi jabatan yang tepat.
- d. Mengindahkan pendapat orang lain sehingga dapat merasa bahwa mereka dihargai.
- e. Memiliki kesempatan untuk berkarir serta ada rasa aman saat bekerja.

d. Ciri-ciri Loyalitas Karyawan

Loyalitas merupakan suatu hal yang berkaitan dengan emosional seseorang. Perusahaan bisa memberi gaji karyawannya, namun tidak dapat untuk membeli loyalitas dari para karyawan tersebut. Bagi perusahaan, mempekerjakan pegawai

yang memiliki tingkat loyalitas tinggi sangat bermanfaat. Tetapi kondisi perusahaan tidak selalu seperti yang diharapkan oleh karyawan itu sendiri.

Biasanya, dalam menilai kesetiaan pegawai di suatu perusahaan atau organisasi maka dapat dilihat dari seberapa lama masa kerjanya. Seorang karyawan yang telah bekerja selama bertahun-tahun akan dipandang sebagai karyawan yang paling loyal. Sedangkan banyak juga karyawan pada kenyataannya yang memiliki masa kerja lama tetapi kinerjanya masih rendah.

Loyalitas karyawan bukan hanya sekedar kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugas-tugas atau kewajibannya sesuai dengan *job description*, melainkan bagaimana melaksanakan tugas seoptimal mungkin demi mewujudkan hasil yang optimal. Ciri-ciri karyawan yang loyal dan dapat dilihat dari sudut pandang lain yaitu:

a. Bekerja dengan integritas

Kesetiaan pegawai dapat dilihat dari besarnya ketaatan mereka di perusahaan atau di organisasi. Sesungguhnya, karyawan yang loyal dapat dilihat dari seberapa besarnya integritas yang ditunjukkannya pada saat bekerja.

b. Berani mengatakan untuk tidak setuju

Pemimpin yang hebat pasti ingin jika karyawannya aktif dalam berpendapat, bertanya dan selalu berhati-hati dalam bekerja. Artinya, bahwa dalam kondisi ini karyawan dapat menyuarkan masing-masing pendapatnya sehingga perusahaan dapat menciptakan suasana debat dalam internalnya.

c. Mendukung Secara Positif Keputusan Pemimpin

Pada saat pemimpin melakukan suatu hal yang salah, maka karyawan yang loyal

tetap akan memberitahu dengan jujur kesalahan dari pemimpin mereka tersebut. Karyawan yang loyal tentunya menjalin relasi yang baik dengan karyawan atau rekan kerja yang lain dan juga dengan atasannya. Karyawan yang loyal juga dapat memberlakukan pemimpinnya sebagai rekan kerja/tim dan bukan sebagai musuh.

d. **Memuji Rekan kerjanya**

Karyawan yang loyal selalu memberi apresiasi atau pujian apabila teman sekerjanya yang lain memperoleh hal yang lebih baik. Artinya bahwa misi perusahaan telah digenapi kepada karyawan.

e. **Menyukai Pekerjaan**

Karyawan yang loyal dapat menyukai pekerjaannya dan tidak memandang pekerjaannya itu sebagai rutinitas. Akan tetapi, mereka menganggap bahwa itu merupakan sesuatu yang disukai untuk dikerjakan dan juga dipercaya oleh mereka. Loyalitas karyawan dapat menjadi jaminan bahwa karyawan dapat siap bekerja secara optimal untuk kemajuan perusahaan atau organisasi.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi ialah bagian dari peranan manajemen SDM yang cukup penting dan memberikan pengaruh serta acuan kepada para pegawai untuk bekerja. Tujuan pegawai tidak hanya untuk mengabdikan atau membuktikan dirinya kepada organisasi tetapi menggunakan segala pengetahuan, tenaga, waktu, keterampilan dan komitmen yang dimilikinya untuk memperoleh suatu bayaran yang diberikan

dari hasil kinerja dan produktivitas kerjanya. Kompensasi diartikan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan kepada para pegawai atas pengorbanannya melalui tenaga, waktu, maupun melalui pikiran mereka.

Pada dasarnya, kompensasi yang diterima pegawai merupakan wujud dari tenaga dan pikiran yang mereka berikan pada perusahaan . Akan tetapi, ada juga suatu defenisi bahwa pegawai yang telah menyalurkan seluruh potensi kerjanya bagi organisasi itu haruslah menerima bayaran yang setimpal sebagai wujud dari menghargai jerih lelah karyawan itu.

Keberhasilan dalam menentukan tingkat kompensasi juga memberi pengaruh yang cukup besar terhadap tingkat kinerja pegawai, dan tercapainya tujuan serta akan memperbaiki kelangsungan lingkungan hidup organisasi yang semakin bersaing. Kinerja pegawai menjadi maksimal apabila imbalan yang diterima sudah memadai.

Menurut Martoyo dalam Sinambela (2018:218) kompensasi adalah keseluruhan pemberian imbalan jasa yang diatur untuk *employers* maupun *employees*, baik secara langsung ataupun yang tidak berupa uang (non finansial).

Sastrohadiwiryo (2015), (dalam Poltak Sinambela, 2018:218) mengatakan kompensasi sebagai suatu bayaran atau imbalan yang diterima para pegawai oleh organisasi sebagai akibat dari sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikannya demi kemajuan organisasi guna mewujudkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya, Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2018:219) mengartikan kompensasi adalah sebagai suatu ganti pemberian jasa para karyawan terhadap

perusahaan. Kompensasi dapat dibedakan dengan gaji, yaitu suatu hasil yang diterima karyawan berupa uang sebagai ganjaran yang telah diberikannya demi terwujudnya tujuan perusahaan; insentif, ialah keuntungan yang dibagikan kepada pegawai atas kinerja dan hasil pencapaian mereka yang semakin meningkat atau karena penghematan biaya yang mereka lakukan. Sementara upah merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai secara adil berdasarkan jasa yang mereka berikan kepada organisasi. Walaupun demikian, biasanya dalam berbagai banyak referensi diuraikan bahwa upah, gaji, insentif, tunjangan dan faktor-faktor lainnya adalah bagian dari kompensasi.

Sementara, J. Long dalam Widodo (dalam Sinambela, 2018:219) berpendapat bahwa kompensasi merupakan bagian ekonomi yang memiliki hubungan dengan sistem reward dimana sistem tersebut dapat mempengaruhi perilaku pegawai. Dengan demikian, sistem reward yang ada dalam suatu organisasi tidak akan dapat dipisahkan dengan sistem kompensasi itu sendiri. Berarti reward merupakan seluruh pemenuhan kebutuhan para pegawai yang telah disediakan oleh organisasi.

Ada dua (2) jenis reward antara lain :

1. Kompensasi ekstrinsik, yaitu kompensasi yang memenuhi kebutuhan pokok untuk bertahan hidup (*survival*) dan keamanan, serta pengakuan akan kebutuhan sosial. Pemenuhan kebutuhan ini berasal dari faktor lingkungan para pegawai yang ada disekitar pekerjaannya. Misalnya, pengawasan, kondisi pekerjaan, upah, atau rekan kerja. Dengan kata lain, kompensasi ini di hasilkan dari seseorang atau sesuatu dari lainnya.

2. Kompensasi intrinsik, yaitu tingkatan yang lebih tinggi dalam pemenuhan kebutuhan. Pemberian kompensasi ini tidak bergantung pada kehadiran atau keberadaan serta tindakan lainnya. Misalnya, untuk penghargaan, kebanggaan, serta adanya peningkatan dan perkembangan dari berbagai faktor yang terdapat dalam pekerjaan itu, seperti tingkat variasi pekerjaan, tantangan pegawai atau kepentingan dari tugas yang dikerjakan, umpan balik, kekuasaan dalam mengambil keputusan pada tugas dan pekerjaan di berbagai nilai sosial.

Kompensasi dapat juga berbentuk materiil atau benda dan tidak hanya diberikan dalam bentuk uang. Hal ini dikarenakan prestasi yang diberikan kadang-kadang sukar dinilai dengan uang, melainkan lebih mudah apabila diberikan dalam bentuk materiil.

Disamping itu, kompensasi dapat juga diberikan berupa fasilitas atau kemudahan-kemudahan lain bagi para pegawainya oleh perusahaan. Kompensasi seperti itu merupakan peningkatan dari kompensasi uang atau materiil yang artinya tidak dating begitu saja. Adapun jenis dari fasilitas yang disediakan oleh organisasi secara umum ialah berupa lingkungan kerja yang nyaman, transportasi, makan siang, rumah dinas dan juga berupa fasilitas kesehatan.

Terdapat dua bagian kompensasi yaitu kompensasi secara langsung dan kompensasi secara tidak langsung. Secara langsung artinya kompensasi yang diterima oleh pegawai secara langsung sesuai dengan hasil kerjanya. Sementara kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai dan tidak berdasarkan kinerjanya atau biasa disebut sebagai pelengkap kompensasi

meliputi fasilitas kesehatan, tunjangan, transportasi, dan lain-lain karena perusahaan memberikan ini hanya sebagai pelengkap dari kompensasi yang telah diterima pegawai.

Adapun keuntungan yang dapat diperoleh dengan adanya kompensasi benefit antara lain:

1. Menumbuhkan jiwa semangat dan loyalitas kerja pegawai terhadap organisasi.
2. Meminimalisir perputaran pegawai dan jumlah absensi.
3. Mengurangi adanya campur tangan dari pemerintah untuk menyelenggarakan kesejahteraan pegawai.

Proses atau langkah-langkah yang dilalui supaya ada keadilan dalam pemberian kompensasi yakni terdiri atas :

1. Menentukan nilai dari masing-masing pekerjaan melalui evaluasi kerja.
2. Mengadakan survei terhadap kompensasi yang diberikan kepada pegawai apakah sudah sesuai dengan pekerjaan serupa yang ada di organisasi lain.
3. Tingkat kompensasi harus digabungkan dengan pekerjaan yang serupa.
4. Setiap tingkatan kompensasi ditetapkan sesuai harga dengan menggunakan garis kompensasi.
5. Tingkat kompensasi disesuaikan berdasarkan kebijakan peraturan yang ditetapkan.

Organisasi yang tidak dapat memberi kompensasi yang memadai bagi pegawai, serta untuk memberi kepuasan pun terasa berat bagi pegawainya maka pegawai tidak memiliki semangat untuk bekerja sehingga kinerja dan loyalitasnya rendah serta akan rawan terhadap guncangan. Apabila terdapat pemberian

kompensasi yang tidak sesuai maka para pegawai melakukan perlawanan langsung sampai penolakan secara keras melalui demonstrasi.

Jadi, kompensasi adalah keseluruhan dari apa yang diberikan kepada pegawai oleh perusahaan atas balas jasa mereka secara wajar untuk mewujudkan tujuan organisasi dan dapat berupa uang atau materiil maupun berupa penghargaan.

b. Asas Kompensasi

Program pemberian kompensasi ditentukan berdasarkan asas adil dan layak serta memperhatikan perubahan Undang-Undang yang berlaku.

1. Asas Adil

Salah satu asas penting yang harus diperhatikan dalam pembuatan dan penerapan kebijakan kompensasi adalah keadilan. Keadilan kompensasi finansial adalah pemberian upah kepada para pegawai secara adil. Kemudian, keadilan eksternal merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai setimpal dengan imbalan yang diterima oleh pegawai di perusahaan lain dengan pekerjaan serupa. Keadilan eksternal ini akan terwujud apabila diadakan survei kompensasi di organisasi tersebut. Keadilan internal yaitu apabila pegawai telah menerima imbalan yang sesuai dengan pekerjaan mereka di perusahaan yang sama dan dapat ditentukan melalui cara mengevaluasi pekerjaan tersebut.

Selain itu, ada keadilan pekerja yaitu keadaan dimana seseorang melakukan pekerjaan yang sejenis dengan menerima bayaran berdasarkan posisi jabatan dan keberhasilan pegawai dalam perusahaan yang sama. Keadilan

tim merupakan keadilan ketika tim telah mencapai tujuan dan mendapat *reward* berdasarkan produktivitas dar timnya.

Asas keadilan ialah kesesuaian terhadap imbalan bagi pegawai yang mempunyai tugas dengan nilai yang sama. Asas keadilan tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima dapat mempengaruhi perilaku pegawai di dalam organisasi.

Menurut Simamora dalam Sinambela (2018:244), keadilan kompensasi terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu :

a. Keadilan Internal

Keadilan adalah kesepadanan antara masukan dengan hasil-hasil yang didapatkan dari pekerjaan tersebut ke dalam suatu pekerjaan yang dibawa oleh pegawai. Masukan tersebut meliputi kemampuan khusus, pengalaman, pendidikan, tenaga dan waktu kerja. *Output*-nya antara lain gaji, tunjangan, prestasi, pengakuan, dan imbalan lainnya.

Keadilan internal merupakan pemberian gaji pegawai secara adil dan sesuai dengan nilai pekerjaan di dalam organisasi. Artinya, bahwa keadilan internal ini dapat menciptakan suatu pekerjaan menjadi berfungsi, hasil pekerjaan, nilai ekonomi, serta status sosial yang ada di organisasi tersebut. Adapun dampak dari keadilan internal yaitu terdapat pada kepuasan, moral pekerjaan, produktivitas dan perputaran pegawai . Apabila keadilan internal tidak terpenuhi maka hal tersebut akan terjadi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus selalu mengupayakan keadilan internal.

b. Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal dimaknai sebagai bayaran yang setimpal dengan gaji dan dapat diberlakukan untuk pekerjaan sejenis. Keadilan eksternal dapat dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa dan setara dengan organisasi yang ada di luar organisasinya. Untuk menentukan keadilan eksternal maka ada dua hal yang harus diperhatikan, yaitu pekerjaan yang sedang dibandingkan mesti sama atau hampir sama, dan organisasi yang disurvei harus sesuai dengan misi dan bidangnya.

Simamora berpendapat dalam Sinambela (2018:245) bahwa terdapat tiga (3) hal yang mempengaruhi tingkat kompensasi internal, yaitu:

1. Faktor-faktor penawaran dan permintaan tenaga kerja;
2. Faktor-faktor pasar produk, meliputi tingkat kompetisi, tingkat permintaan produk, karakteristik industri, kesehatan industri, serta karakteristik produk dan kesanggupannya memberikan gaji yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain;
3. Harga dan tingkat harga modal tersebut dapat di salurkan untuk tenaga kerja dalam proses yang produktif. Keadilan eksternal ini ditentukan dari sistem gaji berdasarkan penetapan gaji yang tepat.

Keadilan eksternal akan bertahan dalam jangka waktu yang berkesinambungan sehingga pegawai akan tetap bekerja di organisasi itu jika keadilan eksternal tersebut diperhatikan. Namun dalam jangka pendek, para pegawai bisa saja memutuskan untuk meninggalkan organisasi jika ketidakadilan eksternal ini terjadi sehingga menimbulkan dampak bagi

organisasi. Jadi, kompensasi di setiap organisasi harus diukur melalui tingkat kewajaran eksternal.

c. Keadilan Individu

Keadilan individu artinya bahwa adanya perlakuan secara wajar terhadap individu-individu seperti rekan kerja mereka (Simamora dalam Sinambela, 2018:245). Pada saat organisasi memberikan kompensasi kepada seorang pegawai, terdapat dua persepsi keadilan, yaitu rasio kompensasi terhadap masukan upaya, ketahanan dari seseorang yang merugikan kondisi kerja, pelatihan, pendidikan; dan perbandingan rasio dengan yang dirasakan secara langsung oleh pegawai lain.

Teori keadilan berawal dari penekanan bahwa kewajaran dan keadilan adalah penting bagi semua orang. Biasanya keadilan ada apabila seseorang merasa bahwa terdapat keseimbangan antara rasio dengan masukan, baik yang secara internal maupun dalam kaitannya dengan orang lain. Sebetulnya bahwa berbagai hasil dan masukan adalah unit-unit yang berbeda, dan tidak dapat dievaluasi satu persatu secara langsung.

Teori keadilan menjelaskan bahwa individu-individu dapat membandingkan risiko *input* dan *output* mereka dengan rasio *input* dan *output* orang lain sehingga bisa memberi ketentuan bila mereka sudah diperlakukan secara wajar atau tidak. Orang lain itu juga bisa saja ada dalam organisasi yang sama maupun di luar organisasi atau dalam pekerjaan yang sama atau berbeda. Perasaan ketidakadilan timbul jika proses perbandingan yang mengekspresikan

ketidakseimbangan antara berbagai masukan dan berbagai keluaran yang dibandingkan pegawai dengan rekan kerjanya.

2. Asas Kelayakan dan Kewajaran

Asas kelayakan dan kewajaran berkaitan dengan kompensasi yang diberikan kepada pegawai berada pada tingkat yang layak dan wajar serta harus mampu memenuhi kebutuhan pribadinya serta keluarganya. Artinya, besarnya pemberian kompensasi dapat mencerminkan status pegawai, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan tersebut akan dinikmati oleh pegawai serta keluarganya. Pada dasarnya, tolok ukur layak bersifat relatif, akan tetapi penentuan jumlah minimal kompensasi yang akan diterima oleh pegawai harus berdasarkan standar hidup daerah dan standar minimum yaitu Upah Minimum Regional (UMR) baik tingkat Kabupaten/Kota maupun pada tingkat Provinsi.

Kompensasi yang wajar bermakna bahwa besarnya kompensasi harus memperhatikan faktor-faktor seperti pendidikan, kinerja, tanggung jawab, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, dan jabatan. Manajer SDM dalam hal ini harus selalu melakukan pengawasan terhadap kompensasi yang diterima pegawai dengan perkembangan lingkungan eksternal yang berlaku. Hal ini perlu supaya pegawai itu tetap punya semangat kerja yang tinggi dan jauh dari tuntutan serikat buruh, pegawai atau pekerja, maupun pemerintah yang akan mengancam kelangsungan bisnis organisasi.

c. Jenis Kompensasi

Terdapat tiga jenis kompensasi secara umum, yaitu : kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan insentif. Kompensasi langsung merupakan imbalan yang diterima pegawai berupa gaji atau upah, dan secara tetap akan dibayarkan sesuai periode yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kompensasi tidak langsung adalah bayaran yang diterima pegawai berupa pembagian keuntungan diluar dari gaji atau upah tetap, baik berupa uang maupun materiil. Sedangkan insentif adalah suatu penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang hanya sewaktu-waktu atau tidak tetap untuk memotivasi hasil kerja pegawai.

Menurut bentuk dan cara pemberiannya, kompensasi dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu :

1. Kompensasi berdasarkan bentuknya

Kompensasi ini terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang berupa gaji. Sedangkan non finansial ialah balas jasa yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri dalam bentuk kepuasan atau dari lingkungan fisik maupun psikologis di tempat orang tersebut bekerja. Ciri-ciri kompensasi non finansial ialah perasaan puas pegawai dari pelaksanaan tugas yang bermakna.

2. Kompensasi berdasarkan cara pemberiannya

Berdasarkan pemberiannya terbagi dua yaitu Kompensasi finansial langsung meliputi imbalan dalam bentuk gaji, upah, komisi atau bonus yang diperoleh seseorang. Kompensasi finansial tidak langsung yaitu suatu imbalan yang diberikan kepada pegawai diluar gaji, dapat berupa tunjangan seperti

program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pemenuhan biaya berobat di rumah sakit, bantuan sosial dan cuti.

Menurut Mulyadi dalam Sinambela (2018:222), kompensasi dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu :

1. Kompensasi intrinsik, merupakan kompensasi yang didapat pegawai berupa rasa puas diri ketika telah berhasil mencapai target tertentu yang berarti pekerjaannya telah diselesaikan dengan baik. Misalnya, dengan penambahan pekerjaan, tanggung jawab, dan memotivasi pegawai untuk menjadi lebih baik serta usaha lain yang menaikkan status pegawai tersebut.
2. Kompensasi ekstrinsik, yakni kompensasi yang diperoleh pegawai berupa kompensasi langsung seperti gaji dan bonus, dan kompensasi tidak langsung seperti biaya liburan, asuransi kecelakaan, asuransi kesehatan serta kompensasi non finansial berupa lokasi tempat parkir yang istimewa, ruangan kerja khusus, perlengkapan kantor khusus, gelar khusus, dan memiliki sekretaris pribadi.

Sementara itu, terdapat dua macam jenis kompensasi menurut Simamora dalam Sinambela (2018:223) yaitu :

1. Kompensasi finansial berupa kompensasi langsung yang terdiri atas :
 - a. Imbalan pokok yaitu gaji dan upah;
 - b. Pembayaran insentif (*Incentive pay*) seperti pembagian laba, bonus, komisi, pembagian saham;
 - c. Upah pantas (*merit pay*) berupa bayaran terhadap prestasi
 - d. Pembayaran yang ditangguhkan (*deffered pay*), yaitu tabungan rencana dan penerimaan atas pembelian saham.

Kemudian, jenis kompensasi secara tidak langsung meliputi :

- a. Program perlindungan pegawai berupa asuransi kesehatan, asuransi ketenagakerjaan, asuransi jiwa serta dana pensiun;
 - b. Imbalan yang diterima diluar jam kerja seperti cuti hamil, cuti tahunan, liburan maupun hari besar;
 - c. Fasilitas kantor yaitu ruang kerja, kendaraan dinas, dan tempat parkir.
2. Kompensasi dalam bentuk Non finansial dapat dibagi menjadi :
- a. Pekerjaan, yaitu tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa puas terhadap apa yang telah dicapai.
 - b. Lingkungan tempat kerja, yaitu peraturan yang tepat, supervisor yang profesional, rekan kerja yang baik dan kenyamanan lingkungan kerja.

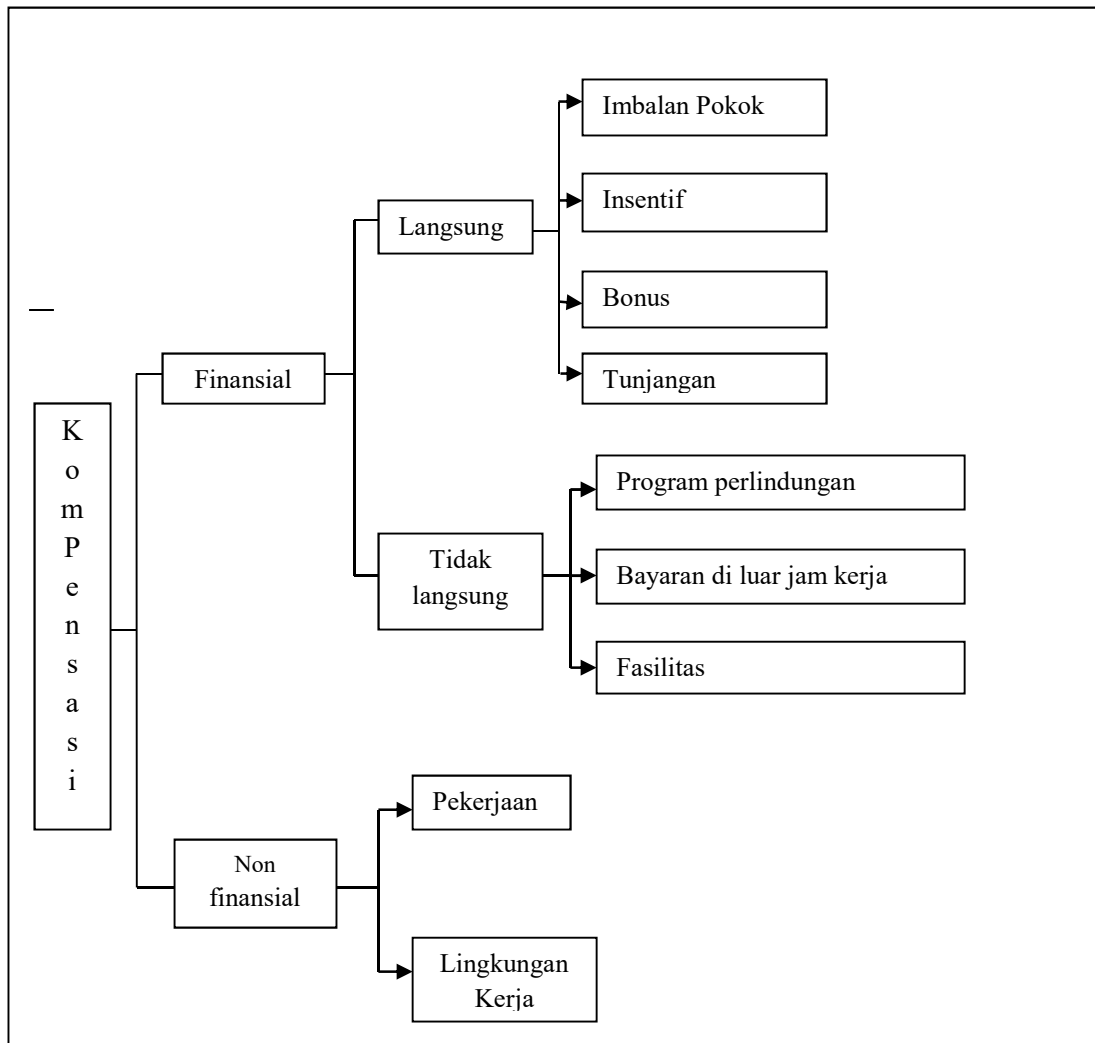
Sedangkan dalam Sinambela (2018:223), Michael dan Horold membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu kompensasi material, sosial dan aktivitas. Kompensasi material yaitu segala sesuatu berupa penguat fisik (*physical reinforcer*) diluar dari uang yang diterima seperti gaji, komisi dan bonus. Contohnya, tunjangan pension, asuransi kesehatan, telepon, ruangan kerja nyaman ataupun tempat parkir.

Kompensasi sosial artinya suatu kebutuhan sosial seseorang dalam kaitannya dengan orang lain. Misalnya, pengakuan kompetensi kerja, penghargaan atas prestasi, promosi, status, masa jabatan yang ditentukan, rekreasi, pembentukan kelompok pengambil kebijakan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk menyelesaikan masalah di organisasi.

Kompensasi aktivitas adalah kompensasi yang dapat mengaktifkan berbagai jenis kegiatan tertentu dengan memberi peluang kepada pegawai untuk mengerjakan pekerjaan itu walaupun tidak disukainya. Kompensasi aktivitas yang dikerjakan diluar pekerjaannya yaitu berupa wewenang pegawai sehingga tidak menimbulkan kerja yang bosan, pelimpahan kekuasaan, tanggung jawab (otonomi), ikut serta dalam mengambil keputusan, dan pelatihan pengembangan kepribadian.

Suatu organisasi akan terbantu untuk mencapai tujuannya jika kompensasi dapat dikelola dengan baik sehingga memperoleh, memelihara serta menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, pegawai akan memilih untuk meninggalkan organisasi jika kompensasi tidak sesuai dengan keinginannya, karena tidak memiliki motivasi untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga akan mengakibatkan kerugian bagi organisasi karena mengadakan kembali rekrutmen pegawai. Akibat adanya rasa tidak puas atas kurangnya imbalan jasanya maka kinerja pegawai akan menurun, melakukan mogok kerja, keluhan pegawai meningkat, bolos kerja, tidak mematuhi peraturan hingga berbagai tindakan lain seperti keluar dari organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan dan uraian di atas maka jenis kompensasi dapat dilihat pada struktur Gambar 2.3 berikut ini.



Sumber : Diolah dari berbagai sumber rujukan dalam Buku Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta, PT Bumi Aksara 2018)

Gambar 2.3 Skema Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi tersebut dapat mendorong pegawai memiliki prestasi kerja, komitmen dalam organisasional maupun dalam pengawasan. Kompensasi memiliki dampak yang cukup besar dalam menarik pegawai, tingkat perputaran pegawai motivasi, produktivitas. Jadi dalam pembayaran kompensasi, tingkat dan besarnya kompensasi mesti diperhatikan dengan benar karena tingkat kompensasi

Dapat memperbaiki gaya hidup, status, dan anggaran organisasi.

d. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin (dalam Sinambela 2018:225) sebagai berikut:

1. Pembagian Sumber daya manusia secara efisien.

Artinya bahwa pemberian kompensasi diberikan kepada pegawai yang berprestasi dengan tujuan untuk meningkatkan hasil kerja pegawai.

2. Pemanfaatan Sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.

Pembayaran kompensasi terhadap pegawai mempunyai suatu keterkaitan dimana pegawai tersebut akan menggunakan tenaganya dan bekerja secara efektif dan efisien.

3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Artinya, sistem pemberian kompensasi dapat mendukung stabilitas pegawai dan memajukan pertumbuhan ekonomi Negara secara menyeluruh.

Pemberian kompensasi kepada para pegawai menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2017:188), memiliki tujuan antara lain menanggung sumber mata pencaharian pegawai serta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan status pegawai, meningkatkan disiplin kerja, memperkuat ikatan kerja antar pegawai, mencegah pegawai meninggalkan perusahaan, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, tenaga kerja dapat bersaing dengan perusahaan di pasar, memudahkan perusahaan mencapai tujuan, mengikuti segala aturan yang berlaku, dan adanya kemajuan teknologi baru.

Sementara itu, Werther dan Davis dalam Sinambela (2018:225) menjelaskan bahwa tujuan pemberian kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh (8) delapan faktor.

1. Adanya pegawai yang kompeten.

Para pelamar kerja akan tertarik apabila kompensasi yang ditawarkan cukup tinggi. Tingkat pembayaran harus peka terhadap permintaan dan penawaran pasar tenaga kerja karena para pengusaha berkelompok untuk memperoleh pegawai yang dikehendaki.

2. Mempertahankan pegawai yang ada.

Pegawai akan meninggalkan organisasi apabila pemberian kompensasi tidak sesuai yang diharapkan sehingga akan menyebabkan tingginya perputaran pegawai.

3. Menjamin Keadilan.

Supaya keadilan internal dan eksternal tercapai maka manajemen kompensasi sangat berusaha dengan keras. Keadilan internal punya ketentuan bahwa pembayaran pekerjaan yang sama dibayar sesuai dengan nilai relatif sebuah pekerjaan. Keadilan eksternal berarti imbalan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan organisasi lain di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan

Pembayaran dapat meningkatkan perilaku yang diharapkan dan insentif dapat membarui ketaatan, tujuan pada tingkah laku, tanggung jawab, program kompensasi yang memadai, menghargai kinerja, pengalaman, dan berbagai perilaku lainnya.

5. Mengendalikan biaya

Secara rasional sistem kompensasi dapat mendukung organisasi mendapat pegawai yang berpotensi yang didasarkan pada biaya dan dapat menjaganya.

6. Mengikuti aturan hukum.

Sistem kompensasi yang efektif dapat dapat mengikuti segala kebijakan dari pemerintah secara resmi dan menjamin untuk memenuhi kebutuhan pegawai.

7. Memfasilitasi pengertian.

Hendaknya spesialis SDM, manajemen operasi dan para pegawai dapat dengan mudah memahami sistem manajemen kompensasi.

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program kompensasi harus direncanakan dengan dengan baik supaya dapat dikelola secara efisien sehingga sistem informasi SDM menjadi optimal, walaupun bukan sebagai tujuan atau pertimbangan utama dari tujuan lainnya.

Tujuan manajemen diatas merupakan suatu petunjuk bukan sebagai aturan. Maka untuk memenuhi tujuan tersebut, terdapat tiga fase dalam manajemen kompensasi, yaitu:

1. Fase identifikasi dan Studi pekerjaan, yaitu menilai pekerjaan dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan untuk menjamin keadilan internal yang berdasar pada nilai relatif pegawai.
2. Fase keadilan Internal, yaitu melakukan survei upah dan gaji yang berdasar pada upah di pasar kerja untuk menentukan ketidakadilan eksternal.
3. Fase keadilan eksternal, yaitu menilai bayaran tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran yang berdasar pada keadilan internal dan eksternal.

Agak berbeda dengan Notoadmojo dalam Edy Sutrisno (2017:188) yang menyatakan bahwa ada 6 (enam) tujuan kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu apresiasi atau penghargaan dari organisasi terhadap capaian kerja para pegawai. Selanjutnya akan mendukung perilaku dan kinerja pegawai seperti produktivitas yang tinggi berdasarkan harapan organisasi tersebut.

2. Menjamin keadilan.

Suatu organisasi dapat menjamin keadilan antar pegawai apabila sistem kompensasi sudah memadai. Setiap pegawai akan mendapatkan gaji atau upah berdasarkan hasil kerja, fungsi, tugas yang diberikan maupun posisi jabatan.

3. Mempertahankan karyawan

Adanya sistem kompensasi yang baik membuat pegawai mempertahankan diri untuk bekerja di organisasi itu, artinya organisasi mampu mencegah para pegawai keluar dari organisasi demi mencari pekerjaan yang lebih baik.

4. Mendapat pegawai yang berkualitas.

Adanya pemberian kompensasi yang wajar maka banyak para calon pekerja akan tertarik dan juga peluang lebih banyak untuk memilih pegawai yang baik.

5. Pengendalian biaya.

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi perekrutan pegawai, akibat dari semakin banyak dan seringnya pegawai yang keluar untuk mencari pekerjaan yang lebih produktif. Hal ini berarti adanya tindakan peng-

hematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi para calon pekerja baru.

6. Melaksanakan berbagai peraturan.

Adanya sistem kompensasi yang wajar merupakan ketetapan pemerintah bagi organisasi sehingga hal ini menjadi suatu tuntutan supaya setiap organisasi memiliki sistem administrasi yang baik dalam hal kompensasi.

Perusahaan memberikan kompensasi kepada para pegawai adalah bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup pegawai. Sedangkan tujuan orang bekerja adalah supaya dapat hidup dari hasil kerjanya. Dengan adanya pemberian kompensasi, maka kehidupan dan harga diri pegawai akan lebih terjamin di lingkungan masyarakat, sehingga pegawai senang dan merasa dipedulikan. Jika hal itu dapat terlaksana dengan baik, maka perusahaan atau organisasi tersebut telah berhasil mewujudkan salah satu tujuan dari pembayaran kompensasi.

Perusahaan yang sudah mencapai pembayaran kompensasi yang tepat dan layak, akan dapat bertumbuh dan menghasilkan produk sesuai kebutuhan masyarakat. Perusahaan juga harus selalu dapat mengantisipasi kemajuan teknologi yang canggih dan mempergunakannya dalam perusahaan, sehingga perusahaan mampu mengikuti situasi perkembangan sesuai dengan tuntutan perubahan zaman.

Kompensasi harus mampu memberikan pengaruh positif kepada para pegawai maupun bagi organisasi. Dengan demikian, selain yang dijelaskan diatas maka tujuan kompensasi terdapat juga dalam Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Tujuan Kompensasi

No	Tujuan	Penjelasan
1.	Ikatan kerja sama	Dalam organisasi, hubungan kerja sama antara pegawai dan pengusaha bisa tercapai apabila ada pemberian kompensasi karena saling membutuhkan. Setiap pegawai tentu memerlukan pendapatan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Karena itu, pegawai harus menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan harapan pengusaha. Sementara itu, organisasi memanfaatkan tenaga dan kompetensi pegawai yang dibutuhkan pengusaha. Oleh karena itu, pengusaha harus membayar kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.
2.	Kepuasan Kerja	Untuk mencapai tujuan organisasi maka pegawai mengerahkan semua waktu, tenaga, kompetensi dan pengetahuannya. Oleh karena itu, pengusaha harus membayar kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh pegawai tersebut sehingga pegawai tersebut akan merasa puas untuk bekerja.
3.	Pengadaan Pegawai	Pengadaan pegawai akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan program pemberian kompensasi yang menarik maka calon pegawai yang berkompeten dengan kemampuan dan keterampilan yang tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh organisasi.
4.	Motivasi	Organisasi yang memberi kompensasi layak akan memotivasi para pegawai untuk menghasilkan produktivitas dan hasil kerja secara optimal. Untuk itu, organisasi memberikan insentif baik berupa uang atau insentif lainnya agar motivasi pegawai meningkat. Dengan demikian, manajer dapat dengan mudah untuk mengarahkan mereka.

5.	Menjamin Keadilan	<p>Kompensasi yang baik akan menjamin adanya keadilan antar pegawai dalam organisasi. Pemberian kompensasi juga berkaitan dengan keadilan internal maupun eksternal.</p> <p>a. Keadilan internal</p> <p>Berhubungan dengan pemberian kompensasi yang dikaitkan dengan nilai-nilai relatif dari jabatan, tugas dan kinerja pegawai.</p> <p>b. Keadilan eksternal</p> <p>Berhubungan dengan bayaran yang diterima pegawai setara dengan bayaran yang diberikan kepada pegawai lain yang bekerja di organisasi yang lain sehingga stabilitas pegawai menjadi terjamin dengan pemberian itu.</p>
6.	Disiplin	<p>Meningkatnya disiplin pegawai saat bekerja karena adanya kompensasi yang memadai. Pegawai akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Dengan penuh kesadaran juga pegawai menaati segala aturan yang ditetapkan organisasi. Perilaku disiplin pegawai dilihat sebagai bentuk wujud terima kasih pegawai terhadap organisasi atas kompensasi yang telah mereka dapatkan.</p>
7.	Pengaruh Serikat kerja	<p>Keberadaan organisasi tidak bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh dan serikat pegawai. Tingkat kompensasi yang diberikan kepada pegawai dipengaruhi oleh serikat pekerja. Serikat pekerja menjadi kuat apabila organisasi memberikan kompensasi yang tinggi pada pegawai dan juga sebaliknya. Dengan program kompensasi yang baik dan memadai, organisasi akan bebas dari tuntutan serikat pekerja. Serikat pekerja merupakan tempat berlindungnya harapan dan kepentingan bagi pegawai. Pegawai ini akan memperjuangkan hak dan kewajiban para anggotanya.</p>

8.	Pengaruh pemerintah	<p>Pada dasarnya, pemerintah memberikan perlindungan kepada karyawan mengenai status dan pekerjaan mereka. Melalui regulasi dan kebijakan perundang-undangan maka pemerintah menetapkan aturan dan memacu para pengusaha untuk menanam modal demi menjaga pegawai. Bukan itu saja, pemerintah juga menentukan tingkat kompensasi yang diterima pegawai dengan mengikuti batas upah minimum regional. Dalam hal ini juga, pemerintah sangat berperan penting dalam melindungi para pegawai agar pengusaha tidak semena-mena dalam memberikan hak pegawai. Intervensi dari pemerintah dapat dihindarkan apabila program kompensasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Sebaliknya, organisasi tersebut akan mempunyai nama baik karena telah membantu pemerintah dalam membuka kesempatan kerja dan mensejahterakan pegawai.</p>
----	---------------------	--

Sumber : Werther dan Davis (1996) dalam buku Lijan P. Sinambela (2018:226), Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit PT. Bumi Aksara.

e. Sistem Kompensasi

Dalam suatu organisasi, pengembangan sistem kompensasi perlu dilakukan dengan berbagai strategi yang saling mendukung. Strategi tersebut antara lain :

1. Analisis pekerjaan, mesti disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Penilaian pekerjaan dihubungkan dengan keadilan internal. Penilaian pekerjaan dapat dilakukan dengan menentukan nilai tiap pekerjaan, menyusun tingkat pekerjaan, menyusun perbandingan pekerjaan lain dengan organisasi, serta memberikan poin untuk setiap pekerjaan.

3. Meninjau setiap sistem kompensasi. Dengan melakukan tindakan survei, setiap sistem kompensasi yang berlaku akan memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang dapat ditinjau adalah seperti instansi naungan pemerintah tapi memiliki kewenangan dalam menanganin tenaga kerja, industri perdagangan, serikat pekerja, organisasi konsultan yang berada dalam manajemen SDM serta organisasi yang membutuhkan tenaga kerja lain.

Terdapat 7 (tujuh) hal kebijakan organisasi menurut Lijan Sinambela (2018:228) terkait dengan sistem kompensasi yang dapat di tetapkan yakni:

1. Penetapan kelayakan kompensasi
2. Struktur pembayaran kompensasi
3. Program pemberian kompensasi sebagai dorongan kerja.
4. Tambahan sumber pendapatan bagi pegawai
5. Terjaminnya sumber penghasilan dan peningkatan jumlah bayaran. Setiap pegawai organisasi menginginkan kompensasi yang diberikan tidak mengalami penurunan, bahkan semakin hari semakin meningkat.
6. Kompensasi bagi kelompok manajerial
7. Prospek masa depan. Ada tiga aspek waktu dalam meninjau suatu pandangan ke depan yaitu waktu lampau, kondisi organisasi saat ini dan yang akan datang.

Program sistem kompensasi yang layak dapat memberi manfaat bagi organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku pegawai dan juga pada biaya operasional organisasi. Pemberian kompensasi berdasarkan kinerja pegawai merupakan salah satu pilihan untuk menghubungkan kepentingan kedua belah

pihak. Karena itu, organisasi harus benar-benar merancang sistem kompensasi secara efektif dan efisien.

Untuk mendorong kinerja para pegawai secara terus menerus dan berkelanjutan, maka hal itu harus dilakukan secara terstruktur. Beberapa hal yang harus dilaksanakan dalam membuat sistem tersebut adalah dengan melakukan analisis jabatan, peninjauan kompensasi, menetapkan tingkat kompensasi dan pembayaran kompensasi.

Pekerjaan/ jabatan dari organisasi perusahaan dan tugas pokok dari setiap unit kerja dan setiap orang dapat disusun melalui analisis jabatan. Dengan mengetahui bobot atau nilai setiap jabatan, langkah selanjutnya adalah membuat standar kompensasi bagi setiap kelompok jabatan. Besarnya standar kompensasi dapat dilakukan dalam bentuk angka tunggal atau angka terendah dan tertinggi atau dapat juga berbentuk skala kompensasi.

Kenaikan kompensasi secara umum berskala akan memberikan keuntungan, yaitu :

1. Hubungan kerja menjadi baik dan produktif,
2. Kenaikan kompensasi yang akan diberikan dapat di hitung mudah.

Selain itu ada juga kenaikan secara individu, yang dilakukan sebagai penghargaan atas prestasi pekerja, berdasarkan nilai prestasi kerja individu karena kenaikan pangkat atau jabatan, sehingga pekerja menanggung tanggung jawab dan beban yang cukup besar atau oleh karena senioritasnya.

Selain dari membangun sistem kompensasi untuk memotivasi prestasi pegawai dapat dilakukan dengan pembayaran berupa insentif yang tidak tetap.

Upaya insentif untuk memotivasi pekerja dapat diberikan berupa tunjangan-tunjangan dalam berbagai cara dan bentuknya, baik yang didasarkan pada peraturan perundang-undangan maupun yang diberikan sesuai keinginan perusahaan seperti insentif yang dapat dipenuhi seperti premi kehadiran, premi produksi dan bonus.

f. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi organisasi memberikan kompensasi. Faktor-faktor tersebut merupakan tantangan bagi setiap organisasi untuk menetapkan kebijakan pembayaran kompensasi. Pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan besar kecilnya begitu saja, tanpa mengatasi perubahan lingkungan sekitar yang melingkupi gerak perusahaan. Pemberian kompensasi didasarkan pada keinginan sepihak tanpa adanya pertimbangan yang rasional namun dapat dipertanggung jawabkan secara hukum akan sulit ditentukan jangka waktunya. Karena itu, tingkat pemberian kompensasi ditentukan berdasarkan hal-hal berikut :

1. Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diberikan kepada seorang pegawai dapat berguna apabila dipergunakan untuk pemenuhan kebutuhan minimum. Tingkat kebutuhan minimum dapat berubah jika berada di lingkungan berbeda dan sejalan dengan perubahan biaya hidup. Bila perusahaan tidak responsif terhadap kesejahteraan pegawai maka pegawai merasa tidak puas, terjadinya kegentingan dalam perusahaan, atau pemogokan pekerja untuk menuntut kenaikan upah. Oleh karena itu, perusahaan harus menyelaraskan tingkat kompensasi dengan taraf hidup pegawai yang berlaku di setiap daerah.

2. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Apabila pegawai menerima kompensasi dari organisasi dan lebih kecil dibandingkan penerimaan pegawai lain yang kerjanya sama di organisasi lain, maka pegawai tersebut merasa tidak puas sehingga mengakibatkan banyaknya pegawai yang berpotensi meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, jika tingkat kompensasi yang dibayarkan terlalu tinggi, juga memberi efek buruk karena seakan-akan perusahaan tidak memperhatikan tingkat rata-rata kompensasi yang berlaku.

3. Tingkat kemampuan perusahaan

Apabila perusahaan mempunyai tingkat kesanggupan yang tinggi maka dapat memberikan kompensasi yang tinggi juga kepada para pegawainya dan begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, perusahaan yang bijaksana harus selalu memberitahukan kepada semua pegawainya tentang tingkat kinerja secara berskala.

4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Karyawan yang memiliki mutu pekerjaan yang lebih berat dan dengan tanggung jawab besar, tentu akan efektif jika tingkat kompensasi juga lebih besar dan sebaliknya jika pekerjaan bersifat mudah dan kurang membutuhkan tenaga dan pikiran, akan mendapat bayaran yang rendah.

5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Suatu perusahaan akan selalu mengikuti kebijakan dan aturan yang ditetapkan pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada para karyawan.

6. Peranan serikat buruh

Untuk menghindari konflik diantara pemangku kepentingan, maka peranan serikat pekerja dapat membantu memberi masukan dan saran kepada perusahaan untuk menjaga hubungan kerja dengan para karyawan.

Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi menurut Sarinah, Simon Gultom dan Sidjabat (2015:115), yaitu :

1. Penawaran dan Permintaan tenaga kerja

Imbalan yang besar terhadap pekerjaan tertentu sudah pasti yang dibutuhkan adalah pegawai yang professional dan jaran ditemukan. Sementara pada posisi jabatan yang memiliki penawaran yang banyak maka upah relatif menurun.

2. Organisasi Buruh

Adanya serikat buruh yang kuat berarti posisi “*bargaining*” karyawan juga kuat sehingga akan meningkatkan tingkat kompensasi, demikian juga sebaliknya.

3. Kemampuan untuk Membayar

Tingginya tingkat kompensasi akan meningkatkan tingkat biaya produksi sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan, maka jelas perusahaan akan tidak dapat memenuhi fasilitas karyawan.

4. Produktifitas

Produktifitas merupakan hasil kinerja pegawai yang meningkat sehingga memperoleh bayaran yang besar dari organisasi.

5. Biaya Hidup

6. Pemerintah

Peraturan tentang kompensasi minimum merupakan batas bawah tingkat kompensasi yang akan dibayar.

Sementara itu, menurut Hasibuan dalam Sinambela (2018:235) berbagai faktor yang mempengaruhi kompensasi, antara lain:

1. Penawaran dan permintaan.

Apabila penawaran kerja lebih banyak dari pada permintaan pekerjaan maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, apabila calon tenaga kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi cenderung semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan Organisasi

Organisasi yang memiliki kemampuan dan kesanggupan dalam memenuhi kebutuhan pegawai dengan imbalan yang besar tentu memiliki sistem pembayaran yang baik atau sebaliknya.

3. Ikatan Pekerja

Besar kecilnya kompensasi yang diterima dipengaruhi oleh perilaku ikatan para pekerja apakah dapat memberi pengaruh yang kuat atau malah buruk.

4. Produktivitas kerja Pegawai

Apabila produktivitas pegawai baik dan hasilnya banyak maka kompensasi akan semakin besar dan jika produktivitas kerjanya buruk serta hasilnya sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres.

Pemerintah memberi ketentuan mengenai tingkat upah minimum regional bagi pegawai melalui UU dan Keputusan Presiden.

6. Biaya Hidup

Tingkat kompensasi semakin besar apabila biaya hidup di daerah itu juga tinggi.

Sebaliknya, jika biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi cenderung rendah.

7. Posisi dan Jabatan Pegawai

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan memperoleh kompensasi lebih besar dan begitu sebaliknya.

8. Pendidikan dan Pengalaman kerja

Pegawai yang berpendidikan tinggi dan punya banyak pengalaman kerja maka kompensasi akan semakin besar karena kecakapan, serta keahliannya lebih baik.

Sementara pegawai yang pendidikannya rendah dan kurang berpengalaman maka tingkat kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Kondisi ekonomi nasional akan berpengaruh pada penerimaan pendapatan.

Jikalau kondisi ekonomi nasional meningkat maka pendapatan pun relatif besar dan jika kondisi ekonomi sedang depresi karena pengangguran banyak maka imbalan akan kecil.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jikalau jenis dan sifat pekerjaan sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasi menjadi besar karena memerlukan kecakapan, serta hati-hati untuk mengerjakannya. Akan tetapi, bila jenis dan sifat pekerjaannya mudah (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat kompensasinya cenderung rendah. Misalnya, kompensasi untuk pekerjaan merakit komputer lebih besar dibandingkan pekerjaan kuli angkut barang.

Tabel 2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

No	Faktor	Penjelasan
1.	Produktivitas dan Hasil Kerja	Di setiap organisasi pasti menginginkan agar bisnisnya menguntungkan baik secara material maupun bukan material. Karena itu, setiap organisasi harus dapat memajukan kinerja dan produktivitas kerja pegawainya, agar memberikan kompetensi yang optimal bagi organisasi. Organisasi tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi lebih dari kemampuan pegawai terhadap organisasi.
2.	Kemampuan membayar	Pemberian kompensasi bergantung pada kesanggupan organisasi dalam membayar. Organisasi tidak mungkin membayar kompensasi melebihi kemampuannya. Organisasi tersebut akan terancam bangkrut jika memberikan kompensasi melebihi kemampuannya.
3.	Kesediaan membayar	Kesediaan membayar akan berpengaruh terhadap ketentuan pemberian kompensasi bagi pegawai. Banyak organisasi yang dapat membayar kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua organisasi sanggup membayarkan kompensasi yang tinggi.
4.	Penawaran dan permintaan tenaga kerja	Banyak/tidaknya pekerja yang ada di pasar kerja maka sistem pemberian kompensasi akan berpengaruh. Bagi pegawai yang tidak punya keahlian dan keterampilan tinggi dibanding tenaga kerja pada umumnya, akan diberikan kompensasi yang lebih rendah.
5.	Serikat pekerja	Serikat pekerja, serikat pegawai atau serikat buruh akan berpengaruh pada kebijakan pembayaran kompensasi. Biasanya serikat pekerja mengupayakan

		supaya anggotanya mendapat kompensasi yang adil, layak serta wajar. Serikat pekerja dapat menuntut organisasi tersebut jika ada organisasi yang diduga tidak memberi kompensasi yang sesuai.
6.	Undang-Undang dan Peraturan yang berlaku	Undang-undang mengenai kebijakan tenaga kerja memperoleh perhatian karena peraturan tersebut secara langsung menyentuh pegawai sebagai asset penting bagi organisasi. Undang-Undang dan Peraturan yang jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Misalnya UU Tenaga Kerja dan Peraturan UMR.

Sumber : Lijan P. Sinambela, Manajemen Sumber Daya manusia (2018:235)

g. Kebijakan Penentuan Kompensasi

Sebelum menentukan kompensasi sebuah organisasi memerlukan landasan kebijakannya.

1. Tahapan Penentuan Kebijakan

Terdapat beberapa tahapan untuk memperoleh kebijakan kompensasi yang adil dan objektif menurut Sinambela (2018:229) yaitu sebagai berikut:

- a. Mengadakan survei kompensasi.
- b. Setiap nilai pekerjaan dalam organisasi ditentukan melalui evaluasi pekerjaan sehingga mampu menjamin adanya keadilan internal dalam penetapan kompensasi.
- c. Adanya pengelompokan setiap pekerjaan yang sama dengan menentukan tingkat upah di setiap kategori yang sama sehingga pegawai merasa adil dalam penghargaan kelompok kerja tersebut.

- d. Nilai di setiap tingkatan gaji ditetapkan dengan menggunakan garis upah.
- e. Menyesuaikan tingkat upah dengan kebijakan perundang-undangan yang berlaku. Artinya, penentuan kompensasi yang layak dan wajar dirasakan oleh pegawai.

Dengan adanya langkah tersebut maka sebelum penentuan kompensasi harus melakukan serangkaian kegiatan. Penilaian atau evaluasi pekerjaan digunakan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan, yaitu dengan cara melakukan perbandingan nilai jabatan lain dalam organisasi.

Dalam penilaian pekerjaan, manajemen berusaha untuk meninjau dengan memperkirakan masukan dari suatu pekerjaan terhadap tujuan organisasi. Penilaian pekerjaan yang dilakukan akan memperoleh tingkat urutan pekerjaan dengan harga tertentu, lalu nilai pekerjaan tersebut dipindah dalam daftar gaji dan upah. Sedangkan manfaat dari penilaian pekerjaan adalah mendapat informasi sebagai acuan penentuan tingkat gaji yang adil dan layak secara internal kepada pegawai.

2. Komponen dan Manfaat (*Benefit*)

Dalam mengelola sumber daya manusia di organisasi maka harus memperhatikan guna dari pada kompensasi itu. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan organisasi kepada para pegawai atas jasa mereka dalam melaksanakan kegiatannya, sedangkan manfaat atau *benefit* adalah bentuk pembayaran yang diberikan kepada pegawai berupa non materi secara tidak langsung, tetapi organisasi memberikan fasilitas dalam bentuk kesejahteraan pegawai. Untuk perusahaan kecil dan menengah, pengurusannya dilaksanakan

oleh manajer SDM, sedangkan untuk perusahaan besar, dikelola oleh satu divisi karena pengelolaan kompensasi dan *benefit* lebih kuat kaitannya dengan strategi maupun kebijakan perusahaan.

Dalam hal ini diperlukan untuk memikirkan dua hal yaitu :

- a. Sistem kompensasi
- b. Pertimbangan Strategis Program *benefit*

Berdasarkan dengan program *benefit* yang diberikan para pengelola *benefit* kepada pegawai maka ada beberapa hal yang yang diperhatikan untuk mencapai tujuan bersama. Untuk itu supaya mengurangi dampak negatif maka dibutuhkan suatu kebijakan menurut Badiyah dalam Sinambela (2018:231) yaitu:

1. Rencana strategis bisnis jangka panjang.
2. Keberagaman dalam angkatan kerja menunjukkan ada perbedaan dalam pengutamaan *benefit*.
3. Persyaratan yang resmi.
4. Kekompetitifan dari *benefit* yang ditawarkan.
5. Strategi kompensasi total.

3. Komponen Kompensasi

Terdapat dua elemen penting yang perlu diperhatikan dalam pembayaran kompensasi, antara lain :

- a. Organisasi administrasi pemberian kompensasi
- b. Metode pemberian kompensasi. Dalam pemberian kompensasi dapat digunakan beberapa metode seperti terdapat dalam Tabel 2.3 berikut.

Tabel 2.3 Metode Pemberian Kompensasi

Metode	Penjelasan
Metode Tunggal	Metode tunggal ialah metode penentuan gaji pokok berdasarkan ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh oleh pegawai. Jadi, standar penetapan tingkat golongan dan gaji pokok pegawai ialah ijazah terakhirnya.
Metode Jamak	<p>Metode jamak adalah metode dalam pembayaran gaji pokok dengan mempertimbangkan suatu hal seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal serta pengalaman yang dimiliki. Tiga cara pemberian kompensasi menurut metode jamak:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="594 772 1409 1010">1. Pemberian kompensasi berdasarkan jangka waktu Dalam sistem waktu ini, administrasi pembayaran cenderung mudah karena mampu diaplikasikan pada semua pegawai. Besarnya kompensasi hanya mengikuti lamanya waktu bekerja dan bukan kinerjanya.<li data-bbox="594 1024 1409 1465">2. Pembayaran kompensasi berdasarkan satuan produksi. Dalam sistem hasil, tingkat kompensasi ditentukan atas total unit yang dihasilkan pegawai seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Tingkat kompensasi yang diberikan bukan berdasarkan waktu lamanya pengerjaan tetapi berdasarkan banyaknya hasil yang diperoleh. Hal ini berlaku bagi pegawai tetap dan jenis pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik seperti pegawai administrasi. Sistem ini memiliki kekurangan yaitu pada kualitas barang yang dihasilkan terkadang rendah.<li data-bbox="594 1480 1409 1759">3. Pemberian kompensasi berdasarkan borongan. Sistem borongan adalah cara pengupahan dimana tingkat kompensasi ditentukan berdasarkan volume pekerjaan dan lamanya pekerjaan. Dalam sistem ini, pegawai dapat memperoleh kompensasi besar atau kecil sesuai kecermatan kalkulasi mereka atas pekerjaan.

Sumber : Lijan P. Sinambela, Manajemen Sumber Daya manusia (Jakarta, 2018:235)

4. Waktu Pembayaran Kompensasi

Waktu pembayaran kompensasi artinya bahwa kompensasi harus dibayarkan tepat pada waktunya, tidak boleh ditunda supaya kepercayaan pegawai semakin tinggi terhadap organisasi, merasa tenang dan konsentrasi kerja pegawai juga semakin lebih baik. Apabila pemberian kompensasi tidak tepat waktu, maka disiplin kerja, moral dan semangat kerja pegawai akan menurun, bahkan banyak pegawai yang akan meninggalkan organisasi tersebut.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Untuk mendorong pegawai agar sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi, maka harus memahami motivasi orang yang berkerja tersebut didalam organisasi karena motivasi itulah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja. Dilihat dari asal katanya, motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan, keinginan, sebab dan alasan. Motivasi membicarakan tentang cara mendorong semangat kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan mengerahkan segala potensi dan keterampilannya untuk mencapai tujuan perusahaan, Hasibuan (dalam Sutrisno, 2017:110).

Menurut Kasmir (2018:190), motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Ketika pegawai mempunyai dorongan yang kuat dari dalam atau dari luar dirinya maka pegawai tersebut akan terdorong untuk melakukan suatu hal yang baik. Dengan demikian maka dorongan tersebut akan memperoleh kinerja yang baik karena kinerja seseorang akan meningkat jika banyak

motivasi untuk melakukan suatu pekerjaan, begitu juga sebaliknya jika tidak termotivasi maka kinerjanya akan menurun.

Seseorang mendapatkan motivasi dari kondisi yang dialami serta adanya masukan-masukan dari orang lain. Dorongan kuat yang dimiliki seseorang tersebut dapat dilihat dari cara menyelesaikan masalahnya disbanding dengan masalah atau situasi serupa yang dihadapi orang lain.

Prof. Dr. Edy Sutrisno (2017:111) mengemukakan bahwa motivasi memiliki faktor dari dalam dan faktor dari luar. Faktor dari dalam diri seseorang dapat dilihat dari perubahan dirinya, tidak puas diri, serta mental krisis (psikologi). Faktor dari luar merupakan hal yang diharapkan seseorang menjadi arah tujuan tingkah lakunya. Jadi, komponen dalam adalah segala keperluan yang hendak dipenuhi, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai.

Kebutuhan pokok manusia tidak hanya sekedar untuk memuaskan kebutuhan primer dan mempertahankan serta memelihara hidup yang berkesinambungan. Zainun dalam Sutrisno (2017:112) mengemukakan bahwa kebutuhan meliputi dua hal yaitu hal yang harus dimiliki karena merupakan sesuatu yang harus dibutuhkan (keperluan yang disadari) dan kebutuhan lain yang sering disampaikan kebutuhan walaupun hanya sebagai keinginan saja (kebutuhan yang tidak disadari). Kebutuhan tidak timbul diwaktu yang sama sekalipun terdapat beberapa kebutuhan yang datang bersamaan tetapi harus memilih kebutuhan yang lebih prioritas.

Untuk memenuhi segala kebutuhan yang dibutuhkan maka seorang pegawai membutuhkan sumber pendapatan yang artinya bahwa pegawai tersebut mempunyai

pekerjaan sebagai cara mendapatkan penghasilan tertentu. Besarnya pendapatan yang diperoleh seorang pegawai tersebut didasarkan atas beberapa hal, seperti:

1. Situasi perekonomian
2. Kemampuan atau keterampilan seseorang yang mungkin dijualnya.
3. Tersedianya lapangan kerja,
4. Kemampuan organisasi memberikan bayaran finansial tertentu.
5. Tingkat upah dan gaji yang berlaku pada suatu wilayah dengan memperkirakan indeks biaya hidup.
6. Kebijakan pemerintah yang mengatur masalah ketenagakerjaan, seperti upah minimum, keharusan dalam mempekerjakan wanita, dan sebagainya.
7. Tingkat upah dan gaji yang berlaku untuk organisasi-organisasi sejenis, yang berlaku bagi sekelompok perusahaan pada pekerjaan sejenis.

Jadi, kemampuan seseorang untuk mendapatkan penghasilan yang diperlukan untuk mencukupi segala kebutuhan kebendaan selalu terbatas. Keterbatasan itulah yang menentukan derajat hidup seseorang. Bagi seseorang yang punya keterbatasan kemampuan untuk mendapatkan penghasilan, pemenuhan kebutuhan masih sangat standar untuk dapat dicapai.

b. Ciri-ciri Motif

Seseorang yang melakukan setiap kegiatan tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang membuat seseorang mengerjakan serangkaian kegiatan. Motif adalah gerakan untuk melakukan sesuatu atau upaya yang muncul dari dalam diri seseorang. Timbulnya motif dari dalam karena kebutuhan pokok manusia bersifat

umum, tetapi dapat juga dirangsang dari luar. Dan dorongan tersebut dapat berbentuk fisik atau non fisik yang disebut sebagai motivasi.

Jadi, motif terdiri dari dua bagian yaitu berupa daya dorong untuk berbuat dan sasaran atau tujuan (dalam hal ini bayaran diartikan sebagai motivator) sebagai padanan dari kegiatan tersebut. Melalui kegiatan itu maka kedua bagian ini mengacu orang melakukan kegiatan untuk mewujudkan apa yang diinginkan.

Adapun ciri-ciri motif individu adalah :

1. Motif adalah beraneka ragam

Dalam suatu kegiatan tidak hanya memiliki satu tujuan tetapi berbagai tujuan yang berjalan sama-sama.

2. Motif dapat berubah-ubah

Diakibatkan karena keinginan manusia selalu berubah berdasarkan kebutuhan atau kepentingannya.

3. Motif berbeda-beda bagi individu

Dua orang menjalankan pekerjaan yang sama, tetapi memiliki perbedaan motif.

4. Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Berbagai perilaku manusia yang tidak disadari oleh pekerjaannya, sehingga sering kali timbul beberapa dukungannya karena dihadapkan pada situasi yang kurang menguntungkan kemudian bawah sadarnya tertekan. Dengan demikian, jika ada motivasi yang kuat dari dalam maka seseorang menjadi tidak dapat memahami motifnya sendiri.

Berdasarkan ciri-ciri individu diatas, ada tiga hal yang terkandung dalam motivasi yaitu:

1. Motivasi berhubungan langsung dengan upaya perolehan tujuan dan berbagai target organisasional. Artinya, di dalam tujuan dan sasaran organisasi mencakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Penggerak utama seseorang untuk masuk ke organisasi tertentu ialah terdapat pengenalan dan harapan bahwa segala keperluan kebutuhan pribadinya akan terlindungi dan terpenuhi dengan memasuki organisasi tertentu.
2. Motivasi merupakan cara kesertaan antara pemenuhan kebutuhan dengan usaha tertentu. Dengan kata lain, motivasi ialah kerelaan mengeluarkan segala kemampuannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Namun, kerelaan tersebut dalam memenuhi segala keperluannya hanya dapat bergantung pada kesanggupan seseorang itu.
3. Untuk mengetahui motivasi, yang disebut dengan kebutuhan adalah internal seseorang yang mengakibatkan suatu hasil usaha menjadi tertarik. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya seorang pegawai yang memiliki dorongan tersebut berada pada situasi yang genting.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Beberapa faktor yang mempengaruhi proses batin yang ada dalam diri seorang pegawai menurut Edy Sutrisno (2018:116) dapat dibedakan jadi dua yakni faktor intern dan faktor ekstern.

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Harapan untuk dapat hidup

Harapan untuk dapat hidup ialah kebutuhan dasar setiap manusia dalam kehidupan di dunia. Harapan untuk dapat hidup bertujuan untuk :

- a. Mendapatkan kompensasi yang memadai
- b. Pekerjaan yang tetap sekalipun penghasilan tidak begitu memadai
- c. Situasi pekerjaan yang aman dan nyaman

2. Harapan untuk dapat memiliki

Harapan untuk dapat mempunyai suatu benda mampu memotivasi seseorang untuk ingin mengerjakan pekerjaannya.

3. Harapan untuk menerima penghargaan

Seseorang mau bekerja ditimbulkan karena adanya kemauan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk meraih status sosial yang tinggi, orang harus mengeluarkan uangnya, sementara dalam mendapat uang itupun harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang hendak dimiliki itu harus dikerjakan sendiri, karena status untuk dianggap sebagai orang yang terhormat itu mustahil didapatkan jika orang tersebut tergolong pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

4. Harapan untuk menerima Pengakuan

Harapan untuk menerima pengakuan maka dapat mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Penghargaan atas prestasi yang diperoleh,
- b. Menmpunyai komunikasi dan hubungan kerja yang harmonis,
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana,

d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5. Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan memotivasi seseorang untuk bekerja. Kadang kala seseorang memenuhinya dengan cara salah, namun cara-cara itu juga termasuk bekerja.

Sekalipun setiap orang memiliki tingkat kesanggupan kerja yang berbeda-beda, tetapi ada hal yang harus dicapai oleh para pegawai. Adanya kepuasan pegawai jika dalam pekerjaan itu terdapat hal berikut:

1. Hak anatomi
2. Variasi dalam melakukan pekerjaan,
3. Kesempatan untuk memberikan pendapat,
4. Kesempatan untuk mendapat imbalan jasa atas hasil pekerjaan yang dilakukan.

2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern itu adalah :

1. Kondisi sekitar tempat kerja

Lingkungan tempat kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja disekitar karyawan yang sedang melakukan kegiatannya dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

2. Kompensasi yang memadai

Dengan adanya pemberian kompensasi yang efektif dan layak akan mendorong para pegawai untuk lebih giat bekerja dan mendapat hasil yang baik .

3. Supervisi yang baik

Fungsi pengawasan dalam pekerjaan yaitu untuk membimbing dan mengarahkan pegawai dalam bekerja, agar bekerja dengan baik sehingga tidak ditemukan suatu tindakan yang tidak diinginkan. Jadi, peranan supervisor yang melaksanakan kegiatan supervisi sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja para pegawai karena kedudukan pengawas dan pegawai sangat erat.

4. Memiliki jaminan dalam pekerjaan

Setiap orang akan rela bekerja mengerahkan segala potensi dan kemampuannya untuk perusahaan, apabila dirinya merasa bahwa dalam melakukan pekerjaannya mempunyai jaminan karir yang jelas.

5. Status dan tanggung jawab

Pemberian posisi jabatan kepada seseorang merupakan suatu kepercayaan, adanya tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk menyelesaikan berbagai kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi suatu pencapaian kebutuhan dalam tugas sehari-hari.

6. Peraturan yang fleksibel

Biasanya bagi perusahaan besar, telah ditentukan suatu sistem dan prosedur kerja yang mesti ditaati oleh seluruh karyawan. Sifat dari sistem dan prosedur ini yaitu untuk mengatur dan melindungi para pegawai serta dapat memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik.

d. Teori-teori Motivasi

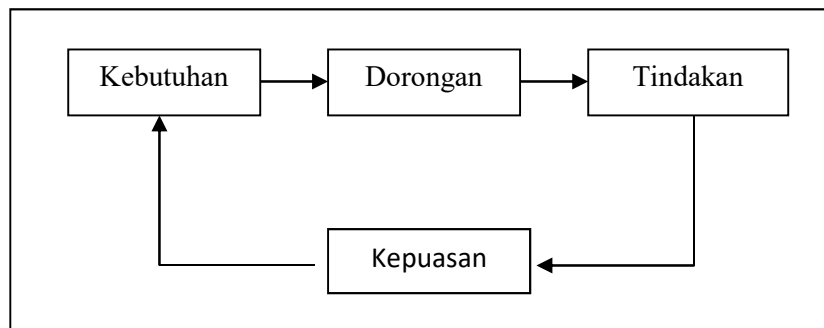
Teori motivasi digolongkan menjadi dua bagian, yaitu teori kepuasan dan motivasi proses (Edy Sutrisno, 2017:121).

1. Teori Kepuasan

Teori ini mengacukan keterkaitannya berdasarkan faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mengundang orang itu untuk bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memfokuskan pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan tingkah lakunya. Teori ini telah menjelaskan tentang kebutuhan yang dapat memuaskan dan mendorong semangat kerja seseorang.

Penggerak dan kebutuhan itu adalah keinginan untuk memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang didapatkan dari hasil pekerjaannya. Semangat kerja pegawai akan semakin baik apabila kebutuhan dan kepuasannya telah terpenuhi.

Jadi, pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa seseorang akan bekerja untuk dapat mencukupi semua kebutuhan dan kepuasannya. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang hendak dicapai seseorang terlihat dari semangat bekerja orang tersebut.



Sumber : Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia (Surabaya, Kencana, 2017)

Gambar 2.4 Model Motivasi dari *Content Teory*

2. Teori Motivasi Proses

Teori proses ini berlawanan dengan teori kebutuhan sesuai yang dijelaskan di atas. Teori-teori proses berfokus pada proses terjadinya motivasi tersebut. Teori ini merupakan proses sebab dan akibat tentang cara seseorang bekerja serta hasil yang sudah didapatkannya. Jadi, hasil yang dicapai tersebut dapat dilihat berdasarkan proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

Ada tiga teori motivasi proses yang biasa diketahui, yaitu teori harapan, keadilan dan pengukuhan (dalam Edy Sutrisno, 2017:141).

1. Teori Harapan (*Expectancy theory*)

Teori harapan menjelaskan bahwa ketekunan yang mendorong seseorang bekerja keras dalam melakukan pekerjaannya bersumber pada hubungan timbal balik antara keinginan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Apabila yang dikehendakinya itu sangat meyakinkan untuk mendapatkan kepuasannya, maka ia pun akan bekerja keras juga dan begitu sebaliknya. Teori harapan didasarkan atas harapan, nilai dan tujuan.

Teori ini memuat tiga variabel, yaitu daya tarik, kaitan antara prestasi kerja dengan imbalan, serta kaitan antara usaha dengan prestasi kerja. Daya tarik dalam hal ini adalah pemahaman seseorang tentang pentingnya hasil yang dicapai dalam melakukan kegiatannya. Yang dimaksud dengan hubungan antara prestasi dengan bayaran ialah tingkat kesungguhan seseorang mengenai hubungan antara kualitas kinerja dengan perolehan hasil tertentu. Sementara kaitan antara usaha dengan prestasi ialah tanggapan seseorang mengenai adanya peluang bahwa usaha tertentu akan mengarah pada prestasi.

Menurut Sutrisno (2017:141), teori harapan mencakup tiga daya tarik (3) hal, yaitu:

- a. Teori ini memusat pada imbalan. Artinya, mempunyai ketentuan bahwa imbalan yang diterima oleh pegawai sesuai dengan harapannya yang diberikan oleh organisasi.
- b. Para pimpinan harus mempertimbangkan tingkat balas jasa yang membutuhkan pengetahuan dan kesadaran pegawai mengenai imbalan yang diterima sesuai dengan tenaga dan kemampuan yang mereka berikan. Teori ini menegaskan perlunya kepercayaan diri dari pegawai bahwa organisasi mengharapkan sesuatu dari padanya dan prestasi kerja dinilai dengan menggunakan kriteria yang adil dan masuk akal.
- c. Teori ini berkaitan dengan harapan. Artinya, teori ini menitikberatkan apa yang realistis dan rasional. Yang ditekankan ialah keinginan pegawai mengenai prestasi kerja, imbalan dan tingkat usahanya ditentukan oleh hasil pemuasan tujuan individu.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa ego manusia selalu menginginkan keadilan dalam pemberian penghargaan ataupun hukuman terhadap setiap tingkah laku yang relatif sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang mendorong semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan tentang perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, tidak berdasarkan suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman harus didasarkan pada nilai yang adil dan objektif.

Menurut Sutrisno (2017:143), untuk menanggapi keadilan tersebut, ada tiga aspek yang perlu dipahami, yaitu orang lain, sistem yang berlaku terkait dengan gaji, dan diri sendiri. Orang lain sebagai pembanding yang dapat menilai perlakuan adil yang didapatkan seseorang. Sistem yang berlaku menyangkut gaji yaitu memperhatikan sistem penggajian, karena tanggapan seseorang berbeda-beda berdasarkan perlakuan terhadap dirinya dengan memperhatikan pemberian imbalan yang sesuai dengan harapannya. Sementara diri sendiri sebagai pembanding artinya bahwa setiap orang memiliki anggapan mengenai pribadinya seperti filsafat hidup, latar belakang sosial, usia, latar belakang pendidikan, pengalaman, bisa juga nilai tanggungjawab, dan nilai-nilai yang dianut.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini disusun atas hubungan kausalitas pembayaran kompensasi dengan perilaku. Misalnya, adanya promosi karena ada keterkaitan terhadap pencapaian yang rasional. Sifat dari keterkaitan tersebut berhubungan dengan perilaku dan hal-hal yang dapat mengikuti perilaku itu sendiri. Teori ini ada dua jenis, yaitu:

- a. Pengukuhan Positif
- b. Pengukuhan Negatif

Menurut Sutrisno (2017:144) teori proses ini hanya akan bermanfaat apabila seorang manajer sudah mengenal bawahannya dengan pasti dan kepribadian individual mereka. Akan tetapi, kelemahan ini dapat diselesaikan

bila para manajer menentukan standar kinerja yang jelas dan dapat diterima serta sistem imbalan ekstrinsik yang pantas.

e. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam Pemberian Motivasi

Kewajiban dari pada pemimpin adalah membayarkan kompensasi pegawai, agar para pegawai tersebut dapat lebih meningkatkan kapasitas dan kualitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karena itu, seorang pemimpin harus mempertimbangkan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diinginkan (Sutrisno 2017:144), yaitu:

1. Memahami perilaku bawahan.

Artinya, seorang pimpinan hendaknya dapat memerhatikan, mengamati perilaku masing-masing para bawahan dalam tugas keseluruhannya.

2. Harus berbuat dan berperilaku realistis.

Dalam memberi motivasi, bawahan harus menggunakan penilaian-penilaian yang logis serta dapat melakukannya.

3. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda.

4. Mampu menggunakan keahlian.

Pimpinan harus menguasai pekerjaannya, mempunyai teknik sendiri dalam menyelesaikan masalah, apalagi yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas.

5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang.

Motivasi bukan hanya kepada pimpinan saja melainkan juga untuk para pegawai secara individu atau seseorang. Dengan adanya motivasi, maka pegawai akan

mimiliki tindakan perilaku yang baik sesuai harapan dari pimpinan.

6. Harus dapat memberi keteladanan.

Keteladanan merupakan guru yang terbaik dan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan. Dengan keteladanan seorang pimpinan, bawahan akan dapat termotivasi bagaimana bekerja dengan baik, berkata dan berbuat yang baik. Dengan demikian, suatu pemberian motivasi dapat diberikan melalui sikap yang baik dan bukan hanya kata-kata.

Dengan demikian, para pemimpin dituntut untuk menggunakan keahliannya:

1. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.
2. Membagi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan.
3. Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing yang belum berprestasi.
4. Memberi kesempatan bawahan untuk maju dan berkeaktivitas.
5. Memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan.

5. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Pegawai

Disiplin sangat penting untuk perkembangan organisasi terutama digunakan untuk mendorong pegawai agar mendisplinkan diri dalam melakukan pekerjaan baik secara individu maupun secara tim. Disiplin kerja pada pegawai sangat diperlukan, karena tujuan dari perusahaan akan sulit dicapai jika tidak ada disiplin kerja. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu kesadaran para karyawan dalam mengikuti segala peraturan yang berlaku.

Disiplin yang baik akan terlihat dari rasa tanggung jawab yang besar individu terhadap pekerjaan yang diterimanya. Hal ini akan mendorong semangat kerja dan tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu:

1. Rasa kepedulian pegawai yang tinggi untuk terwujudnya tujuan organisasi.
2. Memiliki tanggung jawab yang besar demi menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.
3. Tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Disiplin kerja merupakan dua kata yang memiliki pengertian yang berbeda. Untuk itu, mesti kita memperhatikan arti dari kedua kata tersebut. Menurut Handoko dalam Sinambela (2018:334), disiplin adalah kerelaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Sementara itu, disiplin menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Sinambela (2018:334) adalah suatu kepatuhan individu atau kelompok dalam menaati segala aturan serta memiliki inisiatif sendiri dalam melakukan tindakan yang dibutuhkan seumpama tidak ada “perintah”. Sedangkan menurut Davis dalam Sinambela

(2018:334), “disiplin adalah pelaksanaan pengelolaan untuk memperkuat dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi”.

Lebih lanjut, Sutrisno (2017:86) mengartikan disiplin sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Selain itu, pekerjaan sendiri berasal dari kata dasar kerja. Menurut Taliziduhu Ndraha dalam Sinambela (2018:335), kerja adalah aktivitas yang diberikan kepada individu dengan tujuan memperoleh hasil yang baik dari yang dilakukannya itu. Kerja didefinisikan sebagai proses penciptaan atau pembentukan nilai baru pada suatu unit sumber karya, perubahan atau perubahan nilai pada suatu unit alat pemuas kebutuhan yang ada.

Menurut Muchdarsyah Sinungan dalam Sinambela (2018:335), kerja mempunyai dampak yang baik bagi masyarakat maupun di sekitar organisasi selain untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Ada beberapa kegiatan yang diuraikan dalam suatu pekerjaan sebagai upaya yang dilakukan seseorang untuk dapat mewujudkan tujuan tertentu. Apabila suatu tugas sudah cukup untuk dapat mempekerjakan seseorang maka terbentuklah suatu posisi atau jabatan. Dengan demikian, jabatan adalah sekumpulan kewajiban, tugas, dan tanggung jawab yang membutuhkan jasa-jasa seseorang. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Disiplin kerja adalah kerelaan pegawai dan secara sadar mau mengikuti semua aturan organisasi dan norma sosial yang telah ditetapkan. Dapat berarti bahwa

disiplin merupakan suatu alat bagi pimpinan sebagai guna untuk melakukan komunikasi dengan pegawai agar mau bersedia mengubah tingkah laku mereka untuk mengikuti aturan yang ditetapkan.

- b. Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk bekerja secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Dov Elizur dalam Sinambela (2016:336), memberi tanggapan bahwa suatu pekerjaan diartikan sebagai suatu kelompok jabatan yang identik dalam berbagai tugas utama. Suatu pekerjaan dapat dipandang sebagai suatu kelompok jabatan yang cenderung serupa, dan dapat diamati serta dianalisis hasil-hasil pencapaiannya.

Terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif (Mangkunegara dalam Sinambela, 2018:336).

- a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya dalam membangkitkan pegawai untuk mematuhi dan menuruti panduan dan aturan kerja yang diterapkan oleh organisasi. Cara preventif diarahkan untuk pegawai supaya mampu menjaga dirinya terhadap peraturan-peraturan yang ada di organisasi.

Pimpinan organisasi mempunyai tanggung jawab dalam membentuk kondisi organisasi yang menjurus pada penggunaan disiplin yang preventif. Disisi lain, para pegawai perlu memahami dan mengetahui, melakukan seluruh panduan serta peraturan bahkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Henry Simamora dalam Sinambela (2018:337), ada beberapa hal yang mesti dipertimbangkan oleh manajer agar disiplin preventif ini efektif, yaitu :

- b. Penyesuaian pegawai dengan pekerjaannya melalui pengujian, seleksi, dan prosedur-prosedur penempatan yang efektif.
- c. Mengarahkan pegawai dengan benar pada pekerjaannya dan memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai yang diperlukan pegawai.
- d. Memberi penjelasan yang jelas kepada pegawai mengenai perilaku yang baik.
- e. Memberi umpan balik yang bernilai positif dan bermanfaat bagi para pegawai mengenai kinerja mereka.
- f. Menciptakan suatu kondisi dimana para pegawai dapat menyampaikan semua permasalahan mereka melalui teknik tertentu kepada manajemen baik dalam kebijakan pintu terbuka maupun dalam suatu pertemuan berkelompok antara para pegawai dengan manajemen.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu usaha dalam menggerakkan pegawai untuk menggabungkan suatu peraturan dan membimbing pegawai agar selalu patuh pada peraturan sesuai dengan norma yang berlaku di organisasi tersebut. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar aturan akan menerima sanksi dengan tujuan supaya pegawai tersebut dapat memperbaharui dirinya dan menaati semua norma yang telah ditentukan.

Sementara itu, Veithzal Rivai dalam Poltak Sinambela (2018:337) mengemukakan bentuk disiplin kerja sebagai berikut :

1. Disiplin retributif, yaitu suatu aturan dibuat untuk memberi sanksi bagi pegawai yang bersalah.
2. Disiplin korektif, yaitu berupaya membantu pegawai untuk meluruskan tingkah lakunya yang tidak sesuai.
3. Perspektif hal-hal individu, yaitu memberi perlindungan hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner atau hukuman atas pelanggarannya.
4. Perspektif utilitarian, memiliki fokus kepada penerapan disiplin dan hanya sewaktu adanya akibat dari tindakan disiplin yang melebihi dampak-dampak negatifnya.

Berbeda dengan Robert, menurutnya ada disiplin progresif dimana seorang manajer harus meminimalisir suatu tekanan dan sifat memaksa pegawai dalam menyelesaikan masalah kinerja, tetapi menjalankan konsekuensi jika tidak memperoleh hasil melalui cara pemecahan masalah yang lebih efektif tersebut. Akan tetapi, disiplin progresif ini dapat berimbas pada pemberhentian pegawai. Namun, haruslah dicari jalan yang lebih bijak terlebih dahulu dan juga kerja sama yang baik karena tindakan sepihak menimbulkan kerugian semua orang.

Langkah-langkah disiplin progresif ini dapat dibagi dalam tiga tahapan, yaitu sebagai berikut:

1. Serupa dengan proses manajemen kinerja yang telah dijelaskan sebelumnya.
2. Memberi konsekuensi-konsekuensi yang bersifat ringan dan mengaitkan tindakan berkomunikasi.

3. Menggunakan kekuasaan manajemen sepihak yang amat besar. Penggunaan disiplin dalam organisasi memiliki konsekuensi, yaitu penegakan aturan. Bagi yang melanggar norma atau aturan yang ada akan menerima hukuman.

b. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga bagian strategi disiplin, yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi dan disiplin bertujuan (Mangkunegara dalam Lijan, 2018:339).

- a. Disiplin Modern, yaitu strategi yang dipakai selain dari hukuman dalam memenuhi segala kebutuhan hidup. Asumsi pendekatan ini adalah:

1. Disiplin modern merupakan cara menghindarkan diri dari hukuman fisik.
2. Membela pengaduan yang benar untuk dilanjutkan pada proses hukum yang berlaku.
3. Berbagai ketetapan yang sewenang-wenang terhadap kesalahan atau prasangka harus dibenahi dengan melakukan penyuluhan untuk memperoleh fakta-faktanya.
4. Melakukan proses terhadap keputusan yang timpang dengan pihak lain terhadap kasus disiplin.

- b. Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan dengan cara menjatuhkan hukuman. Asumsi pendekatan ini adalah:

1. Disiplin diberikan kepada bawahan oleh atasan dan tidak pernah adanya pemantauan kembali jika diputuskan.
2. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, dan penerapannya harus diselaraskan dengan tingkat pengingkarannya.

3. Pengaruh hukuman untuk memberikan ganjaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya agar tidak menjejak pelanggaran yang sama.
 4. Perbuatan pelanggaran yang semakin meningkat memerlukan hukuman yang lebih tegas.
 5. Penerapan sanksi terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya diberi hukuman yang lebih berat.
- c. Pendekatan disiplin bertujuan, yaitu apabila diberlakukan aturan itu maka tujuannya bukan hanya memberi hukuman, tetapi lebih bersifat pembinaan. Asumsi pendekatan ini adalah :
1. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
 2. Disiplin bukanlah suatu hukuman melainkan menjurus pada penataan perilaku positif.
 3. Disiplin ditujukan untuk perubahan pada perilaku yang lebih baik.
 4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

c. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Salah satu ciri organisasi yaitu memiliki aturan dimana aturan itu adalah salah satu metode untuk menegakkan disiplin tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk mengembangkan segala potensi secara optimal melalui pemanfaatan waktu dan tenaga dengan baik. Selain dari pada tujuan tersebut maka dapat juga mencegah rusak atau hilangnya harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang diakibatkan oleh ketidakwaspadaan, seloroh atau pencurian; mengurangi kesalahan

karena tidak hati-hati, keterlambatan dan ketidakmampuan, serta mencegah adanya kerja yang lama dimulai atau sangat cepat mengakhiri kerja karena kemalasan atau berlama-lama. Disiplin juga berusaha mengatasi anggapan berbeda antar pegawai dan mencegah ketidakpatuhan karena adanya kesalah pahaman dan salah penafsiran (Sutrisno, 2017:87-88).

Berbagai aturan yang ditetapkan organisasi adalah arahan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang ditentukan. Ketika suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi mengalami penurunan samapi tingkat tertentu, bergantung pada kerasnya pelanggaran itu.

Seorang pimpinan dalam hal ini perlu memahami bahwa tindakan pendisiplinan dapat menjadi ketahanan positif bagi organisasi jika dilaksanakan secara konsisten dan berkeadilan. Disiplin ini diperlukan untuk tujuan organisasi kedepan guna memelihara efisiensi dengan mencegah dan memperbaiki tindakan-tindakan individu yang tidak baik terhadap kelompok.

Disiplin kerja memiliki manfaat yang cukup besar baik bagi keperluan para pegawai maupun bagi organisasi. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga mendapatkan hasil yang optimal. Sementara bagi karyawan akan memperoleh iklim kerja yang memuaskan sehingga bertambahnya semangat kerja dalam melakukan kegiatannya. Dengan demikian, pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat menumbuhkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan.

Apabila disiplin yang dijalankan tidak tepat maka dapat mendatangkan masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kehendak buruk diantara pengawas dan bawahan-bawahannya. Perwujudan tindakan disiplin yang benar tidak hanya mengubah perilaku pegawai, tetapi juga akan mengurangi semua masalah pendisiplinan dimasa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan.

Menurut Handoko dalam Sinambela (2018:340) berpendapat bahwa hukuman yang diberikan kepada pegawai bukan untuk menghukum kegiatan mereka yang sudah berlalu. Akan tetapi, berguna untuk memperbaiki perilaku mereka ke hal-hal yang positif di masa depan serta mendidik dan mengoreksi segala tindakan-tindakan yang buruk menjadi lebih baik.

Sedangkan Siswanto dalam Poltak Sinambela (2018:340-341) menguraikan beberapa tujuan agar maksud dan sasaran disiplin kerja dapat tercapai yaitu sebagai berikut:

- a. Disiplin kerja secara umum bertujuan untuk kelangsungan hidup perusahaan kedepannya sesuai dengan motivasi organisasi itu sendiri.
- b. Tujuan khusus disiplin kerja antara lain ialah:
 1. Untuk mematuhi segala peraturan yang tertulis ataupun tidak tertulis dan kebijakan-kebijakan ketenagakerjaan yang berlaku di perusahaan serta melakukan perintah manajemen.
 2. Memberikan pelayanan yang maksimal bagi yang membutuhkan sesuai dengan bidang yang digelutinya dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.

3. Menjaga dan memelihara sarana dan prasarana yang ada di perusahaan dan mempergunakannya dengan baik.
4. Melakukan tindakan berdasarkan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
5. Untuk mendapatkan peningkatan produktivitas tenaga kerja dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan oleh suatu organisasi atau perusahaan dan hasil tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan.

Meningkatnya kinerja pegawai dapat tercipta apabila tindakan dan peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan kerjanya sudah tepat. Seorang pegawai tentu disiplin jika lingkungannya sudah mengikuti kedisiplinan yang ditetapkan. Namun, jika di lingkungan kerjanya tidak mencontoh perilaku tersebut maka seorang pegawai itu dikatakan tidak disiplin.

Dalam suatu organisasi, terdapat berbagai kegunaan disiplin yang dibagi dalam empat perspektif yaitu retributif, korektif, hak-hak individual dan utilitarian dan dapat dilihat pada Tabel 2.4 berikut.

Tabel 2.4 Empat perspektif Disiplin dalam Organisasi

No	Perspektif	Definisi	Tujuan akhir
1.	Retributif	Manajemen yang menetapkan suatu peraturan dapat dilakukan dengan cara proporsional dan tepat sasaran sehingga orang lain yang tidak melanggar aturan tersebut merasa diberlakukan dengan adil.	Menghukum pelanggar

2.	Korektif	Pelanggaran terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi tidak harus menghukum pegawai tetapi memberi teguran supaya pegawai tersebut mau mengubah dan mengoreksi perilakunya menjadi lebih baik.	Membantu pegawai untuk memperbaiki perilakunya sehingga dapat dipertahankan dalam perusahaan.
3.	Hak-hak individu	Tindakan pendisiplinan yang dijatuhkan kepada pegawai dapat dilakukan dengan memberi hukuman secara adil serta memperhatikan hak-hak individu pegawai tersebut.	Melindungi hak-hak individu.
4.	Utilitarian	Tingkat pendisiplinan yang diberikan bergantung pada produktivitas dan profitabilitas yang dipengaruhi oleh disiplin itu sendiri. Biaya untuk penggantian pegawai dan konsekuensi yang ada memperkenankan perilaku yang tidak perlu dipertimbangkan.	Manfaat dari tindakan disiplinnya lebih dari dampak negatifnya.

Sumber : Henry Simamora dalam Sinambela, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2018), hlm. 341-342.

Bentuk pendisiplinan yang lebih tegas ialah melakukan pemberhentian kepada pegawai yang telah melanggar aturan dengan memperhatikan faktor sebagai berikut:

1. Seorang manajer harus bisa menentukan kesalahan yang dilakukan oleh seorang pegawai sehingga ia dihukum atas pelanggaran itu.
2. Menentukan tingkat hukuman yang diberikan jika ada yang melanggar. Kedua faktor tersebut dapat dilihat dalam Tabel 2.5 berikut ini.

Tabel 2.5 Berbagai Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Untuk Mendisiplinkan Pegawai dengan Tingkat Hukuman yang dijatuhkan

No	Keputusan tindakan kedisiplinan akan bergantung pada	Keputusan tingkat tindakan disiplin yang diberikan tergantung pada
1.	Kejernihan dan kewajaran peraturan yang dilanggar.	Perilaku pegawai dapat dikaitkan melalui akibat yang dari dalam maupun dari luar.
2.	Bukti yang disampaikan bersifat tidak langsung atau demonstratif	Banyaknya kesalahan dapat dinilai berdasarkan tindakan pelanggaran dan konsekuensi yang dilakukan.
3.	Status orang yang menyampaikan bukti memiliki sifat yang jujur atau kredibel.	Keadaan tersangka yang melanggar aturan merasa diberi keringanan ataupun sebaliknya.
4.	Status orang yang dituduh memiliki sifat dan karakteristik yang dapat dipercaya.	Perilaku yang tidak sesuai dapat dikoreksi menjadi lebih baik.
5.	Karakteristik kepribadian dari manajer yang mengambil keputusan	Adanya keadaan-keadaan yang memberi keringanan atau memberatkan situasi.
6.	Kemungkinan konsekuensi-konsekuensi keputusan.	Biaya-biaya dan manfaat yang dirasakan dari tindakan pendisiplinan tertentu

Sumber : Simamora dalam Sinambela, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta : Bumi Aksara, 2018).

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Pada dasarnya, seorang pemimpin memiliki pengaruh langsung kepada karyawannya melalui sikap dan kebiasaan yang dilakukannya. Karena itu, seorang pemimpin yang baik haruslah memberikan keteladanan yang baik bagi para bawahannya.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2017:89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

1. Tingkat Kompensasi yang Diberikan

Tegaknya kedisiplinan yang berlaku dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi yang diberikan. Para pegawai akan selalu berusaha untuk bekerja dengan sungguh-sungguh apabila kompensasi yang mereka terima sudah memadai sehingga mereka merasa tenang dalam bekerja. Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai juga tidak menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara mengurangi kegelisahan para pegawai.

2. Keteladanan Pimpinan dalam Perusahaan

Dalam lingkungan perusahaan, sifat keteladanan pimpinan sangatlah penting karena seorang pemimpin menjadi perhatian bagi karyawan dalam menegakkan disiplin dirinya dan mampu mengendalikan atau memperhatikan perkataannya serta dapat menjaga perilaku dan sikapnya sesuai dengan kebijakan peraturan yang sudah diterapkannya.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Disiplin yang diterapkan oleh organisasi akan terealisasi bilamana terdapat aturan yang pasti untuk menjadi pedoman bersama. Para pegawai akan melaksanakan tindakan disiplin jika telah diberitahukan kepada mereka sebelumnya dengan jelas baik berupa aturan yang tertulis. Dengan demikian, sanksi yang diberikan tidak berat sebelah pihak atau pilih kasih kepada siapa saja yang melanggar yang berarti adanya kepastian dan jaminan bagi para pegawai.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Seorang pimpinan harus mampu menjamin para pegawainya dengan memberikan sanksi bagi siapa saja yang telah melanggar peraturan. Pimpinan

juga mesti memiliki keberanian dalam mengambil keputusan jikalau terdapat pegawai yang melakukan kesalahan dan menjatuhkan hukuman sesuai tingkat pelanggarannya. Sebaliknya, apabila pimpinan tidak berani mengambil sikap tegas maka akan berdampak pada situasi kerja di dalam perusahaan.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Untuk membimbing para pegawai agar mampu menyelesaikan pekerjaannya dalam suatu organisasi maka di setiap tugas yang diberikan harus ada pengawasan dengan tujuan supaya sesuai dengan harapan perusahaan atau organisasi. Orang yang dapat melaksanakan pengawasan tersebut ialah atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Setiap karyawan memiliki karakter yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak dapat menjamin rasa puas terhadap dirinya. Akan tetapi memerlukan perhatian dari pimpinan untuk mendengarkan dan memberikan solusi bagi setiap permasalahan mereka. Dengan demikian, adanya perhatian tersebut akan tercipta suasana disiplin kinerja diantara para pegawai.

7. Menciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya kedisiplinan

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain :

- a. Saling menghormati di lingkungan pekerjaan.
- b. Memberi pujian yang sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga.

- c. Sering melibatkan karyawan dalam pertemuan sesuai bidangnya masing-masing.
- d. Memberitahukan kepada rekan kerja ataupun kepada bawahan apabila ingin keluar dari ruangan dengan urusan tertentu.

Berbeda dengan Bejo Siswanto yang dikutip dalam Sinambela (2018:356) berpendapat bahwa faktor-faktor dari disiplin kerja yaitu:

- a. Frekuensi kehadiran
- b. Tingkat kewaspadaan
- c. Ketaatan pada standar kerja
- d. Ketaatan pada peraturan kerja
- e. Etika kerja

Pemimpin yang mampu mengelola, mengatur serta melaksanakan kegiatan kepemimpinan secara efektif dapat dikatakan bahwa kepemimpinannya sudah berhasil. Seorang pemimpin yang baik tentu dapat menciptakan dan menegakkan disiplin kerja sesuai dengan proses yang wajar, karena segala kebijakan dan aturan-aturan yang diberikan kepada pegawai akan dipatuhi dan diikuti apabila hal itu dapat mengayomi kesejahteraan pegawai serta tercapainya kinerja.

Suatu organisasi akan dipandang baik jika sudah mampu membuat tata tertib dan kebijakan yang efektif sehingga seluruh pegawai dapat memenuhi dan mematuhi panduan-panduan tersebut. Karena itu, tingkat kedisiplinan bagi kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal seperti kepemimpinan, keadaan karyawan itu sendiri dan peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi tersebut.

e. Prinsip-Prinsip Disiplin

Pendapat Bacal dalam Poltak Sinambela (2018:343), dalam melakukan tindakan disiplin maka ada beberapa panduan dasar yang dilakukan yaitu:

1. Dalam mengambil tindakan pelanggaran harus disesuaikan melalui janji para pekerja dengan hukum setempat.
2. Tindakan pelanggaran dicatat secara lengkap, mencatat kekurangan dalam kinerja dengan jelas, cara menemukan pelanggaran, sistem penyampaian kepada pegawai terkait serta langkah penyelesaian masalah yang telah diambil.
3. Tindakan disiplin yang diperlukan dalam pemecahan masalah kinerja seharusnya menggunakan tingkat tekanan yang ringan dan wajib dilaksanakan.
4. Jika tingkat pemaksaan makin besar maka peluang untuk memperoleh penyelesaian masalah yang konstruktif akan semakin kecil dan tahan lama.
5. Kita dapat menyelesaikan permasalahan kinerja yang terjadi apabila kita telah mengetahui dan memahami dengan jelas tentang bentuk persoalan yang ada dari pegawai yang terlibat, sehingga ketika kita memberi keputusan yang tegas terhadap tindakan tersebut maka kita mendapatkan perlindungan hukum.

Peraturan-peraturan yang sudah ditentukan oleh organisasi harus ditegakkan dan dilaksanakan dengan konsisten. Jadi, seorang pemimpin harus memberikan sanksi atau hukuman yang tepat bagi siapa saja yang melanggar aturan itu berdasarkan jalur yang transparan.

Mangkunegara dalam Sinambela (2018:344) berpendapat bahwa apabila terdapat pelanggar disiplin maka penerapan sanksi harus dengan segera, konsisten, diberi peringatan dan impersonal.

1. Pemberian Peringatan

Memberikan peringatan kepada pegawai yang telah melanggar aturan supaya dengan segera menyadari kesalahan yang dibuatnya dimulai dari pemberian surat peringatan pertama kemudian disusul peringatan kedua dan ketiga.

2. Pemberian Sanksi harus Segera

Memberikan sanksi dengan segera kepada pegawai yang melanggar peraturan Sesuai dengan norma yang berlaku di organisasi tersebut sehingga para pegawai yang bersangkutan menjadi mengenali apa saja konsekuensi jika telah melanggar aturan.

3. Pemberian Sanksi harus Konsisten

Dalam menegakkan disiplin yang ada maka sanksi yang dijatuhkan kepada pegawai haruslah konsisten karena pegawai akan merasa bahwa sanksi yang diberikan masih ringan, adanya diskriminasi pegawai dan disiplin terasa diabaikan ketika tidak konsisten. Sanksi yang konsisten dapat menyadarkan pegawai untuk bisa menghargai setiap peraturan yang berlaku dalam organisasi.

4. Cara Penerapan Disiplin Kerja

Cara-cara untuk menerapkan disiplin kerja ialah teknik pertimbangan sejak dini, cara untuk mematuhi aturan, teknik kesediaan penyelia berdisiplin, teknik menegur pegawai primadona, teknik menimbulkan kesadaran diri dan teknik *sandwich*.

Namun demikian, Simamora dalam Poltak Sinambela (2018:345) berpendapat bahwa ada beberapa hal penegakan disiplin yang keliru dan harus dihindari dalam pelaksanaan pekerjaan, yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin Punitif

Model disiplin punitif atau negatif dapat disebut juga sebagai disiplin melalui ketakutan karena selalu ada ancaman, intimidasi, pelecehan dan adanya gerakan. Namun, model ini berlawanan dengan teori perkembangan SDM saat ini sehingga tidak lagi diterapkan.

2. Umpan balik Negatif

Beberapa supervisor memberi umpan balik kepada pegawai ketika terdapat pegawai yang tidak dapat memberikan pengukuhan positif dan tidak mencapai standard yang ditetapkan.

3. Intervensi yang terlambat

Bentuk disiplin ini terjadi ketika pengawas mengabaikan terlalu lama suatu permasalahan sehingga mencapai tingkat serius. Bisa jadi bahwa masalah awal masih kecil tetapi tidak segera diatasi maka menjadi masalah besar bahkan menjadi suatu kebiasaan yang sulit untuk diubah.

4. Definisi yang tidak Memadai

Para karyawan akan merasa dirisaukan apabila berfokus pada suatu istilah yang masih ambigu dan kurang jelas terhadap berbagai permasalahan kerja yang ada.

5. Merujuk pada Pegawai, bukan pada perilaku

Pegawai yang tidak dapat memenuhi kinerjanya akan mendapat perlakuan dari pengawasnya tetapi tidak berfokus pada tindakan pegawai yang semestinya diperhatikan.

6. Tanggung jawab yang salah tempat

Sesungguhnya pengawas memiliki kesadaran bahwa mereka sendiri memiliki kesalahan pada kinerja. Akan tetapi, semua tanggung jawab itu berubah dan akhirnya akan memberi hukuman yang tegas apabila tindakan pegawai tidak berubah.

Lebih lanjut, Simamora dalam Sinambela (2018:346) menjelaskan bahwa terdapat tujuh (7) prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Prosedur dan Kebijakan yang Pasti

Dalam suatu organisasi, peningkatan disiplin kerja pegawai akan mengalami kemajuan karena pimpinan bertanggung jawab terhadap persoalan mereka dan menanggapi dengan serius. Tindakan penerapan disiplin harus ditegakkan dengan mengikuti berbagai kebijakan-kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Tanggung Jawab Kepengawasan

Pada dasarnya bahwa seorang pengawas mempunyai tanggung jawab dalam menerbitkan surat peringatan ataupun suatu teguran langsung kepada pegawai yang melanggar disiplin.

3. Mengomunikasikan berbagai Peraturan

Ketentuan bagi para pengawas adalah memahami disiplin organisasi serta apa saja konsekuensi terhadap pelanggaran tersebut. Pengawas sepatutnya memberi kesempatan kepada pegawai yang tidak mencapai standar kinerja dan tidak mematuhi aturan untuk dapat memperbaiki perilakunya.

4. Tanggung Jawab Pemaparan Bukti

Sebelum memberi hukuman kepada pegawai tertuduh maka seharusnya organisasi menyertakan bukti yang kuat dan jelas dengan mendokumentasikan secara cermat sehingga tidak dapat di pertetangkan.

5. Perlakuan yang Konsisten

Salah satu perlakuan yang cukup penting ialah adanya suatu perlakuan yang konsisten. Seseorang yang telah bersalah hanya karena pelanggaran tertentu semestinya tidak diberi hukuman dan begitu juga pegawai lain yang telah melakukan pelanggaran yang sama jangan dihilangkan.

6. Pertimbangan atas Berbagai Situasi

Dalam berbagai kasus dan situasi tertentu terlebih dahulu harus ada suatu pertimbangan karena apabila terdapat dua orang yang melanggar peraturan yang serupa tidak selalu memperoleh hukuman yang sama juga. Oleh karena itu, ada tujuh faktor yang perlu dipertimbangkan untuk dapat meringankan manajemen dalam menyelesaikan permasalahan antara lain:

- a. Tingkatan masalah
- b. Waktu Pelanggaran
- c. Pola permasalahan
- d. Faktor keringanan masalah

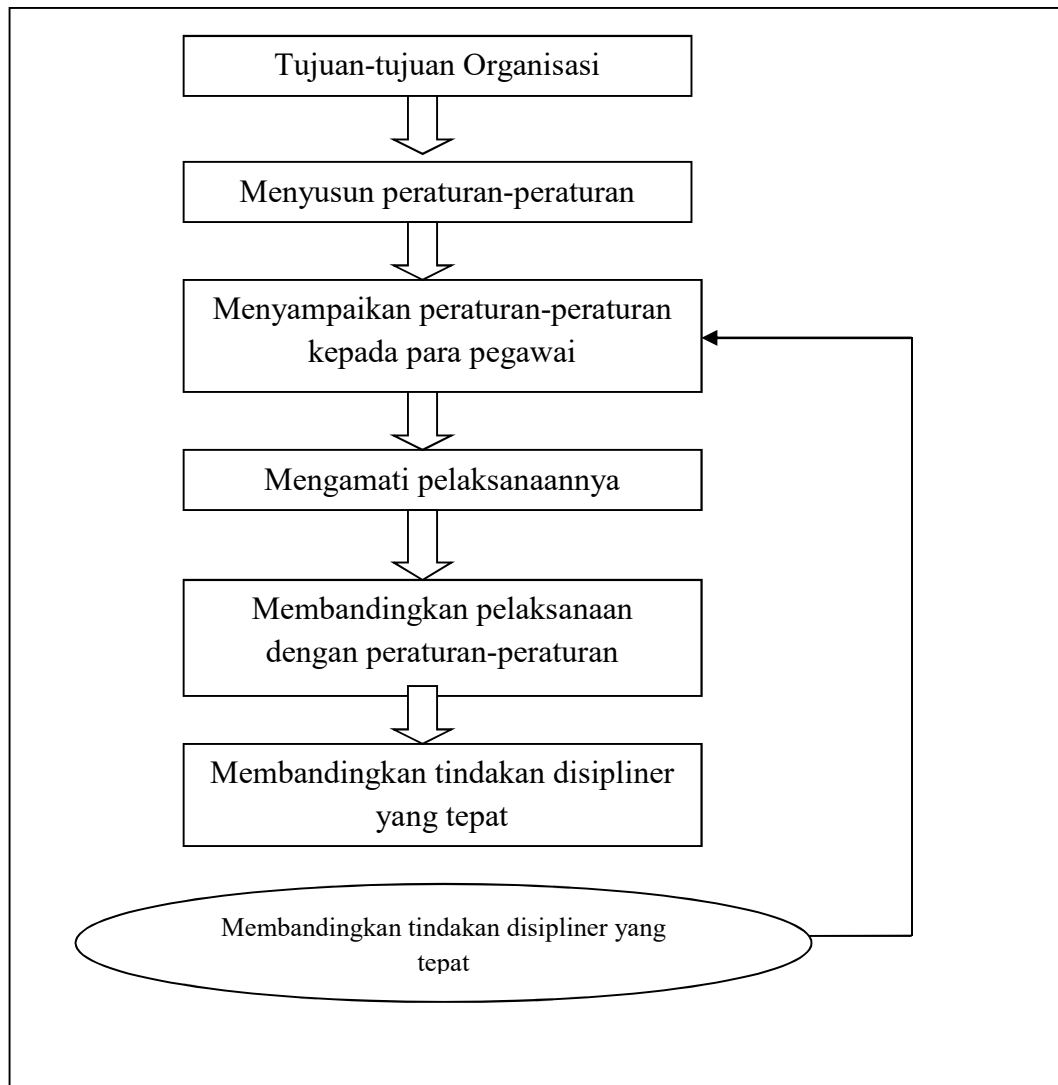
- e. Kadar Sosialisasi
 - f. Riwayat praktik-praktik disiplin Pegawai
 - g. Dukungan Manajemen.
7. Peraturan dan Hukuman yang Masuk Akal

Peraturan-peraturan dan hukuman hendaknya masuk akal dan wajar. Apabila terdapat aturan dan hukuman yang tidak masuk di akal maka akan menimbulkan dampak buruk terhadap disiplin itu sendiri dan meningkatnya tindakan yang tidak kooperatif antara para pekerja.

f. Proses Tindakan Disipliner

Tindakan yang tepat dalam melaksanakan disiplin ialah memberi dukungan terhadap pertumbuhan perilaku dimana setiap anggota kelompok dapat menerimanya. Akan tetapi apabila tindakan disiplin dilakukan dengan tidak benar maka dapat mengakibatkan dampak buruk bagi pegawai dalam kelompok lainnya.

Setiap bidang manajemen SDM baik itu kebijakan ataupun peraturan-peraturan dapat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Berbagai perkembangan yang terjadi dalam lingkungan eksternal berupa perubahan teknologi, dapat menuntut suatu peraturan yang baru akibat perubahan yang terjadi dan tidak tepatnya suatu aturan. Perubahan tersebut akan berdampak bagi pengawasan lini pertama dalam mengatasi tindakan disiplin secara efektif. Diluar itu, kebijakan organisasi mempunyai pengaruh bagi proses tindakan disiplin. Dengan demikian, proses tindakan disiplin dapat diuraikan seperti pada Gambar 2.3 berikut.



Sumber : Simamora dalam Sinambela, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2018) hlm 350.

Gambar 2.5 Proses Tindakan Indisipliner dalam Organisasi

1. Langkah-langkah Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah disiplin yang memakai sistim paksaan dan tekanan yang ringan untuk menyelesaikan permasalahan kinerja. Adapun tujuan dari disiplin progresif adalah untuk mengambil keputusan hukuman minimal

berdasarkan pelanggaran yang diperbuat. Namun demikian, hukuman yang dijatuhkan bisa saja meningkat sampai hukuman yang sangat berat apabila hal itu dilakukan secara terus menerus bahkan hukumannya bisa diberhentikan dari organisasi.

2. Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Setiap perkataan, tindakan maupun secara tertulis yang dilanggar oleh seorang pegawai merupakan pelanggaran kerja yang sudah disusun dan ditetapkan oleh pimpinan dalam sebuah organisasi. Sanksi pelanggaran kerja ialah pimpinan memberikan hukuman bagi siapa saja yang tidak mematuhi aturan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam memberikan sanksi pelanggaran kerja adalah sebagai berikut :

- a. Pembicaraan Informal
- b. Peringatan Lisan
- c. Peringatan Tertulis
- d. Merumahkan Sementara
- e. Demosi
- f. Pemecatan

Disiplin merupakan suatu kondisi atau kepatuhan terhadap aturan-aturan dan ketentuan organisasi yang ada dalam diri pegawai. Disiplin diperlukan untuk menjaga kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan kedepan dengan melakukan pencegahan atau mengoreksi tindakan-tindakan individu terhadap kelompok. Peraturan dan ketetapan organisasi dalam menerapkan disiplin kerja hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi semua pegawai.

Gambaran dari baiknya disiplin akan nampak dari tanggung jawab pegawai yang cukup besar atas pekerjaan yang diterimanya. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya sesorang yang berhasil dalam karyanya adalah yang memiliki disiplin tinggi. Jadi, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

B. Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.6 Mapping Penelitian Sebelumnya

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Variabel Z	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Solihin Arif 2017	Pengaruh Kompensasi dan Team work terhadap Produktivitas kerja karyawan melalui loyalitas karyawan	1. Kompensasi 2. Team work	1. Produktivitas	1.Loyalitas kerja	Regresi linier berganda dan intervening	Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
2	Medi Prakoso (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	1. Motivasi kerja 2. Kompensasi	1. Kinerja karyawan	-	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan
3	Berto Kristanto Purba (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja	1. Kompensasi 2. Lingkungan Kerja	1. Loyalitas Kerja	-	Regesi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi

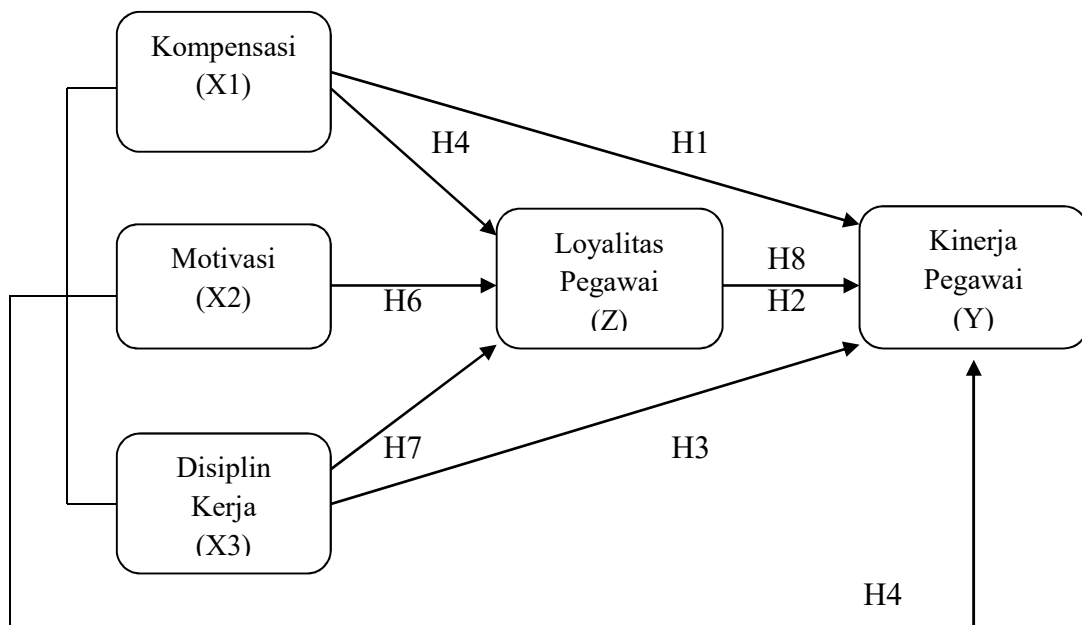
		Terhadap Loyalitas Karyawan					dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
4	Ni Made Nurcahayani 2016	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	1. Kompensasi 2. Motivasi	1. Kinerja	1. Kepuasan kerja	Regresi linier berganda	Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Siti Muayannah 2017	Pengaruh Kompensasi Lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel intervening	1. Kompensasi 2. Lingkungan kerja 3. Komitmen organisasi	1. <i>Organizational citizenship behavior</i>	Kepuasan kerja	Regresi Linier Berganda	Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan sekumpulan berbagai teori yang tercantum di dalam tinjauan pustaka dan menciptakan struktur hubungan antar variabel.

Kerangka konseptual/kerangka pemikiran biasanya dibuat bentuk bagan atau apabila penelitian tersebut berbentuk deskriptif kualitatif. Kerangka konsep adalah suatu hubungan yang akan memberi kaitan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel bebas dengan variabel terikat yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilaksanakan (Sugiyono, 2017).

Berdasarkan teori dalam tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual dalam penelitian ini seperti gambar berikut:



Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Intervening

H1= Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

H2= Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

H3= Pengaruh Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

- H4= Pengaruh Kompensasi (X1), Motivasi (X2), dan Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)
- H5= Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Loyalitas Kerja (Z)
- H6= Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja (Z)
- H7= Pengaruh Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja (Z)
- H8= Pengaruh Kompensasi (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja (Z)

D. Hipotesis

Hipotesis adalah kondisi pernyataan populasi yang akan diuji kebenarannya menggunakan data/informasi yang dikumpulkan melalui sampel. Menurut Dani (dalam Rusiadi, Nur Subianto dan Rahmat Hidayat, 2015:74) mengemukakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Sementara dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia/online) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan anggapan dasar; atau sesuatu yang dianggap benar untuk alasan atau pengutaraan pendapat (teori, proporsi, dan sebagainya) meskipun kebenarannya masih harus dibuktikan.

Dengan demikian, sehubungan dengan penjelasan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini ialah seperti berikut ini:

- H1= Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah
Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
- H2= Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah
Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
- H3= Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah
Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
- H4= Kompensasi, Motivasi dan Disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh
positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama
Provinsi Sumatera Utara
- H5= Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas
Kerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
- H6= Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas
Kerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
- H7= Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui
Loyalitas Kerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi
Sumatera Utara.
- H8= Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap
Kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja Pegawai Kantor Wilayah
Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang dilakukan adalah pendekatan penelitian deskriptif dengan metode kuantitatif karena data yang dibutuhkan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dinyatakan dalam bentuk angka.

Menurut Siregar (2016:107) menyatakan bahwa langkah dalam menyelesaikan masalah pada penelitian deskriptif adalah dengan menjelaskan objek penelitian sesuai dengan fakta yang ada saat ini kemudian dirumuskan dan diuji. Sedangkan menurut Ajat Rukajat (2018:1) berpendapat bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang memberi informasi atau peristiwa secara nyata, realistik, aktual, nyata dan terjadi pada saat ini juga.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan metode kuantitatif yaitu penelitian yang menggunakan analisis data statistik inferensial dan dapat dibutuhkan untuk mengambil keputusan (dalam Rusiadi, Nur Subianto dan R. Hidayat (2015:184).

Pada penelitian ini membahas tentang pengaruh variabel Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dan Loyalitas kerja sebagai variabel intervening.

B. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jl. Jenderal Gatot Subroto No. 261, Kota Medan, Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian di mulai pada semester Genap 2021 bulan April sampai dengan selesai.

Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitan

No	Jadwal Kegiatan	April 2021				Mei 2021				Juni 2021				Juli 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengumpulan Data	■	■														
2	Pengolahan Data		■	■													
3	Penyusunan Skripsi		■	■	■	■	■										
4	ACC Sidang Meja Hijau					■	■										
5	Sidang Skripsi							■									
6	Revisi							■	■								
7.	Pengumpulan Skripsi									■	■	■					
8.	Pendaftaran Wisuda													■			
9.	Wisuda															■	

C. DEFENISI OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan dalam penelitian. Istilah variabel merupakan istilah yang tidak pernah ketinggalan dalam penelitian sebagaimana Sutrisno Hadi dalam Eri Barlian (2016:26) mendefenisikan variabel sebagai gejala yang bervariasi, seperti: tinggi badan, umur,

jarak tempuh sehingga variabel adalah objek penelitian yang bervariasi. Variabel Penelitian ini sendiri merupakan karakter yang dapat diobservasi dari unit amatan yang menjadi pengenal atau atribut dari sekelompok objek (Sugiarto, 2017).

Berdasarkan pengertian diatas, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi:

a. Variabel Bebas (*independent variables*)

Variabel bebas atau variabel penyebab adalah variabel yang memengaruhi perubahan pada variabel lainnya yaitu faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati. Ada 3 (tiga) variabel bebas dalam penelitian ini yaitu : Kompensasi (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3).

b. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat atau variabel tergantung adalah variabel yang dipengaruhi oleh adanya perubahan atau pengaruh variabel bebas. Sesuai dengan masalah yang akan diteliti, maka yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y).

c. Variabel Intervening

Variabel intervening merupakan variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dan membentuk hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini adalah disebut mediasi antara variabel bebas dengan variabel terikat, sehingga timbulnya variabel dependen tidak dipengaruhi langsung oleh variabel independen (dalam Rusiadi, N. Subianto dan Rahmat H., 2015:52). Dengan

demikian, yang menjadi variabel intervening dalam penelitian ini yaitu Loyalitas Kerja (Z).

2. Defenisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran akan definisi variabel dan indikator dalam penelitian. Defenisi operasional adalah suatu petunjuk bagaimana variabel dapat diukur secara operasional di lapangan.

Tabel 3.2 Defenisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	Kompensasi (X1)	Kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada organisasi. (Sinambela, 2018)	1. Upah 2. Gaji 3. Insentif 4. Tunjangan 5. Fasilitas (Hasibuan dalam Simanbela, 2016:235)	Likert
2.	Motivasi (X2)	Motivasi adalah suatu hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. (Edy Sutrisno, 2017)	1. Balas Jasa 2. Kondisi Kerja 3. Fasilitas Kerja 4. Prestasi Kerja 5. Pengakuan dari atasan 6. Pekerjaan itu sendiri (Afandi, 2018:29)	Likert
3.	Disiplin Kerja (X3)	Disiplin kerja adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi. (Sinambela, 2018)	1. Ketepatan waktu datang kerja 2. Ketepatan jam pulang 3. Penggunaan seragam kerja 4. Tanggung jawab 5. Melaksanakan	Likert

			tugas kerja sampai selesai (Mangkunegara dan Octorent, 2015)	
4.	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja Pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. (Sinambela, 2018)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian 6. Komitmen Kerja (Robbins dalam Bandari, 2016:21)	Likert
5.	Loyalitas Kerja (Z)	Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja dan harus selalu setia dalam membela kepentingan perusahaan tersebut. (Kasmir,2018)	1. Taat pada peraturan 2. Tanggung jawab 3. Kemauan untuk bekerja sama 4. Rasa memiliki 5. Hubungan antar pribadi 6. Suka terhadap pekerjaan (Siswanto dalam Pranita, 2016)	Likert

D. POPULASI DAN SAMPEL/JENIS DAN SUMBER DATA

1. Populasi

Populasi menurut Sekaran dalam Septia Yuli (2016) dalam Muayanah (2017) adalah keseluruhan dari sekelompok orang, peristiwa maupun hal-hal yang menjadi obyek penelitian tetapi harus mempunyai standar tersendiri berdasarkan ciri-ciri yang telah ditentukan.

Dalam penelitian ini, berkaitan dengan pendapat tersebut diatas maka yang menjadi populasi adalah seluruh Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama

Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 200 orang Pegawai.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (dalam Rusiadi, et all, 2015), apabila populasinya diatas 30 dan dibawah 100 maka boleh dipakai seluruhnya. Namun, jika jumlah populasinya diatas 100 maka perlu menggunakan teknik penarikan sampel seperti 10%-25% atau lebih.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Probability sampling* yaitu teknik sampling yang memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Terdapat beberapa teknik yang akan digunakan untuk pengambilan sampel dalam *Probability sampling*, tapi dalam penelitian ini ada salah satu teknik yang digunakan yaitu teknik sampel acak sederhana (*simple random sampling*) dimana teknik pengambilan sampel dari populasi tersebut dilakukan secara acak tanpa adanya strata dan karakteristik dari pupulasi itu.

Berdasarkan model rumus Slovin dari keseluruhan populasi yang berjumlah 200 orang pegawai maka jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 66 orang, dengan perhitungan sebagai berikut:

Rumus Slovin

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)}$$

Keterangan:

n = Jumlah anggota sampel

N = Jumlah anggota populasi

e = Nilai kritis (batas ketelitian 0,1)

Perhitungan sampel:

Diketahui : N = 200 e = 10% = 0,1

$$\begin{aligned}n &= \frac{200}{(1+200(10\%)^2)} \\n &= \frac{200}{(1+200(0,1)^2)} = \frac{200}{(1+200(0,01))} \\&= \frac{200}{(1+2)} = \frac{200}{3} = 66,6666\end{aligned}$$

n = 66 orang pegawai (dibulatkan)

3. Jenis dan Sumber data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari jawaban pegawai sebagai responden dan telah dibagikan melalui data kuesioner (angket) penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku-buku atau pustaka, penelitian terdahulu serta berbagai artikel yang berhubungan dengan topik pembahasan ini.

Tabel 3.3 Data Sampel Penelitian

No	Uraian Bagian	Jumlah Orang
1	Sub bagian Perencanaan dan Keuangan	6
2	Sub bagian Ortala dan Kepegawaian	2
3	Sub bagian Informasi dan HUMAS	5
4	Sub bagian Umum	6
5	Bidang Penyelenggaraan Haji & Umroh	1
6	Bidang Urais	5
7	Bidang Pakis	3
8	Bidang Binsyar	9
9	Bidang Penais Zawa	11
10	Bidang bimbingan Masyarakat Kristen	9
11	Pembimbing Masyarakat Katolik	6
12	Pembimbing Masyarakat Hindu	1
13	Pembimbing Masyarakat Buddha	2
	Total	66 Orang

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang akan dibutuhkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data adalah terdiri atas:

1. Observasi atau Pengamatan

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati objek yang akan diteliti di lapangan.

2. Angket (kuesioner)

Yaitu teknik pengumpulan data dengan beberapa daftar pertanyaan atau pernyataan yang telah disusun secara tertulis kemudian diberikan kepada responden untuk dapat menjawabnya. Adapun jenis kuesioner penelitian yang akan dibagikan adalah bersifat tertutup, artinya peneliti telah menyediakan

jawaban sehingga lebih praktis, memudahkan responden untuk menjawabnya dan membantu peneliti dalam menhemat waktu dan biaya yang digunakan.

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert dengan alternative jawaban terdiri atas 5 (lima) dan masing-masing memiliki nilai yang berbeda pula, seperti pada tabel 3.4 berikut ini:

Tabel 3.4 Alternatif Jawaban Kuesioner

Pilihan Jawaban	Skor Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sanga Tidak Setuju (STS)	1

F. TEKNIK ANALISIS DATA

Teknik analisis data merupakan suatu cara yang dilakukan untuk mengolah data menjadi sebuah informasi sehingga karakteristik dari data tersebut dapat dipahami dengan mudah dan bermanfaat dalam mengambil kesimpulan permasalahan yang berkaitan dengan penelitian. Tujuan dari analisis data ialah untuk mendeskripsikan suatu data sehingga dapat dipahami kemudian menarik kesimpulan mengenai karakteristik populasi dan dibuat berdasarkan pengujian hipotesis.

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan statistik inferensial yaitu teknik yang digunakan untuk menganalisa data sampel yang diambil dari populasi yang jelas. Teknik pengambilan sampel dari populasi tersebut

dapat dilakukan secara random.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif maka analisis datanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tiga variabel bebas, satu variabel terikat dan satu variabel intervening. Menurut Rusiadi (dalam Rusiadi, Nur S., dan R.Hidayat, 2015:188) berpendapat bahwa pada model penelitian kuantitatif yang menggunakan angket, maka sebelum menguji asumsi klasik dan hipotesis harus menguji kualitas data yaitu uji validitas dan reliabilitas.

Tahapan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisa deskriptif
2. Uji Kualitas data (Validitas dan reliabilitas)

Pengujian validitas instrument merupakan langkah awal dalam menganalisis data untuk mengukur sampai seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur di dalam melakukan fungsinya. Menurut Sugiono dalam Ajat Rukajat (2018:8) bahwa “Instrumen dikatakan valid jika instrument dapat digunakan untuk mengukur apa yang harus diukur.” Pengujian instrument dapat dilakukan analisis faktor yaitu mengkorelasikan antara skor item instrument dalam suatu faktor dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total. Apabila korelasi tiap faktor positif dan besarnya $> 0,3$, maka instrument tersebut valid.

Adapun rumus validitas menurut Sugiono dalam Rukajat (2018:8) dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum x_1 y_1 - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x_1^2 - (\sum x_1)^2\}\{n\sum Y_1^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r = Koefisien validitas dari butir pernyataan yang dicari

X = Skor butir pernyataan

Y = Skor total pernyataan

n = Jumlah pengamatan/responden

Dikatakan valid jika nilai t-hitung > dari t-tabel pada $\alpha = 5\%$. Sebaliknya jika nilai t-hitung < dari t-tabel maka butir pertanyaan/pernyataan tersebut tidak valid.

Sementara uji reliabilitas menunjukkan bahwa suatu instrument penelitian dapat dipercaya untuk mengungkap data. Untuk menghitung uji reliabilitas maka digunakan pendekatan *Alpha Chronbach* (Arikunto dalam Rukajat, 2018:9) yaitu sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(\frac{\Sigma \sigma b^2}{\Sigma t^2} \right)$$

Dimana,

r_{11} = Nilai reliabilitas instrument

k = Jumlah butir pernyataan

Y = Skor total pernyataan

$\Sigma \sigma b^2$ = Jumlah varians Butir

Σt^2 = Varians total

Kriteria pengujiannya adalah bila r hitung > dari r tabel dengan taraf signifikansi sebesar 0,5% maka variabel atau instrument tersebut reliabel. Begitu juga sebaliknya, bila r hitung < dari r tabel maka variabel atau instrument tidak reliabel.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas data

Uji normalitas menurut Ghozali (2018:161) adalah suatu uji yang digunakan untuk mengetahui adanya distribusi yang normal atau tidak normal terhadap variabel bebas dengan variabel terikat. Lebih lanjut dikatakan bahwa apabila regresi mendekati atau berdistribusi normal berarti model regresi sudah baik (Ghozali, 2018).

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak (Ghozali dalam Rusiadi. dkk, 2015:149). Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F berasumsi bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Salah satu cara untuk menemukan normal atau tidaknya distribusi residual yaitu menggunakan analisis grafik dan uji statistik.

b. Uji Multikolinieritas

Tujuan dari uji multikolinieritas yaitu untuk menguji adanya suatu korelasi diantara variabel independen dalam model regresi. Cara mengetahui uji ini yaitu dilihat dari hasil analisis regresi pada nilai *tolerance* dan *variance inflation faktor* (VIF) dengan bantuan SPSS. Multikolinieritas tidak terjadi jika nilai *tolerance* > 0,10 atau sama dengan nilai $VIF < 10$ (Santoso dalam Rusiadi, 2015:154). Jadi, rendahnya nilai toleransi sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF=1/tolerance$).

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji adanya variansi yang tidak sama dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain (Rukajat, 2018: 16).

Salah satu uji statistik yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heterokedastisitas yaitu dengan menggunakan uji white dan melihat grafik *Scatterplot*. Uji Park dilakukan dengan meregresikan semua variabel bebas, variabel bebas kuadrat dan perkalian (interaksi) variabel bebas terhadap nilai residual kuadrat maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\mu_i^2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1^2 + \beta_5 X_2^2 + \beta_6 X_3^2 + \beta_7 X_1 X_2 X_3 + \mu_1$$

Dimana :

μ_i^2 = Nilai residual

X_i = Variabel bebas

4. Uji Hipotesis

a. Regresi linier berganda

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini memberi keterangan dari suatu keterkaitan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Model analisis regresi linier berganda untuk persamaan pertama adalah:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai (variabel dependen)

X1 = Kompensasi

X2 = Motivasi

X3 = Disiplin Kerja

a = Konstanta

$b_1; b_2; b_3$ = Koefisien Regresi

e = Error

b. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh simultan antara variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

Kriteria Pengujian adalah :

1. P value (sig) < 0,05 = H_0 ditolak
2. P value (sig) > 0,05 = H_0 diterima

c. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial antara variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen), dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya dianggap konstan.

Kriteria Pengujian adalah :

1. P value (sig) < 0,05 = H_0 ditolak
2. P value (sig) > 0,05 = H_0 diterima

d. Uji Determinasi

Untuk mengetahui ukuran kemampuan model dan menjelaskan variasi dari variabel dependen suatu penelitian adalah dengan menggunakan uji koefisien determinasi (R^2). Biasanya nilai dari koefisien determinasi yakni antara nol dan satu. Dalam hal ini, variabel bebas akan memberikan suatu data yang diperlukan untuk memperkirakan variabel dependen jikalau nilai koefisien tersebut mendekati satu. Sebaliknya juga apabila nilainya mendekati nol maka variabel dependen

tidak mendapatkan informasi yang diperlukan dari hasil variabel independen tersebut.

5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Uji analisis jalur (*Path analysis*) merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat dengan menggunakan variabel mediasi (intervening).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Objek Penelitian

a. Gambaran Umum Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

1. Sejarah Singkat Tempat Penelitian

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara bertempat di Jln. Gatot Subroto nomor 261, Kecamatan Medan Sunggal, Medan. Pada saat berdirinya Kementerian Agama tahun 1946, Sumatera masih merupakan satu provinsi dengan gubernurnya waktu itu Mr. Tengku Moch. Hasan. Jawatan Agama Sumatera oleh pemerintah dipercayakan kepada H. Muchtar Yahya, yang kedudukannya masih berada dibawah gubernur.

Pada tahun 1946 Sumatera dibagi menjadi 3 provinsi, yakni Provinsi Sumatera Utara, Sumatera Tengah dan Sumatera Selatan, H. Muchtar Yahya ditunjuk menjadi koordinator Jawatan-jawatan agama tersebut, bertempat di Bukit Tinggi. Kepala-kepala Jawatan Agama di ketiga wilayah Sumatera waktu itu, Tengku Moch, Daud Beureuh Provinsi Sumatera Utara, Nazaruddin Thoha Sumatera Tengah dan K. Azhari Sumatera Selatan. Mereka diangkat oleh Gubernur Sumatera Utara yang mewakili Presiden untuk mengurus Pemerintahan di wilayahnya. Sesudah kantor-kantor Jawatan Agama Provinsi Sumatera ada hubungan dengan Kementrian Agama yang berkedudukan di Yogyakarta, H. Muchtar Yahya dipindahkan ke pusat bertindak sebagai Kepala Urusan Keagamaan Wilayah Sumatera.

Sementara itu pada tahun 1953, Provinsi Sumatera Utara merupakan gabungan dari daerah Aceh, Sumatera Timur dan Tapanuli berkedudukan di Kotaraja (Banda Aceh). Jawatan Agama Provinsi Sumatera Utara dipimpin oleh Tengku Abdul Wahab Silimeun, sedang koordinator untuk Keresidenan Sumatera Utara dipimpin oleh H.M. Bustami Ibrahim.

Pada tahun 1956 struktur Pemerintahan berubah lagi, Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, sebagai gabungan dari Keresidenan Sumatera Timur dan Tapanuli berkedudukan di Medan dan daerah Aceh dijadikan Daerah Istimewa Aceh berkedudukan di Kotaraja (Banda Aceh). Untuk memimpin Jawatan Agama Provinsi Sumatera Utara ditunjuk K.H. Muslich dan Pimpinan Jawatan Agama daerah istimewa Aceh tetap ditangan Tengku Wahab Silimeun. Sejak saat itulah Jawatan Agama kedua Provinsi tersebut berdiri sendiri-sendiri dan untuk perkembangan selanjutnya diatur berdasarkan peraturan-peraturan yang ditetapkan Kementerian Pusat.

Sejak saat itulah Jawatan Agama kedua Provinsi tersebut berdiri sendiri-sendiri dan untuk perkembangan selanjutnya diatur berdasarkan peraturan-peraturan yang ditetapkan Kementrian Pusat. Sejak Provinsi Sumatera Utara berdiri sendiri, pernah menjabat Kepala (dengan beberapa kali mengalami perubahan struktur) adalah :

1. K.H. MUSLICH
2. H. MISKUDDIN A. HAMID
3. H.M. ARSYAD THALIB LUBIS

4. PROF.DR. T.H. YAFIZHAM, SH
5. DR.H.A. DJALIL MUHAMMAD
6. DRS.H.A. GANI
7. DRS.H.M. ADNAN HARAHAP
8. DRS.H.A. BIDAWI ZUBIR
9. DRS. NURDIN NASUTION
10. PROF.DR.H. MOHD. HATTA
11. DRS.H.Z. ARIFIN NURDIN,SH, MKn
12. DRS.H. SYARIFUL MAHYA BANDAR, MAP
13. DRS.H. ABD. RAHIM, M.Hum
14. DRS.H. TOHAR BAYOANGIN, M.Ag

Kiranya perlu diketahui situasi keagamaan di Keresidenan Sumatera Timur dan Tapanuli sebelum digabung menjadi satu Jawatan Agama Provinsi Sumatera Utara :

1. Pimpinan Keagamaan Keresidenan Sumatera Timur pada waktu dipegang oleh raja-raja yang jumlahnya tidak sedikit dan mempunyai daerah-daerah yang ditaklukkannya, dengan peraturan-peraturan masing-masing sesuai dengan kondisi masyarakat pada waktu itu.

Setelah Indonesia merdeka di setiap Keresidenan dibentuk Komite Nasional daerah Sumatera Timur, yang merupakan Lembaga Legislatif. Badan-badan agama saat itu sudah ada, seperti Kadhi. Sebelum terbentuknya “Dewan Agama” Partai Masyumi mempunyai inisiatif yang membentuk Badan yang mengurus soal-soal keagamaan. Ide tersebut diusulkan pada Sidang KNI secara aklamasi,

usul tersebut diterima oleh anggota KNI, akhirnya berdirilah Dewan Agama Keresidenan Sumatera Timur.

2. Sebelum adanya Dewan Agama di daerah Tapanuli, masalah-masalah yang berhubungan dengan agama, ditangani oleh Kuria, didampingi oleh Kadhi, merekalah pelaksana tugas yang berhubungan dengan masalah-masalah agama seperti pernikahan, perceraian, pengurusan mesjid-mesjid, ibadah social dan lain sebagainya. Lahirnya Dewan Agama di Keresidenan Tapanuli ini, agak berbeda dengan proses lahirnya Dewan Agama di daerah Sumatera Timur, ide dan gagasan mula-mula lahir ditingkat Kewedanan Mandailing Tapanuli Selatan.

Berita tentang Indonesia merdeka pada tanggal 17 Agustus 1945, disambut masyarakat dengan penuh gembira dan rasa syukur kepada Tuhan, bahwa bangsa dan negaranya sudah lepas dari belenggu penjajahan. Yang dirasakan akibatnya sangat menyedihkan, terutama dibidang keagamaan, karena seringnya diperlakukan dengan tidak berperikemanusiaan oleh Belanda maka untuk memenuhi tuntutan agama yang dipeluknya masyarakat menghendaki dibentuknya Jawatan tersendiri yang mengurus masalah agama.

Pada tahun 1946, diadakan Konfrensi Masyumi bertempat di Mandailing Tapanuli Selatan, yang memutuskan untuk mendesak Pemerintah (Karisidenan) membentuk Jawatan Agama, yang akan mengelola masalah-masalah agama pada tingkat Keresidenan, Kewedanaan dan Kecamatan, yang selama ini masalah-masalah tersebut diurus oleh Kuria-Kuria dan dibantu oleh Kadhi-kadhi. Dalam konprensi tersebut telah disepakati secara bulat, untuk membentuk Jawatan

Agama yang bernama “Dewan Agama”. Pada waktu itu mereka belum mengetahui berita tentang berdirinya Kementerian Agama di Pusat. Usul tersebut oleh Residen Tapanuli mendapat tanggapan positif, yang kemudian dibahas oleh KNI sebagai lembaga yang berwenang, pada akhirnya disetujui pembentukannya.

Selanjutnya dewan yang baru dibentuk itu, sangat besar jasanya dalam membantu pemerintah, melaksanakan tugasnya terutama dalam kegiatan penerangan, karena pendekatan melalui agama lebih mudah diterima masyarakat. Pada awal pembentukan kedua Dewan Agama di kedua Keresidenan tersebut, struktur organisasinya masih berdiri sendiri-sendiri, belum ada hubungan dengan Kementerian Agama Pusat. Hubungan dengan Pusat baru diadakan, setelah diberitahu, bahwa di Pusat sudah berdiri Kementerian Agama.

- a. Struktur Ketatanegaraan berubah maka kedua Keresidenan yaitu Sumatera Timur dan Tapanuli, digabung menjadi satu Provinsi Sumatera Utara, sehingga Jawatan Agama berangsur-angsur disempurnakan dan pelaksanaannya baru bisa disesuaikan dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 1952 dengan Susunan Organisasi sebagai berikut :
 1. Jawatan Urusan Agama, terdiri atas :
 - a) Kantor Urusan Agama Provinsi;
 - b) Kantor Urusan Agama Daerah;
 - c) Kantor Urusan Agama Kabupaten;
 - d) Kantor Urusan Agama Kecamatan;

2. Jawatan Pendidikan Agama, terdiri atas:
 - a) Kantor Pendidikan Agama Provinsi;
 - b) Inspeksi Wilayah;
 - c) Kantor Pendidikan Agama Kabupaten;
3. Jawatan penerangan Agama terdiri atas :
 - a) Kantor Penerangan Agama Provinsi;
 - b) Pegawai Penerangan Agama;
4. Biro Pengadilan Agama, terdiri atas :
 - a) Mahkamah Islam Tinggi;
 - b) Pengadilan Agama.

Biro Pengadilan Agama kemudian berubah menjadi Jawatan Peradilan Agama (Permenag No. 10 Tahun 1962). Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 1 Tahun 1963, Jawatan berubah menjadi Direktorat :

- 1) Jawatan Urusan Agama menjadi Direktorat Urusan Agama
 - 2) Jawatan Pendidikan Agama menjadi Direktorat Pendidikan Agama
 - 3) Jawatan Penerangan Agama menjadi Direktorat Penerangan Agama
 - 4) Jawatan Peradilan Agama menjadi Direktorat Peradilan Agama
- b. Perkembangan Organisasi Departemen Agama pada tahun 1965 sampai dengan 1974.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 91 Tahun 1967, tentang Struktur Organisasi, Tugas dan Wewenang Instansi Departemen Agama di Daerah ; terdiri dari :

- 1) Perwakilan Departemen Agama Provinsi
- 2) Perwakilan Departemen Agama Kabupaten/Kota
- 3) Kantor Urusan Agama Kecamatan

Perwakilan Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara terdiri dari :

1. Jawatan Urusan Agama;
2. Jawatan Pendidikan Agama;
3. Jawatan Penerangan Agama;
4. Jawatan Peradilan Agama dan Pengadilan Agama;
5. Jawatan Perguruan Tinggi Agama dan Pesantren Luhur;
6. Jawatan Urusan Haji;
7. Jawatan Agama Kristen;
8. Jawatan Agama Katholik;
9. Jawatan Agama Hindu dan Budha

Perwakilan Departemen Agama Kabupaten/Kota terdiri dari :

1. Dinas Urusan Agama;
2. Dinas Pendidikan Agama;
3. Dinas Penerangan Agama;
4. Pengadilan Agama;
5. Dinas Urusan Haji;
6. Dinas Urusan Agama Kristen;
7. Dinas Urusan Agama Katholik;
8. Dinas Urusan Agama Hindu dan Budha.

Kantor Urusan Agama kecamatan meliputi :

1. Urusan Ketatausahaan, Keuangan dan Kepegawaian
2. Urusan Pencatatan Nikah, Talak dan Rujuk serta Bimbingan Kesejahteraan Keluarga;
3. Urusan Rumah Peribadatan, Ibadah Sosial dan Urusan Haji;
4. Urusan Penerangan dan Penyuluhan Agama

Selanjutnya berdasarakan Keputusan Menteri Agama Nomor 53 Tahun 1971 tentang pembentukan Kantor Perwakilan Departemen Agama Provinsi serta Kantor Departemen Agama Kabupaten dan Inspektorat Perwakilan, susunannya terdiri dari :

- 1) Perwakilan Departemen Agama Provinsi;
- 2) Perwakilan Departemen Agama Kabupaten;
- 3) Kantor Urusan Agama Kecamatan;
- 4) Urusan Pengawas adalah Inspektorat Perwakilan.

Perwakilan Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara terdiri dari :

- 1) Unsur Pimpinan adalah Kepala Perwakilan;
- 2) Unsur Pembantu Pimpinan adalah Sekretariat Perwakilan;
- 3) Unsur Pelaksana ialah :
 - a. Inspeksi Urusan Agama;
 - b. Inspeksi Pendidikan Agama;
 - c. Inspeksi Penerangan Agama;
 - d. Inspeksi Peradilan Agama.

c. Perkembangan pada tahun 1975 sampai dengan 1981

1) Keputusan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 1975 tentang Susunan Organisasi

dan Tata Kerja Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara terdiri atas :

- a. Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi;
- b. Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota;
- c. Kantor Urusan Agama Kecamatan.

2) Keputusan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 1975 (Disempurnakan) tanggal 16 April 1975, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara sesuai dengan Typologi IV, maka Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara terdiri dari :

- a. Bagian Tata Usaha;
- b. Bagian Urusan Agama Islam;
- c. Bidang Pendidikan Agama Islam;
- d. Bidang Penerangan Agama Islam;
- e. Bidang Urusan Haji;
- f. Pembimbing Masyarakat (Kristen) Protestan;
- g. Pembimbing Masyarakat Katholik;
- h. Pembimbing Masyarakat Hindu dan Buddha;
- i. Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota;
- j. Kantor Urusan Agama Kecamatan.

Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 1981 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara termasuk pada Typologi I terdiri atas :

1. Bagian Sekretariat;
2. Bidang Urusan Agama Islam;
3. Bidang Penerangan Agama Islam;
4. Bidang Urusan Haji;
5. Bidang Pembinaan Kelembagaan Agama Islam;
6. Bidang Bimbingan Masyarakat (Kristen) Protestan;
7. Pembimbing Masyarakat Katolik;
8. Pembimbing Masyarakat Hindu;
9. Pembimbing Masyarakat Buddha.

Selanjutnya terjadi perubahan struktur sesuai Keputusan Menteri Agama Nomor 373 Tahun 2002. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kanwil Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara termasuk pada Typologi I.B. dengan bagan seperti dibawah ini :

Struktur Typologi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara :

1. Bagian Tata Usaha;
2. Bidang Urusan Agama Islam;
3. Bidang Penyelenggaraan Haji, Zakat dan Wakaf;
4. Bidang Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada sekolah umum;
5. Bidang Pendidikan keagamaan, pondok pesantren, pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan mesjid;
6. bidang bimbingan Masyarakat Kristen;

7. Pembimbing Masyarakat Katholik;
8. Pembimbing Masyarakat Hindu;
9. Pembimbing Masyarakat Buddha;
10. Kelompok jabatan fungsional.

Struktur organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara kembali mengalami perubahan berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2014 (Tipologi 1-b) terdiri dari :

1. Bagian Tata Usaha;
2. Bidang Pendidikan Madrasah;
3. Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam;
4. Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah;
5. Bidang URAIS dan Pembinaan Syariah;
6. Bidang Penerangan Agama Islam, Zakat dan Wakaf;
7. Bidang Bimbingan Masyarakat Kristen;
8. Pembimbing Masyarakat Katolik;
9. Pembimbing Masyarakat Hindu;
10. Pembimbing Masyarakat Buddha;
11. Kelompok Jabatan Fungsional

VISI DAN MISI KEMENTERIAN AGAMA RI

VISI

“Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri dan sejahtera lahir batin”

MISI

1. Meningkatkan kualitas kehidupan beragama.
2. Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama.
3. Meningkatkan kualitas Raudhatul Athfal, Madrasah, Perguruan Tinggi Agama, Pendidikan Agama, dan Pendidikan Keagamaan.
4. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
5. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dibutuhkan untuk membedakan batas-batas wewenang dan tanggung jawab yang menunjukkan adanya hubungan/keterkaitan antara setiap bagian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Demi tercapainya tujuan umum dari suatu lembaga atau instansi dibutuhkan suatu wadah untuk mengatur semua aktivitas ataupun kegiatan lembaga/instansi tersebut. Wadah tersebut disusun dalam suatu struktur organisasi.

Melalui struktur organisasi yang baik, pengaturan pelaksanaan dapat diterapkan, sehingga efisiensi dan efektivitas kerja dapat diwujudkan melalui

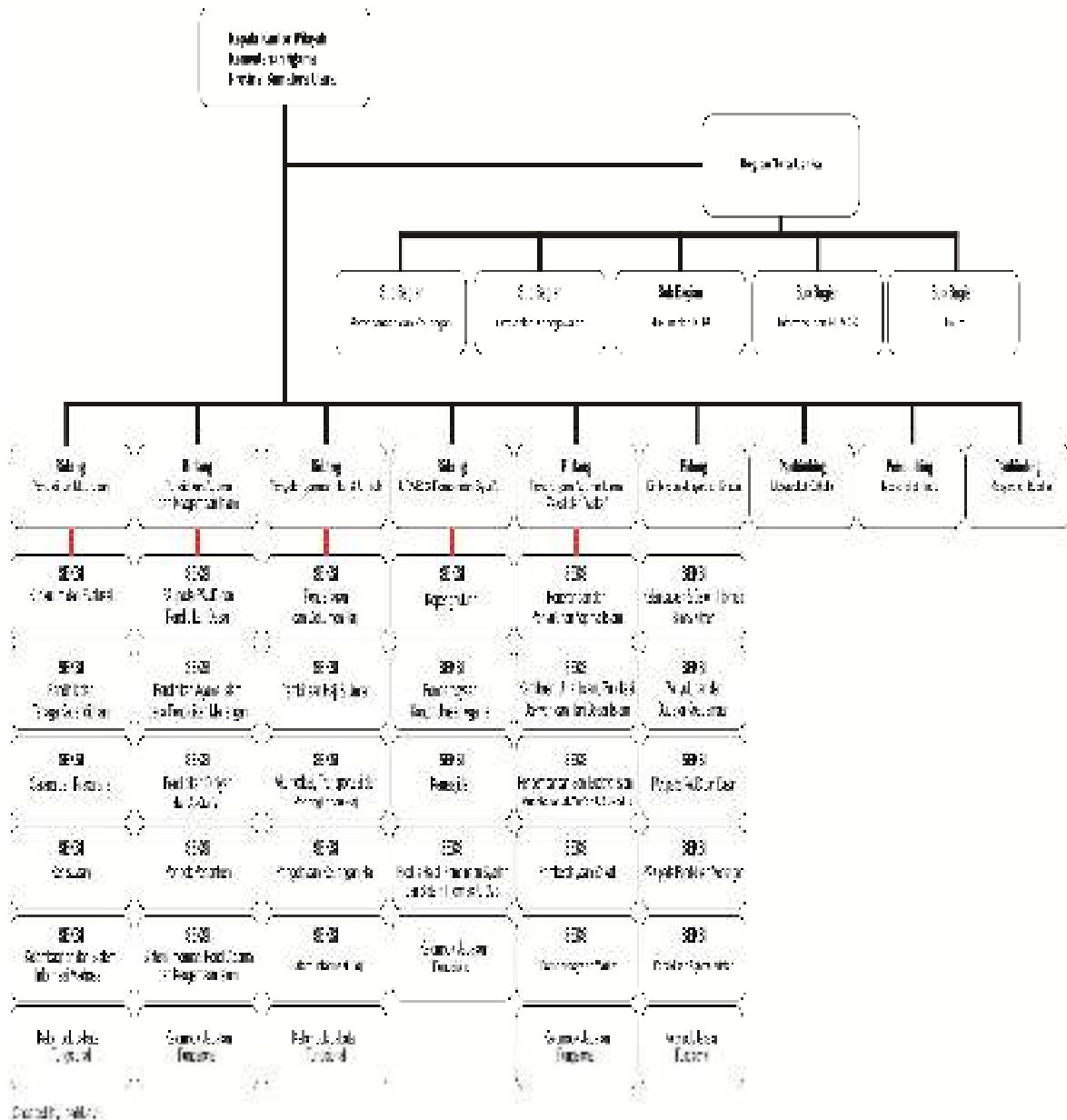
kerjasama dengan koordinasi yang baik sehingga tujuan lembaga/instansi dapat dicapai. Struktur organisasi penting dalam mempengaruhi perilaku individu atau kelompok-kelompok yang terdapat dalam sebuah organisasi. Melalui struktur organisasi para pegawai akan tahu akan tugas, wewenang, dan tanggung jawab sehingga para pegawai tersebut dengan sendirinya akan mengerjakan tugas yang dibebankan kepada mereka dengan baik.

Berdasarkan keputusan Menteri Agama RI No 18 Tahun 1975 (disempurnakan) Tanggal 16 April 1975, susunan organisasi dan tata kerja Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara termasuk typologi I terdiri atas Bagian Sekretariat, Bidang Urusan Agama Islam, Bidang Penerangan Agama Islam, Bidang Bimbingan Masyarakat (Kristen) Protestan, Pembimbing Masyarakat Khatolik, Pembimbing Masyarakat Hindu dan Pembimbing Masyarakat Budha. Perubahan struktur terjadi kembali sesuai dengan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 13 tahun 2012.

Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut:

Struktur Organisasi Kanwil Kementerian Agama Sumut

Menurut Peraturan
Menteri Agama
Nomor 19 Tahun 2019



Sumber : Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara (2021)

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi

Sumatera Utara Sesuai PMA Nomor 19 Tahun 2019

b. Job Description

Secara struktural, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dipimpin oleh seorang Kepala kantor wilayah (Kakanwil). Dalam menjalankan tugasnya Pemimpin Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dibantu oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha yang mengkoordinir bagian-bagian yang ada pada kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi Sumatera utara seperti bagian, yaitu:

1. Sekretaris

Sekretaris merupakan seseorang yang bertugas membantu pekerjaan kepala Kantor Wilayah Kementrian Agama Provinsi Sumatera Utara. Adapaun tugas sekretaris adalah membantu pimpinan dalam mengerjakan tugas - tugasnya agar dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

2. Sub Bagian Perencanaan & Keuangan

Sub Bagian Perencanaan & Keuangan mempunyai tugas :

- a. Melakukan penyiapan bahan koordinasi.
- b. Penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi dan laporan serta pelaksanaan urusan keuangan.
- c. Tempat pembayaran gaji.
- d. Tempat mengambil pinjaman bagi karyawan yang membutuhkan uang.

3. Subbag Organisasi, Tata Laksana (Ortala) dan Kepegawaian

Subbag Ortala dan Kepegawaian mempunyai tugas :

- a. Melakukan penyiapan bahan penyusunan organisasi dan tata laksana.
- b. Pengelolaan urusan kepegawaian.

4. Subbag Hukum dan Kerukunan Umat Beragama (KUB)

Sub Bagian Hukum dan KUB mempunyai tugas :

- a. Melakukan penyiapan bahan penyusunan peraturan perundang-undangan bantuan hukum.
- b. Pelaksanaan urusan kerukunan umat beragama.
- c. Pelayanan masyarakat khonghucu.

5. Subbag Informasi dan Humas

Subbag Informasi dan Humas mempunyai tugas :

- a. Melakukan penyiapan bahan pelaksanaan urusan pengelolaan Informasi dan Hubungan masyarakat.

6. Subbag Umum

Subbag Umum mempunyai tugas :

- a. Urusan ketatausahaan, rumah tangga, dan pemeliharaan.
- b. Urusan pengelolaan barang milik/kekayaan Negara.
- c. Untuk memberi nomor surat dan Untuk mengurus urusan kantor.

7. Seksi Urusan Agama

Seksi Urusan Agama Islam mempunyai tugas :

- a. Melakukan pelayanan dan bimbingan dibidang kepenghuluan.
- b. Keluarga sakinah.
- c. Pangan halal, ibadah sosial serta pengembangan kemintriaan umat islam.

8. Seksi Penyelenggara Haji dan umrah

Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah mempunyai tugas :

- a. Pelayanan dan pembinaan dibidang penyuluhan haji dan umrah serta Bimbingan jama'ah dan petugas.
- b. Dokumen, perbekalan dan akomodasi perjalanan haji.

9. Seksi Madrasah dan Pendidikan Agama Islam

Seksi Mapenda (Madrasah dan Pendidikan Agama Islam) pada sekolah umum mempunyai tugas :

- a. Pelayanan dibidang kurikulum dan supervise.
- b. Sasaran ketenagaan dan kesiswaan.
- c. Kelembagaan dan ketatalaksanaan.
- d. Pendidikan islam pada sekolah umum.

10. Seksi Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pasantren

Seksi Pekapotren (Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pasantren) mempunyai tugas:

- a. Pelayanan dan bimbingan dibidang pendidikan keagamaan dan pendidikan diniyah.
- b. Pendidikan salafiah, kerjasama kelembagaan dan pengembangan pondok pasantren.
- c. Pengembangan santri dan pelayanan pondok pasantren pada masyarakat.

11. Seksi Pendidikan Agama Islam pada Masyarakat dan Pemberdayaan Mesjid

Seksi Penamas (Pendidikan Agama Islam pada Masyarakat dan Pemberdayaan Mesjid) mempunyai tugas :

- a. Pelayan dan bimbingan dibidang pendidikan Al-Quran dan MTQ.

- b. Penyuluhan dan lembaga dakwah.
- c. Siaran dan tamadun.
- d. Publikasi dakwah dan hari besar islam serta pemberdayaan mesjid.

12. Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf

Penyelenggara zakat dan wakaf mempunyai tugas menyelenggarakan pemberian pelayanan dan bimbingan kepada masyarakat dibidang lembaga dan pengembangan zakat dan wakaf.

13. Koperasi

Koperasi ini bertugas untuk menyediakan dan melayani kebutuhan kantor seperti :

- a. Menyediakan jasa foto copy.
- b. Menyediakan alat-alat tulis.
- c. Menyediakan kertas dan lain sebagainya.

3. Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja serta pendapatan per bulan. Banyaknya sampel yang di gunakan dalam penelitian ini sebanyak 66 orang yang berstatus sebagai pegawai tetap di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

a. Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah persentase laki-laki sebanyak 51,5% dan Perempuan sebanyak 48,5% dimana dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	34	51,5%
2	Perempuan	32	48,5%
Total		66	100

Sumber: Hasil Pengolahan data Primer, 2021

b. Berdasarkan Usia

Berdasarkan data dari usia responden dapat dilihat pada tabel 4.2 bahwa yang paling sedikit adalah usia < 21-30 tahun sebanyak 4 orang (6%) sedangkan yang paling banyak ialah yang berusia 41-50 tahun dengan persentase 37,90%.

Tabel 4.2 Karakteristik Usia Responden

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase
1	< 21-30 tahun	4	6%
2	31-40 tahun	19	28,80%
3	41-50 tahun	25	37,90%
4	> 50 tahun	18	27,30%
Total		66	100

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2021

c. Berdasarkan Lama Bekerja

Dalam penelitian ini, karakteristik responden berdasarkan lamanya bekerja adalah dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa rata-rata responden telah bekerja > 10 tahun dengan persentase 69,70% sedangkan 1-5 tahun berjumlah 9%.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan lama bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentasi
1	< 1 tahun	0	0%
2	1-5 tahun	6	9%
3	6-10 tahun	14	21,20%
4	> 10 tahun	46	69,70%
Total		66	100

Sumber: Hasil Data Primer, 2021

d. Berdasarkan Pendapatan

Berdasarkan pendapatan responden dalam penelitian ini, pada tabel 4.4 berikut terlihat bahwa terdapat 51 orang (77,3%) yang mendapat gaji > Rp 4.000.000 sekaligus yang mendominasi dalam penelitian ini. Sementara yang lainnya dibawah gaji tersebut sesuai dengan yang tertera pada tabel.

Tabel 4.4 Karakteristik Pendapatan Responden

No	Pendapatan Per bulan	Jumlah	Persentase
1	Rp 1.000.000- Rp 2.000.000	1	1,5%
2	Rp 2.000.000- Rp 3.000.000	5	7,6%
3	> Rp 3.000.000	9	13,6%
4	> Rp 4.000.000	51	77,3%
Total		66	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021

4. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada data hasil penelitian terdiri dari tiga variabel bebas yaitu Kompensasi (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) dan satu variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) serta satu variabel intervening (Z). Untuk mendeskripsikan dan menguji pengaruh variabel bebas, variabel terikat dan variabel intervening maka dibawah ini disajikan deskripsi berdasarkan data yang diperoleh dari

lapangan.

a. Data Variabel Kompensasi (X1)

Tabel 4.5 Frekuensi jawaban Responden Variabel kompensasi

Pernyt.	Jawaban Responden	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Butir 1	Tidak setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Valid	Kurang setuju	14	21.2	22.7
		Setuju	40	60.6	83.3
		Sangat Setuju	11	16.7	100.0
		Total	66	100.0	100.0
Butir 2	Tidak setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Valid	Kurang setuju	14	21.2	24.2
		Setuju	40	60.6	84.8
		Sangat Setuju	10	15.2	100.0
		Total	66	100.0	100.0
Butir 3	Tidak setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Valid	Kurang setuju	2	3.0	7.6
		Setuju	44	66.7	74.2
		Sangat Setuju	17	25.8	100.0
		Total	66	100.0	100.0
Butir 4	Tidak setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Valid	Kurang setuju	12	18.2	21.2
		Setuju	37	56.1	77.3
		Sangat Setuju	15	22.7	100.0
		Total	66	100.0	100.0
Butir 5	Tidak setuju	4	6.1	6.1	6.1
	Valid	Kurang setuju	4	6.1	12.1
		Setuju	44	66.7	78.8
		Sangat Setuju	14	21.2	100.0
		Total	66	100.0	100.0
Butir 6	Tidak setuju	6	9.1	9.1	9.1
	Valid	Kurang setuju	12	18.2	27.3
		Setuju	38	57.6	84.8
		Sangat Setuju	10	15.2	100.0
		Total	66	100.0	100.0
Pernyt.	Jawaban	Frekuensi	Percent	Valid	Cumulative

	Responden			Percent	Percent
Butir 7	Tidak setuju	4	6.1	6.1	6.1
Valid	Kurang setuju	3	4.5	4.5	10.6
	Setuju	50	75.8	75.8	86.4
	Sangat Setuju	9	13.6	13.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 8	Sangat tidak setuju	2	3.0	3.0	3.0
Valid	Tidak setuju	11	16.7	16.7	19.7
	Kurang setuju	9	13.6	13.6	33.3
	Setuju	32	48.5	48.5	81.8
	Sangat Setuju	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 9	Sangat tidak setuju	1	1.5	1.5	1.5
Valid	Tidak setuju	2	3.0	3.0	4.5
	Kurang setuju	6	9.1	9.1	13.6
	Setuju	39	59.1	59.1	72.7
	Sangat Setuju	18	27.3	27.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 10	Tidak setuju	3	4.5	4.5	4.5
Valid	Kurang setuju	1	1.5	1.5	6.1
	Setuju	35	53.0	53.0	59.1
	Sangat Setuju	27	40.9	40.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 11	Kurang setuju	6	9.1	9.1	9.1
Valid	Setuju	39	59.1	59.1	68.2
	Sangat Setuju	21	31.8	31.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2021

b. Data Variabel Motivasi (X2)

Tabel 4.6 Frekuensi jawaban Responden Variabel Motivasi

Pernyt.	Jawaban Responden	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Butir 1	Sangat Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Valid	Kurang Setuju	13	19.7	22.7
		Setuju	36	54.5	77.3
		Sangat Setuju	15	22.7	100.0
		Total	66	100.0	100.0
Butir 2	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Valid	Kurang Setuju	12	18.2	19.7
		Setuju	41	62.1	81.8
		Sangat Setuju	12	18.2	100.0
		Total	66	100.0	100.0
Butir 3	Valid	Kurang Setuju	4	6.1	6.1
		Setuju	45	68.2	74.2
		Sangat Setuju	17	25.8	100.0
		Total	66	100.0	100.0
	Butir 4	Kurang Setuju	4	6.1	6.1
Valid		Setuju	44	66.7	72.7
		Sangat Setuju	18	27.3	100.0
		Total	66	100.0	100.0
Butir 5		Kurang Setuju	9	13.6	13.6
		Setuju	42	63.6	77.3
		Sangat Setuju	15	22.7	100.0
		Total	66	100.0	100.0
	Butir 6	Kurang Setuju	1	1.5	1.5
Valid		Setuju	48	72.7	74.2
		Sangat Setuju	17	25.8	100.0
		Total	66	100.0	100.0
Butir 7		Tidak Setuju	1	1.5	1.5
	Valid	Kurang Setuju	2	3.0	4.5
		Setuju	44	66.7	71.2
		Sangat Setuju	19	28.8	100.0
		Total	66	100.0	100.0

Butir 8	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	3.0
Valid	Setuju	44	66.7	66.7	69.7
	Sangat Setuju	20	30.3	30.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 9	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	3.0
Valid	Setuju	48	72.7	72.7	75.8
	Sangat Setuju	16	24.2	24.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 10	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	3.0
Valid	Setuju	45	68.2	68.2	71.2
	Sangat Setuju	19	28.8	28.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 11	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	1.5
Valid	Setuju	44	66.7	66.7	68.2
	Sangat Setuju	21	31.8	31.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2021

c. Data Variabel Disiplin Kerja (X3)

Tabel 4.7 Frekuensi jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja

Pernyt.	Jawaban Responden	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Butir 1	Setuju	40	60.6	60.6	60.6
Valid	Sangat Setuju	26	39.4	39.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 2	Kurang Setuju	6	9.1	9.1	9.1
Valid	Setuju	41	62.1	62.1	71.2
	Sangat Setuju	19	28.8	28.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 3	Setuju	41	62.1	62.1	62.1
Valid	Sangat Setuju	25	37.9	37.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 4	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	3.0
Valid	Setuju	40	60.6	60.6	63.6

	Sangat Setuju	24	36.4	36.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 5	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
Valid	Tidak Setuju	8	12.1	12.1	13.6
	Kurang Setuju	15	22.7	22.7	36.4
	Setuju	32	48.5	48.5	84.8
	Sangat Setuju	10	15.2	15.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 6	Setuju	48	72.7	72.7	72.7
Valid	Sangat Setuju	18	27.3	27.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 7	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	1.5
Valid	Setuju	53	80.3	80.3	81.8
	Sangat Setuju	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 8	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	3.0
Valid	Setuju	50	75.8	75.8	78.8
	Sangat Setuju	14	21.2	21.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 9	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
Valid	Tidak Setuju	2	3.0	3.0	4.5
	Kurang Setuju	15	22.7	22.7	27.3
	Setuju	36	54.5	54.5	81.8
	Sangat Setuju	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 10	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
Valid	Tidak Setuju	2	3.0	3.0	4.5
	Kurang Setuju	3	4.5	4.5	9.1
	Setuju	47	71.2	71.2	80.3
	Sangat Setuju	13	19.7	19.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 11	Kurang Setuju	3	4.5	4.5	4.5
Valid	Setuju	42	63.6	63.6	68.2
	Sangat Setuju	21	31.8	31.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2021

d. Data Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.8 Frekuensi jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai

Pernyt.	Jawaban Responden	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Butir 1	Setuju	50	75.8	75.8	75.8
Valid	Sangat Setuju	16	24.2	24.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 2	Setuju	48	72.7	72.7	72.7
Valid	Sangat Setuju	18	27.3	27.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 3	Kurang setuju	1	1.5	1.5	1.5
Valid	Setuju	52	78.8	78.8	80.3
	Sangat Setuju	13	19.7	19.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 4	Kurang setuju	1	1.5	1.5	1.5
Valid	Setuju	53	80.3	80.3	81.8
	Sangat Setuju	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 5	Kurang setuju	1	1.5	1.5	1.5
Valid	Setuju	49	74.2	74.2	75.8
	Sangat Setuju	16	24.2	24.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 6	Setuju	47	71.2	71.2	71.2
Valid	Sangat Setuju	19	28.8	28.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 7	Kurang setuju	3	4.5	4.5	4.5
Valid	Setuju	43	65.2	65.2	69.7
	Sangat Setuju	20	30.3	30.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 8	Kurang setuju	2	3.0	3.0	3.0
Valid	Setuju	47	71.2	71.2	74.2
	Sangat Setuju	17	25.8	25.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Sumber: Olah Data Primer, 2021

e. Data Variabel Loyalitas Pegawai (Z)

Tabel 4.9 Frekuensi jawaban Responden Variabel Loyalitas Kerja

Pernyt.	Jawaban Responden	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Butir 1	Setuju	40	60.6	60.6	60.6
	Sangat Setuju	26	39.4	39.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 2	Kurang Setuju	6	9.1	9.1	9.1
	Setuju	41	62.1	62.1	71.2
	Sangat Setuju	19	28.8	28.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 3	Setuju	41	62.1	62.1	62.1
	Sangat Setuju	25	37.9	37.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Setuju	40	60.6	60.6	63.6
	Sangat Setuju	24	36.4	36.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 4	Sangat tidak setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak setuju	8	12.1	12.1	13.6
	Kurang Setuju	15	22.7	22.7	36.4
	Setuju	32	48.5	48.5	84.8
	Sangat Setuju	10	15.2	15.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 5	Setuju	48	72.7	72.7	72.7
	Sangat Setuju	18	27.3	27.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	53	80.3	80.3	81.8
	Sangat Setuju	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 6	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Setuju	50	75.8	75.8	78.8
	Sangat Setuju	14	21.2	21.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Butir 7	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	53	80.3	80.3	81.8
	Sangat Setuju	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 8	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Setuju	50	75.8	75.8	78.8
	Sangat Setuju	14	21.2	21.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 9	Sangat tidak setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	4.5
	Kurang Setuju	15	22.7	22.7	27.3
	Setuju	36	54.5	54.5	81.8
	Sangat Setuju	12	18.2	18.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 10	Sangat tidak setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak setuju	2	3.0	3.0	4.5
	Kurang Setuju	3	4.5	4.5	9.1
	Setuju	47	71.2	71.2	80.3
	Sangat Setuju	13	19.7	19.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Butir 11	Kurang Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Setuju	42	63.6	63.6	68.2
	Sangat Setuju	21	31.8	31.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2021

5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Pengujian instrument dalam penelitian ini dapat dilakukan analisis faktor yaitu mengkorelasikan antara skor item instrument dalam suatu faktor dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total. Apabila korelasi tiap faktor positif dan besarnya $> 0,3$, maka instrument tersebut valid. Dikatakan valid jika nilai t-hitung $>$ dari t-tabel pada $\alpha = 5\%$. Sebaliknya jika nilai t-hitung $<$ dari t-tabel maka

butir pertanyaan/ Pernyataan tersebut tidak valid. Sementara untuk uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Alpha Chronbach* (Arikunto dalam Rukajat, 2018:9).

Tabel 4.10 Hasil Pengujian Validitas Instrumen

b. Kompensasi X1

No	Pernyataan	r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
1	Butir 1	0.726	0.2423	Valid
2	Butir 2	0.655	0.2423	Valid
3	Butir 3	0.476	0.2423	Valid
4	Butir 4	0.620	0.2423	Valid
5	Butir 5	0.495	0.2423	Valid
6	Butir 6	0.562	0.2423	Valid
7	Butir 7	0.437	0.2423	Valid
8	Butir 8	0.362	0.2423	Valid
9	Butir 9	0.331	0.2423	Valid
10	Butir 10	0.389	0.2423	Valid
11	Butir 11	0.372	0.2423	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2021

c. Motivasi (X2)

No	Pernyataan	r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
1	Butir 1	0.493	0.2423	Valid
2	Butir 2	0.478	0.2423	Valid
3	Butir 3	0.799	0.2423	Valid
4	Butir 4	0.726	0.2423	Valid
5	Butir 5	0.526	0.2423	Valid
6	Butir 6	0.833	0.2423	Valid
7	Butir 7	0.768	0.2423	Valid
8	Butir 8	0.837	0.2423	Valid
9	Butir 9	0.743	0.2423	Valid
10	Butir 10	0.789	0.2423	Valid
11	Butir 11	0.743	0.2423	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2021

d. Disiplin Kerja (X3)

No	Pernyataan	r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
1	Butir 1	0.659	0.2423	Valid
2	Butir 2	0.561	0.2423	Valid
3	Butir 3	0.702	0.2423	Valid
4	Butir 4	0.598	0.2423	Valid
5	Butir 5	0.399	0.2423	Valid
6	Butir 6	0.477	0.2423	Valid
7	Butir 7	0.787	0.2423	Valid
8	Butir 8	0.715	0.2423	Valid
9	Butir 9	0.549	0.2423	Valid
10	Butir 10	0.324	0.2423	Valid
11	Butir 11	0.511	0.2423	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2021

e. Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
1	Butir 1	0.734	0.2423	Valid
2	Butir 2	0.712	0.2423	Valid
3	Butir 3	0.817	0.2423	Valid
4	Butir 4	0.816	0.2423	Valid
5	Butir 5	0.773	0.2423	Valid
6	Butir 6	0.725	0.2423	Valid
7	Butir 7	0.667	0.2423	Valid
8	Butir 8	0.710	0.2423	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

f. Loyalitas Kerja (Z)

No	Pernyataan	r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
1	Butir 1	0,649	0.2423	Valid
2	Butir 2	0,772	0.2423	Valid
3	Butir 3	0,793	0.2423	Valid
4	Butir 4	0,559	0.2423	Valid
5	Butir 5	0,728	0.2423	Valid
6	Butir 6	0,712	0.2423	Valid
7	Butir 7	0,784	0.2423	Valid
8	Butir 8	0,794	0.2423	Valid
9	Butir 9	0,665	0.2423	Valid
10	Butir 10	0,765	0.2423	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada setiap tabel variabel diatas menunjukkan bahwa setiap butir pertanyaan dari setiap variabel dinyatakan valid karena r- hitung pada kolom corrected item- total correlation lebih besar dari r- tabel. Dalam penelitian ini diketahui jumlah n adalah 66 sampel sehingga $df = n - 2$ yaitu $df = 66 - 2 = 64$ dengan alpha 0,05 ($\alpha=5\%$) sehingga didapat r tabel 0.2423. Hal tersebut berarti dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Untuk menghitung uji reliabilitas maka digunakan pendekatan *Alpha Chronbach* dengan ketentuan yaitu bila r hitung > dari r tabel dengan taraf signifikansi sebesar 0,5% maka variabel atau instrument tersebut reliabel. Berdasarkan penghitungan data pada SPSS 23 maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kompensasi (X1)	0,815	Reliabel
2	Motivasi (X2)	0,915	Reliabel
3	Disiplin Kerja (X3)	0,890	Reliabel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0,922	Reliabel
5	Loyalitas (Z)	0,927	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa nilai dari Cronbach's Alpha dengan r hitung $>$ r tabel dimana signifikansinya sebesar 0,05%. Jadi pengujian data tersebut dinyatakan reliabel.

6. Pengujian Asumsi Klasik

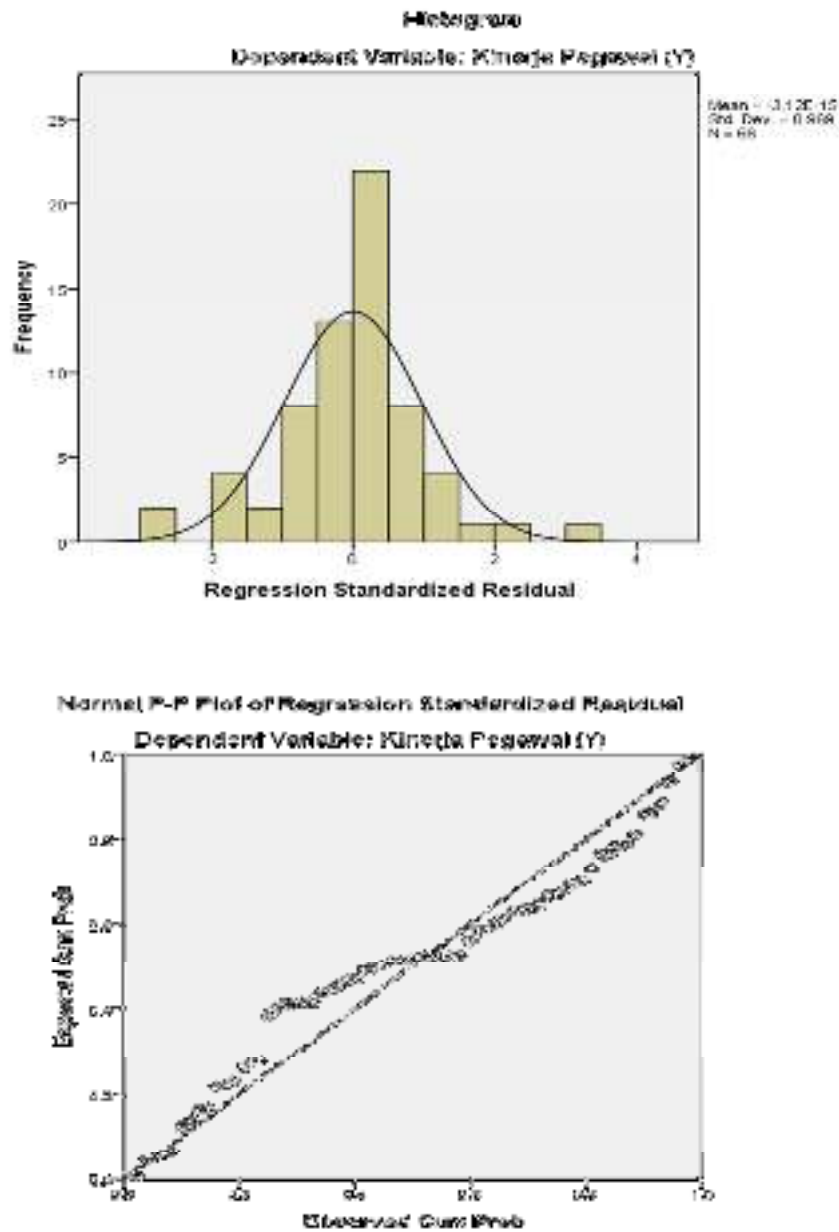
a. Normalitas Data (Data Primer dan sekunder)

Pengujian normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, Histogram dan Normal P-P Plot. Pengujian data dapat berdistribusi normal apabila nilai dari *Asymp Sig (2-tailed)* lebih besar dari nilai *alpha* yaitu sebesar 0,05 (5%). Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Normalitas Data

<i>Kolmogorov-Smirnov Test</i>	<i>Asymp Sig.</i>	Kriteria	Keterangan
0,097	0,200	$>$ 0,05	Data berdistribusi normal

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2021



Gambar 4.1 Bentuk Histogram Normality dan Normal P-P Plot

Berdasarkan Gambar 4.1 diatas, menunjukkan bahwa pada grafik histogram membentuk lonceng dan berada di tengah sehingga berdistribusi normal. Begitu juga dengan Normal P-P Plot, dimana titik datanya menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data tersebut berdistribusi normal.

b. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation faktor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Berdasarkan tabel “Coefficients” di bagian Collinearity Statistics dapat diketahui bahwa nilai Tolerance untuk variabel Kompensasi (X1) adalah 0,774; Motivasi (X2) adalah 0,534 dan Disiplin kerja (X3) adalah 0,333. Begitu juga dengan nilai variabel Loyalitas Kerja (Z) yaitu sebesar 0,259. Semua nilai Tolerance dari variabel tersebut diketahui bahwa nilainya lebih besar dari 0,10. Sementara nilai VIF untuk variabel Kompensasi (X1) adalah $1,292 < 10,00$; variabel Motivasi (X2) adalah $1,872 < 10,00$ dan Disiplin Kerja (X3) adalah $3,001 < 10,00$.

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kompensasi (X1)	.774	1.292
Motivasi (X2)	.534	1.872
Disiplin Kerja (X3)	.333	3.001
Loyalitas Kerja (Z)	.259	3.865

Dependen variable : Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Pengolahan Data Primer,2021

c. Heterokedastisitas

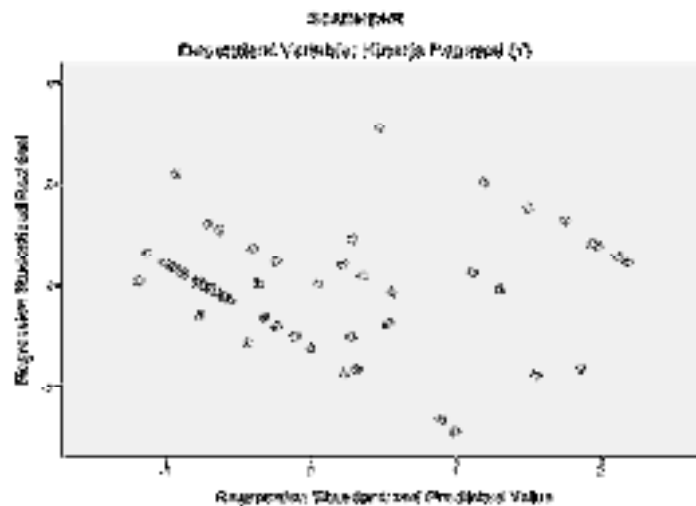
Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heterokedastisitas yaitu dengan menggunakan uji white dengan melihat grafik *Scatterplot*. Uji White dilakukan dengan meregresikan semua

variabel bebas, variabel bebas kuadrat dan perkalian (interaksi) variabel bebas terhadap nilai residual kuadrat yang diolah dalam SPSS 23 maka diperoleh seperti pada gambar berikut:

Correlations						
			AbsRes	Kompensasi (X1)	Motivasi (X2)	Disiplin Kerja (X3)
Spearman's rho	AbsRes	Correlation Coefficient	1.000	-.044	.155	.442**
		Sig. (2-tailed)	.	.728	.215	.000
		N	66	66	66	66
	Kompensasi (X1)	Correlation Coefficient	-.044	1.000	.277*	.135
		Sig. (2-tailed)	.728	.	.024	.279
		N	66	66	66	66
	Motivasi (X2)	Correlation Coefficient	.155	.277*	1.000	.528**
		Sig. (2-tailed)	.215	.024	.	.000
		N	66	66	66	66
	Disiplin Kerja (X3)	Correlation Coefficient	.442**	.135	.528**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.279	.000	.
		N	66	66	66	66

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Gambar 4.2 Grafik Scatterplot Uji Heterokedastisitas

7. Pengujian Hipotesis/Test goodness of fit

Pengujian hipotesis goodness of fit ialah salah satu metode uji nonparametik yang digunakan untuk menguji kecocokan antara frekuensi yang diamati dengan frekuensi yang diharapkan. Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

a. Model analisis Regresi linier berganda

Model analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hubungan atau pengaruh secara linear antara variabel independen dengan variabel dependen.

Persamaan regresi linier berganda yang menjadi persamaan pertama dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai (variabel dependen)

X1 = Kompensasi

X2 = Motivasi

X3 = Disiplin Kerja

a = Konstanta

b₁;b₂;b₃ = Koefisien Regresi

e = Error

Hasil dari pengujian dari model regresi linier berganda tersebut dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini :

Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Persamaan Pertama)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.284	3.382		.675	.502
	Kompensasi (X1)	.051	.052	.085	.990	.326
	Motivasi (X2)	.024	.066	.038	.359	.721
	Disiplin Kerja (X3)	.251	.083	.330	3.011	.004
	Loyalitas Kerja (Z)	.389	.100	.501	3.887	.000

Dependen Variable : Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2021

Hasil pengujian pada tabel diatas menunjukkan bahwa jika Kompensasi (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) nilainya 0,502 maka Kinerja Pegawai (Y) sebesar 2,284. Koefisien dari Kompensasi (X1) sebesar 0,051 artinya bahwa apabila variabel independen lainnya bernilai tetap dan Kompensasi (X1) mengalami kenaikan 1 satuan maka Kinerja Pegawai (Y) juga mengalami peningkatan yaitu sebesar 0,051. Berarti koefisien bernilai positif antara Kompensasi dengan Kinerja Pegawai.

Koefisien Motivasi (X2) sebesar 0,024 artinya jika variabel independen lain bernilai tetap dan Motivasi (X2) naik 1 satuan maka Kinerja Pegawai naik sebesar 0,024. Berarti koefisien tersebut memiliki pengaruh yang positif antara Motivasi dengan kinerja pegawai. Begitu juga dengan variabel Disiplin Kerja (X3) memiliki koefisien positif. Berdasarkan hasil olah data SPSS tersebut diatas maka hasil regresi bergandanya sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + Z + e \text{ (Persamaan Regresi Pertama)}$$

$$Y = 2,284 + 0,051X_1 + 0,024X_2 + 0,251X_3 + 0,501 Z + e$$

Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Persamaan Kedua)

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.377	4.089		2.538	.014
	Kompensasi (X1)	-.182	.062	-.233	-2.939	.005
	Motivasi (X2)	.370	.069	.457	5.330	.000
	Disiplin Kerja (X3)	.522	.082	.533	6.336	.000

a. Dependent Variable: Loyalitas Kerja (Z)

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil analisis diatas maka dapat diketahui persamaan regresi yang kedua yaitu :

$$Z = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

$$Z = 10,377 - 0,233 + 0,457 + 0,533 + e$$

b. Uji Statistik F

Uji F dalam penelitian ini berguna untuk menguji pengaruh secara simultan antara variabel independen/ variabel bebas terhadap variabel dependen dan menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Langkah-langkah pengambilan keputusan untuk uji F adalah sebagai berikut:

1. Ho : $b_1 = 0$, Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
2. H1 : $b_1 \neq 0$, Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian

Agama Provinsi Sumatera Utara.

3. $H_0 : b_1 = 0$, Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai melalui loyalitas Kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
4. $H_1 : b_1 \neq 0$, Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh simultan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Kriteria pengujiannya adalah :

- a. P value (sig) < 0,05 = H_0 ditolak
- b. P value (sig) > 0,05 = H_0 diterima

Tabel 4.16 Hasil Pengujian Signifikan (Uji F Pertama)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	403.000	3	134.333	50.547	.000 ^b
	Residual	164.772	62	2.658		
	Total	567.773	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X3), Kompensasi (X1), Motivasi (X2)

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas sig $0,000 < \alpha 0,05$ maka dan H_0 ditolak H_a diterima. Jadi, hasil dari uji F menunjukkan bahwa Kompensasi, motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Kemudian untuk hasil pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening, maka hasil uji F dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut ini:

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Signifikan (Uji F Kedua)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	362.585	4	90.646	26.948	.000 ^b
	Residual	205.188	61	3.364		
	Total	567.773	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), Loyalitas Kerja (Z), Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3)

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.17 diatas diperoleh nilai Probabilitas Sig $0,000 < \alpha 0,05$ maka dan H_0 ditolak H_a diterima. Jadi, hasil uji F tersebut yang menjadi (H_4) menunjukkan bahwa Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

c. Uji Statistik t

Pengujian hipotesis uji t dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun langkah-langkah dalam pengambilan keputusan untuk uji t adalah sebagai berikut:

1. $H_0 : b_1 = 0$, Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
2. $H_1 : b_1 \neq 0$, Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
3. $H_0 : b_1 = 0$, Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai melalui loyalitas Kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
4. $H_1 : b_1 \neq 0$, Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Kriteria pengujiannya adalah :

- a. $P \text{ value (sig)} < 0,05 = H_0$ ditolak
- b. $P \text{ value (sig)} > 0,05 = H_0$ diterima

Analisa pengaruh parsial didukung dengan Regresi linier berganda dan uji t, maka hasilnya dapat dilihat pada hasil data berikut ini:

Tabel 4.18 Hasil Uji t (Uji Signifikansi Secara Parsial)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.541	3.300		8.952	.000
	Kompensasi (X1)	.098	.075	.163	1.318	.192

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.201	3.117		6.160	.000
	Motivasi (X2)	.320	.068	.509	4.728	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.778	2.250		3.013	.004
	Disiplin Kerja (X3)	.588	.049	.834	12.088	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil pada tabel diatas maka dapat diketahui nilai uji-t untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Nilai probabilitas signifikan uji t untuk jumlah Kompensasi (H1) sebesar 0,192 > 0,05 dan arah koefisien positif, sehingga Ho diterima dan Ha ditolak. Jadi Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Artinya bahwa semakin bertambah kompensasi maka Kinerja pegawai menurun di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

2. Nilai probabilitas signifikan uji t untuk jumlah motivasi (H2) sebesar $0,000 < 0,05$ dan arah koefisien positif, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Artinya semakin meningkatnya motivasi maka kinerja pegawai akan meningkat di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
3. Nilai probabilitas signifikan uji t untuk jumlah disiplin kerja (H3) sebesar $0,000 < 0,05$ dan arah koefisien positif, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Artinya jika disiplin kerja semakin bertambah maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

d. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (dependen). Menurut Ghazali (2016:95) dalam Fakhroh (2019) mengemukakan bahwa koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Nilai koefisien determinasi yaitu antara nol dan satu. Berarti apabila $R^2 = 0$ menunjukkan tidak ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Akan tetapi bila R^2 semakin besar dan mendekati 1 menunjukkan bahwa semakin kuatnya

pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dari analisis uji determinasi tersebut dapat dilihat pada output SPSS *Model Summary* berikut:

Tabel 4.19 Hasil Determinasi R²

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 ^a	.595	.576	1.92465

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Kompensasi (X1), Disiplin Kerja (X3)

Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)_b

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2021

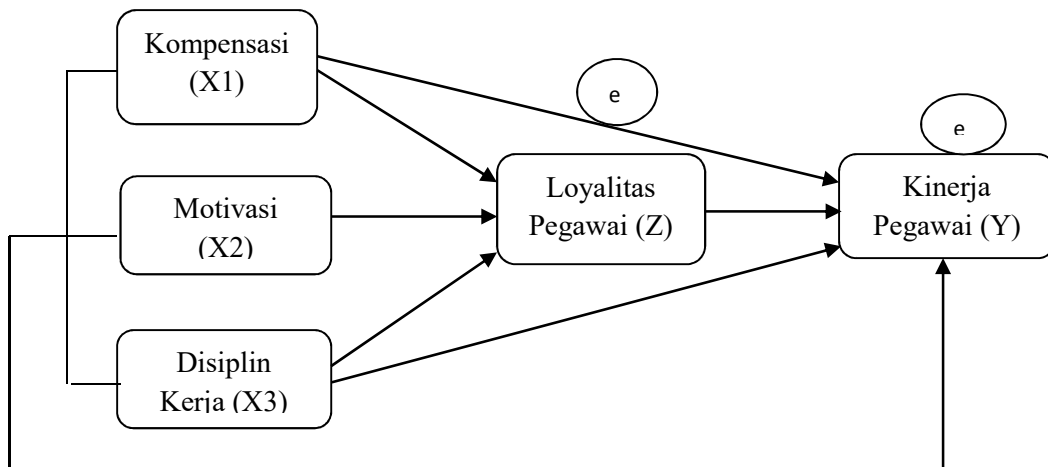
Berdasarkan hasil data pada tabel diatas, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,595. Nilai tersebut berasal dari hasil kuadrat nilai koefisien korelasi (R) yaitu $0,772 \times 0,772 = 0,595$ atau sama dengan 59,5%. Hal ini berarti bahwa variabel Kompensasi (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 59,5%. Sementara sisanya ($100\% - 59,5\% = 40,5\%$) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Sedangkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,576 diperoleh dari nilai R Square yang telah disesuaikan atau sama dengan 57,6%. Jadi, karena dalam penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda maka nilai inilah yang akan digunakan. Berarti ketiga variabel bebas tersebut Kompensasi (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai (Y) sebesar 57,6% dan sisanya ($100\% - 57,6\% = 42,4\%$)

dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diuji. Besarnya pengaruh variabel lain dalam penelitian ini juga disebut sebagai error (e) dengan rumus $e = 1 - R^2$. Dari hasil regresi pada tabel diatas menunjukkan bahwa Standar error of the estimate sebesar 1.92465.

8. Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Salah satu uji dalam penelitian ini juga menggunakan uji analisis jalur (*Path Analysis*) yang bertujuan untuk menguji adanya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi sederhana dan analisis regresi linier berganda. Dalam penelitian ini kedua model tersebut digunakan untuk mengetahui hubungan kausalitas dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Hasil dari analisis jalur tersebut yang diperoleh dari pengolahan data SPSS 23 dan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:



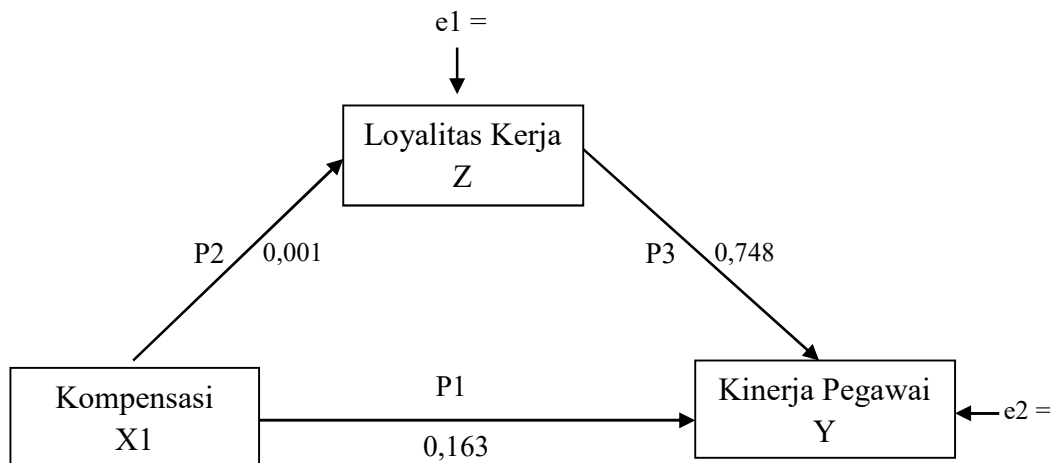
Gambar 4.3 Model Path Analysis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja dan Loyalitas Kerja sebagai variabel intervening.

Untuk mengetahui dan membuktikan bahwa variabel intervening yaitu Loyalitas Kerja (Z) mampu menjadi variabel yang memediasi antara variabel independen Kompensasi (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Perhitungan pengaruh secara langsung dan tidak langsung dilakukan dari nilai *Standardized coefficients* regresi masing-masing dari variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Interpretasi Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas Kerja

Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja maka digunakan analisis jalur (*Path analysis*).



Gambar 4.4 Analisis intervening Kompensasi terhadap Kinerja melalui Loyalitas Kerja

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi dapat berpengaruh langsung ke kinerja dan dapat pula berpengaruh tidak langsung ke loyalitas pegawai. Nilai pengaruh langsung kompensasi dan pengaruh tidak langsung dapat diketahui dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya.

Tabel 4.20 Hasil Uji Variabel X1 Terhadap Y melalui Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.541	3.300		8.952	.000
	Kompensasi (X1)	.098	.075	.163	1.318	.192

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.133	4.308		10.013	.000
	Kompensasi (X1)	.001	.097	.001	.011	.991

a. Dependent Variable: Loyalitas Kerja (Z)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.801	2.794		3.149	.002
	Loyalitas Kerja (Z)	.580	.064	.748	9.003	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data Diolah,2021

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.20 diatas diketahui nilai *Standardized Coefficients beta* di setiap variabel. Dari data output SPSS pada tabel menunjukkan bahwa nilai *Standardized Coefficients beta* untuk pengaruh langsung Kompensasi terhadap kinerja sebesar 0,163 (P1) sedangkan pengaruh

tidak langsung sebesar $0,001 (P2) \times 0,748 (P3) = 0,000748$. Dari hasil perkalian tersebut dapat diketahui nilai total pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja sebesar $0,163 + 0,000748 = 0,164$. Berarti pengaruh total kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja adalah 0,164 atau 16,4% dan sisanya ($100\% - 16,4\% = 83,6\%$) dipengaruhi oleh faktor lain.

Pada tabel *coefficients* diatas juga diketahui bahwa signifikansi Kompensasi (X1) sebesar $0,192 > \alpha 0,05$ sehingga dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya analisis jalur pengaruh kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.

2. Interpretasi Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja (Y) melalui Loyalitas Kerja

Tabel 4.21 Hasil Uji Variabel X2 Terhadap Y melalui Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.201	3.117		6.160	.000
	Motivasi (X2)	.320	.068	.509	4.728	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.308	3.673		5.530	.000
	Motivasi (X2)	.499	.080	.616	6.260	.000

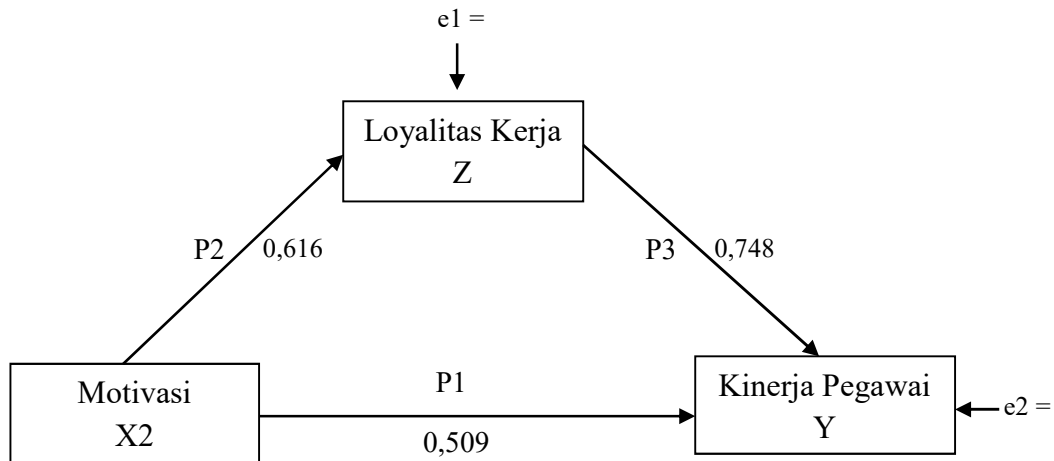
a. Dependent Variable: Loyalitas Kerja (Z)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.801	2.794		3.149	.002
Loyalitas Kerja (Z)	.580	.064	.748	9.003	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)
 Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas dapat diketahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dilihat dari nilai *Standardized Coefficient beta* yaitu 0,509 (P1), sementara pengaruh tidak langsung sebesar 0,616 (P2) x 0,748 (P3) = 0,460768. Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui nilai total pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja sebesar 0,509 + 0,460768 = 0,970. Berarti pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja adalah 0,970 atau 97,0% dan sisanya sebesar (100%-97% = 3%).

Dilihat dari signifikansi semua variabel sebesar $0,000 < \alpha 0,05$ berarti dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja dapat menjadi variabel yang memediasi antara disiplin terhadap kinerja. Dari uraian penjelasan diatas maka model jalur antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.5 Analisis intervening Motivasi terhadap Kinerja melalui Loyalitas Kerja

3. Interpretasi Pengaruh Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y) Melalui Loyalitas

Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas maka dapat diketahui pada gambar dan tabel dibawah ini :

Tabel 4.22 Hasil Uji Variabel X3 Terhadap Y melalui Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.778	2.250		3.013	.004
	Disiplin Kerja (X3)	.588	.049	.834	12.088	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.152	3.222		3.151	.002
	Disiplin Kerja (X3)	.717	.070	.790	10.294	.000

a. Dependent Variable: Loyalitas Kerja (Z)

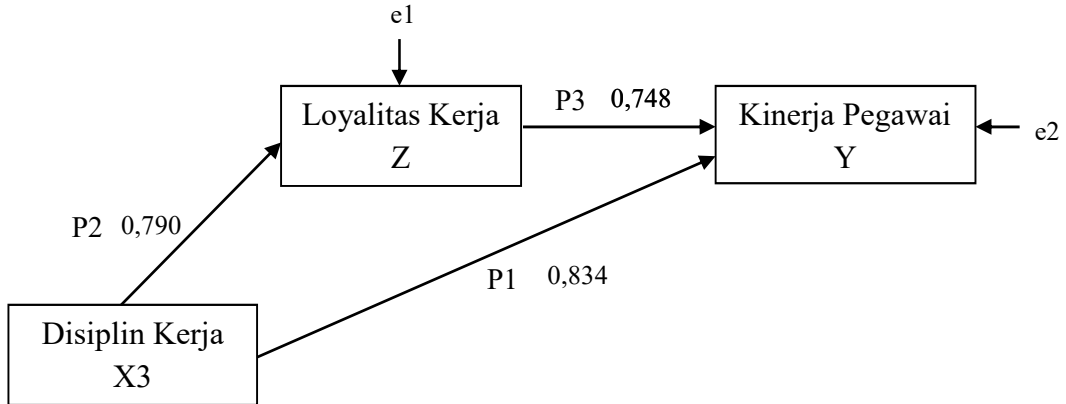
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.801	2.794		3.149	.002
	Loyalitas Kerja (Z)	.580	.064	.748	9.003	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.22 pada *coefficient* pertama diketahui bahwa pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja dilihat dari nilai *Standardized Coefficients beta* sebesar 0,834 (P1). Sedangkan untuk pengaruh tidak langsungnya adalah $0,790 (P2) \times 0,748 (P3) = 0,59092$. Dari hasil perkalian itu dapat diketahui total pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja melalui loyalitas kerja sebesar $0,834 + 0,59092 = 1,425$. Berarti pengaruh total disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja adalah sebesar 1,425 atau 142,5% yaitu setengah dari pengaruh langsungnya.

Pada tabel diatas juga menunjukkan bahwa signifikansi disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai sebesar $0,000 < \alpha 0,05$ sehingga hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dari hasil perhitungan diatas, maka model hubungan kausal antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.6 Analisis intervening Disiplin Kerja terhadap Kinerja melalui Loyalitas Kerja

4. Interpretasi Pengaruh Kompensasi (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y) melalui Loyalitas Kerja (Z)

Untuk dapat mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel Kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja maka dapat diketahui pada gambar dan tabel dibawah ini :

Tabel 4.23 Hasil Uji Variabel X1, X2 dan X3 Terhadap Y melalui Z

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.284	3.382		.675	.502
	Kompensasi (X1)	.051	.052	.085	.990	.326
	Motivasi (X2)	.024	.066	.038	.359	.721
	Disiplin Kerja (X3)	.251	.083	.330	3.011	.004
	Loyalitas Kerja (Z)	.389	.100	.501	3.887	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 ^a	.639	.615	1.83405

a. Predictors: (Constant), Loyalitas Kerja (Z), Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	362.585	4	90.646	26.948	.000 ^b
	Residual	205.188	61	3.364		
	Total	567.773	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), Loyalitas Kerja (Z), Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3)

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2021

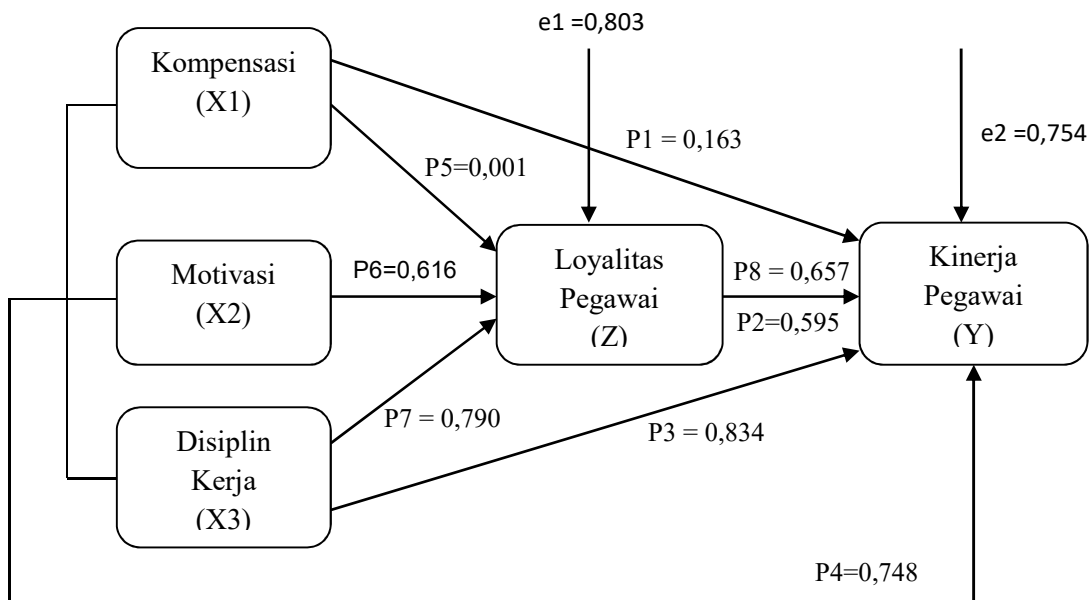
Pada tabel 4.23 diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari variabel kompensasi (X1) sebesar 0,326 dimana nilai itu lebih besar dari probabilitas 0,05 sehingga hasil pengujian disimpulkan Ho diterima dan Ha ditolak yang artinya bahwa koefisien analisis jalur tidak signifikan. Dengan kata lain dalam pengujian ini variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas. Kemudian untuk variabel motivasi (X2) memiliki nilai signifikan sebesar $0,721 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa dan Ho ditolak Ha diterima yang artinya tidak signifikan atau variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja.

Selanjutnya untuk variabel disiplin kerja memiliki nilai signifikan sebesar 0,004 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dan Ho diterima Ha ditolak yang artinya koefisien analisis jalurnya signifikan. Jadi variabel disiplin

kerja dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa loyalitas kerja dapat menjadi variabel yang memediasi disiplin kerja terhadap kinerja. Sedangkan untuk variabel intervening yaitu loyalitas kerja memiliki nilai sig sebesar 0,000 dimana nilai tersebut dianggap signifikan karena lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti dalam penelitian ini variabel loyalitas kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan diatas, besarnya koefisien jalur variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari *Standardized coefficients beta* yaitu sebesar 0,085. Untuk variabel motivasi terhadap kinerja sebesar 0,038, dan nilai koefisien jalur untuk variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,330. Sedangkan besarnya nilai koefisien jalur variabel loyalitas kerja yaitu sebesar 0,501.

Dari hasil pengolahan data dan penjelasan tersebut diatas, maka hubungan empiris antara variabel independen yaitu kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap variabel dependen kinerja pegawai melalui variabel intervening loyalitas kerja maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.7 Analisis Intervening Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja dan Loyalitas Kerja sebagai variabel intervening.

Dari hasil perhitungan analisis jalur diatas, dapat dihitung nilai error yang pertama yaitu sebagai berikut:

$$e_i = \sqrt{(1 - R^2)}$$

$$e_1 = \sqrt{(1 - (0,595)^2)}$$

$$e_1 = \sqrt{0,646}$$

$$e_1 = 0,803$$

Hasil e1 sebesar 0,803 mempunyai arti bahwa jumlah varian variabel kompensasi, motivasi dan disiplin kerja yang diteliti dalam model ini memiliki pengaruh sebesar 0,803 atau 80,3% terhadap variabel kinerja pegawai. Nilai error yang cukup tinggi ini dapat memberi kesimpulan bahwa tidak hanya variabel kompensasi, motivasi

dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tetapi ada juga beberapa variabel lainnya.

Nilai R^2 untuk mengetahui e_1 di peroleh dari pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja setelah digabung dalam tabel model Summary berikut:

Tabel 4.24 Persamaan model e1 dan e2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 ^a	.595	.576	1.92465

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Kompensasi (X1), Disiplin Kerja (X3)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.657	.635	1.78612

a. Predictors: (Constant), Loyalitas Kerja (Z), Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3)

Untuk menghitung nilai error pada persamaan kedua (e_2) maka dapat digunakan data R Square pada model 2 diatas yaitu sebagai berikut:

$$e_1 = \sqrt{(1 - R^2)}$$

$$e_2 = \sqrt{(1 - (0,657)^2)}$$

$$e_2 = \sqrt{0,568}$$

$$e_2 = 0,754$$

Hasil yang didapatkan dari perhitungan diatas sebesar 0,754 mempunyai arti bahwa varian variabel kompensasi, motivasi dan disiplin kerja melalui loyalitas kerja sebesar 0,754 atau 75,4%. Artinya nilai error yang cukup tinggi tersebut memberi

kesimpulan bahwa tidak hanya variabel kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui loyalitas kerja, melainkan ada beberapa variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut.

B. PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil dari analisis regresi diatas menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari koefisien β sebesar 0,163 dengan taraf signifikan $0,192 > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis pada uji t diatas menunjukkan bahwa jumlah kompensasi sebesar $0,163 > 0,05$ dengan arah koefisien positif dimana nilai dari t -hitung sebesar $1,318 < t$ tabel $1,669$ yang artinya semakin bertambah kompensasi maka Kinerja pegawai meningkat di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Penelitian ini sejalan dan didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Regya Rizky Cheria (2019) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena pemberian gaji yang dilakukan secara keseluruhan telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Begitu juga dengan penelitian Tanod, Christoffel dan Victor (2019) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Nurcahayani (2016) dan Putri Juwita (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya kompensasi yang memadai maka hal itu dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan kepadanya.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi diatas menunjukkan bahwa motivasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 dengan nilai koefisien β sebesar 0,509. Jika dilihat dari hasil uji t diatas maka dapat diketahui bahwa t hitung $4,728 > t$ tabel $1,669$ yang artinya bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau H_0 ditolak dan H_a diterima.

Berdasarkan hasil analisis tersebut maka penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahayu Saputri dan Nur Rahmah (2018) menyatakan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal itu berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Raden Yohanes (2014) yaitu motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan Uswatun Khasanah dkk, (2019) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil uji analisis diatas dapat diketahui bahwa variabel disiplin kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal itu ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel sebesar 0,000 lebih kecil dari probabilitas 0,05 dengan nilai *Standardized coefficients beta* sebesar 0,745. Dari hasil uji t diatas menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 8,929 lebih besar dari t tabel yaitu 1,669 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Tanod Nanda dkk (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga mendukung penelitian Chandra Andika, M. Djudi, dan Yuniadi (2017) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis regresi diatas dapat diketahui bahwa variabel kompensasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil uji F pada tabel Anova dimana nilai signifikan variabel sebesar $0,000 < \text{probabilitas } 0,05$. Dilihat dari hasil f hitung sebesar $50,547 > f \text{ tabel } 2,75$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja

Dalam penelitian ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tabel *coefficients* diatas diperoleh signifikansi Kompensasi (X1) sebesar $0,192 > p 0,05$ sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya analisis jalur pengaruh kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja. Jika dilihat dari pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja maka dapat diketahui sebesar 0,163 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,000748 sehingga nilai total pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja melalui loyalitas kerja sebesar 0,164 atau 16,4%. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, variabel loyalitas kerja tidak dapat memediasi kompensasi terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja sebagai Variabel intervening

Dari hasil analisis jalur dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa signifikansi variabel sebesar $0,000 < \text{probabilitas } 0,05$ dimana nilai pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dilihat dari nilai beta sebesar 0,509 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,460768 sehingga pengaruh totalnya sebesar 0,970 atau 97,0%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa variabel loyalitas kerja dapat menjadi variabel yang memediasi variabel motivasi terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

7. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Loyalitas Kerja

Berdasarkan analisis jalur diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja. Bila dilihat dari pengaruh langsung disiplin ke variabel kinerja pada Standardized coefficients beta sebesar 0,834 dengan signifikansi $0,000 < p < 0,05$ dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,590 atau 59,0%. Sementara pengaruh total disiplin terhadap kinerja melalui loyalitas adalah sebesar 1,425 atau 142,5%. Artinya pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui loyalitas kerja sebagai variabel intervening, atau variabel loyalitas kerja dapat menjadi variabel yang memediasi antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui loyalitas kerja mendapat dukungan yang empiris atau hipotesis diterima.

8. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Loyalitas Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur diatas, penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja sebesar 0,085 dengan sig $0,326 > probabilitas < 0,05$ yang artinya hasil koefisien analisis jalur tidak signifikan. Untuk variabel motivasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,038 dengan sig $0,721 > 0,05$ yang artinya koefisien analisis jalur antara motivasi

terhadap kinerja melalui loyalitas kerja tidak signifikan. Kemudian untuk variabel disiplin kerja menunjukkan bahwa pengaruh langsung yang diambil dari standardized coefficients beta sebesar 3,011 dengan sig 0,004 < 0,05 yang artinya bahwa variabel disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui loyalitas kerja. Sedangkan untuk variabel loyalitas sendiri yang menjadi variabel intervening dalam penelitian ini menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,000 < 0,05 dengan nilai beta sebesar 3,887 yang artinya variabel loyalitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Namun demikian, bila dilihat dari tabel Anova dalam penelitian ini maka diperoleh nilai Probabilitas Sig 0,000 < p 0,05 dimana F hitung sebesar 26,948 > f tabel sebesar 2,522. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya bahwa secara simultan variabel kompensasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan analisis regresi dan analisis jalur dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $> t$ tabel ($1,318 < 1,669$) dimana nilai sig. $0,192$ ($p > 0,05$).
2. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Ini ditunjukkan oleh nilai t hitung $4,728 > t$ tabel $1,669$ dengan sig. $0,000$ ($p < 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.
3. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $8,929$ lebih besar dari t tabel yaitu $1,669$ dengan nilai sig. $0,000$ ($p < 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.
4. Kompensasi, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dapat diketahui dari nilai F hitung $> f$ tabel ($50,547 > 2,75$) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.
5. Berdasarkan analisis jalur dalam penelitian ini maka dapat menunjukkan bahwa

kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel kompensasi sebesar $0,192 > p 0,05$ dimana pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja sebesar $0,163$ dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,000748$ sehingga nilai totalnya sebesar $0,164$ atau $16,4\%$. Maka dalam penelitian ini H_0 diterima dan H_a ditolak.

6. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Diketahui dari nilai sig. $0,000$ ($p < 0,05$) dimana nilai pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dilihat dari nilai beta sebesar $0,509$ dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,460768$ sehingga pengaruh totalnya sebesar $0,970$ atau $97,0\%$.
7. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Bila dilihat dari pengaruh langsung disiplin ke variabel kinerja pada nilai beta sebesar $0,834$ dengan sig. $0,000 < p 0,05$ dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,590$ atau $59,0\%$. Sementara pengaruh totalnya sebesar $1,425$ atau $142,5\%$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.
8. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Hal ini diketahui dari nilai Sig $0,000 < p 0,05$ dimana nilai F hitung sebesar $26,948 > f$ tabel sebesar $2,522$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

B. SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan diatas maka dapat disampaikan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

Untuk pimpinan, diharapkan supaya selalu memperhatikan kinerja pegawai dan memotivasi para pegawainya berupa memberi penghargaan apabila kinerjanya baik atau mempunyai prestasi.

Untuk para pegawai diharapkan supaya saling bekerja sama dan menjalin hubungan yang baik antara pimpinan maupun rekan kerja sehingga tugas-tugas dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik sehingga kinerjanya meningkat. Selain itu juga diharapkan agar selalu menjaga motivasi dan kedisiplinan yang berlaku dilingkungan kantor serta mempertanggung jawabkan kompensasi yang diterima dan memberikan kinerja yang baik dalam

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Saran bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Peneliti selanjutnya diharapkan supaya mengambil sampel yang lebih banyak lagi sehingga hasil penelitian lebih valid.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat mengkaji lebih luas dan dalam mengenai kompensasi, motivasi dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan loyalitas kerja sebagai mediasi dari variabel tersebut sehingga hasilnya lebih baik lagi.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan supaya dapat menganalisis variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU dan E-BOOK

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Batjo, Nurdin, Shaleh M., (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Makassar: Aksara Timur.
- Elbadiansyah, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Purwokerto: Penerbit IRDH.
- Enny, W. Mahmudah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Fattah, Hussein. (2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Elmatara.
- Haryono, Siswoyo. (2018). *Manajemen Kinerja SDM. Teori & Aplikasi*. Jakarta Timur: Luxima Metro Media.
- Kasmir, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Edisi Pertama, PT. RajaGrafindo Persada. Depok: Rajawali Perss.
- Larasati, Sri. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Ed.1. Yogyakarta: Deepublish.
- Purnaya, I Gusti Ketut. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: ANDI.
- Rukajat, Ajat. (2018). E-book *Pendekatan Penelitian kuantitatif: Quantitative Research Approach*. Ed.1. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Deepublish. <https://books.google.co.id>
- Rusiadi, et al. (2015). *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos dan Lisrel*, Cetakan kedua. Medan: USU Press.
- Rossanty, Y., Nasution, M. D. T. P., & Irawan, I. (2021). Determinants of Customer Service Quality on Hotel Guest Satisfaction in the Samosir Tourism Area with a Structural Equation Modeling Approach. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(1), 189-203.
- Rahayu, S., Yudi, & Rahayu. (2020). Internal auditors role indicators and their support of good governance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1751020.

- Ritonga, H. M., Setiawan, N., El Fikri, M., Pramono, C., Ritonga, M., Hakim, T., & Nasution, M. D. T. P. (2018). Rural Tourism Marketing Strategy And Swot Analysis: A Case Study Of Bandar PasirMandoge Sub-District In North Sumatera. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(9), 1617-1631.
- Sihombing S., Gultom R. Simon, Sidjabat S., (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Penerbit IN MEDIA.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sutrisno, H. Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.

REFERENSI DARI SKRIPSI, JURNAL PENELITIAN

- Imrom, I. (2019). “*Analisa Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Menggunakan Metode Kuantitatif CV.Meubele Berkah Tangerang*”. *IJSE- Indonesian Journal on Software Engineering*, Vol.5. No.1, Juni 2019, 19-28 ISSN: 2461-0690.
- Khumaedi, E. (2016). “*Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sentra Operasi Terminal PT. Angkasa Pura II*”. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol. 2, Nomor 1, Maret 2016.
- Muayanah, Siti (2017). “*Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening*”. [Skripsi]. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Pandanaran Semarang.
- Safitri, Rahmadana (2015). “*Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda*”. *eJournal Administrasi Bisnis*, 2015, 3 (3): 650-660 ISSN 2355-5408.

REFERENSI INTERNET, ARTIKEL

- Aprilia, Puja. (2018). “*Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Medan*”. (Skripsi). Medan: Universitas Sumatera Utara.

<http://repositori.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/5811/140903104.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barlian, Eri. (2016). *“Metodologi Penelitian Kualitatif & Kuantitatif”*. Padang: Sukabumi Press. <https://osf.io/preprints/inarxiv/aucjd/>

Orange hr solution. (2019, 21 Oktober), *“Ciri-ciri Loyalitas Karyawan yang harus diketahui Perusahaan”*. Diakses pada tanggal 29 Oktober 2020, dari www.myorangehr.com/news-events/ciri-ciri-loyalitas-karyawan-yang-harus-diketahui-perusahaan/

Studinews. (19 Agustus 2019). *“Loyalitas: Pengertian, Karakteristik, Pembentukan dan Faktornya”*. Diakses pada tanggal 16 November 2020, dari <https://www.studinews.co.id/loyalitas/#>