

**PENGARUH KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA
DINAS PERHUBUNGAN KOTA PALEMBANG**

TESIS

Ditulis untuk memenuhi Sebagai Persyaratan dalam
menempuh Gelar Magister Manajemen



NAMA : APRIANI YUNINGSIH
NPM : 255441005
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis ini Telah Disetujui Untuk diujikan

Nama : APRIANI YUNINGSIH
NPM : 255441005
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang

Menyetujui :

Pembimbing Tesis

Tanggal 28/09/2026 Pembimbing I


: Dr. Ir. Hj. Manisah, MP
NIDN : 0211066401

Tanggal 29/09/2026 Pembimbing II


: Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si
NIDN : 0110117204

Mengetahui :

Dekan FEB



Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si.Ak.CA., CSRS
NIDN : 02005026401

Kaprodi MM



Dr. Sari Sakarina, SE., MM., CHRM
NIDN : 0214038501

LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS

PENGARUH KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA DINAS PERHUBUNGAN KOTA PALEMBANG

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen
Universitas Tridinanti

Nama : APRIANI YUNINGSIH
NPM : 255441005
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui :

Ketua Penguji :

Dr. Ir. Hj. Manisah, MP
NIDN : 0211066401

Tanggal

Tanda Tangan

28/09/2026

Anggota Penguji :

1. Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si
NIDN : 0110117204

29/09/2026

2. Dr. Sari Sakarina, SE.,MM.,CHRM
NIDN : 0214038501

05/10/26

Mengetahui :

Dekan FEB



Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si.Ak.CA., CSRS
NIDN : 02005026401

Kaprodi MM

Dr. Sari Sakarina, SE.,MM.,CHRM
NIDN : 0214038501

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Apriani Yuningsih
NPM : 255441005
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, 2 September 2026

Yang menyatakan,



Apriani Yuningsih

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kota Palembang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel acak sederhana (*simple random sampling*) yang dihitung menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 63 pegawai berstatus PNS. Metode analisis data yang diterapkan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian menggunakan alat analisis SmartPLS.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja sedangkan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Selanjutnya, Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dan Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kompensasi merupakan prediktor paling kuat yang berdampak langsung pada pencapaian kinerja pegawai, sedangkan Disiplin Kerja membutuhkan integrasi Motivasi Kerja agar ketaatan aturan dapat ditransformasikan menjadi peningkatan kinerja pegawai secara nyata pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.

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

ABSTRACT

This study aims to analyze and empirically prove the direct and indirect effects of Compensation and Work Discipline on Employee Performance, with Work Motivation serving as a mediating variable at the Department of Transportation of Palembang City. This research adopts a quantitative approach utilizing a simple random sampling technique calculated using Slovin's formula, resulting in a sample size of 63 civil servant employees. The data analysis method applied is variance-based Structural Equation Modeling (SEM) using the SmartPLS analysis tool.

The results of hypothesis testing indicate that Compensation directly has no significant effect on Work Motivation, whereas Work Discipline has a positive and significant effect on Work Motivation. Furthermore, Compensation directly has a positive and significant effect on Employee Performance, Work Discipline directly has no significant effect on Employee Performance and Work Motivation is proven to have a positive and significant effect on Employee Performance. Based on these findings, it can be concluded that Compensation is the strongest predictor directly impacting employee performance achievement, while Work Discipline requires the integration of Work Motivation so that rule compliance can be effectively transformed into real improvements in employee performance at the Department of Transportation of Palembang City.

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

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan dan Hidayah-Nya sehingga Tesis yang Berjudul **“Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang”**.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi Sebagian persyaratan mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Universitas Tridinanti. Program Studi Magister Manajemen. Penyelesaian Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada:

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridinanti. Bapak Prof.H. Mahmud Hasjim, MME.
2. Rektor Universitas Tridinanti. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal AE, MS.
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti. Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS.
4. Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti. Ibu Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si.
5. Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridinanti. Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si sekaligus selaku Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk membirikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
6. Ibu Dr. Ir. Hj.Manisah, MP selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Para dosen dan pihak-pihak yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penulisan Tesis ini.
8. Bapak Sariansyah Ismail, S.STP., M.Si selaku Kepala Dinas Perhubungan Kota Palembang yang telah memberikan izin penelitian serta kesempatan

bagi penulis untuk mengumpulkan data dan informasi di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Palembang.

9. Seluruh Jajaran Pejabat, Staf, dan Pegawai Dinas Perhubungan Kota Palembang yang telah meluangkan waktu dan memberikan bantuan serta kerja sama yang sangat baik selama proses penelitian berlangsung.
10. Kedua Orang tua papa mama dan adik yang sangat kucintai.
11. Saudara dan teman-teman yang selalu memberikan dukungan dan semangat.
12. Teman- teman Angkatan 54 MM UTP yang kusayangi.
13. Semua Pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari mungkin dalam Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu diharapkan tanggapan dan masukan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dengan harapan dan pada akhirnya Tesis ini dapat disajikan sebagai buah karya yang bermanfaat bagi masyarakat dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Palembang, 2 September 2026

Peneliti



Apriani Yuningsih

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Apriani Yuningsih, lahir di Kota Palembang pada tanggal 2 April 2000. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara, putri dari pasangan Muhammad Sutarno dan Arnita. Penulis menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 187 Palembang, kemudian melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Muhammadiyah 4 Palembang dan pendidikan menengah atas di SMA Muhammadiyah 1 Palembang.

Setelah menyelesaikan pendidikan menengah atas, penulis melanjutkan pendidikan tinggi pada Program Studi Diploma IV Transportasi Darat di Politeknik Transportasi Darat Indonesia–STTD Bekasi, Jawa Barat. Penulis berhasil menyelesaikan pendidikan pada tahun 2022 dan memperoleh gelar Sarjana Terapan Transportasi (S.Tr.Tra.).

Pada tahun 2023, penulis diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan kemudian bekerja di Dinas Perhubungan Kota Palembang. Sampai saat ini, penulis masih aktif bekerja di Dinas Perhubungan Kota Palembang sekaligus melanjutkan pendidikan pada jenjang magister.

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan magister, penulis menyusun tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister. Penelitian dalam tesis ini dilaksanakan pada Dinas Perhubungan Kota Palembang dengan fokus pada kajian mengenai kompensasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN LEMBAR PERSETUJUAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	10
1.3. Batasan Masalah	11
1.4. Rumusan Masalah	11
1.5. Tujuan Penelitian	12
1.6. Kegunaan Penelitian	13
1.6.1. Secara teoritis	13
1.6.2. Secara Praktis	13
1.6.3. Secara Akademis	13
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	15
2.1. Kajian Pustaka	15
2.1.1. Kinerja.....	15
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	15
2.1.1.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja	16
2.1.1.3. Dimensi dan Indikator Kinerja.....	18

2.1.2. Kompensasi	19
2.1.2.1. Pengertian Kompensasi.....	19
2.1.2.2. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kompensasi.....	21
2.1.2.3. Dimensi dan Indikator Kompensasi.....	25
2.1.3. Disiplin Kerja.....	27
2.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja.....	27
2.1.3.2. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Disiplin Kerja.....	28
2.1.3.3. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja.....	32
2.1.4. Motivasi Kerja.....	33
2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja	33
2.1.3.2. Teori Motivasi Kerja	34
2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Motivasi Kerja	40
2.1.3.4. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja.....	44
2.2. Hasil Penelitian Yang Relevan	45
2.3. Kerangka Berpikir	48
2.4.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja ...	48
2.4.2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja	49
2.4.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja	50
2.4.4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	51
2.4.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.....	53
2.4. Hipotesis Penelitian.....	54
BAB III. METODELOGI PENELITIAN.....	56
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	56
3.2. Desain Penelitian	55
3.3. Populasi dan Sampel	57
3.3.1. Populasi	57
3.3.2. Sampel.....	58
3.4. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	59
3.4.1. Sumber Data.....	59

3.4.2. Teknik Pengumpulan Data	60
3.5. Instrumen Penelitian	62
3.6. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel.....	62
3.6.1. Variabel Kinerja Pegawai (Y)	62
3.6.2. Variabel Motivasi Kerja (Z)	63
3.6.3. Variabel Kompensasi (X1)	65
3.6.4. Variabel Disiplin Kerja (X2)	66
3.7. Teknik Analisis Data	67
3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	67
3.7.2. Analisis Inferensial.....	69
3.7.3. Analisa Outer Model	72
3.7.4. Analisa Model Struktural (Inner Model).....	74
3.7.5. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	75
3.7.6. Analisis <i>Direct Effect</i> (Pengaruh Langsung).....	77
3.7.7. Analisis <i>Indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung)	77
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	79
4.1. Analisis Deskriptif.....	79
4.1.1. Deskripsi Data Demografi Responden.....	78
4.1.1.1. Jenis Kelamin	79
4.1.1.2. Usia	81
4.1.1.3. Pendidikan.....	82
4.1.1.4. Lama Bekerja	83
4.1.2. Deskriptif Data Jawaban Responden.....	84
4.1.3. Analisis Inferensial.....	86
4.1.3.1. Pengukuran Model Variabel / <i>Outer</i> <i>Model</i>	86
4.1.4. Pengukuran Struktur / <i>Inner Model</i>	96
4.1.4.1. Analisis nilai R-Square	97
4.1.4.2. Analisis f-Square (Prediktor Variabel Laten)	98
4.1.5. Analisis Persamaan Jalur	99

4.1.6. Uji Hipotesis.....	101
4.1.6.1. Pengaruh Tidak Langsung <i>(Indirect Effects)</i>	105
4.2. Pembahasan Hasil penelitian.....	106
4.2.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.....	106
4.2.2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.....	108
4.2.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.....	109
4.2.4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.....	110
4.2.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang	111
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	112
5.1. Kesimpulan	112
5.2. Implikasi	113
5.3. Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Hirarki Kebutuhan Maslow.....	35
2. Kerangka berpikir.....	54
3. Diagram Jalur Penelitian.....	76
4. Full Model Setelah Dikalkulasi.....	87
5. Full Model Bootstrapping t-statistic.....	102

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Data Pegawai Yang Mengikuti Apel Tahun 2025	6
2. Pencapaian dan Target Kinerja Dinas Perhubungan Kota Palembang Tahun 2025.....	8
3. Penelitian Terdahulu.....	46
4. Jadwal Penelitian.....	56
5. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja (Y)	63
6. Kisi-Kisi Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja (Z).....	64
7. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kompensasi (X ₂).....	65
8. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Disiplin Kerja (X ₁).....	67
9. Pengambilan Keputusan Dalam Uji t-statistic / p-value	78
10. Responden Jenis Kelamin	80
11. Responden Berdasarkan Usia.....	81
12. Responden Berdasarkan Pendidikan	82
13. Responden Berdasarkan Lama Bekerja	83
14. Kategori Jawaban.....	85
15. Kategori Jawaban Rata-Rata Responden	85
16. <i>Loading Factor Full Model</i>	88
17. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	89
18. Evaluasi <i>Cross-Loading</i> Indikator	91
19. Evaluasi Hasil Pengujian <i>Heterotrait-Monotrait</i> (HTMT)	93
20. <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	94
21. <i>R-Square</i>	96
22. <i>f-Square</i>	97
23. <i>Path Coefficient</i>	100
24. <i>Indirect Effects</i>	103

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuisisioner Variabel Yang di Teliti	123
2. Tabulasi Jawaban Responden.....	127
3. Hasil Analisis Data Dengan SEM-PLS	135
4. Dokumentasi Penyebaran Kuisisioner	155

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi organisasi pemerintahan dalam mendukung pengembangan, kemajuan, serta mempertahankan eksistensinya dalam melayani masyarakat (Sutrisno, 2021). Tugas ini tidak mudah karena melibatkan berbagai unsur di dalam organisasi pemerintahan, seperti pegawai, pimpinan, dan sistem organisasi itu sendiri (Sinambela, 2021). Keberhasilan suatu organisasi pemerintah dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien (Sedarmayanti, 2022). Tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi pemerintahan akan kesulitan untuk bertahan dan bersaing dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuannya (Setiawan & Rahmawati, 2021).

Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Setiawan & Rahmawati, 2021). Dengan demikian, pegawai diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Menurut Busro (2020) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral

maupun etika. Selain itu, Edison, Anwar & Komariyah (2021) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang diukur dalam jangka waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Organisasi pemerintahan, peningkatan kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menegaskan bahwa ASN harus memiliki kompetensi, kinerja, dan integritas dalam menjalankan tugas pelayanan publik serta pelaksanaan kebijakan pemerintah. Menurut Edison et al. (2021) kinerja dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal pegawai, seperti kemampuan, keterampilan, etos kerja, kepemimpinan dan kondisi kerja di lingkungan organisasi. Oleh karena itu organisasi pemerintahan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai secara holistik.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi (Hasibuan, 2020). Kompensasi juga dapat diartikan sebagai imbalan atau balasan atas jasa yang diberikan oleh karyawan untuk perusahaan. imbalan ini diberikan sebagai hasil dari kontribusi dan pemikiran yang diberikan oleh karyawan dalam usaha untuk memajukan dan mengembangkan organisasi dengan tujuan akhir untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Putri, Sumarni & Kurniawan, 2024).

Pada dasarnya, pegawai bekerja untuk mendapatkan uang guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Seorang pegawai yang menghargai kerja keras dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi akan mendapatkan penghargaan berupa kompensasi (Raehan, Kasim & Setiawan, 2026).

Disiplin kerja pegawai ditunjukkan dengan datang tepat waktu, melaksanakan pekerjaan sesuai ketentuan organisasi, menaati peraturan organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga target organisasi dapat tercapai. Disiplin kerja ditandai dengan keberadaan peraturan serta tata tertib, pemberian hukuman dan sanksi, pelatihan dan pembinaan yang dilaksanakan oleh pemegang kekuasaan, perubahan perilaku dan sikap mental (Raehan et al., 2026). Dengan adanya kebiasaan kerja yang baik disetiap pegawai dapat memudahkan perusahaan agar mencapai sebuah tujuan yang ingin di capai maka begitu para pegawai akan disiplin dalam bekerja sehingga nantinya memberikan dampak yang bagus pada kinerja nya kemudian untuk meningkatkan kinerja, pegawai juga dapat diberi kompensasi. Pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi cenderung menyelesaikan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan berkualitas (Darmawan, Rawung & Adam, 2025).

Pada dasarnya banyak faktor yang mempegaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2020) terdiri atas tujuan dan kemampuan, teladan pemimpin, balas jasa dan kesejahteraan, keadilan, waskat (pengawasan melekat) serta sanksi. Disiplin kerja merupakan sikap dari seseorang atau kelompok yang taat dan patuh terhadap peraturan atau tata tertib yang berlaku, dalam melakukan tugas dan

dan kewajibannya pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan. disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau aturan organisasi. Sedangkan, disiplin ialah sebuah instrumen yang harus digunakan oleh pemimpin dalam hubungan mereka dengan meningkatkan kesediaan seseorang untuk mematuhi peraturan instansi dengan menggunakan pedoman-pedoman dalam organisasi (Trifanto, Widyanto & NH, 2025).

Motivasi kerja adalah faktor psikologis yang mendorong individu untuk mencapai tujuan dan melakukan pekerjaan dengan baik. Menurut Uno (2021) motivasi merupakan kekuatan batin serta dorongan dari dalam dan luar diri seseorang yang menyebabkan seseorang berperilaku dan bertindak dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, Busro (2020) menjelaskan bahwa seseorang menjadi termotivasi ketika ia terdorong dan terinspirasi untuk bekerja secara ikhlas, sungguh-sungguh, dan optimal sehingga hasil dari tindakan yang dilakukannya berdampak positif serta berkualitas bagi organisasi. Motivasi pada dasarnya berasal dari kebutuhan individu yang harus dipenuhi (Mangkunegara, 2021). Motivasi menciptakan keadaan di mana adanya ketegangan atau ketidakseimbangan kebutuhan akan mendorong tindakan nyata untuk mencapai kepuasan kerja. Sebaliknya, tidak terpenuhinya kebutuhan pegawai dapat menyebabkan penurunan motivasi atau pergeseran fokus ke tujuan lain.

Apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, dorongan kompensasi dan penegakan disiplin akan berdampak jauh lebih signifikan terhadap peningkatan kinerjanya dibandingkan pegawai yang kurang

termotivasi (Hadisutrisno dan Subhaan, 2024). Hubungan saling mempengaruhi antara variabel kompensasi, disiplin kerja, motivasi dan kinerja karyawan yaitu semakin tinggi disiplin karyawan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Di sisi lain tingginya motivasi kerja akan berdampak pada keinginan karyawan untuk bekerja lebih giat sehingga kinerjanya juga semakin tinggi (Purwaningsih, Martini, Herlambang & Prayogi, 2023).

Dinas Perhubungan Kota Palembang merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang perhubungan yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas dan bertanggung jawab langsung kepada Wali Kota melalui Sekretaris Daerah. Berdasarkan peraturan daerah yang berlaku, Dinas Perhubungan Kota Palembang memiliki tugas pokok membantu Wali Kota dalam melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang perhubungan serta tugas pembantuan yang diberikan. Mengingat peran strategisnya sebagai penunjang utama mobilitas masyarakat dan kelancaran roda perekonomian kota, Dinas Perhubungan Kota Palembang dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional, tanggap dan berkinerja tinggi. Namun, berdasarkan hasil observasi awal dan data evaluasi internal instansi tahun 2025, pelaksanaan fungsi pelayanan publik tersebut masih menghadapi berbagai kendala. Permasalahan utama yang terlihat di lapangan adalah masih rendahnya tingkat disiplin kerja pegawai.

Fenomena ini ditandai dengan masih maraknya pegawai yang datang terlambat, kurang mematuhi aturan jam kerja, meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir serta belum sepenuhnya menaati peraturan kedisiplinan yang

berlaku. Kondisi ini menunjukkan bahwa sikap disiplin pegawai masih perlu ditingkatkan agar fungsi pelayanan dan operasional dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Secara konkret, indikasi rendahnya disiplin kerja ini tercermin dari ketidakpatuhan pegawai dalam menghadiri kegiatan rutin kedinasan seperti pelaksanaan apel pagi harian. Kondisi ketidakdisiplinan tersebut disajikan secara rinci pada tabel berikut:

Tabel 1. Data Pegawai Yang Mengikuti Apel Tahun 2025

No	Bulan	Jumlah Pegawai (a)	Total Pegawai Yang Melaksanakan Apel (b)	Persentase (c) = (b/a)%(%)
1	Januari	157	100	64
2	Februari	154	111	72
3	Maret	154	113	73
4	April	158	97	61
5	Mei	154	103	67
6	Juni	152	70	46
7	Juli	152	76	50
8	Agustus	152	88	58
9	September	154	97	63
10	Oktober	152	90	59
11	November	152	79	52
12	Desember	153	63	41
Total		1.844	1.087	59

Sumber: Dinas Perhubungan Kota Palembang, 2026

Tingkat kehadiran pegawai dalam mengikuti apel pagi masih berfluktuasi dan belum memenuhi target instansi. Dari total akumulasi 1.844 pegawai sepanjang tahun, hanya 1.087 pegawai yang melaksanakan apel pagi, dengan rata-rata kehadiran sebesar 59%. Capaian tersebut masih jauh di bawah standar kehadiran apel pagi yang ditetapkan oleh Dinas Perhubungan Kota Palembang, yaitu sebesar 90%. Kondisi ini menunjukkan bahwa disiplin pegawai dalam

menaati peraturan kedinasan belum optimal, yang berpotensi memengaruhi motivasi kerja dan berdampak langsung pada kinerja pegawai.

Permasalahan lainnya terlihat dari adanya kecenderungan pegawai yang lebih berfokus pada absensi kehadiran fisik dibandingkan pada hasil dan kualitas pekerjaan yang dicapai. Kondisi tersebut menyebabkan kinerja pegawai belum optimal karena orientasi kerja hanya menitikberatkan pada formalitas kehadiran daripada pencapaian target kerja. Berdasarkan pengamatan awal, masih terdapat banyak pegawai Dinas Perhubungan Kota Palembang yang belum menunjukkan sikap disiplin dan tanggung jawab kerja secara maksimal. Selain masalah disiplin kerja terdapat pula indikasi belum optimalnya kinerja pegawai yang terlihat dari masih sedikitnya pegawai yang mampu menunjukkan prestasi kerja secara optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian target kerja dan produktivitas pegawai belum berjalan sesuai dengan harapan instansi. Target kinerja pegawai yang ditetapkan setiap bulan adalah 98%. Namun, realisasi capaian kinerja selama periode Januari hingga Desember hanya mencapai rata-rata 87%, atau secara persentase pencapaian hanya sebesar 89% dari target yang telah ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja pegawai belum optimal dan belum memenuhi standar yang diharapkan oleh instansi. Fenomena belum tercapainya target kinerja Dinas Perhubungan Kota Palembang Tahun 2025 disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 2. Pencapaian dan Target Kinerja Dinas Perhubungan
Kota Palembang Tahun 2025**

No	Bulan	Target Kinerja (a) (%)	Realisasi Capaian Kinerja (b) (%)	Persentase Pencapaian (c)= (b/a) (%)
1	Januari	98	85	87
2	Februari	98	88	90
3	Maret	98	81	83
4	April	98	90	92
5	Mei	98	83	85
6	Juni	98	91	93
7	Juli	98	87	89
8	Agustus	98	80	82
9	September	98	84	86
10	Oktober	98	90	92
11	November	98	93	95
12	Desember	98	92	94
Rata-Rata		98	87	89

Sumber: Dinas Perhubungan Kota Palembang, 2026

Fenomena selanjutnya adalah masih rendahnya motivasi kerja beberapa pegawai Dinas Perhubungan Kota Palembang. Berdasarkan pengamatan peneliti, rendahnya motivasi kerja tersebut ditandai dengan kurang optimalnya pegawai dalam memprioritaskan pekerjaan. Beberapa pegawai cenderung menunda tugas harian dan tidak menyelesaikannya tepat waktu sehingga menyebabkan pekerjaan bertumpuk dan menghambat pencapaian target. Selain itu, pegawai juga cenderung kurang menunjukkan semangat kerja serta menggunakan waktu jam kerja untuk hal-hal yang tidak produktif. Rasa tanggung jawab pegawai juga masih perlu ditingkatkan, yang terlihat dari adanya kecenderungan menghindari kesalahan serta kurangnya inisiatif mandiri untuk belajar dan mengasah kemampuan diri.

Di samping itu permasalahan juga ditemukan pada penerapan kompensasi non-finansial dan sistem penghargaan (*reward*). Pemberian penghargaan oleh pimpinan terhadap pegawai yang menunjukkan kinerja baik, mencapai target kerja, maupun memberikan kontribusi positif bagi organisasi masih belum dilakukan secara konsisten dan transparan. Pegawai yang berprestasi sering kali belum memperoleh apresiasi yang memadai, baik dalam bentuk penghargaan secara verbal, kesempatan pengembangan karier, maupun bentuk insentif non-materiil lainnya. Kondisi tersebut menyebabkan pegawai merasa bahwa kontribusi dan hasil kerja mereka belum mendapatkan perhatian proporsional dari instansi. Tidak hanya itu, penerapan sistem reward and punishment (penghargaan dan sanksi) di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Palembang belum dilaksanakan secara seimbang.

Pegawai yang berkinerja baik belum memperoleh pemicu motivasi yang cukup, sementara penegakan sanksi terhadap pegawai yang melanggar aturan disiplin atau tidak memenuhi target kinerja belum diterapkan secara tegas dan konsisten. Kondisi ini berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di lingkungan kerja karena belum adanya diferensiasi perlakuan yang jelas antara pegawai berprestasi dan pegawai yang kurang disiplin sehingga berdampak pada penurunan semangat dan motivasi kerja secara keseluruhan.

Selanjutnya, hasil penelusuran penelitian terdahulu belum ditemukan penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.

Berdasarkan uraian fenomena permasalahan empiris tersebut peneliti tertarik untuk menyusun tesis dengan judul: **"Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Palembang"**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, terdapat beberapa indikasi masalah yang perlu dipahami secara mendalam antara lain:

- 1) Masih adanya pegawai yang datang terlambat, tidak mematuhi jam kerja, atau kurang mematuhi peraturan kedisiplinan.
- 2) Masih adanya pegawai yang lebih berfokus pada absensi kehadiran dibandingkan pada hasil pekerjaan yang dicapai.
- 3) Penurunan kinerja pegawai yang terlihat dari sedikitnya pegawai yang mampu mencapai target kerja.
- 4) Pemberian kompensasi dalam bentuk penghargaan (reward) masih belum optimal, ditunjukkan dengan belum optimalnya pemberian apresiasi kepada pegawai yang berprestasi.
- 5) Penerapan sistem reward and punishment belum dilakukan secara seimbang.
- 6) Motivasi kerja pegawai masih rendah, yang ditunjukkan oleh masih adanya pegawai yang kurang optimal dalam memprioritaskan pekerjaan dan sering menunda penyelesaian tugas.

- 7) Masih adanya pegawai kurang bersemangat dalam bekerja, kurang memiliki rasa tanggung jawab, serta kurang memiliki inisiatif untuk belajar dan mengembangkan diri.
- 8) Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, sehingga diperlukan pengkajian terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- 9) Belum adanya penelitian terdahulu yang meneliti secara spesifik pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Palembang.

1.3. Batasan Masalah

Disebabkan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam diri penulis baik menyangkut kemampuan, waktu maupun dana dan agar penelitian ini lebih terfokus maka dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi di atas penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti hanya pada **Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.**

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan penelitian yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Palembang?

- 2) Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Palembang?
- 3) Apakah terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Palembang?
- 4) Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Palembang?
- 5) Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Palembang?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan membuktikan:

- 1) Pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.
- 2) Pengaruh disiplin kerja secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.
- 3) Pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.
- 4) Pengaruh disiplin kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.
- 5) Pengaruh motivasi kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.

1.6. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan manfaat bagi berbagai pihak yang terkait, antara lain:

1.6.1. Secara teoritis

- a. Menjelaskan dan menganalisis hubungan antara pemberian kompensasi, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan Dinas Perhubungan Kota Palembang.
- b. Menjelaskan konsep disiplin kerja dan mengidentifikasi faktor-faktor disiplin kerja dalam konteks Dinas Perhubungan Kota Palembang.

1.6.2. Secara Praktis

- a. Memberikan rekomendasi kebijakan bagi pimpinan Dinas Perhubungan Kota Palembang dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.
- b. Menyusun program motivasi kerja yang dibutuhkan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mengidentifikasi faktor-faktor motivasi kerja yang diterapkan pada Dinas Perhubungan Kota Palembang.

1.6.3. Secara Akademis

- a. Memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kompensasi dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi pemerintahan.

- b. Memberikan wawasan baru terkait hubungan antara kompensasi, disiplin kerja, kinerja pegawai dan motivasi kerja.

Dengan pendekatan teoritis, praktis, dan akademis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Palembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publikasi.
- Ahmad, F., & Saputra, R. (2022). Peran motivasi kerja dalam meningkatkan efektivitas kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Manajemen Sektor Publik*, 8(1), 34–45. <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jmsp/article/view/18420>
- Anazail, M., Supriyanto, E., & Nurasik, N. (2026). Analisis pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap produktivitas kinerja pegawai instansi daerah. *Jurnal Riset Manajemen Strategis*, 7(1), 88–99. <https://doi.org/10.35308/jrms.v7i1.9281>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. ILR Press.
- Busro, M. (2020). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Darmawan, P. D., Rawung, S. S., & Adam, A. A. (2025). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai Politeknik Pelayaran Sulawesi Utara. *Jurnal Economic Resource*, 8(2), 1148–1159.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Deci/Ryan/9781462538966>
- Larantika, D., & Wahdiniawati, S. A. (2023). Pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telkom Akses Bekasi. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 143–152.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Alfabeta.
- Fahmi, I. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*. Alfabeta.
- Putri, F. A., Sumarni, S., & Kurniawan, D. (2024). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Indah Cargo Logistik Jambi. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(2), 115–135.

- Ghozali, I. (2008). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3 untuk penelitian empiris* (Edisi ke-3). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hadisutrisno, H., & Subhaan, M. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Central Electric melalui kepuasan kerja. *Global Leadership Organizational Research in Management*, 2(2), 70–86.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen AMOS, LISREL, dan PLS*. PT Luxima Metro Media.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2021). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Rajawali Pers.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Evaluasi kinerja SDM* (Edisi cetak ulang). PT Remaja Rosdakarya.
- Papalia, D. E., Olds, S. W., & Feldman, R. D. (2009). *Human development: Perkembangan manusia* (Buku 2, Edisi 10). Salemba Humanika.
- Parman, P., Handayani, T., & Fitriani, R. (2020). Analisis kompensasi dan motivasi kerja pegawai pada organisasi pemerintahan. *Jurnal Riset Sumber Daya Manusia*, 4(2), 89–98. <https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/jrsdm/article/view/1092>
- Purwaningsih, P., Martini, N. N. P., Herlambang, T., & Prayogi, A. R. I. Y. (2023). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui

- motivasi kerja. *Journal of Accounting, Finance, Taxation, and Auditing (JAFTA)*, 5(1).
- Putra, I. G., & Suparna, G. (2021). Pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(4), 380–398.
- Rahmat, A., Hidayat, T., & Setiawan, B. (2022). Implikasi penegakan disiplin terhadap motivasi dan efisiensi kerja sektor publik. *Jurnal Governance & Kebijakan Publik*, 9(1), 22–35.
- Rizal, M., Raden, S., & Amin, M. (2017). The effect of compensation on motivation and employee performance in public sector organizations. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1211–1225. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0025>.
- Raehan, R., Kasim, M. N., & Sulaeman, S. (2026). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Kantor Bupati Gowa. *Ekombis: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 12(1), 11. <https://doi.org/10.35308/ekombis.v12i1.13807>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sakarina, S., & Noviantoro, D. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ASN BPKAD Provinsi Sumatera Selatan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Forum Bisnis Kewirausahaan*, 13(2), 539–547.
- Samad, M. A. (2022). *Statistik deskriptif: Teori dan aplikasi*. PT Global.
- Sari, B. P., & Pancasasti, R. P. (2022). Pengaruh kompensasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Shinko Plantech Banten. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 1–14.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (Edisi revisi). Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Setiawan, A., & Rahmawati, S. (2021). *Pengembangan sumber daya manusia sektor publik di era digital*. Deepublish.

- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi pertama, cetakan ke-12). Kencana Prenada Media Group.
- Trifanto, A. A., Widayanto, M. T., & Aprilia N. H., T. (2025). Pengaruh disiplin dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening pada PT Delta Artha Bahari Nusantara Probolinggo. *eCo-Fin*, 7(3), 1398–1411. <https://doi.org/10.32877/ef.v7i3.2524>.
- Uno, H. B. (2021). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. PT Bumi Aksara.
- Yani, A. F., & Arini, E. (2026). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, 7(1), 96–106. <https://doi.org/10.36085/jems.v7i1.9419>.