

**PERAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada PT. SS Danisa Nusantara)**

**Maryam Dunggio<sup>1</sup>, Chusnah<sup>2\*</sup>, Ahmad Sukatmajaya<sup>2</sup>, Aulia Maulidiya<sup>4</sup>**  
<sup>1,2,3,4</sup>Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Islam As-Syafi'iyah, Jakarta, Indonesia  
Email: [chusnahchoyib28@gmail.com](mailto:chusnahchoyib28@gmail.com)

**Abstract**

*This study aims to analyze the effect of work discipline and compensation on employee performance. In addition, this study aims to test the moderation effect of compensation variables in strengthening the influence of work discipline on employee performance. The study was conducted using a sample of 67 employees of the production department at PT. SS Danisa Nusantara. The data analysis method in this study used the SEM-PLS model. The results of the study proved that work discipline has a positive and significant effect on employee performance. Compensation has no significant effect on employee performance. The results of moderation effect testing showed that interaction had no significant effect on employee performance. Therefore compensation can be expressed as a moderator homologizer variable, which has the potential to become a moderating variable.*

**Keywords:** *employee performance, discipline, compensation, moderation*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk menguji efek moderasi dari variabel kompensasi dalam memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 67 karyawan bagian produksi pada PT. SS Danisa Nusantara. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan model SEM-PLS. Hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa interaksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, kompensasi dapat dinyatakan sebagai variabel moderator homologizer, yaitu berpotensi untuk menjadi variabel moderasi.

**Kata kunci:** *kinerja karyawan, disiplin, kompensasi, moderasi*

**PENDAHULUAN**

Kinerja sumber daya manusia (karyawan) menjadi salah satu faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan akan mendorong perusahaan tersebut mencapai tujuannya. Kinerja dapat dimaknai sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan (Busro, 2018). Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh (Mangkunegara,

2017) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atau tim kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, baik yang berasal dari internal karyawan maupun dari eksternal atau organisasi. Faktor internal antara lain, kompetensi, motivasi dan sikap. Adapun, faktor eksternal antara lain sistem kerja dalam organisasi, lingkungan kerja dan teknologi (Hery, 2019). Sistem kerja dalam organisasi diantaranya adalah sistem kompensasi. Kebijakan tentang kompensasi turut menjadi pendorong kinerja karyawan. Selain itu, kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja. Semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin tinggi pula kinerja seorang karyawan. Disiplin dapat diartikan sebagai ketaatan atau kepatuhan terhadap aturan-aturan yang berlaku ataupun atauran yang ditetapkan perusahaan (Ma'arif & Kartika, 2012).

Berbagai penelitian dilakukan untuk mengetahui berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian tersebut antara lain pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Laporan dari hasil penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja serta pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Laporan penelitian dari (Agustini et al., 2022; Juniarti, 2020; Marlius & Pebrina, 2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, (Cahya et al., 2021; Harahap, 2021; Hidayat & Panjaitan, 2022) melaporkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya hasil penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian (Agustini et al., 2022; Kosasih, 2021; Pratama, 2020) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, di sisi lain penelitian (Kristiani et al., 2022; Marlius & Pebrina, 2022) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Inkonsistensi dari hasil penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya gap atau kesenjangan hasil penelitian. Kondisi ini membuka ruang untuk pengembangan model penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang dengan memasukkan kompensasi sebagai variabel moderasi yang berdampak kepada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Pengujian atas model penelitian yang dibuat dilakukan pada karyawan perusahaan PT. SS Danisa Nusantara. Perusahaan ini merupakan perusahaan manufaktur & instalasi peralatan pengolahan *stainless steel*.

Berdasarkan latar belakang dan riset gap yang didapatkan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) faktor-faktor apa saja yang dominan dalam merefleksikan disiplin kerja, kompensasi dan kinerja karyawan? (2) apakah disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan? dan (3) apakah kompensasi dapat memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?. Adapun, tujuan dari penelitian adalah untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang dominan dalam merefleksikan kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan serta menganalisis pengaruh kompensasi dalam memoderasi disiplin kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan serta menambah referensi dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang manajemen kinerja.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### 1. Tinjauan pustaka

#### 1) Manajemen kinerja

Kinerja dapat dipahami sebagai prestasi kerja atau unjuk kerja (*performance*). Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai prestasi kerja dari seseorang atau karyawan dalam bentuk kuantitas maupun kualitas (Busro, 2018). Selain itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai kontribusi yang diberikan seseorang atau karyawan terhadap perusahaan/organisasi tempat mereka bekerja. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya informasi terkait pekerjaan (aturan, kebijakan, prosedur), alat dan peralatan, dukungan anggaran, lingkungan kerja dan lain-lain (Stewart & Brown, 2011).

Kriteria ukuran kinerja karyawan bervariasi tergantung jenis pekerjaan yang dilakukan. Namun demikian, secara umum indikator kinerja dapat dilihat dari kuantitas dan atau kualitas output, ketepatan waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja, inisiatif, efisiensi dan efektivitas pekerjaan yang diselesaikan. Mengingat kompleksitas dalam jenis pekerjaan dan juga ukuran kinerja, maka perusahaan/organisasi harus menetapkan standar kinerja yang realistis, terukur dan dapat dipahami oleh karyawan. Standar kinerja tersebut harus dipahami oleh karyawan sebelum pekerjaan dilakukan sehingga masing-masing karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan dan target perusahaan (Mathis et al., 2017).

Untuk mengelola dan memastikan ketercapaian kinerja, maka dalam suatu organisasi/perusahaan perlu adanya manajemen kinerja. Hal ini dilakukan sebagai suatu proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan serta menyelaraskan kinerja individu dan tim demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu, manajemen kinerja karyawan memiliki keterkaitan dengan aspek lainnya seperti kompetensi, motivasi, pembinaan serta penghargaan atas kinerja yang dicapai. Kunci utama dalam manajemen kinerja karyawan adalah penetapan tujuan sehingga karyawan mampu memahami urutan prioritas dalam melaksanakan tugasnya. Tujuan atau target karyawan dalam suatu perusahaan dijabarkan dalam 5 (lima) ketentuan sebagai berikut: spesifik (*specific*), terukur (*measurable*), sesuai kesepakatan (*appropriate*), relevan (*relevant*), dan memiliki batas waktu (*timebound*) (Jackson et al., 2018; Torrington et al., 2014).

#### 2) Disiplin kerja

Disiplin dapat diartikan sebagai alat yang digunakan untuk membentuk dan memperbaiki sikap dan perilaku karyawan agar mereka bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan (Snell & Morris, 2019). Disiplin kerja berhubungan dengan disiplin diri dan disiplin tim. Kedisiplinan karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja perusahaan. Disiplin diri tergantung kepada pelatihan, keahlian serta pengendalian diri dari setiap individu. Adapun, disiplin tim merupakan disiplin yang memiliki keterkaitan dan hubungan timbal balik dari semua pihak dalam perusahaan. Disiplin menjadi salah satu penentu kualitas kinerja (Torrington et al., 2014).

Disiplin dapat dibedakan menjadi disiplin progresif dan disiplin positif. Disiplin progresif menerapkan langkah-langkah korektif dalam menjaga dan meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawan. Hal ini dilakukan untuk memotivasi karyawan agar memperbaiki kesalahannya. Adapun, disiplin positif atau nonpunitif merupakan disiplin yang dilakukan dengan pendekatan (persuasif). Karyawan diberikan pemahaman tentang tanggung jawab atas perilaku, kinerja dan karir mereka (Snell & Morris, 2019). Adapun, Mangkunegara (2001) dalam (Ma'arif & Kartika, 2012) menyatakan bahwa disiplin kerja

dapat dibagi menjadi dua jenis, yakni disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan karyawan untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan perusahaan. Sementara disiplin korektif bertujuan untuk menggerakkan karyawan agar selalu mematuhi peraturan yang ditetapkan perusahaan dan bagi yang melanggar akan dikenakan sanksi.

Berbagai penelitian dilakukan untuk menganalisis dampak disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Beberapa hasil penelitian tersebut melaporkan bahwa disiplin kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dari suatu perusahaan atau organisasi (Agustini et al., 2022; Juniarti, 2020; Kosasih, 2021; Kristiani et al., 2022; Marlius & Pebrina, 2022; Pranata & Purbasari, 2021; Pratama, 2020). Namun demikian, beberapa penelitian juga melaporkan tidak adanya pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Cahya et al., 2021; Harahap, 2021; Hidayat & Panjaitan, 2022).

### 3) Kompensasi

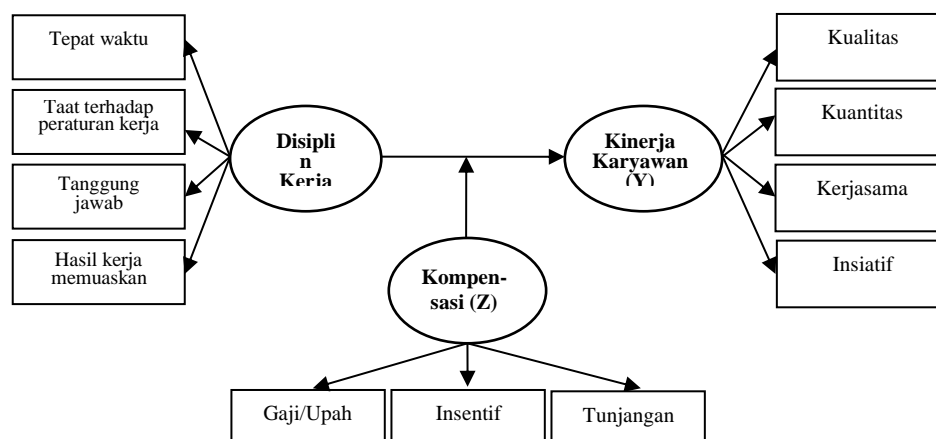
Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan atau organisasi. Kompensasi adalah imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang diterima oleh karyawan perusahaan. Imbalan intrinsik berhubungan dengan faktor psikologis karyawan. Sementara imbalan ekstrinsik meliputi kompensasi dalam bentuk finansial dan non finansial (Martocchio, 2015). Kebijakan tentang kompensasi merupakan salah satu hal yang tidak dapat dipisahkan dari sistem manajemen kinerja sumber daya manusia. Kompensasi merupakan pembayaran atau penghargaan yang diterima karyawan dari perusahaan tempat mereka bekerja (Prasetio et al., 2021). Kompensasi dapat dibagi menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Selain itu, kompensasi dapat juga dibagi menjadi kompensasi dalam bentuk finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi langsung dalam bentuk finansial merupakan kompensasi utama yang diterima oleh karyawan. Kompensasi ini adalah pembayaran/imbalan yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif, komisi dan bonus. Adapun kompensasi tidak langsung dalam bentuk non finansial antara lain tunjangan kendaraan/rumah, asuransi, liburan dan fasilitas lainnya (Martocchio, 2015; Mondy & Martocchio, 2016; Prasetio et al., 2021).

Tujuan kompensasi untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan dalam bekerja. Kompensasi menjadi sumber kepuasan dan ketidakpuasan karyawan. Apabila kompensasi karyawan terpenuhi dan diberikan sesuai standar yang telah disepakati maka karyawan akan merasa puas dan sebaliknya. Kepuasan karyawan terhadap imbal jasa yang didapatkan akan berdampak baik terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan (Mondy & Martocchio, 2016; Prasetio et al., 2021; Suryani & FoEh, John, 2018). Berbagai penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dilakukan, dimana hasilnya antara lain menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Agustini et al., 2022; Cahya et al., 2021; Hidayat & Panjaitan, 2022; Juniarti, 2020; Kosasih, 2021; Pranata & Purbasari, 2021; Pratama, 2020). Namun demikian, terdapat juga hasil penelitian yang melaporkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Kristiani et al., 2022; Marlius & Pebrina, 2022).

## 2. Kerangka konsep penelitian dan hipotesis

Penelitian ini mengacu pada teori-teori tentang manajemen kinerja yang disampaikan oleh (Jackson et al., 2018; Mathis et al., 2017; Stewart & Brown, 2011;

Torrington et al., 2014). Manajemen kinerja berhubungan dengan kinerja karyawan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kompensasi dan disiplin kerja. Merujuk pada hasil penelitian pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang inkonsisten maka model penelitian ini dikonstruksi dengan membuat kompensasi (Z) sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh variabel disiplin kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Masing-masing variabel dalam penelitian ini merupakan variabel laten yang direfleksikan oleh masing-masing indikatornya. Kerangka konsep penelitian ini divisualisasikan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konsep penelitian

Merujuk pada teori yang disampaikan oleh (Jackson et al., 2018; Torrington et al., 2014) bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan manajemen kinerja. Salah satu faktor penting dalam manajemen kinerja adalah kinerja sumber daya manusia/karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya informasi tentang pekerjaan (aturan, kebijakan, prosedur) serta dukungan anggaran. Informasi tentang pekerjaan berhubungan dengan disiplin kerja, sementara dukungan anggaran berkaitan dengan kompensasi (Stewart & Brown, 2011). Disiplin merupakan salah faktor penentu kualitas kinerja karyawan (Torrington et al., 2014). Adapun, kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kompensasi menjadi sumber kepuasan kerja karyawan serta memotivasi karyawan dalam bekerja (Martocchio, 2015; Mondy & Martocchio, 2016).

Berdasarkan uraian teori yang disampaikan diatas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

- 1) Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- 2) Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- 3) Kompensasi memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

## METODE PENELITIAN

### 1. Populasi, Sampel, Teknik Pengumpulan Data serta Variabel dan Pengukuran

Penelitian ini dilakukan di PT. SS. Danisa Nusantara pada karyawan bagian produksi yang berjumlah 200 orang. Oleh karena, jumlah populasi yang relatif banyak, maka dilakukan pengambilan sampel. Jumlah sampel yang diambil dihitung menggunakan rumus slovin dengan *error tolerance* sebesar 10% sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 67 karyawan. Melihat kondisi populasi yang cenderung

homogen, maka pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *accidental sampling*. Selanjutnya, data yang digunakan untuk analisis dalam penelitian ini merupakan data primer yang diambil dari hasil survey terhadap sampel yang sudah ditetapkan. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Skala yang digunakan dalam pengukuran variabel adalah skala linkert.

Sementara itu, variabel yang diteliti terdiri dari kinerja karyawan sebagai variabel endogen, disiplin kerja sebagai variabel eksogen dan kompensasi sebagai variabel moderasi. Jenis indikator yang digunakan dalam mengkonstruksi variabel laten dalam penelitian ini adalah indikator reflektif. Definisi operasional dan indikator dari masing-masing variabel disajikan pada Tabel. 1.

Tabel 1. Jenis variabel, definisi operasional dan indikator

Jenis Variabel	Definisi operasional	Indikator
Endogen	<b>Kinerja karyawan (Y)</b> Kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan sesuai dengan tugas yang diberikan	1) Kualitas (Y1) 2) Kuantitas (Y2) 3) Kerjasama (Y3) 4) Inisiatif (Y4)
Eksogen	<b>Disiplin kerja (X)</b> Perilaku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan	1) Tepat waktu (X1) 2) Taat terhadap peraturan kerja (X2) 3) Tanggung jawab (X3) 4) Hasil kerja memuaskan (X4)
Moderasi	<b>Kompensasi (Z)</b> Imbalan yang diterima oleh karyawan atas hasil kerja yang telah dilakukan sesuai dengan ketentuan perusahaan	1) Gaji/upah (Z1) 2) Insentif (Z2) 3) Tunjangan (Z3)

## 2. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural-Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Merujuk pada (Ghozali & Latan, 2014; Hair et al., 2006), analisis SEM-PLS diawali dengan (1) merancang model struktural, (2) merancang model pengukuran, (3) mengkonstruksi diagram jalur, (4) mengkonversi diagram jalur ke sistem persamaan, (5) melakukan estimasi, (6) melakukan evaluasi *goodness of fit*, dan (7) pengujian hipotesis.

Evaluasi *goodness of fit* dilakukan untuk menguji ketepatan model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Pengujian model pengukuran untuk variabel dengan indikator yang bersifat reflektif dilakukan dengan cara:

- 1) Pengujian validitas konvergen, dimana kriterianya adalah: (1) nilai *loading factor*  $\pm 0,3$  maka indikator dianggap memenuhi level minimal, (2) nilai *loading factor*  $\pm 0,4$  maka indikator dianggap lebih baik, dan (3) nilai *loading factor*  $> 0,5$  maka indikator secara signifikan dapat merefleksikan variabelnya.
- 2) Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai *cross loading* indikator dengan indikator lainnya. Apabila nilai *cross loading* indikator yang dinilai lebih besar dari nilai *cross loading* indikator lainnya, maka indikator tersebut dianggap valid.

- 3) Pengujian reliabilitas dilakukan dengan mengevaluasi nilai *cronbach's alpha* dan/atau *composite reliability*. Kriteria variabel dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* dan/atau *composite reliability*  $> 0,7$ .

Untuk pengujian *goodness of fit* model struktural (*inner model*) dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-square* ( $R^2$ ). Apabila nilai  $R^2$  sebesar 0,19 maka model dikategorikan lemah, nilai  $R^2$  sebesar 0,33 maka model dikategorikan *moderate*, nilai  $R^2$  sebesar 0,67 maka model dikategorikan substansial, dan nilai  $R^2 > 0,7$  maka model dikategorikan kuat. Sementara itu, untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *resampling bootstrap*. Kriteria pengujian hipotesis adalah: jika nilai  $t$ -hitung  $>$   $t$ -tabel atau  $p$ -value  $<$   $\alpha$ , maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima dan sebaliknya.

Sementara itu untuk pengujian variabel moderasi dapat merujuk pada (Ghozali, 2017), dimana penentuan variabel moderasi dapat melihat ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika variabel moderasi ( $Z$ ) signifikan, namun variabel interaksi ( $X*Z$ ) tidak signifikan maka, maka variabel  $Z$  bukan merupakan variabel moderasi, tapi merupakan variabel prediktor (*eksogen, independent, intervening*).
- 2) Jika variabel moderasi ( $Z$ ) tidak signifikan dan variabel interaksi ( $X*Z$ ) tidak signifikan juga, maka variabel  $Z$  merupakan variabel moderator *homologizer* atau variabel yang berpotensi menjadi variabel moderasi.
- 3) Jika variabel moderasi ( $Z$ ) signifikan dan variabel interaksi ( $X*Z$ ) signifikan juga, maka variabel  $Z$  merupakan variabel *moderator quasi*.
- 4) Jika variabel moderasi ( $Z$ ) tidak signifikan dan variabel interaksi ( $X*Z$ ) signifikan, maka variabel  $Z$  merupakan variabel *pure moderator* (moderator asli).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

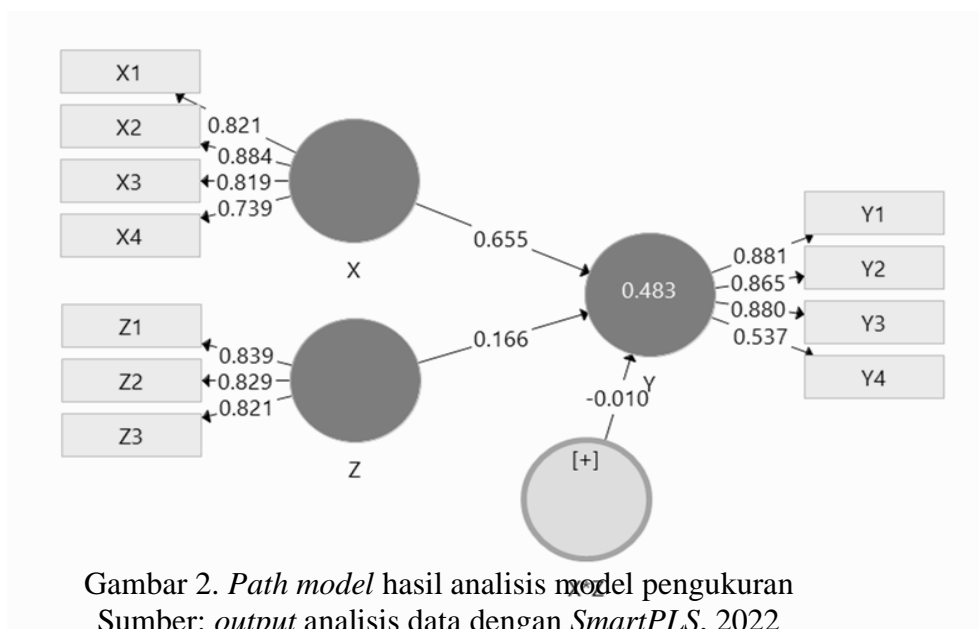
### 1. Hasil Penelitian

- 1) Pengujian model pengukuran (*outer model*)

Untuk mengetahui validitas serta reliabilitas dari indikator-indikator dalam merefleksikan/menjelaskan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ), disiplin kerja ( $X$ ) serta kompensasi ( $Z$ ), maka dilakukan uji model pengukuran. Pengujian dilakukan dengan uji validitas konvergen, validitas diskriminan dan uji reliabilitas.

- (1) Uji validitas konvergen

Hasil uji validitas konvergen dapat dilihat pada Gambar 2 dan Tabel 2. Gambar 2. Menunjukkan diagram *path model* serta nilai *outer loading* dari indikator-indikator variabel yang dianalisis.



Nilai *outer loading* dari keseluruhan indikator yang merefleksikan variabel latennya diketahui berada di atas 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator yang digunakan valid serta dapat merefleksikan variabelnya dengan baik.

Tabel 2. Nilai *outer loading* indikator dari masing-masing variabel

Variabel	Indikator ← Variabel	Nilai <i>Outer Loading</i>	Hasil Uji Validitas Konvergen
Kinerja karyawan (Y)	Kualitas (Y1) ← Y	0,881	Valid
	Kuantitas (Y2) ← Y	0,865	
	Kerjasama (Y3) ← Y	0,880	
	Inisiatif (Y4) ← Y	0,537	
Disiplin kerja (X)	Tepat waktu (X1) ← X	0,821	Valid
	Taat terhadap peraturan (X2) ← X	0,884	
	Tanggung jawab (X3) ← X	0,819	
	Hasil kerja memuaskan (X4) ← X	0,739	
Kompensasi (Z)	Gaji/Upah (Z1) ← Z	0,839	Valid
	Insentif (Z2) ← Z	0,829	
	Tunjangan (Z3) ← Z	0,821	

Sumber: data diolah dengan *smartPLS*, 2022

(2) Uji validitas diskriminan

Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan nilai *cross loading* masing-masing indikator variabel dengan variabel lainnya. Nilai *cross loading* hasil analisis data dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.



Tabel 3. Nilai *cross loading* indikator dari masing-masing variabel

Nilai <i>Cross Loading</i>				
Variabel Indikator	Kinerja Karyawan (Y)	Disiplin Kerja (X)	Kompensasi (Z)	Interaksi (X.Z)
Y1	<b>0,881</b>	0,583	0,255	0,117
Y2	<b>0,865</b>	0,559	0,157	0,231
Y3	<b>0,880</b>	0,640	0,281	0,156
Y4	<b>0,537</b>	0,335	0,098	0,122
X1	0,485	<b>0,821</b>	0,044	0,274
X2	0,663	<b>0,884</b>	0,118	0,320
X3	0,533	<b>0,819</b>	0,140	0,192
X4	0,500	<b>0,739</b>	0,159	0,261
Z1	0,238	0,087	<b>0,839</b>	-0,067
Z2	0,199	0,103	<b>0,829</b>	-0,030
Z3	0,204	0,167	<b>0,821</b>	-0,016

Sumber: data diolah dengan *smartPLS*, 2022

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa nilai *cross loading* indikator dari variabel kinerja karyawan lebih besar dari nilai *cross loading* variabel lainnya, demikian pula dengan variabel disiplin kerja dan variabel kompensasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari masing-masing variabel mampu menjelaskan variabelnya dibandingkan variabel lainnya sehingga memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

(3) Uji reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*

Variabel	Nilai <i>cronbach's Alpha</i>	Nilai <i>composite reliability</i>
Kinerja karyawan (Y)	0,808	0,876
Disiplin kerja (X)	0,833	0,889
Kompensasi (Z)	0,775	0,869
Interaksi (X*Z)	1,000	1,000

Sumber: data diolah dengan *smartPLS*, 2022

Tabel 4 menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari variabel kinerja karyawan (Y), disiplin kerja (X) dan kompensasi (Z) lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang dianalisis dalam penelitian ini sudah tepat dan konsisten dalam menjelaskan variabelnya (reliabel).

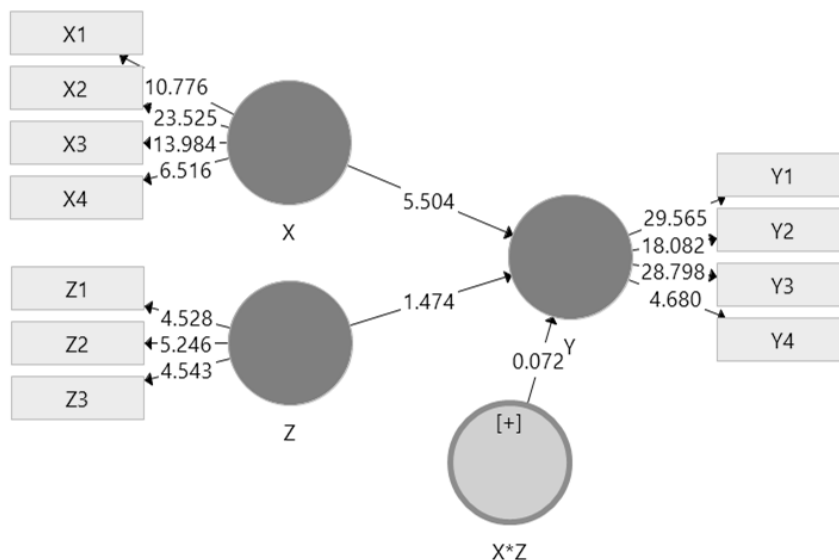
2) Pengujian model struktural (*inner model*)

Untuk menguji kecocokan model struktural (*inner model*) dilakukan dengan melihat nilai *R-square* ( $R^2$ ). Model struktural dalam penelitian ini dikonstruksi oleh variabel kinerja karyawan, disiplin kerja, kompensasi, serta interaksi antara variabel disiplin kerja dengan kompensasi. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai  $R^2$

sebesar 0,483. Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan model struktural yang dianalisis dalam penelitian ini termasuk dalam kategori *moderate*.

3) Pengujian hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan prosedur *resampling bootstrapp (bootstrapping)*. *Path model* penelitian ini setelah dilakukan *resampling bootstrapp* disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. *Path model* hasil *bootstrapping*  
Sumber: output analisis data dengan *smartPLS*, 2022

Sementara itu, nilai *path coefficient* dan *p-value* pengaruh disiplin kerja, kompensasi dan interaksi antara disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai *path coefficient* dan *p-value*

Pengaruh antar variabel	Nilai <i>path coefficient</i>	Nilai <i>P-value</i>	Keterangan signifikansi
X → Y	0,655	0,000	Signifikan
Z → Y	0,166	0,071	Tidak signifikan
X*Z → Y	-0,010	0,471	Tidak signifikan

Sumber: data diolah dengan *smartPLS*, 2022

Berdasarkan analisis data, maka hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- (1) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan  
Nilai *p-value* pengaruh disiplin kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,000, sementara nilai *alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 5% (0,05). Oleh karena nilai *p-value* <  $\alpha$  (0,000 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT SS Danisa Nusantara.
- (2) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan  
Nilai *p-value* pengaruh kompensasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,071, sementara nilai *alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 5% (0,05). Oleh karena nilai *p-value* >  $\alpha$  (0,071 >

0,05) maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. SS Danisa Nusantara.

- (3) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh kompensasi. Nilai *p-value* pengaruh interaksi antara disiplin kerja dan kompensasi ( $X*Z$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,471, sementara nilai *alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 5% (0,05). Oleh karena nilai *p-value*  $> \alpha$  ( $0,471 > 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa interaksi antara disiplin kerja dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. SS Danisa Nusantara. Oleh karena pengaruh variabel kompensasi ( $Z$ ) dan interaksi ( $X*Z$ ) tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan variabel moderator *homologizer*.

## 2. Pembahasan

- 1) Deskripsi faktor-faktor yang merefleksikan variabel kinerja karyawan, disiplin kerja dan kompensasi

Hasil analisis data yang disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 2 menunjukkan kondisi indikator-indikator dalam merefleksikan variabelnya. Dalam analisis SEM-PLS indikator-indikator yang merefleksikan variabel dapat dianggap sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keberadaan variabel tersebut.

- (1) Deskripsi kinerja karyawan

Variabel kinerja karyawan direfleksikan oleh 4 (empat) indikator, yakni: kualitas, kuantitas, kerjasama dan insiatif. Keempat indikator tersebut mampu merefleksikan variabel kinerja karyawan dengan baik. Namun, jika dilihat dari nilai *outer loading*-nya maka kualitas, kerjasama dan kuantitas merupakan 3 (tiga) faktor dominan yang mampu merefleksikan kinerja karyawan di PT. SS Danisa Nusantara. Hal ini menjadi indikasi kinerja karyawan di perusahaan tersebut relatif baik dari perspektif kualitas, kerjasama dan kuantitas hasil kerja karyawan.

- (2) Deskripsi disiplin kerja

Variabel disiplin kerja direfleksikan oleh 4 (empat) indikator, yaitu: tepat waktu, taat terhadap peraturan, tanggung jawab, dan hasil kerja yang memuaskan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa taat terhadap peraturan merupakan indikator paling dominan dalam merefleksikan disiplin kerja, selanjutnya tepat waktu, dan tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan di PT. SS Danisa Nusantara relatif baik dilihat dari ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan, ketepatan waktu dalam bekerja serta tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

- (3) Deskripsi kompensasi

Variabel kompensasi direfleksikan oleh 3 (tiga) indikator, yaitu gaji/upah, insentif dan tunjangan. Ketiga indikator tersebut memiliki nilai *loading factor* yang hampir sama. Indikator yang paling dominan adalah gaji/upah, kemudian insentif dan tunjangan. Melihat kondisi ketiga indikator tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi pada PT. Danisa Nusantara relatif baik. Hal ini tercermin dari upah yang diberikan kepada karyawan, pemberian insentif yang sudah sesuai dengan ketentuan serta tunjangan yang diberikan sesuai dengan aturan yang berlaku.

- 2) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan  
Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. SS Danisa Nusantara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka kinerjanya akan mengalami peningkatan. Ketaatan karyawan terhadap aturan yang ditetapkan perusahaan akan mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien sehingga hasil kerjanya meningkat, baik secara kualitas maupun kuantitas. Selain itu, karyawan yang tepat waktu dalam jam kerja maupun dalam menyelesaikan pekerjaan akan berdampak baik terhadap hasil kerjanya. Tanggung jawab karyawan atas pekerjaannya akan menciptakan situasi yang kondusif dalam perusahaan. Kondisi ini akan mendorong karyawan untuk bekerjasama satu sama lain serta karyawan akan memiliki inisiatif dalam memecahkan masalah-masalah dalam pekerjaannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori manajemen yang disampaikan oleh (Torrington et al., 2014) serta sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agustini et al., 2022; Juniarti, 2020; Kosasih, 2021; Kristiani et al., 2022; Marlius & Pebrina, 2022; Pranata & Purbasari, 2021)
- 3) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan  
Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. SS Danisa Nusantara. Adanya kompensasi yang sudah diberikan sesuai ketentuan tidak menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong kinerja karyawan pada perusahaan ini. Hal tersebut disebabkan karena karyawan sudah menganggap bahwa kompensasi merupakan hak yang mereka dapatkan sebagai imbal jasa dari kewajiban yang sudah mereka tunaikan terhadap perusahaan karena mereka sudah bekerja dengan baik. Hal ini dilihat dari tingkat kedisiplinan karyawan yang relatif tinggi. Selain itu, pengaruh kompensasi yang tidak signifikan dapat pula diakibatkan oleh adanya faktor lain yang kemungkinan lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan sangat banyak dan juga kompleks. Dengan demikian, faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja masing-masing perusahaan dapat berbeda satu sama lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kristiani et al., 2022; Marlius & Pebrina, 2022).
- 4) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh kompensasi  
Pengaruh interaksi disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. SS Danisa Nusantara tidak signifikan. Hasil uji moderasi menunjukkan bahwa kompensasi merupakan variabel *homologizer moderation*. Dengan kata lain, kompensasi dapat dinyatakan sebagai variabel yang memiliki potensi untuk menjadi variabel moderasi. Interaksi antara disiplin kerja dan kompensasi belum mampu menguatkan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan ini. Kondisi ini dapat terjadi oleh karena antara kompensasi dan disiplin kerja belum merupakan satu kesatuan yang memiliki keterkaitan yang erat satu sama lain. Hal ini diindikasikan oleh pengaruh kompensasi yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan menganggap bahwa kedisiplinan dalam bekerja merupakan kewajiban yang akan diberikan imbal jasa (kompensasi sesuai dengan hak mereka. Meskipun teori yang disampaikan oleh (Mondy & Martocchio, 2016) menyatakan kompensasi merupakan salah faktor yang akan memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik, namun ketika kompensasi tersebut sudah diberikan sesuai dengan aturan

dan kesepakatan bersama, maka kompensasi akan dianggap sebagai suatu kewajiban yang diterima oleh karyawan. Oleh karena itu, perubahan dalam kompensasi tidak akan banyak berdampak terhadap kinerja karyawan.

## **SIMPULAN DAN KETERBATASAN**

### **1. Simpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa (1) faktor yang paling dominan dalam merefleksikan kinerja karyawan adalah kualitas, ketaatan terhadap peraturan merupakan faktor paling dominan dalam merefleksikan disiplin kerja, serta gaji/upah merupakan faktor paling dominan dalam merefleksikan kompensasi, (2) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (4) kompensasi merupakan variabel yang memiliki potensi untuk menjadi variabel moderasi (*homologizer moderation*).

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah: (1) semua faktor yang merefleksikan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan perlu mendapat perhatian sehingga akan memberikan dampak yang lebih baik terhadap peningkatan kinerja karyawan, (2) untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja, mengembangkan model penelitian yang berbeda serta menggunakan metode analisis yang berbeda.

### **2. Keterbatasan**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain: (1) kejujuran persepsi responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian diluar kontrol peneliti, (2) kompleksitas hubungan antarvariabel, dan (3) keterbatasan dalam melakukan generalisasi karena ruang lingkup penelitian yang relatif kecil.

## **REFERENSI**

- Agustini, N. K. S., Sapta, I. K. S., & Rihayana, I. G. (2022). Pengaruh Kompensasi, Servant Leadership Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Kerthi Sari Jaya Pedungan Denpasar. *Values*, 3(2), 389–400.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). Kencana.
- Cahya, A. D., Damare, O., & Harjo, C. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Warung Padang Upik. *Jurnal Sinar Manajemen*, 8(2), 105–115. <https://doi.org/10.56338/jsm.v8i2.1645>
- Ghozali, I. (2017). *Ekonometrika Teori, Konsep dan Aplikasi dengan IBM SPSS 24*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (Edisi Dua). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. ., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. ., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate*

*Data Analysis* (6th Editio). Pearson Prentice Hall.

- Harahap, A. S. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Medan Area. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 2(1), 1–5. <https://doi.org/10.47065/arbitrase.v2i1.228>
- Hery. (2019). *Manajemen Kinerja*. Grasindo.
- Hidayat, R., & Panjaitan, S. (2022). Pengaruh Disiplin Self Efficacy, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Ikraith-Ekonomika*, 5(3), 189–196. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v5i3.2454>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2018). *Managing Human Resources* (11th Editi). Oxford University Press.
- Juniarti. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sari Coffee Indonesia. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 9(8), 1–12.
- Kosasih, H. (2021). Analisis Pengaruh Antara Disiplin Kerja, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Pt Sejati Karya Perkasa Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 21(September), 353–374. <https://doi.org/10.54367/jmb.v21i2.1420>
- Kristiani, A., Putriana, L., & Salim, F. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Mms Group Indonesia. *Cafetaria*, 3(2), 38–50.
- Ma'arif, M. S., & Kartika, L. (2012). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia "Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan."* IPB Press.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marlius, D., & Pebrina, I. (2022). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kencana Sawit Indonesia. *Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kencana Sawit Indonesia*, 2(10.46306/vls.v2i2), 1–21.
- Martocchio, J. J. (2015). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (8th Editio). Pearson.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management* (15th Editi). Cengage Learning.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th Editi). Pearson.
- Pranata, H., & Purbasari, R. N. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. X di Jakarta. *E-Jurnal Manajemen TSM*, 1(1), 19–28.
- Prasetyo, A. P., Sary, F. P., & Ferinia, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Tel-U Press.
- Pratama, R. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pesisir .... *Jurnal*

*Education and Development*, 8(2), 312–316.  
<http://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/view/1719>

Snell, S., & Morris, S. (2019). *Managing Human Resources* (18th Editi). Cengage Learning, Inc.

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management Linking Strategy to Practice* (2nd Editio). John Wiley & Sons, Inc.

Suryani, N. K., & FoEh, John, E. H. J. (2018). *Kinerja Organisasi*. Deepublish.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management* (9th Editio). Pearson.