

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP
KEPUASAN BEKERJA MELALUI KEPUASAN KERJA DI BADAN
KEPEGAWAIAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN
KUTAI TIMUR**

Misliyansyah¹, Imam Nazarudin Latif², Titin Ruliana³

^{1,2,3} Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

Alamat e-mail: misliyansyah@gmail.com¹, imamlatif5@gmail.com², titin@untag-smd.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of work motivation, work discipline, and compensation on employee performance through job satisfaction as a mediating variable at the Regional Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of East Kutai Regency. This research employed a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through structured questionnaires distributed to all employees of BKPSDM using a saturated sampling technique. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that work motivation and compensation have a positive and significant effect on job satisfaction, while work discipline has a significant negative effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. The mediation analysis reveals that job satisfaction significantly mediates the relationships between work motivation, work discipline, compensation, and employee performance. An important finding of this study is that although work discipline has a negative direct effect on employee performance, its indirect effect through job satisfaction becomes positive and significant. This study highlights that improving employee performance in the public sector depends not only on the implementation of formal rules and reward systems but also on the organization's ability to foster sustainable job satisfaction. The findings are expected to provide practical insights for policymakers in designing more effective human resource management strategies that emphasize employees' psychological well-being.

Keywords: work motivation; work discipline; compensation; job satisfaction; employee performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Kutai Timur dengan

teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan dengan arah negatif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Temuan yang menarik adalah bahwa meskipun disiplin kerja memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap kinerja, melalui kepuasan kerja pengaruh tidak langsungnya menjadi positif dan signifikan. Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di sektor publik tidak hanya bergantung pada penerapan aturan dan sistem penghargaan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berorientasi pada aspek psikologis pegawai.

Kata Kunci: motivasi kerja; disiplin kerja; kompensasi; kepuasan kerja; kinerja pegawai.

A. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi sektor publik, kinerja aparatur tidak hanya berkaitan dengan produktivitas kerja, tetapi juga menyangkut kualitas pelayanan kepada masyarakat serta akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek strategis yang harus mendapatkan perhatian serius dari setiap organisasi pemerintah. Manajemen sumber daya manusia dipahami sebagai serangkaian

aktivitas perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan SDM secara optimal guna mencapai tujuan individu maupun organisasi (Sutrisno, 2015).

Berbagai kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal berkaitan dengan kondisi psikologis pegawai, seperti motivasi kerja dan kepuasan kerja, sedangkan faktor eksternal mencakup kebijakan organisasi, sistem disiplin, serta kompensasi yang diterapkan. Mangkunegara (2017) menegaskan bahwa kinerja karyawan

merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, kinerja tidak dapat dilepaskan dari bagaimana organisasi mengelola motivasi, disiplin, dan kesejahteraan pegawainya.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen, serta keinginan untuk berprestasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan menurunnya kepuasan dan kinerja pegawai.

Selain motivasi, disiplin kerja juga memegang peranan penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Disiplin kerja mencerminkan

kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di organisasi (Hasibuan, 2016). Rivai (2018) menjelaskan bahwa disiplin kerja bertujuan untuk meningkatkan kesadaran preventif pegawai terhadap peraturan sehingga tercipta keteraturan dan kelancaran dalam pelaksanaan tugas. Namun demikian, penerapan disiplin kerja yang terlalu kaku dan berorientasi hukuman berpotensi menimbulkan tekanan psikologis yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam pengelolaan SDM adalah kompensasi. Kompensasi dipandang sebagai balas jasa yang diterima pegawai atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Rivai, 2018). Sistem kompensasi yang adil dan layak akan menumbuhkan rasa dihargai, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi sering kali menjadi sumber keluhan pegawai dan berdampak negatif terhadap motivasi dan kinerja.

Kepuasan kerja menjadi variabel kunci yang menjembatani hubungan antara kebijakan manajemen SDM dan kinerja pegawai. Sutrisno (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, yang tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor intrinsik pekerjaan, tetapi juga oleh faktor ekstrinsik seperti sistem kompensasi, kebijakan organisasi, serta perlakuan atasan. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif dan kinerja yang lebih baik.

Sejumlah penelitian empiris terdahulu telah mengkaji hubungan antara motivasi, disiplin kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Penelitian Jumaati Adman (2018) dan Eva Rahmayani (2020) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Ilham (2020) serta Kurniawan (2020) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, penelitian Nadiyah Afriani (2022) membuktikan

bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya konsisten, terutama terkait peran disiplin kerja. Beberapa studi menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat berdampak negatif terhadap kepuasan kerja apabila diterapkan secara kaku dan kurang memperhatikan aspek psikologis pegawai (Ranifa, 2022). Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya belum mengintegrasikan secara komprehensif pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kutai Timur merupakan instansi pemerintah daerah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan aparatur. Kinerja

pegawai BKPSDM sangat menentukan kualitas layanan administrasi kepegawaian dan pengembangan kompetensi ASN di daerah. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat perbedaan persepsi pegawai terkait motivasi kerja, penerapan disiplin, serta kepuasan terhadap kompensasi yang diterima. Kondisi ini berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada BKPSDM Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat bukti empiris mengenai peran kepuasan kerja dalam hubungan antara praktik manajemen SDM dan kinerja pegawai. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan instansi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif,

berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja, dan berkelanjutan.

B. Metode Penelitian

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran variabel secara objektif serta pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden.

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kutai Timur. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja pada instansi tersebut, baik Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun tenaga kerja kontrak daerah, yang secara langsung terlibat dalam aktivitas administrasi dan pengelolaan kepegawaian.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Kutai Timur. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kondisi motivasi kerja, disiplin kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan BKPSDM.

Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Kuesioner disebarikan secara langsung kepada responden dengan tujuan memperoleh data primer yang mencerminkan persepsi pegawai terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan kausal yang kompleks, termasuk pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi), serta tidak menuntut asumsi normalitas data yang ketat. Tahapan analisis data meliputi: Analisis Statistik Deskriptif. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, yang meliputi: Uji validitas konvergen melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), Uji reliabilitas melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model). Evaluasi inner model dilakukan untuk menguji kekuatan hubungan antarvariabel laten dengan melihat nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai koefisien determinasi

(R^2), serta relevansi prediktif model. Uji Hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan nilai *p-value* < 0,05.

Model Penelitian. Model penelitian ini menguji pengaruh langsung motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta pengaruh tidak langsung ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap variabel motivasi kerja, disiplin kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Nilai rata-rata masing-masing variabel berada pada kategori sedang hingga tinggi, yang mengindikasikan bahwa pegawai BKPSDM Kabupaten Kutai Timur memiliki persepsi yang relatif baik terhadap kondisi kerja dan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang diterapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum lingkungan kerja di BKPSDM telah

mampu mendukung pelaksanaan tugas pegawai, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan pada beberapa aspek tertentu.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel motivasi kerja, disiplin kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukurnya secara baik.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel juga berada di atas 0,50, yang mengindikasikan terpenuhinya validitas konvergen. Pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada seluruh konstruk melebihi nilai ambang batas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel laten. Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja pada kategori moderat hingga kuat. Sementara itu, kombinasi variabel motivasi kerja, disiplin kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja juga mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai dalam tingkat yang substansial. Temuan ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping* menunjukkan bahwa sebagian besar jalur hubungan antarvariabel bersifat signifikan. Motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai

variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Temuan yang menarik adalah disiplin kerja memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap kinerja pegawai, namun melalui kepuasan kerja, pengaruh tidak langsungnya menjadi positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan adanya mekanisme mediasi yang bersifat parsial.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kutai Timur. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaannya. Motivasi berperan sebagai pendorong internal yang menumbuhkan semangat kerja, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta perasaan dihargai oleh organisasi.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor utama yang

menciptakan kegairahan kerja dan kepuasan pegawai. Temuan ini juga mendukung hasil penelitian Jumaati Adman (2018) dan Eva Rahmayani (2020) yang menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Disiplin kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun dengan arah hubungan yang negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan disiplin kerja yang dirasakan terlalu ketat atau bersifat menghukum dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Dalam konteks organisasi sektor publik, disiplin sering kali diidentikkan dengan kontrol administratif dan sanksi, sehingga berpotensi menimbulkan tekanan psikologis bagi pegawai.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Ranifa (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kepuasan kerja apabila tidak diimbangi dengan pendekatan yang humanis. Oleh karena itu, disiplin kerja perlu dipahami tidak hanya sebagai alat kontrol, tetapi juga

sebagai sarana pembinaan dan pengembangan pegawai.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa memperoleh kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Temuan ini menegaskan pentingnya sistem kompensasi sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Nadiyah Afriani (2022) yang menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Rivai (2018) juga menegaskan bahwa kompensasi yang adil akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik,

baik dari sisi kualitas maupun kuantitas kerja. Kepuasan kerja mendorong sikap positif, komitmen, serta keinginan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Ilham (2020) dan Kurniawan (2020).

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Peran mediasi ini menegaskan bahwa kebijakan manajemen sumber daya manusia tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu memengaruhi kondisi psikologis pegawai dalam bentuk kepuasan kerja.

Temuan mediasi disiplin kerja menjadi poin penting dalam penelitian ini. Meskipun disiplin kerja memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap kinerja, kepuasan kerja mampu meredam dampak negatif tersebut dan mengubahnya menjadi

pengaruh tidak langsung yang positif. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja yang diterapkan secara adil dan disertai perhatian terhadap kepuasan pegawai dapat tetap memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja.

D. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kutai Timur. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama.

Pertama, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa dorongan internal pegawai, semangat berprestasi, serta antusiasme dalam bekerja merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menilai pekerjaannya secara lebih positif dan menunjukkan sikap kerja yang konstruktif.

Kedua, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah hubungan negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan disiplin kerja yang bersifat kaku dan berorientasi pada hukuman berpotensi menurunkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa disiplin kerja tidak selalu berdampak positif apabila tidak disertai pendekatan pembinaan dan pengembangan pegawai.

Ketiga, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai terbukti mampu meningkatkan perasaan dihargai dan kepuasan terhadap pekerjaan. Dengan demikian, kompensasi merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di lingkungan organisasi sektor publik.

Keempat, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas kerja. Kepuasan kerja

berperan sebagai faktor psikologis penting yang mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Kelima, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Peran mediasi ini menunjukkan bahwa pengaruh kebijakan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja tidak bersifat langsung semata, tetapi bekerja melalui pembentukan kepuasan kerja pegawai. Temuan yang menonjol adalah bahwa meskipun disiplin kerja memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap kinerja, melalui kepuasan kerja pengaruh tidak langsungnya menjadi positif dan signifikan. Hal ini menegaskan pentingnya memperhatikan aspek psikologis pegawai dalam penerapan kebijakan disiplin kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan BKPSDM Kabupaten Kutai Timur tidak hanya bergantung pada penerapan aturan dan sistem penghargaan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menciptakan kepuasan kerja yang

berkelanjutan. Penguatan motivasi, penerapan disiplin kerja yang bersifat konstruktif, serta pengelolaan kompensasi yang adil dan transparan menjadi kunci utama dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adman, J. (2018). *Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan*. [Skripsi/Makalah ilmiah].
- Afriani, N. (2022). *Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV Puspa Jembrana Bali*. [Skripsi].
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ilham. (2020). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*. [Skripsi/Makalah ilmiah].
- Kurniawan. (2020). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai*. [Skripsi/Makalah ilmiah].
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rahmayani, E. (2020). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan*. [Skripsi/Makalah ilmiah].
- Ranifa, R. (2022). *Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening*. [Skripsi].
- Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.