

**ANALISIS DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA KANTOR GUBERNUR PROVINSI SULAWESI
BARAT (STUDI KASUS BIRO UMUM DAN
PERLENGKAPAN)**

TESIS

**ADAWIYAH, A.
4619104008**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2021**

**ANALISIS DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA KANTOR GUBERNUR PROVINSI SULAWESI
BARAT (STUDI KASUS BIRO UMUM DAN
PERLENGKAPAN)**

Disusun dan diajukan oleh :

ADAWIYAH, A
4619104008

UNIVERSITAS

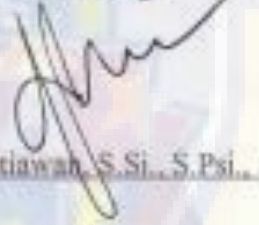
Mengetahui
Komidisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Hj. Herminawati, AB, SE, MM

Pembimbing II



Ir. Lukman Setiawan, S.Si., S.Psi., SE, MM

Menyetujui :

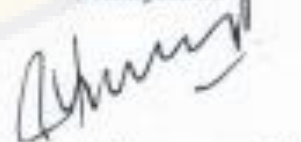
Direktur PPS Universitas Bosowa



Prof. Dr. Batara Surya ST, M.Si

Ketua Program Studi

Manajemen



Dr. Hasanuddin Remmang, S.E., M.Si

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari / tanggal : **Jumat / 7 Januari 2022**

Tesis atas nama : Adawiyah, A

Nim : 4619104008

Telah Diterima oleh Panitia Ujian tesis program pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister pada program studi Manajemen.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Hj. Herminawaty Abubakar, S.E., M.M. (.....)

Sekretaris : Dr. Lukman Setiawan, S.S., M.Si. (.....)

Anggota Penguji : 1. Dr. Muh. Yusuf Saleh, S.E., M.Si. (.....)

2. Dr. Muhlis Ruslan, S.E., M.Si. (.....)

Makassar, 07 Januari 2022

Direktur



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T., M.Si

NIDN: 0913017402

PERNYATAAN ORISINALISASI TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, untuk memperoleh gelar Akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan saya bersedia tesis (MAGISTER) di batalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 2 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Desember 2021

Mahasiswa,



Adawiyah, A
ADAWIYAH, A
4619104008

RIWAYAT PENULIS

Adawiyah A., lahir di Pada Tanggal bulan Tahun, anak ke ... dari Bapak dan Ibu yang bersaudara 1 orang laki-laki dan 2 orang perempuan. Penulis mulai pendidikan SD di, ditamatkan tahun dan melanjutkan di SMP di ditamatkan tahun dan melanjutkan di SMA di Tamatkan pada tahun, dan juga penulis melanjutkan di Perguruan Tinggi pada Universitas, ditamatkan tahun dan penulis juga mendapatkan pekerjaan tahun diangkat menjadi pegawai Negeri Sipil yang sekarang disebut ASN (Aparatur Sipil Negara) dan juga penulis melanjutkan pendidikan Pascasarjana Tahun dengan Program Study Manajemen Pada Universitas Bosowa Makassar dan ditamatkan pada tahun 2021.

UNIVERSITAS

BOSOWA

Makassar, Desember 2021

PRAKATA

Assalamu Alaikum Wr, Wb.

Ungkapan puji syukur bagi Allah SWT, yang senantiasa memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga upaya penelitian karya tulis berupa tesis ini dapat terselesaikan sesuai rencana. Shalawat serta salam selalu menyertai Muhammad Rasulullah beserta keluarganya yang disucikan oleh Allah untuk dijadikan sebagai panutan ummat sepanjang masa. Dengan puji dan shalawat tersebut sebagai pengirim terselesainya tesis yang berjudul : Analisis disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat (Studi Kasus Biro Umum dan Perlengkapan)

Dalam penyusunan tesis ini peneliti banyak menghadapi kendala, mulai dari penyusunan proposal; pelaksanaan penelitian sampai pada penyusunan hasil penelitian terutama keterbatasan pengetahuan peneliti, namun hal itu dapat teratasi berkat bantuan dan dukungan berbagai pihak, sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya. Dalam kesempatan ini peneliti dengan tulus menyampaikan hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada yang terhormat :

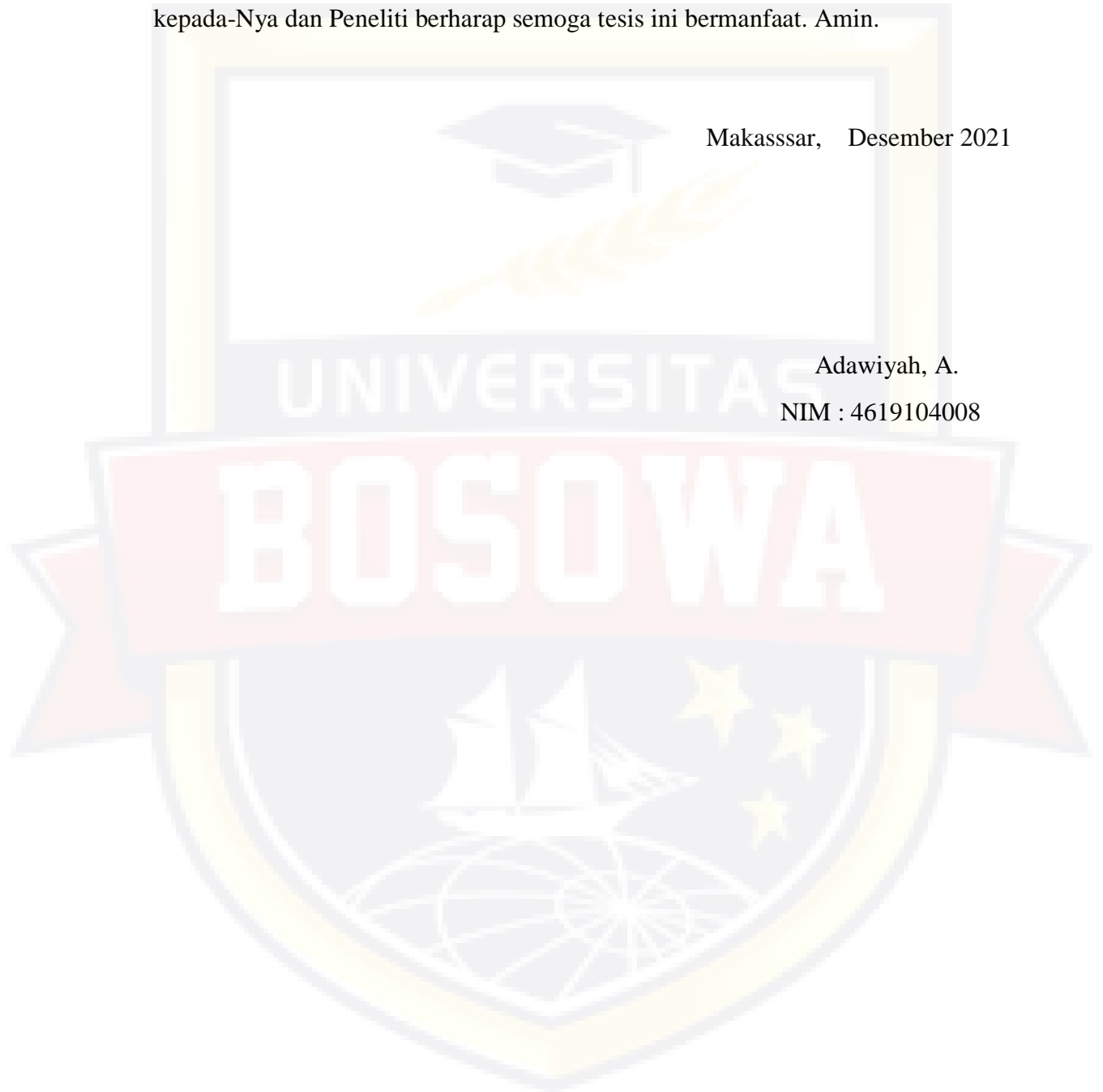
1. Kedua orang tuaku tercinta Ayahanda dan Ibunda, serta saudara-saudaraku yang telah memberikan dukungannya baik berupa materil maupun spritual hingga peneliti dapat merampungkan tesis ini dan menyelesaikan studi.
2. Prof. Dr. Ir. Muhammad Saleh Pallu, M.Eng selaku Rektor Universitas Bosowa Universitas Bosowa Makassar yang mana memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat mengikuti pendidikan di kampus ini.

3. Prof. Dr. H. Batara Surya, ST.,MT Direktur Program Pasca sarjana Universitas Bosowa.
4. Dr. Hasanuddin Remmang SE.,MSi selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana, Universitas Bosowa yang telah banyak membantu hingga selesainya proposal tesis ini.
5. Dr. Herminawati AB. SE.,M.Si selaku Pembimbing pertama yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. Lukman Setiawan, SS., MM selaku Pembimbing kedua yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam penyempurnaan isi tesis ini.
7. Para Dosen beserta staf jajarannya yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makasasr.
8. Rekan-rekan perkuliahan di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Bosowa yang telah memberikan dorongan dan bantuannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.
9. Terkhusus buat Suami dan Anak-anak tercinta yang telah memberikan dorongan selama dalam perkuliahan hingga selesainya penyusunan tesis ini .
10. Ucapan terima kasih buat Pimpinan beserta staf dan jajarannya pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat yang telah memberikan izin dan memberikan data-data yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari sebagai makhluk ciptaan Al-Khalik senantiasa diliputi kekurangan dan kekhilafan. Oleh karena itu, segala urusan selayaknya disandarkan kepada-Nya dan Peneliti berharap semoga tesis ini bermanfaat. Amin.

Makassar, Desember 2021

Adawiyah, A.
NIM : 4619104008



ABSTRAK

Adawiyah, A. 4619104008. Analisis Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat (Studi Kasus Biro Umum dan Perlengkapan) dibimbing oleh Herminawati dan Lukman Setiawan)

4619104008

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh disiplin, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Untuk mencapai tujuan tersebut maka digunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi dan penyebaran kuesioner. Sedangkan teknik analisis data menggunakan uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis jalur (*path analysis*), pengujian hipotesis serta koefisien determinasi.

Hasil penelitian menemukan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Biro Umum dan Perlengkapan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

Kata kunci : disiplin, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai

ABSTRACT

Adawiyah, A. 4619104008. *Analysis of Discipline and Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction at the Governor's Office of West Sulawesi Province (Case Study of the General Bureau and Equipment) supervised by Herminawati and Lukman Setiawan)*

This study aims to analyze the effect of work discipline, work motivation on job satisfaction, the effect of discipline, work motivation and job satisfaction on employee performance, and the influence of discipline and work motivation on employee performance through job satisfaction at the Governor's Office of West Sulawesi Province. To achieve this goal, data collection techniques were used through observation, documentation and distributing questionnaires. Meanwhile, the data analysis technique used research instrument testing, classical assumption test, path analysis, hypothesis testing and the coefficient of determination.

The results of the study found that work discipline and work motivation had a positive and significant effect on job satisfaction, work discipline and work motivation had a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction had a positive and significant effect on employee performance, and job satisfaction could mediate the influence between discipline and motivation. work on the performance of employees of the General and Equipment Bureau at the Governor's Office of West Sulawesi Province.

Keywords: discipline, work motivation, job satisfaction and employee performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Lingkup Penelitian	9
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	10
A. Deskripsi Teori	10
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	10
a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	10
b) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2. Kinerja Pegawai	19
a) Pengertian Kinerja Pegawai	19
b) Penilaian Kinerja Pegawai	22
c) Indikator Kinerja Pegawai	25
3. Disiplin	26
a) Pengertian Disiplin	26
b) Tujuan Disiplin Kerja	30

c) Indikator Disiplin Kerja Pegawai	32
4. Motivasi	35
a) Teori Motivasi Menurut Abraham Maslow	35
b) Teori Motivasi Menurut Herzberg	37
c) Pengertian Motivasi	52
d) Tujuan Motivasi	41
e) Indikator Motivasi Kerja	43
5. Kepuasan Kerja	44
a) Teori Kepuasan Kerja	44
b) Pengertian Kepuasan Kerja	50
c) Indikator Kepuasan Kerja	54
B. Penelitian Terdahulu	55
C. Kerangka Pikir	61
D. Hipotesis Penelitian	69
BAB III METODE PENELITIAN	70
A. Desain Penelitian	70
B. Lokasi Penelitian.....	70
C. Populasi Dan Sampel	70
D. Instrumen Penelitian	71
E. Variabel Penelitian	72
F. Jenis dan Sumber Data	73
G. Teknik Pengumpulan Data	74
H. Teknik Analisis Data	75
I. Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya	78
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	80
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	81
1. Sejarah Berdirinya.....	81
2. Visi, Misi	83
B. Hasil Penelitian	83
1. Deskripsi Karakteristik Responden	83

2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian (Disiplin, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai)	88
3 Uji Instrumen Penelitian	96
4. Uji Asumsi Klasik	99
5. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai	102
6. Analisis Jalur	109
C. Pembahasan Hasil Penelitian	115
BAB V PENUTUP.....	125
A. Kesimpulan.....	125
B. Saran-saran	126
DAFTAR PUSTAKA	129

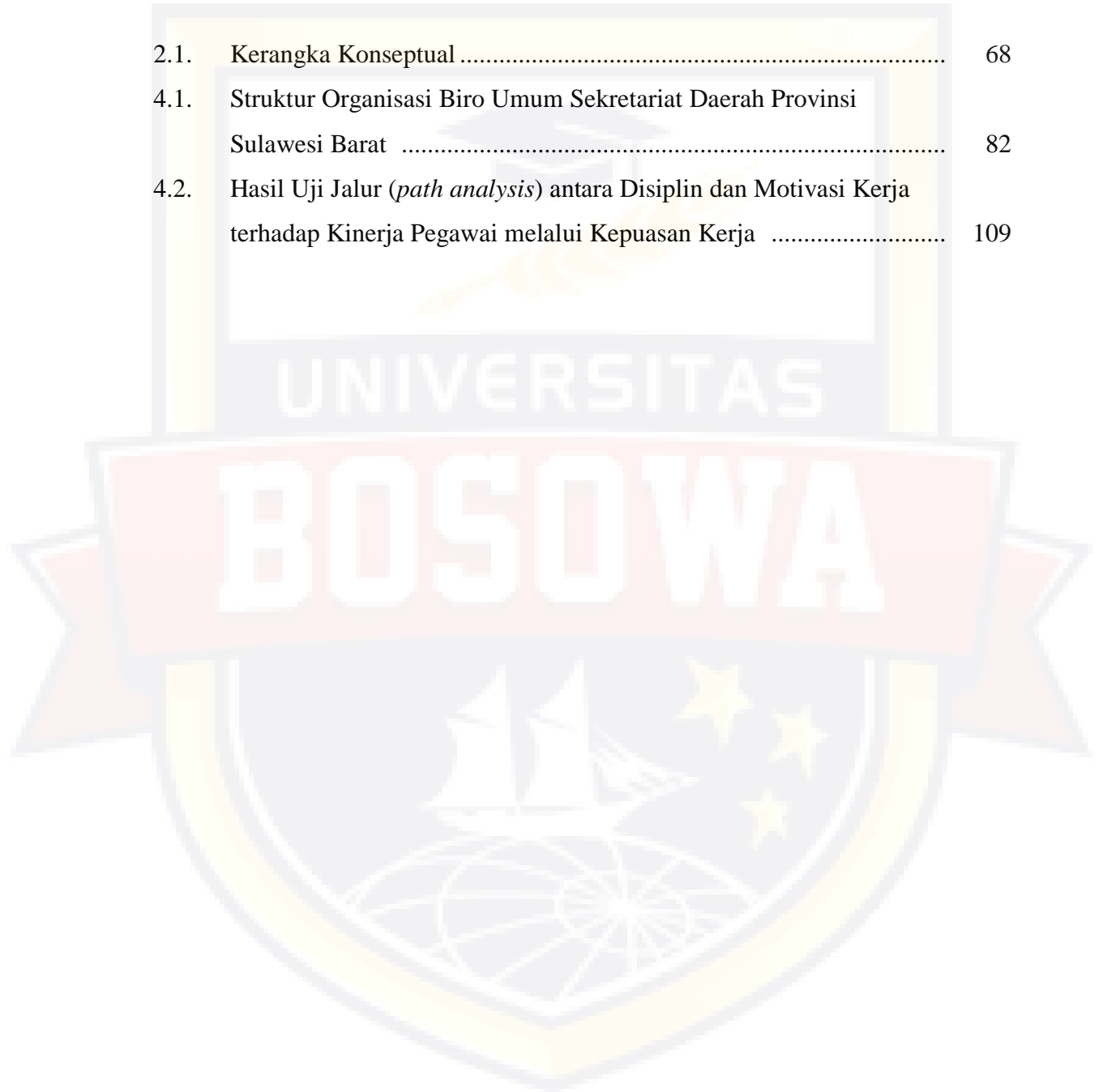


DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1.	Penelitian Terdahulu	56
3.1.	Data jumlah pegawai pada biro umum dan perlengkapan kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat tahun 2021	71
3.2.	Matriks operasional variabel penelitian	78
4.1.	Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin	84
4.2.	Karakteristik Responden menurut Umur	85
4.3.	Karakteristik Responden menurut Pendidikan Terakhir	86
4.4.	Karakteristik Responden menurut Golongan	87
4.5.	Karakteristik Responden menurut Status	87
4.6.	Persepsi Responden atas Disiplin Kerja	90
4.7.	Persepsi Responden atas Motivasi Kerja	91
4.8.	Persepsi Responden atas Kepuasan Kerja	93
4.9.	Persepsi Responden atas Kinerja Pegawai	95
4.10.	Hasil Pengujian Reliabilitas	96
4.11.	Hasil Pengujian Validitas	98
4.12.	Hasil Uji Normalitas dengan <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i>	99
4.13.	Hasil Uji Multikolinieritas	101
4.14.	Hasil Uji Heterokedastisitas	102
4.15.	Hasil Olahan Data Regresi mengenai Disiplin kerja dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	103
4.16.	Hasil Olahan data Regresi Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur provinsi Sulawesi Barat	106
4.17.	Hasil Uji <i>Sobel Test</i> Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	111
4.18.	Hasil Uji <i>Sobel Test</i> mengenai Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	113
4.19.	Ringkasan dari Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	115

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1.	Kerangka Konseptual	68
4.1.	Struktur Organisasi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat	82
4.2.	Hasil Uji Jalur (<i>path analysis</i>) antara Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	109



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peran penting sumber daya manusia seutuhnya yaitu sebagai modal dasar untuk melaksanakan manajemen dengan meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pelayanan. Efisiensi pendidikan diperoleh melalui profesionalisme Sumber Daya Manusia dalam mengelola sumber daya yang ada dan segala kepentingan. Oleh sebab itu sumber daya yang ada harus dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin dalam rangka peningkatan efisiensi pengelolaan. Globalisasi ditandai dengan perubahan pada tata kehidupan manusia.

Menurut Rivai (2019:30) sumber daya manusia merupakan masalah yang paling kompleks, karena dapat: menyebabkan sumber daya lain berfungsi, menciptakan efisiensi, efektivitas, dan peningkatan produktivitas suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor penting penentu kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya, karena berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau pegawainya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya dapat dilihat melalui kinerjanya, sehingga kinerja pegawai menjadi hal yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu (Wirawan, 2015:732).

Kinerja pegawai yang baik ditandai dengan adanya kualitas kerja yang baik dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin dengan tepat sesuai waktu yang ditentukan dan dapat mencapai setiap target yang telah ditetapkan oleh organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017:67) bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama.

Untuk meningkatkan prestasi atau kinerja pegawai dalam suatu organisasi maka setiap organisasi perlu memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawai perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, seperti Affandi (2018:33) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja. Demikian juga dengan Wirawan (2017:699) menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi, sebaliknya jika tidak puas dengan pekerjaannya ia tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya rendah. Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara

emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Ahda Safitri, Trusti Wismantari, Vina Hermawati, Innocentius Bernarto (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Tercapainya kepuasan dan kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, dimana dalam penelitian ini difokuskan pada faktor disiplin dan motivasi kerja. Disiplin kerja sangat penting dimiliki oleh setiap pegawai karena memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa jika kepuasan kerja pegawai tinggi maka semakin tinggi pula disiplin kerja pegawai begitu juga sebaliknya. Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam disiplin tersebut.

Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja sehingga memberikan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Maryadi (2012) yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja. Apabila disiplin kerja meningkat maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat.

Selain itu disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti yang diungkapkan oleh Sinambela (2019:87) bahwa tingkat kedisiplinan yang tinggi

pada pegawai dapat meningkatkan output kerja yang dapat dihasilkan oleh pegawai tersebut. Disiplin kerja berguna untuk mengajarkan pegawai dalam menaati aturan, prosedur dan kebijakan organisasi agar dapat berkinerja lebih baik. Pada suatu organisasi sangat diperlukan adanya disiplin kerja, terutama dalam hal memotivasi pegawai untuk mendisiplinkan diri dalam pelaksanaan pekerjaan baik individu maupun kelompok. Kedisiplinan dapat dimaknai sebagai kesediaan dan kesadaran seorang pegawai dalam mematuhi aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi dengan penuh tanggung jawab. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sriyono (2017) berpendapat bahwasanya terdapat pengaruh secara langsung dari disiplin kerja pada tingkat kinerja pegawai. Begitu juga hasil penelitian Kurniawan dan Alimudin (2015) yang menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

Kemudian faktor kedua yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai adalah motivasi kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2019:95) 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. Semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap pegawai. Motivasi menyangkut reaksi berantai yaitu dari adanya kebutuhan yang dirasakan, kemudian timbul keinginan atau sasaran yang hendak dicapai dan mencari usaha untuk mencapai sasaran, serta berakhir dengan pemuasan. Kasenda (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Begitu pula Gijoh (2013) menemukan

bahwa motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kemudian motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana menurut Sutrisno (2016:115) bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang kearah pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut dikemukakan bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja atau prestasi kerja pegawai. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Penelitian Yasmin dan Wahyudi (2016). memperoleh hasil bahwasanya kinerja dipengaruhi secara positif oleh motivasi kerja yang menunjukkan kenaikan pada tingkat motivasi kerja akan diikuti dengan kenaikan tingkat kinerja pegawai secara nyata.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat khusus pada Biro Umum dan Perlengkapan. Sebagai instansi yang bergerak di bidang pelayanan rumah tangga, seperti : pemberian pelayanan kepada Gubernur, Wakil Gubernur, Sekretaris Daerah dan Tamu-tamu Pemerintah Provinsi maka perlunya dituntut kinerja yang tinggi dari masing-masing pegawai dalam menjalankan aktivitasnya. Namun permasalahan yang terjadi pada pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, bahwa kinerja pegawai kurang optimal, hal ini terlihat dari kurangnya disiplin kerja dan

motivasi kerja pegawai, dimana menunjukkan fenomena aktual dari banyaknya aktivitas kerja yang tidak terselesaikan sesuai dengan jadwal perencanaan kerja, pelaksanaan kerja, pengawasan kerja, dan berbagai orientasi kerja yang tidak efisien penggunaan waktu kerja dari batas-batas penggunaan waktu kerja yang telah ditetapkan dan disepakati. Begitu pula dengan disiplin kehadiran kerja, ketepatan waktu, kepatuhan dan sanksi kerja yang belum tegas didalam menegur pegawai untuk tetap disiplin menjalankan tugas pokok dari fungsinya dengan baik. Kemudian fenomena aktual mengenai masih banyak pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai belum efektif sesuai manfaat kerja yang telah dilakukan, sehingga ditemukan banyak kegiatan kerja yang terbengkalai, tidak selesai sesuai manfaat yang diharapkan, dan adanya aktivitas kerja yang tumpang tindih dalam pelaksanaannya.

Permasalahan lainnya adalah terkait dengan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai perlu diupayakan untuk ditingkatkan dengan memperhatikan adanya pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan komitmen kerja yang berlaku pada Biro Umum dan Perlengkapan Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema ini dengan memilih judul penelitian : **ANALISIS DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR GUBERNUR PROVINSI SULAWESI BARAT (STUDI KASUS BIRO UMUM DAN PERLENGKAPAN).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kerja pelayanan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat

C. Tujuan Penulisan

Tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat

3. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
6. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat

D. Manfaat Penulisan

Adapun manfaat yang dikemukakan dalam penelitian ini ada dua yaitu manfaat teoris dan manfaat praktis yaitu :

1. Manfaat Praktis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan kepustakaan atau referensi penelitian empiris mengenai disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ..
 - b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi peneliti lainnya yang ingin mengangkat tema yang sama dengan penelitian yang peneliti lakukan serta sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.

2. Manfaat Praktis

- a. Diharapkan agar hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Kantor Gubernur Sulawesi Barat untuk lebih meningkatkan kinerja kerja pegawai baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang dalam mencapai visi dan misi yang telah ditentukan.
- b. Hasil penelitian ini untuk mengkaji ilmu dan teori yang sudah ada dan diharapkan dapat menjadi bahan kajian untuk penelitian manajemen sumber daya manusia yang di dapatkan selama dalam perkuliahan.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengambil objek penelitian pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Ruang lingkup penelitian ini hanya pada variabel-variabel yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya masalah disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintergrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan pegawai dan kebutuhan masyarakat. Definisi tersebut mencakup pemilihan pegawai yang memiliki kriteria yang tepat dalam penempatan posisi di organisasi, sesuai kriteria organisasi sehingga pegawai dengan kualifikasi tersebut bisa didapatkan, dipertahankan, kemudian dikembangkan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi.

Dikarenakan kompetisi organisasi semakin lama semakin ketat sehingga kebutuhan atas kualifikasi pegawai juga mengalami dinamisasi sesuai tuntutan zaman dan kebutuhan organisasi. Banyak organisasi terutama yang berskala menengah dan besar, distruktur organisasinya secara khusus menggunakan departemen sumber daya manusia (SDM) atau personalia atau kepegawaian yang bertugas khusus dalam mengelola sumber daya manusianya. Karena manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang berkelanjutan yang senada

dengan pengoperasian organisasi, maka perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat spesial didalam suatu organisasi. (Batjo (2018 :1)

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017: 3) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi yang telah di kemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan, pemanfaatan individu, dan sebagai ringkasan strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi organisasi dan individu.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:13) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

Martoyo (2015 : 5) mengatakan bahwa sumber daya manusia didefinisikan sebagai alat mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran. Sehingga dengan demikian perkataan “sumber daya” (*resources*) mendahului personase perkataan itu merefleksikan appraisal manusia. Jadi perkataan sumber daya manusia tidak menunjukkan suatu fungsi di mana suatu benda atau substansi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi, yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen sumber Daya Manusia di atas maka dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Menurut Jurdi (2018 : 38) manajemens sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam organisasi (the man on the right place) seperti yang disyaratkan organisasi hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.

Sukrispiyanto (2019 : 2) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup seluruh tugas tentang sumber daya manusia yang diimbang oleh setiap manajer . Dan aspek manajemen serta sumber daya manusia demikian strategis dan demikian luasnya, maka manajemen sumber daya manusia melibatkan banyak aspek , terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespon perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal organisasi menjadi kuat dan kompetitif.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Schuler dalam Sutrisno (2020:6) mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan

bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia di atas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Hasibuan (2019 : 10) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

Dari pengertian-pengertian yang telah dikemukakan di atas, dapat diketengahkan beberapa paradigma sebagai berikut :

1. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia. Manusia merupakan motor penggerak, tanpa manusia organisasi tidak akan berfungsi. Manusia merupakan faktor utama dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dengan kata lain eksistensi organisasi diwujudkan melalui kegiatan manusia yang disebut bekerja.
2. Potensi psikologis yang dimiliki seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaan, bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya. Potensi cenderung lebih besar dari pada kemampuan nyata (*achievement*) bisnis yang ditampilkannya sekarang.

3. Sumber daya material dan finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang memadai untuk keperluan pengelolaan sumber daya manusia. Perlu diyakini bahwa melalui sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memberikan kontribusi yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi, berarti akan diperoleh keuntungan yang berimbang atau melebihi nilai sumber daya material dan finansial yang telah digunakan untuk mengelolah sumber daya manusia.
4. Untuk mendorong partisipasi kerja melalui manajemen sumber daya manusia diperlukan kemampuan manajer memperlakukan pekerja secara manusiawi.
5. Perlakuan secara manusiawi bermakna juga para manajer berkewajiban mewujudkan, membina dan mengembangkan hubungan sosial dalam bekerja dan pergaulan sehari-hari, yang diwarnai saling menghormati, bertenggang rasa (penuh toleransi) dan mampu menempatkan setiap orang sesuai dengan predikat, posisi dan jabatannya masing-masing.
6. Perlakuan secara manusiawi juga berarti, para pekerja dihormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan Hak-hak Asasi Manusia (HAM).

Jadi manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa.

b). Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam sebuah organisasi atau organisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari output (keluaran) dari sebuah organisasi terhadap inputnya (masukan) baik tu manusia, modal bahan baku, energi dan yang lainnya. dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Didalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah merupakan seorang yang lazimnya bertindak seperti kapasitas sebagai seorang staff, yang saling bekerja sama dengan pada manajer lainnya dalam membantu mereka untuk menangani semua masalah sumber daya manusia. Jadi, Basically, seluruh manajer bertanggung jawab terhadap pengelolaan tenaga kerja pegawai pada unit kerjanya masing masing. Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan semacam suatu pembagian peran dan tanggung jawab dalam aktivitas aktivitas operasional pengelolaan Sumber Daya Manusia antar manajer lain yang sehari-harinya mengelola para bawahan atau anggota dalam unit kerja.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah organisasi atau organisasi. Selain itu tujuan manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai sarana membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya mampu mengelola seluruh pekerja dengan cara-cara yang lebih efektif.

Menurut Hartatik, (2014:20) dapat dibedakan menjadi empat tujuan yaitu :

1. Tujuan sosial

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2. Tujuan organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membentuknya mencapai tujuan.

3. Tujuan fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

4. Tujuan pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat pegawai dengan organisasi.

Sunyoto (2015 : 8) mengemukakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu : 1 . tujuan sosial, 2. tujuan organisasi, 3. tujuan

fungsional dan 4. tujuan pribadi. Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka berikut ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial,

b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya manusia terjadi jika departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka pegawai barangkali memilih untuk menarik diri dari organisasi. Konflik antara tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran,

dan bahkan sabotase. Kegagalan pegawai mengharapakan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

Menurut Darajat (2014 : 71) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah peningkatan efisiensi, peningkatan efektivitas, peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat perpindahan pegawai, rendahnya tingkat absensi, tingginya kepuasan kerja pegawai, rendahnya komplain dan pelanggan, meningkatnya bisnis organisasi.

Sementara menurut Sedarmayanti (2017:9) bahwa tujuan MSDM adalah sebagai berikut.

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/organisasi secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2. Kinerja Pegawai

a) Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diproduksi dari fungsi-fungsi jabatan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pencapaian

kinerja merupakan suatu proses yang memerlukan sejumlah sumber daya (*resources*) seperti uang, orang, alat, waktu dan sebagainya. Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja atau *performance* adalah tingkat pencapaian kebijakan/program/kegiatan dengan menggunakan sejumlah sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja juga bisa dikatakan sebagai sebuah hasil kerja (*output*) dari suatu proses (*konversi*) tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber daya (*resources*), data dan informasi, kebijakan, dan waktu tertentu yang digunakan disebut sebagai masukan (*input*).

Darodjat (2015:105) berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada kondisi yang kuat.

Menurut Prawirosentono dan Dewi (2017:2) mengemukakan bahwa *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Hamali (2016:98) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pegawai, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kaswan (2016:6) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan organisasi/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan dan pengetahuannya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja pegawai harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:106) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil atau tingkat keberhasilan pegawai secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian

diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

b) Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang objektif bukanlah pekerjaan yang mudah dan sederhana. Penilaian ini harus terhidar dari adanya “like and dislike”, dari penilai agar hasil penilaian dapat objektif. Kegiatan penilaian kinerja merupakan kegiatan yang penting dikarenakan dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia/HRD dan memberikan umpan balik kepada pegawai atas hasil kinerja tersebut.

Penilaian kinerja lebih dipandang sebagai suatu proses sosial dan proses komunikasi daripada hanya dipandang sebagai alat pengukur. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan

dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan tersebut. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang pegawai termasuk pada kategori baik/tinggi. Demikian sebaliknya, seorang pegawai yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada pegawai yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang tersistem dan terstruktur untuk membandingkan kinerja pegawai dengan standar yang ada. Dalam penilaian kinerja terdapat elemen-elemen yang menjadi penilaian diantaranya pekerjaan pegawai, pekerjaan dan struktur.

Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu seharusnya menggambarkan penilaian kinerja.

Menurut Kasmir (2016 : 184) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para pegawai secara rutin dan teratur.

Menurut Edison, (2016:197) suatu perusahaan/atau organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan, yaitu:

1. Manajemen perlu mengetahui kemampuan pegawai (atau pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
2. Manajemen perlu memastikan bahwa pegawai telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan organisasi/organisasi.
3. Manajemen memberi sinyal kepada pegawai bahwa setiap proses dan/hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal

balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap pegawai dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018:325) penilaian kinerja (*Performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salahsatu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya yang ada dalam organisasi.

Untuk keperluan penilaian kinerja pegawai publik, diperlukan adanya informasi yang relevan dan reliable tentang prestasi kerja masing-masing individu. Disamping itu informasi yang lengkap, informasi juga diharapkan berkualitas dan valid, artinya mampu menggambarkan kinerja pegawai secara baik. Di samping itu informasi tersebut juga diperlukan untuk perencanaan karir bagi mereka masing-masing. Penyediaan informasi secara akurat, lengkap dan valid hanya dapat dilakukan jika system pengorganisasian informasi secara baik. Dengan demikian untuk kebutuhan penilaian kinerja juga membutuhkan management information system (MIS).

Menurut pendapat Nur'Aini (2017 :16) Pada prinsipnya, penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang

dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses kegiatan evaluasi pekerjaan pegawai yang harus dilakukan secara objektif untuk membandingkan hasil kerja pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

c). Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai. Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator menurut Suwatno dan Priansa (2018: 86), yaitu :

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*). Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality Of Work*). Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*). Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki pegawai.
4. Inisiatif (*Initiative*). Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
5. Adaptabilitas (*Adaptability*). Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. Kerjasama (*Cooperation*). Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*). Kualitas Pekerjaan (*Quality Of Work*), Kemandirian (*Dependability*). Inisiatif (*Initiative*). Adaptabilitas (*Adaptability*). Kerjasama (*Cooperation*).

3. Disiplin Kerja Pegawai

a) Pengrertian Disiplin

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya

memerlukan disiplin segenap anggota organisasi. Disiplin dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertip dan teratur dalam organisasi. Disiplin juga dikatakan sebagai alat berkomunikasi dengan para pegawai agar pegawai mau berbuat seperti apa yang dianjurkan oleh atasan dan sesuai dengan peraturan organisasi yang telah ditetapkan.

Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi organisasi, sebab kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditaati pegawai. Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang pegawai. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indiscipliner pegawai yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen. Banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana pegawai selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis. (Hasibuan, 2019:212).

Fahmi (2016 : 65) mengemukakan bahwa : ” Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam disiplin tersebut. ”

Pendapat yang sama diungkapkan oleh Sutrisno (2020:88) bahwa disiplin kerja adalah sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktifitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Wirawan (2015 : 279) memaparkan bahwa salah satu perilaku yang memengaruhi kinerjanya adalah :ada dua istilah yang terkait dengan konsep tersebut yaitu perilaku disiplin pegawai dan tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh organisasi. Perilaku disiplin pegawai adalah perilaku pegawai yang memenuhi standar perilaku, kode etik, peraturan kerja, prosedur operasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Selanjutnya menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018 : 290) mengemukakan bahwa disiplin (*discipline*) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Tindakan disiplin (*disciplinary action*) sebagaimana diarahkan oleh Simamora. Menuntut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar-standar yang ditentukan. Tindakan disiplin yang dilaksanakan secara tidak benar adalah destruktif bagi pegawai dan organisasi. Oleh karena itu tindakan disiplin haruslah tidak diterapkan secara sembarangan, melainkan memerlukan pertimbangan yang bijak.

Hubungan antara pegawai dan organisasi merupakan sesuatu yang dinamis, hubungan yang terus berubah sebab setiap pihak menyesuaikan, baik harapan terhadap yang lain dan sumbangan yang akan diberikannya sebagai imbalan tersebut. Pada tingkat formal, kedua proses tersebut telah ditetapkan untuk dipakai oleh organisasi dan pegawai, apabila salah satu merasa bahwa harapan terhadap yang lain telah dilanggar. Dengan demikian aturan mestinya dapat menjadi menjadi koridor yang jelas untuk menengahi hubungan antara pegawai dengan organisasi, dan sebaliknya. Kondisi tersebut menjadikan adanya posisi yang jelas dan bentuk konsekuensi yang jelas. Jika terjadi perselisihan dalam hubungan antara keduanya akan dapat diambil sikap dan tindakan yang tegas.

Tingkat kedisiplinan ini merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin pegawai, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi pegawai dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh pegawai bersangkutan. Tanpa kedisiplinan, sulit pula bagi organisasi untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada pegawainya.

b) Tujuan Disiplin Kerja

Kedisiplinan diartikan bilamana pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan dilakukan pembinaan disiplin kerja pegawai yang baik maka semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja pegawai akan meningkat.

Disiplin kerja sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri, sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri.

Tujuan disiplin baik kolektif maupun perorangan yang sebenarnya adalah untuk mengarahkan tingkah laku pada realita yang harmonis. Untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus di wujudkan keselerasan antara hak dan kewajiban pegawai/pegawai.

Sinambela (2019:243) tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat, dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan.

Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian dapat mengunggulkannya dalam jangka waktu panjang. Tindakan pendisiplinan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.

Menurut Siswanto (2015:292) tujuan dari disiplin kerja ada 2 (dua) yaitu tujuan umum dan tujuan khusus :

1. Tujuan umum

Tujuan umum dari disiplin kerja adalah demi kelangsungan instansi organisasi sesuai dengan motif instansi organisasi yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.

2. Tujuan khusus

a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku,

baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.

- b. Dapat dilaksanakan pekerjaan sabaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan instansi pemerintah sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan asa organisasi sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada instansi pemerinta.

c) Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2019 :194-198), menyatakan bahwa pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, diantaranya :

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mengerjakannya.

b. Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan

harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

c. Balas Jasa

Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi. Jika kecintaan pegawai semakin tinggi terhadap pekerjaan kedisiplinan akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai yang baik organisasi harus memberikan balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan pegawai. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan pegawai menjadi rendah.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan yang baik. Manajer yang baik dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua pegawai. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

e. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai organisasi. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

f. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi. Berat atau ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai.

g. Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai organisasi, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk member sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai organisasi.

h. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi diantara

semua pegawai. Kedisiplinan pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

4. Motivasi

a) Teori Motivasi Menurut Abraham Maslow

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow, mungkin bisa dikatakan teori inilah yang paling populer bila dibanding dengan teori-teori motivasi lainnya. teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan yang pertama sampai pada kebutuhan yang tertinggi. Menurut Bangun (2015:316) adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain : kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Kelima tingkatan kebutuhan motivasi akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Manusia dalam hidupnya lebih mengutamakan kebutuhan fisiologis, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi hidup manusia, antara lain : kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks dan istirahat.

b) Kebutuhan rasa aman

Ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Dalam sebuah organisasi, dimisalkan adanya rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun.

c) Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu dan persahabatan. Umumnya manusia setelah dapat memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman ingin untuk memenuhi kebutuhan sosial.

d) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan harga diri menyangkut faktor penghormatan diri seperti : harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor penghormatan dari luar misalnya : status, pengakuan dan perhatian. pada tingkat ini manusia sudah menjaga image, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.

e) Kebutuhan aktualisasi diri

Akhirnya sampailah pada kebutuhan yang tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan ini muncul setelah keempat kebutuhan sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya mencakup pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

b) Teori Motivasi Menurut Herzberg

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya. Teori ini sering disebut dengan M-H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu "motivasi". Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab.

Kelompok faktor kedua adalah "iklim baik" dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja justru sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor "iklim baik" tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi tidak adanya faktor ini akan menjadikan tidak berfungsinya faktor "motivasi".

Hasibuan (2019 : 177) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi organisasi, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan pegawai. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan (Robbins, 2015:170).

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan Hasibuan (2019 : 176) yaitu :

- a. Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Pegawai akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

c) Pengertian Motivasi

Kata motif disamakan artinya dengan kata-kata motive, motif, dorongan, alasan dan driving force. Motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Motivasi adalah suatu dorongan atau yang menggerakkan. Dalam manajemen, motivasi hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi pegawai agar mau bekerja dengan baik sehingga tujuan suatu organisasi dapat tercapai sesuai dengan harapan.

Motivasi adalah keadaan dalam diri individu yang memunculkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Dengan kata lain motivasi adalah dorongan terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) di sini dimaksudkan: desakan yang alami untuk memuaskan

kebutuhan-kebutuhan hidup dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Untuk menghindari kekurangtepatan penggunaan istilah motivasi ini, perlu dipahami tentang adanya istilah-istilah yang mirip dan sering dikacaukan dengan kata motivasi tersebut antara lain: motif, motivasi, motivasi kerja, dan insentif.

Motivasi adalah sesuatu hal yang penting bagi semua organisasi karena tanpa motivasi yang baik, tujuan pegawai untuk bekerja maupun tujuan organisasi tidak akan tercapai sesuai dengan harapan atau tidak tercapai sama sekali. Untuk memperoleh gambaran mengenai motivasi, berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai motivasi dari beberapa ahli untuk lebih jelasnya pengertian motivasi dikemukakan oleh Rivai (2018: 455) bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen yaitu, arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal organisasi. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Terlepas dari kritik yang ada, teori jenjang kebutuhan dari Maslow memiliki implikasi praktis yang berguna bagi pimpinan. Teori ini menawarkan pola konsepsi untuk memahami dan menangani masalah motivasi orang ditempat kerja. Pimpinan organisasi memahmi pola kebutuhan staf akan dapat membantu melibatkan diri dalam aktivitas dan menyediakan lingkungan kerja yang dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Wibowo (2016 : 110) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Ansory, dkk (2018 : 261) mengatakan bahwa motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

Hasibuan (2019: 95) 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”.

Motivasi adalah suatu usaha menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas. Sehubungan dengan itu, training sebaiknya dibuat sedemikian rupa

agar dapat menimbulkan motivasi bagi para trainees. Motivasi dalam training sangat perlu sebab pada dasarnya motif yang mendorong pegawai untuk menjalankan training tidak berbeda dengan motif yang mendorongnya untuk melakukan tugas pekerjaannya. Pegawai mempunyai gairah bekerja karena ada keinginan untuk berprestasi, ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi, dan hasil-hasil lainnya yang lebih menguntungkan dirinya. Misalnya saja seorang pegawai, yang mengikuti training setelah selesai mengikutinya diangkat untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi.

d) Tujuan Motivasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Tujuan motivasi menurut Hartatik (2014 : 162) sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai organisasi
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Kadarisman (2012 : 291) mengatakan pada hakekatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para pegawai adalah untuk :

- a. Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan organisasi
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- c. Meningkatkan disiplin kerja
- d. Meningkatkan prestasi kerja
- e. Meningkatkan rasa
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- g. Menumbuhkan loyalitas pegawai pada organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut ini dikemukakan tujuan pemberian motivasi kepada para pegawai adalah untuk mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa dalam pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya. Dalam melakukan pekerjaan, seorang pegawai berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor ratio (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan).

Jadi perubahan perilaku di sini adalah perilaku kerja, dalam arti bahwa pemberian motivasi kepada para pegawai, agar mereka tetap bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki. Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya, tujuan pemberian motivasi kepada para pegawai adalah meningkatkan gairah dan semangat kerja.

e). Indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan, semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Sedarmayanti (2017 : 154-155) bahwa jenjang kebutuhan yang diterapkan oleh Maslow adalah :

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Berikut ini akan diuraikan mengenai indikator motivasi kerja yang dapat diuraikan satu persatu melalui uraian di bawah ini :

- a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang paling mendasar berkaitan langsung dengan keberadaan kelangsungan hidup manusia.

b. **Kebutuhan rasa aman**

Paling mudah disimak adalah keinginan untuk bebas dari bahaya yang mengancam kehidupannya.

c. **Kebutuhan sosial**

Manusia adalah makhluk sosial sehingga sika bahkan butuh berhubungan dengan orang lain dan menjadi bagian dari yang lain.

d. **Kebutuhan penghargaan**

Melalui berbagai, orang ingin dirinya diterima di pandang penting. Hal ini merupakan salah satu contoh dari kebutuhan penghargaan ini.

e. **Kebutuhan aktualisasi diri.**

Aktualisasi diri merupakan kebutuhan manusia yang paling tinggi dalam hierarki, tetapi juga paling kurang dipahami orang.

5. Kepuasan Kerja Pegawai

a). Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Widodo (2015:171) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja:

1. *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan

orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2. *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2015:120) yaitu sebagai berikut :

1. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, ushaa, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua yang diperoleh dan dirasakan oleh pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*), maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2. Teori perbedaan (*discrepancy person*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

3. Teori pemenuhan kebutuhan (*need multilment theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori pandangan kelompok (*social reference theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

5. Teori dua faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penilaian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur, dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis ini (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan organisasi, kualitas pengawasan, hubungan dengan pegawai, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan,

kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggungjawab.

6. Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian teori diperluas oleh Potter dan Lawyer. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang meyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil tertentu maka harapannya bernilai 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya 1. Harapan pegawai secara normal adalah di antara 0-1.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal, sebagai yang dikemukakan oleh Hartatik (2014:234) diantaranya :

1. Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai organisasi sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah), yang adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata

lain, performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seseorang, karena organisasi dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2. Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Sebab ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu motivasi dan kemampuan untuk hadir. Di sisi lain, ada pendapat yang menyatakan bahwa antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif. Sebagai contoh, organisasi memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda, termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3. Keluarnya pekerja (*turnover*)

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian tanggungjawab pekerjaan mereka, dan lainnya.

4. Respons terhadap ketidakpuasan kerja

Ada empat cara mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yaitu :

- a. Keluar (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*voice*), yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

- c. Mengabaikan (*neglect*), yaitu sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk tetap membela organisasi terhadap kritik dari luar.

b) Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai. Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa dampak kepuasan kerja lebih banyak pada produktivitas pegawai, tingkat absensi pegawai, dan tingkat pergantian pegawai. Hubungan antara kepuasan dengan kinerja dapat dikatakan secara singkat bahwa pegawai yang bahagia adalah pegawai yang produktif. Apabila pegawai merasa lebih puas dengan pekerjaannya, maka ia akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang kurang puas. Dengan kata lain, kepuasan kerja pada pegawai akan mempengaruhi tingkat produktivitasnya, di mana produktivitas kerja akan mempengaruhi tingkat keberhasilan atau kemajuan organisasi.

Selama berada di suatu organisasi atau organisasi pada ada saja beberapa anggota atau pegawai yang tidak puas atau mengeluh. Keadaan ini tentunya tidak dikehendaki oleh organisasi karena akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi atau organisasi. Untuk itu, pimpinan perlu mengetahui sebab-sebab terjadinya ketidakpuasan ini dan bagaimana cara mengatasinya.

Ketidakpuasan yang disebabkan karena masalah pembayaran atau masalah lingkungan kerja dan sebagainya, akan mengakibatkan pegawai bereaksi dengan

berbagai cara, antara lain, bisa dengan menurunkan kinerjanya, mogok atau menyampaikan keluhannya secara terbuka. Ada juga pindah untuk mencari pekerjaan lain yang gajinya lebih tinggi. Ada juga yang protesnya dengan mengeluh terus yang dapat mengakibatkan ia sering ke rumah sakit atau stress, sering absen, dan akhirnya juga keluar.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Rivai dan Sagala (2018:856) bahwa kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Hartatik (2014:223) bahwa pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja disekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi

manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Widodo (2015:169) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan pegawai yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multifaceted* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Ada banyak teori dari faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Meski demikian, para ahli mengklasifikasikannya dalam lima aspek. Pertama, pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya pekerjaan serta perasaan seseorang, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

Kedua, atasan (*supervisor*). Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman, sekaligus atasannya. Ketiga, teman sekerja (*workers*). Faktor ini membahas tentang hubungan antara pegawai dengan atasannya dan pegawai lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan.

Ketiga, promosi (*promotion*). Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama

bekerja. Kelima, gaji/upah (*pay*). Gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Selain lima faktor tersebut, ada aspek-aspek lain yang ada dalam kepuasan kerja. Aspek-aspek lain tersebut adalah sebagai berikut (Hartatik, 2014:230) :

1. Pekerjaan yang menantang

Kebanyakan pegawai menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, serta menawarkan tugas, kebebasan, dan umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja mereka menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang juga menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Namun, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang kecil untuk bekerja dalam lokasi yang mereka inginkan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau

merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari kerja mereka. Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu, bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi, perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan ini.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya, orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih, seharusnya mempunyai kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Dengan demikian, akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut. Dan, karena sukses ini, mereka mempunyai kebolehdjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari kerja tersebut.

c). Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2016:244) menunjukkan adanya 6 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri, merupakan sejauhmana pegawai memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

- b. Kesempatan untuk kenaikan jabatan/promosi dalam jenjang karir, Promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat.
- c. Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
- d. Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan. Tingkat keeratn hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok.
- e. Kondisi kerja, apabila kondisi kerja pegawai baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembanding dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan. berikut beberapa penelitian terdahulu yang di dapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya. Adapun penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh beberapa peneliti terdahulu dapat dilihat dibawah ini :

Tabel 2.1
PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
<i>Ahda Safitri, Trusti Wismantari, Vina Hermawati, Innocentius Bernarto (2021)</i>	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Generasi “Y” (Kasus pada Kementerian Perdagangan, Jakarta)	partial <i>least square-structural equation modeling</i> (PLS-SEM)	Hasil akhir dari penelitian ini diketahui bahwa-terdapat pengaruh positif dari disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
<i>Deni Candra Purba, Victor P.K Lengkong, Sjendry Loindong (2019)</i>	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan. Secara parsial kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya perusahaan memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja agar kinerja karyawan akan meningkat dan lebih baik dari sebelumnya.
Melia Andayani (2020)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja,	Regresi Linear Berganda	Berdasarkan hasil analisis data

	<p>Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Indojaya Mandiri Kabupaten Lahat</p>		<p>regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara parsial variabel Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil uji parsial (Uji t) signifikansi t bernilai 0,002 menunjukkan bahwa hipotesis, “ Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Prima Indojaya Mandiri” terbukti kebenarannya dan hipotesis dapat diterima.</p>
<p>Mahaputra Adipradana, Andriyani, (2021)</p>	<p>Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan CV Batik Wahyu Kencana Pekalongan)</p>	<p>Analisis MRA</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan, kemudian kepuasan kerja dapat memoderasi disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap</p>

				kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga dapat memoderasi motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Padillah, Serlin Serang dan Amir (2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Zam-zam Utama Makassar	Analisis Regresi Linear Berganda		Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Musyaddad (2014)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Sumatera Selatan	Analisis Regresi Linear Berganda		Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja, terhadap kinerja pegawai pada Badan Diklat Provinsi Sumatera Selatan.
Melyna Putri Wijayasari, Wahyu Hidayat & Saryadi (2012)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Pertamina RU VI Balongan	Analisis Regresi Linear Berganda		Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa : a) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar

53,6%; b) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 61,4%; c) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 47,7%; d) variabel motivasi (X1), disiplin kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 73,7%.

Putu Gunawan, Komang Krisna Heryanda (2021)	Arya Disiplin Motivasi dan Kerja Karyawan Prama Beach Bali	Kerja, Kerja Kepuasan Hotel Sanur	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) ada pengaruh secara simultan disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) ada pengaruh secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) ada pengaruh secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signi-
--	---	---	-------------------------------------	--

				fikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
Yasir Attamimi, (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Delta Tirta Sidoarjo	Analisis Regresi Linear Berganda		Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nilai signifikansi variabel disiplin kerja (X_1) sebesar 0,015, Nilai signifikansi variabel kepuasan kerja (X_2) sebesar 0,000 dan Nilai signifikansi variabel motivasi kerja (X_3) sebesar 0,000. Dengan demikian dikarenakan uji $t \leq 0,05$ maka hal ini mengindikasikan bahwa secara parsial disiplin kerja (X_1), kepuasan kerja (X_2), serta motivasi (X_3) berdampak pada kinerja karyawan (Y).
Agustina Widia, Endang rusdianti (2018)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pegawai Dengan Tambahan Penghasilan Pegawai sebagai Variabel Moderating	Analisis Regresi Linear Berganda		Hasil penelitian dapat disimpulkan (1) adanya pengaruh antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai sehingga hipotesis pertama dugaan terbukti atau dapat diterima; (2) adanya pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sehingga hipotesis kedua terbukti atau dapat diterima; (3) Tambahan Peng-

hasil Pegawai sebagai variabel moderating pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai sehingga hipotesis ketiga terbukti atau dapat diterima; dan (4) Tambahan Penghasilan Pegawai sebagai variabel moderating pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sehingga hipotesis keempat terbukti atau dapat diterima.

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan identifikasi masalah, kajian teori yang telah disebutkan sebelumnya, kemudian disusun kerangka pemikiran sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Berikut ini dikemukakan hubungan antara variabel independen mengenai disiplin dan motivasi kerja (X) terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y) sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel antara (Z) dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1. Pengaruh disiplin terhadap kepuasan kerja

Bahwa pada karyawan apabila taat dan patuh terhadap aturan maka berarti apa yang sudah diinginkan sebelumnya sudah tercapai maka kepuasan kerja akan tinggi juga, atau apabila kepuasan kerja karyawan itu sudah tercukupi maka disiplin

kerja akan dijalankan dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa “jika kepuasan kerja karyawan tinggi semakin tinggi pula disiplin kerja karyawan begitu juga bila sebaliknya”. Hal ini sejalan dengan berdasarkan fakta penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maryadi (2012) yang menunjukkan bahwa “Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Disiplin kerja meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat”.

Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Prama Sanur Beach Bali sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sukirman (2011) mengemukakan bahwa disiplin kerja yang baik bisa disebabkan karena menyukai pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Kurang puasnya karyawan dalam bekerja dapat ditimbulkan akibat kondisi kerja kurang memadai, kurangnya kesempatan berprestasi, serta kurang mendapatkan pengakuan dari atasan. Hal ini sejalan dengan Maryadi (2012) yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Disiplin kerja meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Namun pada karyawan hotel berbintang lima di kawasan sanur, dalam segi kedisiplinan masih ada karyawan yang datang telat kerja, memarkirkan kendaraan tidak rapi, serta memakai seragam kerja tidak sesuai jadwal yang ditetapkan.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan Kerja

Dengan hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan sudah dapat dipenuhi. Jika karyawan tersebut mendapatkan semangat bekerja, apa yang

dikerjakannya tersebut dapat dirasakan dan tercapai dengan baik. Atau karyawan bekerja dengan tekun dan terarah maka kepuasan kerja akan meningkat. Penjelasan tersebut juga sejalan dengan (Handono, 2015) menyatakan motivasi menyangkut reaksi berantai yaitu dari adanya kebutuhan yang dirasakan, kemudian timbul keinginan atau sasaran yang hendak dicapai dan mencari usaha untuk mencapai sasaran, serta berakhir dengan pemuasan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kasenda (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Menurut Gijoh (2013) penelitiannya tersebut menemukan bahwa motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil dari penelitian selanjutnya yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Prama Sanur Beach Bali. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka akan menambah kepuasan kerja karyawan serta dimana motivasi kerja sangat berpengaruh sekali terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Rizwan et al (dalam Poniasih & Dewi, 2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sejalan menurut McClelland (dalam Sugama, 2017:21) motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang pegawai melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai

Pada suatu organisasi sangat diperlukan adanya disiplin kerja, terutama dalam hal memotivasi pegawai untuk mendisiplinkan diri dalam pelaksanaan pekerjaan baik individu maupun kelompok. Kedisiplinan dapat dimaknai sebagai

kesediaan dan kesadaran seorang pegawai dalam mematuhi aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi dengan penuh tanggung jawab (Hasibuan, 2019). Menurut Sinambela (2019) disiplin kerja merupakan perilaku pegawai secara sadar dan teratur untuk bersedia dalam menaati semua aturan organisasi dan kaidah-kaidah sosial yang telah ditetapkan.

Disiplin kerja berguna untuk mengajarkan pegawai dalam menaati aturan, prosedur dan kebijakan organisasi agar dapat berkinerja lebih baik. Menurut Sinambela (2019), tingkat kedisiplinan yang tinggi pada pegawai dapat meningkatkan output kerja yang dapat dihasilkan oleh pegawai tersebut. Sriyono (2017) berpendapat bahwasanya terdapat pengaruh secara langsung dari disiplin kerja pada tingkat kinerja pegawai. Begitu juga dalam hasil penelitian Kurniawan dan Alimudin (2015) yang menunjukkan Disiplin kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Luthan (2016) memberikan definisi motivasi sebagai suatu proses yang dimulai karena adanya kebutuhan fisiologis dan psikis yang menimbulkan tindakan atau stimulus tertentu untuk melakukan aktivitasnya mencapai suatu tujuan. Robbins dan Judge (2017 : 247) mengartikan motivasi adalah *“as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal”*. Pernyataan ini menekankan bahwasannya dalam motivasi kerja seseorang diperlukan adanya intensitas upaya terhadap motivasi tersebut yang mengarah pada tujuan organisasi dengan penuh ketekunan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang menguntungkan bagi organisasi. Motivasi tidak hanya

timbul dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu, namun dapat muncul untuk memenuhi suatu kebutuhan.

Maslow (1970) menjelaskan bahwa setiap manusia berusaha untuk memenuhi lima kebutuhan hidup, yakni kebutuhan fisiologis (makan, minum, seksual, dan keperluan jasmaniah lain), kebutuhan untuk merasa aman (perlindungan dan keselamatan), kebutuhan sosial (diterima dalam kelompok, afiliasi, berinteraksi, pertemanan), kebutuhan akan harga diri (kehormatan dan penghargaan, status, pengakuan), dan kebutuhan aktualisasi diri (menunjukkan kompetensi, keterampilan, mengeluarkan bakat). Apabila setiap kebutuhan dapat terpenuhi secara substansial, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Agar dapat memotivasi seseorang, perlu diketahui tingkat kebutuhan apa yang dimiliki oleh orang tersebut dan fokus pada pemenuhan kebutuhan di atas tingkat itu. Motivasi akan selalu muncul untuk memenuhi kebutuhan dan hilang setelah kebutuhan tersebut terpenuhi. Motivasi merupakan daya penggerak yang timbul secara internal atau eksternal seseorang dan menghidupkan gairah serta keuletan guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Daft, 2011). Oleh sebab itu meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah penting bagi organisasi atau organisasi karena akan mempengaruhi produktivitasnya yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh Kurniawan dan Alimudin (2015). Beberapa penelitian terdahulu juga memiliki kesimpulan yang sama, seperti penelitian dari Yasmin dan Wahyudi (2016). Penelitian-penelitian tersebut memperoleh hasil bahwasanya kinerja dipengaruhi

secara positif oleh motivasi kerja yang menunjukkan kenaikan pada tingkat motivasi kerja akan diikuti dengan kenaikan tingkat kinerja pegawai secara nyata.

5. Pengaruh kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai

Hasibuan (2019) mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu bentuk sikap seseorang secara emosional untuk menunjukkan kesenangan dan kecintaannya terhadap pekerjaan yang tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan dan kinerjanya baik di dalam pekerjaan, diluar pekerjaan maupun dalam keduanya. Berlandaskan pendapat diatas dapat disampaikan bahwasannya kepuasan kerja merupakan jawaban dari perwujudan perasaan pegawai atas terpenuhinya kepuasan dalam diri pegawai tersebut akan beberapa hal dari dalam pekerjaan, di luar pekerjaan dan perpaduan baik dari dalam ataupun dari luar pekerjaan.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2012) bahwa hasil dari kepuasan kerja memiliki nilai yang berbeda untuk setiap orang tergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik serta cara kerja individu melihat hasil kerjanya. Menurut sebagian orang, pekerjaan dengan tanggung jawab dan tantangan yang besar mungkin akan mempunyai nilai biasa saja atau bahkan negatif setelah dihubungkan dengan riwayat pendidikan dan pengalamannya terdahulu. Namun sebaliknya untuk sebagian orang lainnya, hasil kerja tersebut akan dipandang memiliki nilai yang positif. Perbedaan tersebut menjelaskan bahwa terdapat perbedaan nilai kepuasan kerja bahkan untuk tugas dan pekerjaan yang sama. Menurut pendapat Sinambela (2019), yang menyatakan bahwa seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Kurniawan dan Alimudin (2015) di dalam penelitiannya menunjukkan bahwasanya kinerja

karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja, sehingga dapat disampaikan apabila organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya, maka tingkat kinerja pegawainya pun akan meningkat. Pendapat senada disampaikan dalam penelitian Brury (2016); yang mengungkapkan kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja.

6. Pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan Kerja

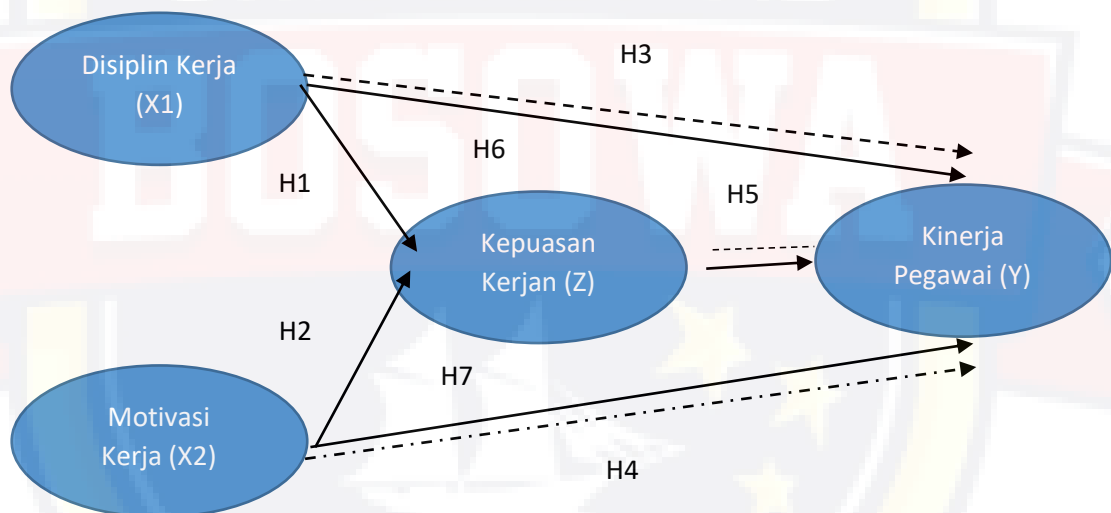
Kepuasan kerja dapat meningkatkan hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai akan bekerja dengan semangat jika kepuasan didapatkan dari pekerjaannya dan kepuasan kerja pegawai ialah kunci motivasi moral, kedisiplinan, serta prestasi kerja pegawai dalam mewujudkan tercapainya tujuan organisasi (Hasibuan, 2019). Variabel kepuasan dan disiplin kerja dimana kedua faktor ini ialah penyebab dan penentu baik buruknya prestasi kerja seorang pegawai, pegawai yang memiliki kepuasan kerja pasti mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasinya, pegawai akan menyelesaikan berbagai macam tugas yang dibebankan kepada mereka dengan penuh rasa tanggung jawab dan akan memberikan hasil yang terbaik untuk organisasinya, memberikan solusi terhadap faktor-faktor tersebut agar mampu menjaga kepuasan kerja para pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan kedisiplinan pegawai pada organisasinya (Nugrahaningsih & Julaela, 2017).

7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat memengaruhi pegawai dalam menyelesaikan tugas hariannya di organisasi. Pegawai yang tidak puas bekerja terlihat tidak bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, akan memengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan

kerja antar pegawai berkaitan erat dengan kinerja pegawai; pegawai yang puas akan mempunyai dorongan serta keikut-sertaan kerja yang tinggi, sehingga akan mengoptimalkan kinerja pegawai (Alhamdi, 2018). Kebutuhan merupakan faktor penting untuk memotivasi pegawai sebagai manusia pasti mempunyai aneka kebutuhan primer dan sekunder. pegawai akan terdorong jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja pegawai pada organisasi. (Nurchayani, 2012).

Untuk lebih jelasnya keterkaitan antara pengaruh dari masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui gambar dibawah ini :



Gambar 2.1

KERANGKA KONSEP

Keterangan :

-----> : Pengaruh Tidak Langsung

————> : Pengaruh Langsung

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori dan kerangka pikir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
6. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat
7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih (Umar, 2013:30). Penelitian ini menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang akan digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel dinyatakan dengan angka atau skala numerik (Kuncoro, 2018:41). Penelitian ini menganalisis pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Kantor Gubernur pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang berlokasi di Jalan Abdul Malik Pattana Endeng, Rangas, Kecamatan. Simboro Kepulauan, Kabupaten Mamuju, Sulawesi Barat . Waktu yang digunakan selama melakukan penelitian kurang lebih tiga bulan dimulai dari bulan September sampai dengan bulan November tahun 2021.

C. Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran (2017) mengemukakan populasi mengacu pada keseluruhan orang, kejadian atau hal-hal yang menarik yang ingin peneliti investigasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai khusus pada Biro Umum

dan Perlengkapan yang berjumlah sebanyak 72 orang, hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.1
DATA JUMLAH PEGAWAI PADA BIRO UMUM DAN PERLENGKAPAN
KANTOR GUBERNUR PROVINSI SULAWESI BARAT TAHUN 2021

No	Keterangan	Jumlah
1	Kepala Biro Umum	1
2	Bagian Rumah Tangga	25
3	Bagian Administrasi dan Asset	20
4	Administrasi pimpinan	26
Jumlah		72

Sumber : Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat, 2021

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi, sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran; 2017). Penetapan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus (sampel jenuh) karena jumlah populasi relatif sedikit maka semua populasi dianggap sebagai sampel yakni sebanyak 72 orang.

3. Teknik Penarikan Sampel

Teknik penarikan sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yakni penentuan sampel berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu, dimana dalam penelitian ini dikhususkan pada Biro Umum dan perlengkapan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam sebuah penelitian. Penelitian ini pada dasarnya adalah

melakukan pengukuran terhadap fenomena-fenomena sosial, maka dalam penelitian ini harus ada alat yang tepat. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Instrumen yang digunakan adalah dengan menggunakan observasi, dokumentasi dan kuesioner metode terbuka, dimana kemungkinan pilihan jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan alternatif jawaban lain.
- b. Indikator-Indikator untuk kedua variabel tersebut kemudian dijabarkan oleh peneliti yang menjadi sejumlah pernyataan sehingga diperoleh data kualitatif. Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik. Sedangkan teknik ukuran yang digunakan yaitu teknik Skala Likert atau skala sikap. Pengertian Skala Likert menurut Sugiyono (2018:93) adalah, “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. ”Dalam skala sikap ini, responden menyatakan persetujuannya dan ketidaksetujuannya terhadap sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Sulawesi Barat.

E. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengukuran terhadap keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Setelah itu peneliti akan melanjutkan analisis untuk mencari pengaruh suatu variabel dengan variabel lain. Menurut Sugiyono (2018:30), berdasarkan hubungan antara satu variabel dengan variabel lain, maka variabel dalam penelitian ini adalah disiplin kerja dan motivasi sebagai variabel bebas (independen, X) dan variabel kinerja pegawai sebagai

variabel terikat (dependen Y) serta variabel kepuasan kerja sebagai variabel antara (Z).

F. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dikemukakan dalam penelitian ini bersumber dari :

- a. Data Primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini yang merupakan data primer ialah identitas sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas dan keadaan sosial seperti : usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari pegawai biro umum dan perlengkapan kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat, yang berkaitan dengan disiplin, motivasi, dan kepuasan kerja . Pada penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer, yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai kantor biro umum dan perlengkapan kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.
- b. Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain, atau lewat dokumen. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: dokumen yang relevan digunakan sebagai data pendukung penelitian, terkait dengan variabel yang akan diteliti.

G. Teknik Pengumpulan Data

Suatu penelitian membutuhkan sarana untuk menemukan dan mengetahui lebih mendalam, dengan demikian kebenaran penelitian dapat dipertanggung-jawabkan secara ilmiah. Sebagai tindak lanjut dalam memperoleh data-data sebagaimana yang diharapkan, maka peneliti melakukan metode pengumpulan data berupa :

- a. Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti.
- b. Dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen organisasi menyangkut masalah disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai.
- c. Kuesioner yaitu daftar pertanyaan yang diberikan peneliti pada responden untuk diberikan jawaban. Kuesioner terdiri dari pertanyaan terbuka, yaitu pertanyaan yang berkaitan dengan identitas responden serta pertanyaan tertutup yaitu pertanyaan yang meminta responden untuk memilih salah satu jawaban yang telah tersedia. Pertanyaan dibuat dalam bentuk angket dengan menggunakan skala Likert 1-5 yang masing-masing mewakili pendapat dari responden. Skala tersebut adalah :
 - a. Sangat setuju : Skor 5
 - b. Setuju : Skor 4
 - c. Ragu-Ragu/Netral : Skor 3
 - d. Tidak Setuju : Skor 2
 - e. Sangat Tidak Setuju : Skor 1

Pada penelitian ini, responden diharuskan memilih salah satu dari kelima alternatif jawaban yang tersedia. Nilai yang diperoleh akan dijumlahkan dan jumlah tersebut menjadi nilai total.

H. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis statistik dengan menggunakan software SPSS versi 23, kemudian dilakukan analisa untuk ditarik kesimpulannya. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Uji instrument penelitian

- a. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor variabel.
- b. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha* $> 0,60$.

2. Uji Asumsi klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. Normalitas dapat diuji dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, yang dapat dilakukan dengan SPSS.

- b. Uji multikolineritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi atas variabel bebas (independen). Model regresi

yang baik seharusnya bebas multikolineritas atau tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Uji Multikolineritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF).

c. Uji Heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut Heterokedastisitas (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Analisis jalur (*Path analysis*) dengan metode regresi linear berganda digunakan dalam menguji pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Berikut adalah persamaan dalam analisis jalur menurut Saptutyingsih dan Setyaningrum (2020 : 196), dengan menggunakan rumus :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

Z = Kepuasan kerja

b₀ = Intercept

b₁ s/d b₂ = Koefisien regresi yang akan dihitung

X₁ = Disiplin kerja

X₂ = Motivasi kerja

e = Standar error.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis atas regresi dan korelasi digunakan dengan alat analisis sebagai berikut :

a. Uji t

Uji ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat apakah bermakna atau tidak. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan probabilitas yaitu nilai $\text{sig} < 0,05$ menemukan pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat, dan apabila nilai $\text{sig} > 0,05$ memberikan pengaruh yang tidak signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

b. Uji F

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang simultan terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai signifikan yang lebih kecil dari 0,05 menemukan ada pengaruh yang simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, begitu pula sebaliknya.

5. Koefisien determinasi (*adjusted R²*).

Uji R^2 merupakan uji yang dilakukan terhadap model yang dibentuk dengan tujuan menjelaskan seberapa besar kontribusi dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Nilai R^2 mempunyai range antara 0 sampai dengan 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar nilai R^2 maka semakin bagus model regresi yang digunakan. Sedangkan semakin kecil nilai R^2 artinya variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat semakin kecil.

I. Definisi Operasional

Definisi variabel merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur dalam sebuah penelitian. Variabel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan landasan teori yaitu disiplin kerja, motivasi kerja, terhadap kinerja melalui kepuasan kerja . Secara operasional variabel tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

Tabel 3.2
Matriks Operasional Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
Disiplin Kerja (X1)	Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan	1. Tujuan dan Kemampuan 2. Balas Jasa 3. Keadilan 4. Waskat (pengawasan melekat) 5. Sanksi hukuman Hasibuan (2019:194-198)	Diukur dengan menggunakan skala likert dengan kriteria penilaian 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 =Ragu-Ragu, 4 = Setuju dan 5 = sangat setuju.
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi kerja 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	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan penghargaan 5. Kebutuhan aktualisasi diri. Sedarmayanti (2017 : 154-155)	Diukur dengan menggunakan skala likert dengan kriteria penilaian 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 =Ragu-Ragu, 4 = Setuju dan 5 = sangat setuju.
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.	1. Kuantitas Pekerjaan (<i>Quantity of Work</i>). 2. Kualitas Pekerjaan (<i>Quality Of Work</i>).	Diukur dengan menggunakan skala likert dengan kriteria

		3. Kemandirian (<i>Dependability</i>).	penilaian 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 =Ragu-Ragu, 4 = Setuju dan 5 = sangat setuju.
		4. Inisiatif (<i>Initiative</i>).	
		5. Adaptabilitas (<i>Adaptability</i>).	
		6. Kerjasama (<i>Cooperation</i>).	
		Suwatno dan Priansa (2018: 86)	
Kepuasan kerja (Z)	Kepuasan kerja didefinisikan sebagai alat ukur untuk melihat hasil dari pelayanan pegawai terhadap suatu pekerjaan yang menjadi tugas masing-masing setiap pegawai sesuai dengan tanggung jawab masing-masing bagian dalam organisasi.	1. Pekerjaan itu sendiri, 2. Kesempatan untuk kenaikan jabatan/promosi 3. Supervisi 4. Rekan kerja, 5. Kondisi kerja, Luthans (2016:244)	Diukur dengan menggunakan skala likert dengan kriteria penilaian 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 =Ragu-Ragu, 4 = Setuju dan 5 = sangat setuju.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Profil Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Dalam pasal 13 ayat (1) Undang-undang No. 26 tahun 2004 tentang pembentukan Provinsi Sulawesi Barat dinyatakan bahwa “Dengan diresmikannya Provinsi Sulawesi Barat dan dilantiknya pejabat Gubernur Sulawesi Barat dibentuk perangkat daerah yang meliputi Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, dan Organisasi Perangkat Daerah yang lain dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kemampuan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.

Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah mempunyai 6 (enam) Biro, diantaranya: 1) Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, 2) Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, 3) Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, 4) Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, 5) Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, dan 6) Biro Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pelayanan administrasi ketatausahaan, protokol, kearsipan, perlengkapan dan rumah tangga.

Dalam melaksanakan tugas Biro Umum, Perlengkapan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menyelenggarakan fungsi:

1. Melaksanakan keprotokolan Gubernur, Wakil Gubernur, dan Sekretaris Daerah;
2. Melaksanakan dukungan tata usaha, Gubernur, Wakil Gubernur, Sekretaris Daerah, dan Kepala Biro;
3. Melaksanakan urusan rumah tangga rujab Gubernur, Wakil Gubernur, dan Sekretaris Daerah;
4. Pembinaan dan pengelolaan kearsipan.

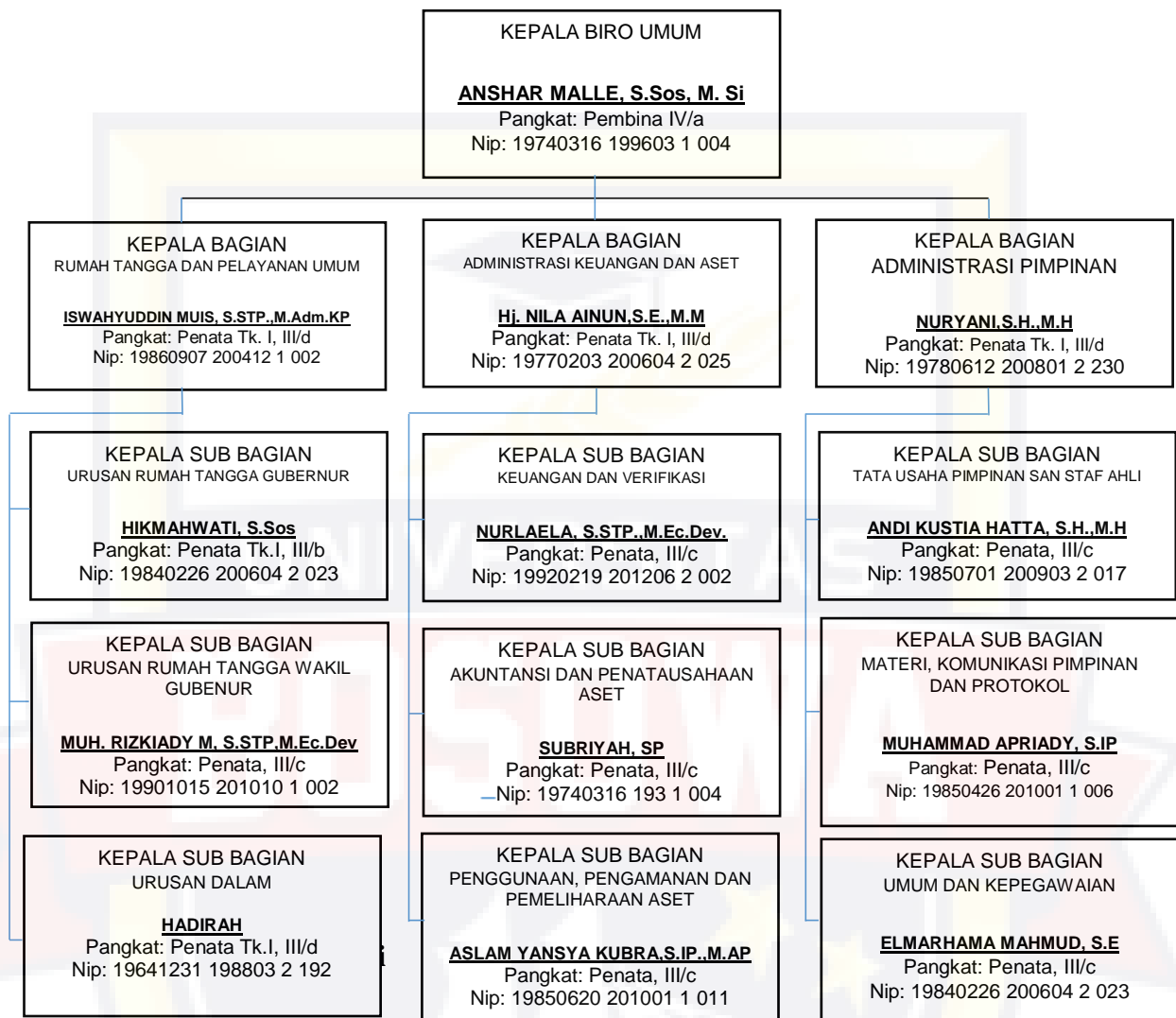
2. Visi dan Misi

1. Visi

“Terwujudnya Pelayanan Prima di Bidang Keuangan dan Penatausahaan, Kerumahtanggaan serta penyediaan Sarana dan Prasarana untuk Menunjang Tugas Pokok Sekretariat Daerah”.

2. Misi

- 1) Mewujudkan pelayanan administrasi keuangan yang cepat, tertib dan akuntabel;
- 2) Mewujudkan pelayanan kebutuhan sarana dan prasarana kerja aparatur yang tertib dan cermat;
- 3) Mewujudkan pelayanan kerumahtanggaan yang tepat, cepat dan efisien;
- 4) Membangun sumber daya manusia berkualitas, berkepribadian dan berbudaya;



Gambar 4.1

**STRUKTUR ORGANISASI BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI SULAWESI BARAT**

Sumber : Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat

B. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Bagian ini akan diuraikan dan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan selanjutnya diolah dengan menggunakan sistem komputersasi program SPSS release 24 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat (Studi Kasus Biro Umum dan Perlengkapan). Deskripsi karakteristik responden adalah penyajian data responden penelitian yang diperlukan sebagai informasi dan sebagai obyek penelitian yang memberikan interpretasi atas identitas profil dari responden yang diamati.

Untuk memudahkan dalam proses penelitian ini, maka adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai khusus Biro Umum dan Perlengkapan pada kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat, yang berjumlah sebanyak dengan 72 orang responden. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 72 eksamplar, dari 72 eksamplar kuesioner yang disebarkan, maka semuanya mengembalikan dan mengisi kuesioner dengan benar sehingga siap untuk diolah dan kemudian dianalisis.

Untuk memberikan kemudahan dalam mengidentifikasi responden maka dalam penelitian ini dikelompokkan kedalam beberapa pengidentifikasian yakni berdasarkan : jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, golongan dan status, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a) Karakteristik responden menurut jenis kelamin

Jenis kelamin mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, dimana karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini terdiri atas laki-laki dan perempuan. Untuk lebih jelasnya karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Laki-laki	54	75,0
2.	Perempuan	18	25,0
		72	100,0

Sumber : Data Primer, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 72 orang responden yang diteliti, terlihat bahwa mayoritas pegawai yang bekerja pada Biro Umum dan Perlengkapan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat didominasi oleh pegawai laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 54 orang (75%), sedangkan sisanya adalah pegawai perempuan yakni sebanyak 18 orang (25%).

b) Karakteristik responden menurut Umur

Umur responden dapat menggambarkan tingkat pengalaman dan kedewasaan pola pikir dari responden dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Untuk lebih jelasnya akan disajikan karakteristik responden menurut umur yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden menurut Umur

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	< 25 tahun	1	1,4
2.	26-35 tahun	23	31,9
3.	36-45 tahun	38	52,8
4.	46-50 tahun	5	6,9
5.	> 50 tahun	5	6,9
		72	100,0

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa mayoritas pegawai yang bekerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat khususnya pada Biro Umum dan Perlengkapan didominasi oleh pegawai dengan umur antara 36-45 tahun dengan jumlah responden sebanyak 38 orang (52,8%), diikuti oleh pegawai dengan umur 26-35 tahun yakni sebanyak 23 orang (31,9%).

c) Karakteristik responden menurut Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan terakhir adalah jenjang pendidikan yang dimiliki oleh responden dalam penelitian ini dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi mulai dari jenjang pendidikan SLTA, D3, Sarjana (S1) dan Pasca Sarjana. Untuk lebih jelasnya identitas responden menurut pendidikan terakhir dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden menurut Pendidikan Terakhir

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	SLTA	24	33,3
2.	D3	6	8,3
3.	S.1	33	45,8
4.	S.2	9	12,5
		72	100,0

Sumber : Data Primer, 2021

Dari data tersebut di atas, terlihat bahwa mayoritas tingkat pendidikan terakhir pegawai yang bekerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat khususnya pada Biro Umum dan Perlengkapan adalah pegawai yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) dengan jumlah responden sebanyak 33 orang (45,8%), diikuti oleh tingkat pendidikan terakhir SLTA dengan jumlah responden sebanyak 24 orang (33,3%).

d) Karakteristik Responden menurut Golongan

Golongan adalah berkaitan dengan tingkatan jabatan yang dimiliki oleh pegawai yakni dimulai dari golongan 2, golongan 3 dan golongan 4. Untuk lebih jelasnya karakteristik responden menurut golongan dalam penelitian ini selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden menurut Golongan

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Golongan 2	26	36,1
2.	Golongan 3	45	62,5
3.	Golongan 4	1	1,4
		72	100,0

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel tersebut di atas yakni karakteristik responden menurut golongan, terlihat bahwa mayoritas pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat Biro Umum dan Perlengkapan didominasi oleh Golongan 3 dengan jumlah responden sebanyak 45 orang (62,5%), diikuti oleh golongan 2 yakni sebanyak 26 orang (36,1%), dan sisanya adalah golongan 4 yakni sebanyak 1 orang (1,4%).

e) Karakteristik responden menurut Status

Status responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan atas dua kategori yakni status menikah dan belum menikah. Hasil selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Karakteristik Responden menurut Status

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Menikah	64	88,9
2.	Belum menikah	8	11,1
		72	100,0

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel karakteristik responden menurut status, maka mayoritas pegawai yang bekerja pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat khususnya pada Biro Umum dan Perlengkapan didominasi oleh pegawai berstatus menikah dengan jumlah responden sebanyak 64 orang (88,9%), sedangkan sisanya adalah berstatus belum menikah dengan jumlah responden sebanyak 8 orang (11,1%).

2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian (Disiplin, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai)

Analisis deskripsi variabel penelitian yaitu suatu analisis yang memberikan gambaran mengenai persepsi atau tanggapan responden dari setiap butir pernyataan dalam masing-masing variabel penelitian dengan menggunakan formulasi perhitungan kelas interval dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Titik tertinggi} - \text{Titik terendah}}{\text{Skala Pengukuran}}$$

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Dari perhitungan tersebut di atas, maka dibuatkan kriteria skor yaitu sebagai berikut :

- a. $1 < 1,80$ = Sangat rendah
- b. $1,8 < 2,60$ = Rendah
- c. $2,60 < 3,40$ = Sedang
- d. $3,40 < 4,20$ = Tinggi
- e. $4,20 < 5$ = Sangat tinggi

Berdasarkan hasil kriteria analisis skor, maka selanjutnya akan disajikan deskripsi dari setiap variabel penelitian yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Persepsi Responden mengenai Disiplin Kerja

Tingkat kedisiplinan merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin pegawai, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi pegawai dalam mencapai kinerja kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggungjawab yang ditunjukkan oleh pegawai bersangkutan. Tanpa kedisiplinan, sulit pula bagi organisasi untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada pegawainya.

Wirawan (2015:279) mengemukakan bahwa salah satu perilaku yang memengaruhi kinerja adalah : ada dua istilah yang terkait dengan konsep tersebut yaitu perilaku disiplin pegawai dan tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh organisasi. Oleh karena itu dari hasil penyebaran kuesioner maka adapun persepsi responden berkaitan dengan disiplin kerja dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6
PERSEPSI RESPONDEN ATAS DISIPLIN KERJA

Pernyataan	Tanggapan Responden					Rata-Rata
	STS	TS	RR	S	SS	
Tujuan dan pekerjaan yang dibebankan harus sesuai dengan kemampuan yang pegawai miliki	0	0	18 (25)	40 (55,6)	14 (19,4)	3,94
Organisasi memberikan balas jasa untuk lebih meningkatkan kesejahteraan bagi setiap pegawai dan keluarga	0	0	14 (19,4)	41 (56,9)	17 (23,6)	4,04
Keadilan pimpinan sudah diterapkan dengan baik kepada setiap pegawai dalam lingkup organisasi	0	0	20 (27,8)	37 (51,4)	15 (20,8)	3,93
Pimpinan selalu melakukan pengawasan kepada setiap pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari	0	0	16 (22,2)	42 (58,3)	14 (19,4)	3,97
Organisasi memberikan sanksi hukum sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilanggar oleh setiap pegawai	0	0	12 (16,7)	47 (65,3)	13 (18,1)	4,01
Total skor rata-rata variabel Disiplin kerja						3,98

Sumber : Data primer diolah, 2021

Tabel 4.6 yakni persepsi responden atas disiplin kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat maka diperoleh total skor rata-rata variabel disiplin kerja sebesar 3,98 dan dipersepsikan tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap pegawai sudah memiliki disiplin kerja yang tinggi, karena organisasi memberikan balas jasa untuk lebih meningkatkan kesejahteraan bagi setiap pegawai dan keluarganya sehingga menjadikan pegawai lebih berdisiplin. Kemudian organisasi memberikan sanksi hukum sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilanggar oleh setiap pegawai serta Pimpinan selalu melakukan pengawasan kepada setiap pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari.

2. Persepsi Responden mengenai Motivasi Kerja

Motivasi adalah sesuatu hal yang penting bagi semua organisasi karena tanpa motivasi yang baik, tujuan pegawai untuk bekerja maupun tujuan organisasi tidak akan tercapai sesuai dengan harapan atau tidak tercapai sama sekali. Menurut Hasibuan (2019: 95) 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. Hasil persepsi responden mengenai pemberian motivasi kerja dalam kaitannya dengan kinerja pegawai dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.7

PERSEPSI RESPONDEN ATAS MOTIVASI KERJA

Pernyataan	Tanggapan Responden					Rata-Rata
	STS	TS	RR	S	SS	
Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan keluarga saya terpenuhi	0	0	19 (26,4)	39 (54,2)	14 (19,4)	3,93
Saya senang dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari karena didukung oleh suasana kerja yang aman dan nyaman	0	0	16 (22,2)	38 (52,8)	18 (25)	4,03
Pimpinan selalu memberikan perhatian secara personal tentang persoalan pribadi yang saya atau pegawai hadapi	0	0	13 (18,1)	38 (52,8)	21 (29,2)	4,11
Pimpinan sangat memperhatikan dan menghargai prestasi yang diperoleh pegawai dengan memberikan penghargaan	0	0	15 (20,8)	43 (59,7)	14 (19,4)	3,99
Pimpinan selalu memberikan dukungan penuh kepada setiap pegawainya untuk melakukan pengembangan diri	0	0	25 (34,7)	36 (50)	11 (15,3)	3,81
Total skor rata-rata variabel Motivasi Kerja						3,97

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel di atas yakni hasil persepsi responden atas variabel motivasi kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat maka diperoleh total skor rata-rata variabel motivasi kerja sebesar 3,97 dan dipersepsikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai sudah tinggi, dimana dapat dilihat bahwa Pimpinan selalu memberikan perhatian secara personal tentang persoalan pribadi yang pegawai hadapi, kemudian setiap pegawai senang dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari karena didukung oleh suasana kerja yang aman dan nyaman. Begitu pula bahwa pimpinan sangat memperhatikan dan menghargai prestasi yang diperoleh pegawai yakni dengan memberikan penghargaan atau dengan makan bersama.

3. Persepsi Responden mengenai Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai. Dampak kepuasan kerja lebih banyak pada produktivitas pegawai, tingkat absensi pegawai, dan tingkat pergantian pegawai. Hubungan antara kepuasan dengan kinerja dapat dikatakan secara singkat bahwa pegawai yang bahagia adalah pegawai yang produktif. Apabila pegawai merasa lebih puas dengan pekerjaannya, maka ia akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi.

Rivai dan Sagala (2018:856) bahwa kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Hasil persepsi responden mengenai kepuasan kerja pegawai dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.8
PERSEPSI RESPONDEN ATAS KEPUASAN KERJA

Pernyataan	Tanggapan Responden					Rata-Rata
	STS	TS	RR	S	SS	
Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan pendidikan dan kemampuan yang saya miliki	0	0	20 (27,8)	47 (65,3)	5 (6,9)	3,79
Saya merasa senang karena selalu ada kesempatan terbuka untuk kenaikan jabatan atau dipromosikan	0	0	11 (15,3)	34 (47,2)	27 (37,5)	4,22
Saya senang dengan adanya supervisi yang selalu melakukan pengawasan terhadap setiap aktivitas kerja sehari-hari	0	0	10 (13,9)	43 (59,7)	19 (26,4)	4,13
Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan yang lainnya	0	0	7 (9,7)	40 (55,6)	25 (34,7)	4,25
Saya senang dengan kondisi kerja yang mendukung dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari	0	0	6 (8,3)	29 (40,3)	37 (51,4)	4,43
Total skor rata-rata variabel Kepuasan kerja						4,16

Sumber : Data primer diolah, 2021

Data mengenai hasil persepsi responden atas variabel kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat maka diperoleh total skor rata-rata variabel kepuasna kerja sebesar 4,16 dan dipersepsikan tinggi. Ini berarti bahwa pegawai sudah merasakan kepuasan kerja yang tinggi dalam bekerja, khususnya yang berkaitan dengan kondisi kerja yang mendukung dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari, senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan yang lainnya. Kemudian setiap pegawai merasa senang karena selalu ada

kesempatan terbuka untuk kenaikan jabatan atau dipromosikan, serta setiap pegawai senang dengan adanya supervisi yang selalu melakukan pengawasan terhadap setiap aktivitas kerja sehari-hari pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

4. Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diproduksi dari fungsi-fungsi jabatan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pencapaian kinerja merupakan suatu proses yang memerlukan sejumlah sumber daya (*resources*) seperti uang, orang, alat, waktu dan sebagainya. Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja atau *performance* adalah tingkat pencapaian kebijakan/program/kegiatan dengan menggunakan sejumlah sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:106) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil atau tingkat keberhasilan pegawai secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Adapun hasil persepsi responden mengenai variabel kinerja pegawai dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.9
PERSEPSI RESPONDEN ATAS KINERJA PEGAWAI

Pernyataan	Tanggapan Responden					Rata-Rata
	STS	TS	RR	S	SS	
Saya mampu menyelesaikan kuantitas setiap pekerjaan/tugas yang diberikan sesuai yang ditargetkan organisasi	0	0	17 (23,6)	48 (66,7)	7 (9,7)	3,86
Setiap pegawai dituntut untuk dapat mencapai standar kualitas kerja yang diinginkan oleh organisasi	0	0	1 (1,4)	42 (58,3)	29 (40,3)	4,39
Setiap karyawan harus memiliki sifat kemandirian dalam bekerja sehingga tidak tergantung pada pegawai lainnya	0	0	13 (18,1)	45 (62,5)	14 (19,4)	4,01
Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengeluarkan inisiatif atau ide-ide dalam bekerja	0	0	7 (9,7)	36 (50)	29 (40,3)	4,31
Organisasi fleksibel dengan perubahan yang terjadi sesuai dengan kondisi saat ini	0	0	8 (11,1)	38 (52,8)	26 (36,1)	4,25
Organisasi menanamkan dalam diri setiap pegawai untuk menjalin kerjasama yang baik dengan sesama pegawai lainnya	0	0	13 (18,1)	30 (41,7)	29 (40,3)	4,22
Total skor rata-rata variabel Kinerja Pegawai						4,17

Sumber : Data primer diolah, 2021

Dari tabel 4.9 yakni persepsi responden atas variabel kinerja pegawai maka diperoleh total skor rata-rata variabel kinerja pegawai sebesar 4,17 dan termasuk dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat memiliki kinerja kerja yang tinggi. Dimana dapat dilihat bahwa setiap pegawai dituntut untuk dapat mencapai standar kualitas kerja yang diinginkan oleh organisasi, setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengeluarkan inisiatif

atau ide-ide dalam bekerja. Kemudian organisasi fleksibel dengan perubahan yang terjadi sesuai dengan kondisi saat ini, begitu pula bahwa organisasi selalu menanamkan dalam diri setiap pegawai untuk menjalin kerjasama yang baik dengan sesama pegawai lainnya.

3. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan atas dua pengujian yakni uji reliabilitas dan uji validitas. Untuk selengkapnya dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a) Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dimana menurut Ghozali (2013:133) bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* di atas dari 0,60. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10

HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS

Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Standar</i>	Kesimpulan
Disiplin kerja	5	0,795	0,60	Reliabel
Motivasi kerja	5	0,750	0,60	Reliabel
Kepuasan kerja	5	0,828	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai	6	0,789	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2021

Hasil perhitungan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* untuk masing-masing variabel laten yaitu : disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,60 (*composite reliability* > 0,60), sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh alat ukur adalah reliabel (alat ukur terpenuhi) dan dapat digunakan untuk melakukan analisis lebih lanjut.

b) Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui item yang dapat digunakan sebagai indikator dari seluruh variabel laten. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui keabsahan jawaban responden dalam kuesioner, dimana dalam pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan item pertanyaan dengan total score. Dalam penentuan keabsahan (valid) jawaban responden atas kuesioner, maka syarat minimum dikatakan suatu butir pertanyaan valid apabila memiliki nilai *corrected item total correlation* $\geq 0,30$.

Oleh karena itulah dalam pengujian validitas dari setiap variabel penelitian laten yakni : disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, maka hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.11
HASIL PENGUJIAN VALIDITAS

Variabel Laten	Indikator	<i>Corrected item total correlation</i>	$r_{\text{statistic}}$	Kesimpulan ($r_{\text{korelasi}} > 0,30$)
Disiplin Kerja (X1)	X _{1.1}	0,774	0,30	Valid
	X _{1.2}	0,693	0,30	Valid
	X _{1.3}	0,515	0,30	Valid
	X _{1.4}	0,511	0,30	Valid
	X _{1.5}	0,403	0,30	Valid
Motivasi Kerja (X2)	X _{2.1}	0,526	0,30	Valid
	X _{2.2}	0,602	0,30	Valid
	X _{2.3}	0,454	0,30	Valid
	X _{2.4}	0,558	0,30	Valid
	X _{2.5}	0,439	0,30	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z _{.1}	0,746	0,30	Valid
	Z _{.2}	0,499	0,30	Valid
	Z _{.3}	0,618	0,30	Valid
	Z _{.4}	0,705	0,30	Valid
	Z _{.5}	0,591	0,30	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y _{.1}	0,666	0,30	Valid
	Y _{.2}	0,337	0,30	Valid
	Y _{.3}	0,463	0,30	Valid
	Y _{.4}	0,568	0,30	Valid
	Y _{.5}	0,600	0,30	Valid
	Y _{.6}	0,621	0,30	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan data pada tabel di atas, nampak bahwa seluruh item pertanyaan pada setiap variabel untuk disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai adalah valid, alasannya karena memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar jika dibandingkan dengan nilai standar 0,30. Sehingga dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa semua item dalam instrumen penelitian sudah memenuhi persyaratan validitas serta dapat mengukur dengan tepat dan cermat.

4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis *ordinary least square* (OLS), yang bertujuan untuk menghitung nilai pada variabel tertentu, dimana uji asumsi klasik terdiri dari : uji normalitas, uji multikolineritas, dan uji heteroskedastiitas, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Uji Normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk menentukan apakah data terdistribusi secara normal atau tidak. Data dikatakan berdistribusi normal, apabila memiliki nilai signifikansi $> 0,05$. Sedangkan data dikatakan berdistribusi tidak normal, apabila nilai sig. $< 0,05$. Berikut adalah hasil pengujian dengan menggunakan pendekatan *Kolmogorov Smirnov test* melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.12
HASIL UJI NORMALITAS DENGAN *ONE SAMPLE KOLMOGOROV SMIRNOV TEST*

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.19944143
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.079
	Negative	-.077
Test Statistic		.079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2021

Dari tabel uji normalitas dengan menggunakan *one sample kolmogorov-Smirnov* test di atas, maka dapat diketahui bahwa masing-masing variabel berdistribusi normal, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) yang lebih dari 0,05 ($0,200 > 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal, sehingga dapat dilakukan penelitian selanjutnya.

b) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda.

Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Alat statistik yang sering dipergunakan untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas adalah jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai tolerance tidak kurang 0,1, maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinearitas, semakin tinggi VIF maka semakin rendah tolerance. Untuk lebih jelasnya dapat disajikan hasil uji multikolinearitas melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.13
HASIL UJI MULTIKOLINERITAS

Variabel	Colineritas Statistik		VIF Standar	Keputusan
	Tolerance	VIF		
Disiplin kerja	0,195	5,135	10	Tidak ada gejala multikolinieritas
Motivasi kerja	0,273	3,666	10	Tidak ada gejala multikolinieritas
Kepuasan kerja Pegawai	0,215	4,648	10	Tidak ada gejala multikolinieritas

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2021

Berdasarkan tabel 4.13 yakni hasil uji multikolinieritas, maka dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* semua variabel bebas mendekati angka 1 dan nilai VIF tidak lebih dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi untuk variabel disiplin kerja, motivasi kerja serta kepuasan kerja pegawai tidak terdapat multikolinieritas dan model regresi layak untuk dipakai.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidak-samaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas antara disiplin kerja, motivasi kerja, serta kepuasan kerja pegawai dalam penelitian ini dengan menggunakan metode glejser, yakni dengan cara membandingkan signifikan dari uji ini dengan nilai standar. Jika signifikan $< 0,05$ maka disimpulkan model regresi mengandung adanya

heterokedastisitas, jika sebaliknya nilai signifikansi $> 0,05$ maka terjadi heterokedastisitas. Adapun hasil pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14
HASIL UJI HETEROKEDASTISITAS

No.	Variabel	Sign.	Keterangan
1.	Disiplin Kerja	0,975	Tidak ada heterokedastisitas
2.	Motivasi Kerja	0,473	Tidak ada heterokedastisitas
3.	Kepuasan Kerja pegawai	0,267	Tidak ada heterokedastisitas

Sumber : Lampiran SPSS, 2021

Dari tabel hasil uji heterokedastisitas dengan menggunakan uji glejser maka dapat diketahui bahwa ketiga variabel independen yaitu disiplin kerja, motivasi kerja serta kepuasna kerja pegawai memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data tidak ada masalah heterokedastisitas pada model regresi.

5. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai

Analisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan analisis persamaan regresi model 1 dan model 2. Dari hasil olahan data persamaan regresi yang diolah dengan menggunakan program SPSS release 24 maka dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (Model 1)

Berdasarkan hasil olahan data yaitu pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat khususnya Biro Umum dan Perlengkapan dengan menggunakan program SPSS maka dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.15

HASIL OLAHAN DATA REGRESI MENGENAI DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.486	.236		2.063	.043
Disiplin Kerja	.632	.101	.632	6.245	.000
Motivasi Kerja	.293	.103	.288	2.846	.006
R	= 0,886				
Rsquare	= 0,785				
Fhitung	= 125,867				
Sign	= 0,000				

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja Pegawai
Sumber : Data diolah dengan SPSS release 24

Berdasarkan hasil olahan data regresi dengan menggunakan program SPSS release 24 maka akan disajikan persamaan regresi yaitu :

$$Y = 0,486 + 0,632X_1 + 0,288X_2$$

Dari hasil persamaan regresi yang telah diuraikan di atas maka akan disajikan interpretasi dalam penelitian ini yaitu :

$\beta_0 = 0,486$, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik disiplin kerja dan motivasi maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada

Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

$\beta_1 X_1 = 0,632$, dapat diartikan bahwa peningkatan disiplin kerja maka akan memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

$\beta_2 X_2 = 0,288$, dapat diartikan bahwa peningkatan motivasi kerja maka akan memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan antara disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat maka dapat dilihat dari nilai R yakni sebesar 0,886, hal ini dapat diartikan bahwa kekuatan antara disiplin dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai berada pada kategori kuat. Kemudian dengan nilai koefisien determinasi atau $R^2 = 0,785$, hal ini dapat diartikan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja dapat menjelaskan kepuasan kerja yaitu sebesar 78,5%. Sedangkan sisanya sebesar 21,5% ($100 - 78,50 \times 100$) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Kemudian dalam pengujian hipotesis penelitian ini maka dapat dilakukan dengan uji parsial dan uji serempak yaitu :

a) Uji parsial (uji t)

Uji parsial (uji t) digunakan dalam menguji pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor

Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Dimana hasil olahan data regresi dengan SPSS maka dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil uji parsial diperoleh nilai sig = 0,000, hal ini dapat dikatakan bahwa dengan nilai sig = 0,000 < 0,05 berarti dapat dikatakan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

2) Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil uji parsial diperoleh nilai sig = 0,006, hal ini dapat dikatakan bahwa dengan nilai sig = 0,006 < 0,05 berarti dapat dikatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

b) Uji Serempak (uji f)

Uji serempak yaitu suatu analisis untuk menguji apakah disiplin dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Sehingga dengan analisis serempak (uji F) diperoleh nilai $F_{hitung} = 125,867$ dan nilai sig. = 0,000. Dengan nilai sig = 0,000 < 0,05 berarti dapat dikatakan bahwa disiplin dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

b) Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (Model 2)

Untuk mengetahui pengaruh disiplin, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat (Model 2) maka sebelumnya akan disajikan hasil olahan data regresi melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.16

**HASIL OLAHAN DATA REGRESI DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BIRO UMUM
DAN PERLENGKAPAN KANTOR GUBERNUR
PROVINSI SULAWESI BARAT**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.741	.216		3.424	.001
Disiplin Kerja	.250	.113	.279	2.219	.030
Motivasi Kerja	.246	.097	.270	2.535	.014
Kepuasan kerja Pegawai	.350	.107	.391	3.263	.002
R = 0,889		Fhitung = 85,433			
Rsquare = 0,790		Sign = 0,000			
Adjusted Rsquare = 0,781					

Sumber : Data diolah dengan SPSS release 23

Berdasarkan tabel 4.16 yakni hasil olahan data regresi maka dapat disajikan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,741 + 279X_1 + 0,270X_2 + 0,391X_3$$

Dari hasil analisis mengenai persamaan regresi model 2 maka dapat diinterpretasikan dari persamaan yaitu :

$\beta_0 = 0,741$ sebagai nilai konstanta, yang artinya dengan adanya disiplin, motivasi kerja dan kepuasan kerja maka kinerja pegawai sebesar 0,741%.

$\beta_1 X_1 = 0,279$, dapat diartikan bahwa dengan adanya disiplin kerja maka akan dapat memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

$\beta_2 X_2 = 0,270$, dapat diartikan bahwa dengan adanya motivasi kerja maka akan dapat memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

$\beta_3 X_3 = 0,391$, dapat diartikan bahwa dengan adanya kepuasan kerja maka akan dapat memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

Kemudian dengan nilai $R = 0,889$, hal ini dapat dikatakan bahwa korelasi atau hubungan antara disiplin, motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang kuat atau tinggi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dengan nilai adjusted $R^2 = 0,781$, hal ini dapat diartikan bahwa variabilitas kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh disiplin, motivasi dan kepuasan kerja sebesar 78,1%, sedangkan sisanya sebesar 21,9% ($1 - 0,781 \times 100$) dapat ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil uji parsial (uji t) mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai sig = 0,030, dimana dengan nilai sig = 0,030 < 0,05 maka dapat dikatakan ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

2) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil uji parsial (uji t) mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai sig = 0,014, dimana dengan nilai sig = 0,014 < 0,05 maka dapat dikatakan ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

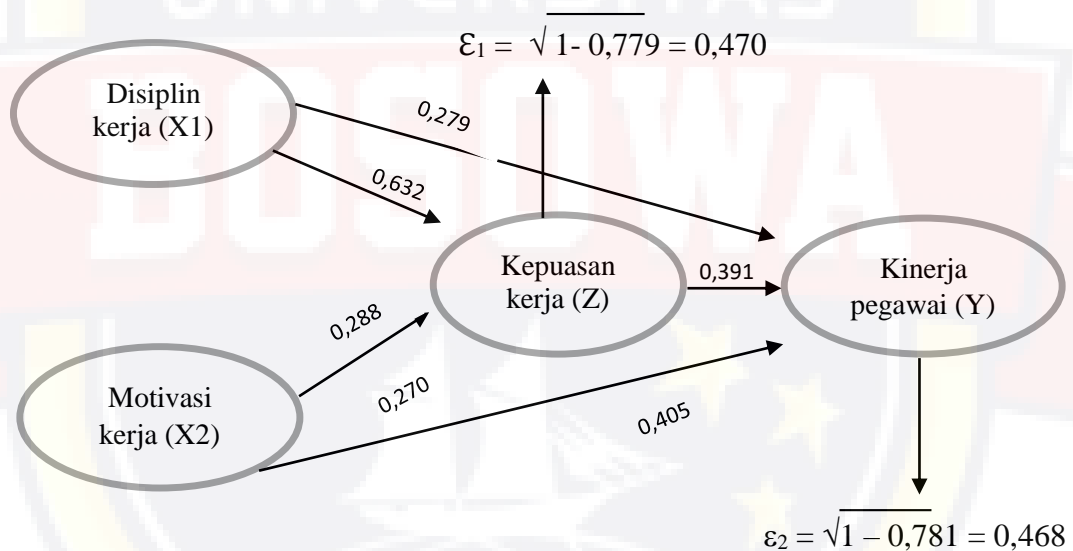
3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil uji parsial (uji t) mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai sig = 0,002, dimana dengan nilai sig = 0,002 < 0,05 maka dapat dikatakan ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

Kemudian dari hasil uji serempak (uji F) yang diperoleh nilai $F_{hitung} = 85,43$ dengan nilai sign. = 0,000, hal ini dapat dikatakan bahwa disiplin, motivasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh serempak atau bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

6. Analisis Jalur (s)

Analisis jalur (*Path Analysis*) yakni menguji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas (disiplin kerja, motivasi kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) melalui variabel mediasi (kepuasan kerja) pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Sehingga dari hasil pengujian regresi linear berganda (model 1 dan model 2) yang telah disajikan melalui analisis data penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, terlebih dahulu akan disajikan analisis jalur yang dapat ditunjukkan melalui Gambar 4.2 yaitu :



Gambar 4.2

HASIL UJI JALUR (*PATH ANALYSIS*) PENGARUH DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan Gambar 4.2 yaitu hasil pengujian jalur mengenai pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat maka

akan disajikan analisis jalur yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian mengenai pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis uji jalur dengan menggunakan regresi linear berganda yang sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka besarnya pengaruh langsung dari setiap variabel penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Besarnya pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,279 atau 27,90%. Sedangkan besarnya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,270 atau 27%. Sehingga dari hasil analisis data pada penelitian ini maka kontribusi yang terbesar secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat adalah motivasi kerja, alasannya karena pegawai mempersepsikan bahwa dengan adanya pendorong atau motivasi maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai.

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

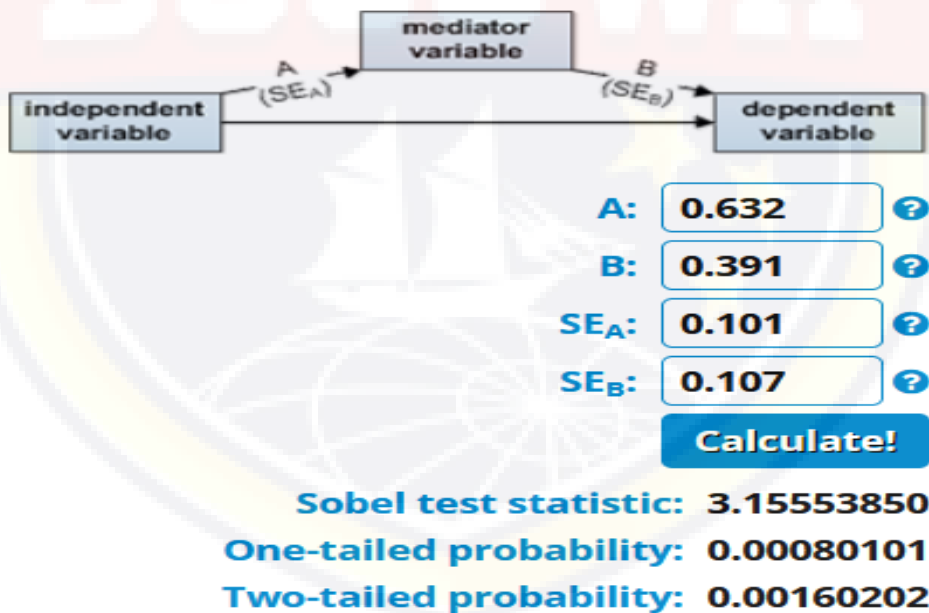
Besarnya pengaruh tidak langsung disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat, hal ini dapat diuraikan yaitu sebagai berikut :

1) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Besarnya pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat sebesar 0,247 atau 24,70% ($0,632 \times 0,391$). Sehingga total pengaruhnya sebesar 52,60% ($0,279 + 0,632 \times 0,391$) $\times 100$, dengan demikian untuk dapat membuktikan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai maka dapat dilakukan dengan uji *sobel test* secara online. Hal ini dapat ditunjukkan pada tabel 4.17 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.17

HASIL UJI *SOBEL TEST* PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA



Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Tabel 4.17 yaitu hasil *uji sobel test* pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Biro Umum dan

Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat, dimana dilihat dari nilai *sobel test* statistiknya sebesar 3,155 dan nilai $pvalue = 0,002$.

Oleh karena nilai *sobel test* statistik $3,155 > 1,96$ dan nilai $pvalue 0,002 < 0.05$ maka penelitian ini dapat membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja yang diterapkan pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat telah memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai.

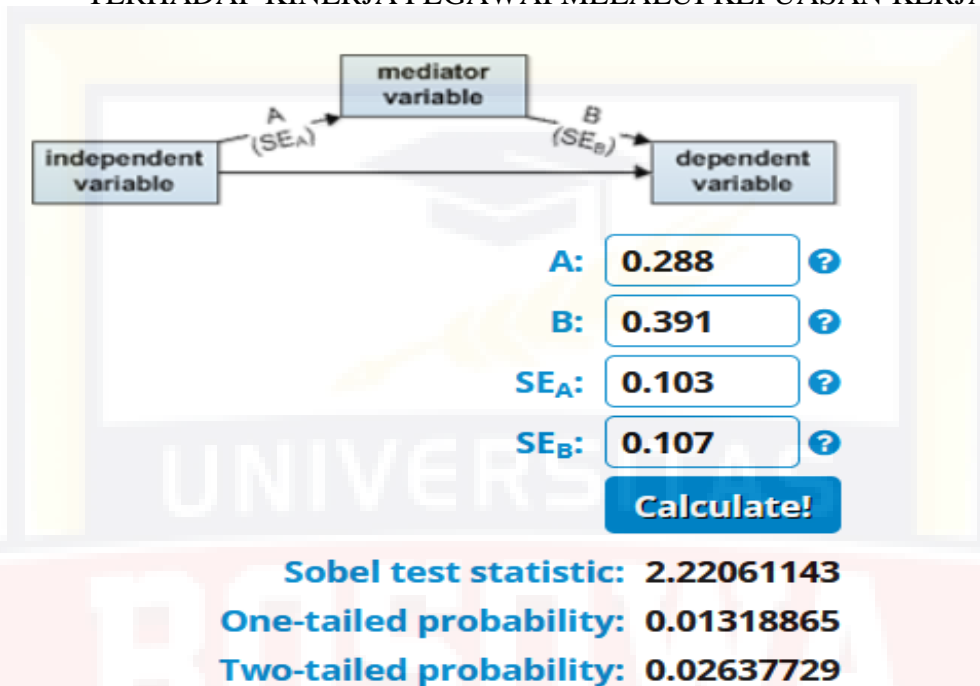
2) Pengaruh motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Besarnya pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat sebesar 0,113 atau 11,30 % ($0,288 \times 0,391 \times 100$), sedangkan total pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 38,30% ($0,270 + 0,288 \times 0,391 \times 100$).

Pembuktian kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat dapat dilakukan dengan menggunakan uji *sobel test*. Dengan menggunakan kalkulator uji *sobel test* secara *online* maka dapat ditunjukkan pada tabel 4.18 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.18

HASIL UJI *SOBEL TEST* MENGENAI PENGARUH MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA



Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Tabel 4.18 yakni hasil uji mediasi dengan menggunakan *sobel test* statistik secara *online* maka besarnya *nilai sobel test* statistik sebesar 2,220 dan nilai *pvalue* sebesar 0,013, karena nilai statistik $2,220 > 1,96$ dan nilai *pvalue* = $0,026 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Temuan pada penelitian ini bahwa adanya motivasi kerja yang diberikan organisasi kepada setiap pegawai dalam bekerja maka akan membuat pegawai merasa puas dalam bekerja sehingga memberikan dampak dalam meningkatkan hasil kerjanya pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, apabila pegawai merasakan puas bekerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Alasannya karena dari persepsi pegawai bahwa masing-masing pegawai merasakan bahwa gaji yang diterima sudah memenuhi kebutuhan hidup pegawai dan keluarga, adanya suasana kerja yang aman dan nyaman, adanya perhatian personal dari pimpinan, pemberian penghargaan serta kesempatan untuk pengembangan diri.

Dalam kaitannya dengan hasil uji jalur yang telah dilakukan selama ini maka dalam penelitian ini dapat membuktikan bahwa baik secara langsung dan tidak langsung disiplin dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Sehingga dalam penelitian ini akan disajikan ringkasan hipotesis yang dapat ditunjukkan pada tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.19
RINGKASAN DARI HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS PENELITIAN

No.	Pengujian	Standar Coeficient		Total Pengaruh	pvalue	Kesimpulan
		Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak Langsung			
H1	Disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai	0,632	-	0,632	0,000	(+) signifikan
H2	Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai	0,288	-	0,288	0,006	(+) signifikan
H3	Disiplin terhadap kinerja pegawai	0,279	-	0,279	0,030	(+) signifikan
H4	Motivasi terhadap kinerja pegawai	0,270	-	0,270	0,014	(+) signifikan
H5	Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	0,391	-	0,391	0,002	(+) signifikan
H6	Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	0,279	0,247	0,526	0,002	(+) memediasi
H7	Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	0,270	0,113	0,373	0,026	(+) memediasi

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka selanjutnya diberikan pembahasan untuk menjelaskan hasil temuan yang diperoleh peneliti saat melakukan pengamatan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat,

dimana setelah dilakukan analisis data penelitian yang dilakukan maka akan disajikan pembahasan yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan analisis persamaan regresi maka diperoleh hasil temuan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh persepsi responden bahwa disiplin kerja sudah berada dalam kategori baik atau tinggi, hal ini dapat dilihat bahwa tujuan dan pekerjaan harus sesuai dengan kemampuan yang pegawai miliki, organisasi memberikan balas jasa, baik berupa gaji maupun tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya. Kemudian keadilan pimpinan sudah diterapkan dengan baik, selain itu pimpinan selalu melakukan pengawasan kepada setiap pegawai yang dilakukan tiga kali dalam lima hari kerja, begitu pula bahwa organisasi memberikan sanksi hukum sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai, serta dengan melakukan pemotongan tunjangan kinerja bagi pegawai yang tinggi absensi kerjanya.

Hasil analisis data dalam penelitian ini yakni pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, dimana hasil analisis data menemukan bahwa disiplin memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti bahwa semakin tinggi disiplin kerja pegawai maka akan dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

Teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa jika kepuasan kerja pegawai tinggi maka semakin tinggi pula disiplin kerja pegawai begitu juga sebaliknya. Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam disiplin tersebut. Disiplin yang terbentuk dalam diri pekerja merupakan cerminan tanggungjawab seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sehingga dapat mendorong semangat kerja, kepuasan kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Maryadi (2012), yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan teori Hasibuan dan mendukung dari penelitian Maryadi (2012).

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil penyebaran kuesioner dengan menggunakan program SPSS release 24 maka diperoleh persepsi responden bahwa motivasi kerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat dipersepsikan tinggi oleh responden. Dimana dari hasil temuan bahwa setiap pegawai sangat termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan keluarga saya terpenuhi, dimana untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka inilah yang menjadi pendorong untuk lebih giat dalam bekerja. Pernyataan bahwa setiap pegawai senang dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari karena didukung oleh suasana kerja yang aman dan nyaman, karena selain ada CCtv dan Satpam, juga dilengkapi dengan AC sehingga memberikan kenyamanan dalam bekerja.

Pimpinan selalu memberikan perhatian secara personal tentang persoalan pribadi yang pegawai hadapi, begitu pula Pimpinan sangat memperhatikan dan menghargai prestasi yang diperoleh pegawai dengan memberikan penghargaan, yakni berupa perjalanan dinas dan makan bersama, serta pimpinan selalu memberikan dukungan penuh kepada setiap pegawainya untuk melakukan pengembangan diri, melalui pelatihan-pelatihan dan memfasilitas bagi pegawai yang mengikuti pendidikan tinggi.

Teori Handono (2015) menyatakan motivasi menyangkut reaksi berantai yaitu dari adanya kebutuhan yang dirasakan, kemudian timbul keinginan atau sasaran yang hendak dicapai dan mencari usaha untuk mencapai sasaran, serta berakhir dengan pemuasan. Ini berarti bahwa dorongan adanya motivasi sehingga menimbulkan keinginan untuk mencapai sasaran tersebut.

Penelitian Kasenda (2013) dan Gijoh (2013) hasil penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan teori Handono (2015) dan penelitian Kasenda (2013), serta Gijoh (2013).

3. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan ditemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sinambela (2019:87) bahwa tingkat kedisiplinan yang tinggi pada pegawai dapat meningkatkan output kerja yang dapat dihasilkan oleh

pegawai tersebut. Disiplin kerja berguna untuk mengajarkan pegawai dalam menaati aturan, prosedur dan kebijakan organisasi agar dapat berkinerja lebih baik.

Hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh temuan-temuan bahwa disiplin kerja sudah berada pada kategori tinggi, dimana indikator yang memberikan kontribusi tertinggi adalah organisasi memberikan balas jasa untuk lebih meningkatkan kesejahteraan bagi setiap pegawai dan keluarga, hal ini harus dipertahankan oleh Biro Umum dan Perlengkapan, karena dengan adanya balas jasa maka akan menjadikan pegawai lebih berdisiplin lagi dalam bekerja. Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah keadilan pimpinan sudah diterapkan dengan baik kepada setiap pegawai dalam lingkup organisasi, hal ini harus menjadi perhatian bagi pihak organisasi, karena adanya ketidakadilan yang dirasakan oleh pegawai maka akan memberikan gejolak bagi pegawai untuk tidak berdisiplin dalam bekerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sriyono (2017), serta penelitian Kurniawan dan Alimudin (2015) yang menemukan bahwasanya terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja terhadap tingkat kinerja pegawai.

4. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada setiap responden atau pegawai pada Biro Umum dan Pelengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat maka diperoleh hasil persepsi responden mengenai motivasi kerja sudah tinggi. Dimana dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan kontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja adalah Pimpinan selalu memberikan perhatian secara

personal tentang persoalan pribadi yang pegawai hadapi, ini menjadi point tertinggi bagi penilaian pegawai dan harus tetap dipertahankan. Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah Pimpinan selalu memberikan dukungan penuh kepada setiap pegawainya untuk melakukan pengembangan diri, ini masih menjadi perhatian bagi organisasi karena walaupun pimpinan memberikan dukungan yakni dengan pemberian izin dan dana untuk melanjutkan pendidikan, tetapi harus dibarengi dengan keinginan dari pegawai untuk betul-betul ingin mengembangkan dirinya kearah yang lebih baik.

Hasil analisis data maka diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2016:115) bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang kearah pencapaian tujuan organisasi. Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja atau prestasi kerja pegawai. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

Penelitian dari Yasmin dan Wahyudi (2016) bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai, dimana setiap kenaikan motivasi kerja akan diikuti dengan kenaikan tingkat kinerja pegawai secara nyata. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan teori Sutrisno (2016:115) dan penelitian Yasmin dan Wahyudi (2016).

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil olahan data persamaan regresi maka diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Handoko (2014) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila pegawai puas maka akan nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya.

Dari persepsi pegawai maka diperoleh temuan-temuan bahwa kepuasan kerja sudah berada dalam kategori baik atau tinggi, ini berarti bahwa rata-rata pegawai merasa puas dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Hasil temuan bahwa indikator yang memberikan kontribusi tertinggi bahwa setiap pegawai merasa puas dengan kondisi yang mendukung dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari, kemudian pegawai senang bekerja dengan rekan kerja sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan yang lainnya. Selanjutnya pegawai merasa senang karena selalu ada kesempatan terbuka untuk kenaikan jabatan atau dipromosikan, pegawai merasa senang karena atasan selalu melakukan pengawasan terhadap setiap aktivitas kerja sehari-hari. Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah pegawai merasa pekerjaan saat ini belum sesuai dengan pendidikan dan kemampuan yang dimiliki, ini masih perlu diperhatikan oleh pihak organisasi

agar menyesuaikan penempatan pegawai dengan pendidikan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Melyna Putri Wijayasari, Wahyu Hidayat & Saryadi (2012), Musyaddad (2014) serta Padillah, Serlin Serang dan Amir (2021), yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji sobel test maka diperoleh hasil analisis regresi bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh temuan-temuan bahwa indikator yang memberikan kontribusi terendah terkait dengan disiplin kerja adalah tujuan dan pekerjaan yang dibebankan harus sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai, ini perlu menjadi perhatian Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat agar tujuan dan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai maka terlebih dahulu harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari.

Kemudian indikator yang memberikan kontribusi tertinggi adalah organisasi memberikan balas jasa untuk lebih meningkatkan kesejahteraan bagi setiap pegawai dan keluarga, ini diharapkan dapat dipertahankan oleh pimpinan pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat, karena dengan adanya balas jasa dalam bentuk gaji dan TPP yang diterima oleh pegawai maka akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dan itu berarti

dengan adanya kepuasan yang dirasakan oleh pegawai menjadikan pegawai lebih disiplin lagi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari di kantor. Penelitian Mahaputra Adipradana, Andriyani, (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja.

7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil uji sobel test maka diperoleh hasil penelitian bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini sesuai dengan teori Hasibuan (2019:95) 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.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden saat dilakukan pengisian kuesioner oleh pegawai, dimana skor jawaban tertinggi adalah Pimpinan selalu memberikan perhatian secara personal tentang persoalan pribadi yang pegawai hadapi, agar diharapkan dapat lebih memperhatikan setiap persoalan pribadi yang dihadapi pegawai, sehingga pegawai merasa diperhatikan dan dibutuhkan dalam organisasi, adanya perhatian tersebut memberikan kepuasan kerja bagi pegawai sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

Sedangkan skor jawaban terendah adalah Pimpinan selalu memberikan dukungan penuh kepada setiap pegawainya untuk melakukan pengembangan diri, sehingga hal ini perlu diperhatikan oleh Biro Umum dan Perlengkapan pada Kantor

Gubernur Provinsi Sulawesi Barat untuk lebih memberikan dukungan kepada setiap pegawai untuk melakukan pengembangan diri atau promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi. Penelitian Mahaputra Adipradana, Andriyani, (2021) hasil temuan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.



BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disajikan beberapa kesimpulan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa dengan tingginya disiplin kerja maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai Biro Umum dan Perlengkapan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti bahwa dengan adanya motivasi kerja maka akan memberikan kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.
3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi disiplin kerja maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat, maka dapat disimpulkan bahwa secara empiris kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dimana dari hasil analisis melalui uji mediasi menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Biro Umum dan Perlengkapan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.
7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dimana dari hasil analisis melalui uji mediasi menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Biro Umum dan Perlengkapan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

B. Saran-saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai maka diharapkan agar perlunya keadilan pimpinan diterapkan dengan baik, sehingga setiap pegawai merasa

tidak ada diskriminasi dalam lingkup organisasi Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat.

- 2) Diharapkan agar perlunya pimpinan selalu memberikan dukungan penuh kepada setiap pegawainya untuk melakukan pengembangan diri, yakni dengan memberikan izin pendidikan, memberikan pelatihan dan pendidikan, serta memberikan fasilitas-fasilitas untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi.
- 3) Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai maka sebaiknya pihak Biro Umum dan Perlengkapan untuk menyesuaikan tujuan dan pekerjaan agar dapat sesuai dengan kemampuan pendidikan dan pengetahuan yang pegawai miliki, sehingga pegawai merasa dapat lebih leluasa dalam bekerja.
- 4) Disarankan agar perlunya organisasi memberikan dorongan atau motivasi bagi pegawai, sehingga setiap pegawai semakin termotivasi dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarganya.
- 5) Sebaiknya organisasi atau Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat dalam menempatkan pegawai agar disesuaikan dengan pendidikan dan kemampuan yang pegawai miliki, sehingga hal ini dapat memberikan kemudahan bagi pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan atau tugas yang diberikan.
- 6) Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai maka perlunya ditingkatkan kedisiplinan kerja pegawai sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dalam bekerja.

- 7) Disarankan agar perlunya Biro Umum dan Perlengkapan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat untuk memperhatikan mengenai masalah motivasi kerja pegawai, karena dengan adanya motivasi kerja maka akan dapat memberikan kepuasan sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Kuncoro, Engkos dan Ridwan. (2018). Analisis Jalur (Path Analisis). Edisi kedua. Penerbit : Alfabeta Bandung.
- Agustina Widia, Endang rusdianti (2018) Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pegawai Dengan Tambahan Penghasilan Pegawai sebagai Variabel Moderating. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Home> Vol.11 No.3 (2018) P-ISSN : 1479-4800, E-2580-8451
- Ahda Safitri, Trusti Wismantari, Vina Hermawati, Innocentius Bernarto (2021) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Generasi “Y” (Kasus pada Kementerian Perdagangan, Jakarta) Jurnal Management Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi, Home> Vol.8 No.1 (2021) ISSN 2356-3966 E-ISSN: 2621-2331
- Ansory Al Fadjar, dkk. (2018), Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Indomedia Pustaka, Sidoardjo
- Alhamdi, R. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Di Patra Semarang Convention Hotel. Jurnal Pariwisata Pesona, 3(1), 57–68. <https://doi.org/10.26905/jpp.v3i1.1877>
- Batjo, N., & Shaleh, M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Makassar: Penerbit Aksara Timur.
- Bangun, Wilson. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakrta: Erlangga
- Bintoro dan Daryanto, (2017), Manajemen Penilaian Kinerrja Karyawan, cetakan pertama, Yogyakarta, Penerbit : Gava Media
- Brury, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor SAR Sorong. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 ,No.1, 2016: 1-16
- Daft, R. L. (2011). Era baru manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Darojat, Achmad, 2015, Konsep-Konsep Manajemen Personalia Masa Kini, cetakan pertama, Bandung, penerbit : Refika Aditama
- Deni Candra Purba, Victor P.K Lengkong, Sjendry . Loindong (2019) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Umum Percetakan Ngar Republik Indonesia Cabang Manado. Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen Bisnis dan Akuntansi, Home > Vol.7 No1. (2019) ISSN 2303-1174

- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fajar Nur'Aini Dwi Fatimah (2017) *Panduan praktis evaluasi kinerja karyawan*, cetakan pertama, Yogyakarta, Penerbit : Quadrat
- Fahmi, Irham. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Fred Luthans, (2016), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, Yogyakarta, Penerbit : Andi
- Gibson, J. L., Ivancevich, J M., Donelly, J. H., dan Kanopaske, R. (2012). *Organizations behavior, structure, processes (14 th Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Gijoh, R. (2013). *Motivasi, Kompensasi dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing Pada Hotel Peninsula Manado*. *Jurnal EMBA2*, 1(4), 1963–1973.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Semarang, Penerbit Universitas Diponegoro
- Hamali, Yusuf Arif. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Jakarta, Penerbit : CAPS
- Handono, I. (2015). *Pengaruh Kedisiplinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru IPS*. *JPPI*, 7(10), 1021–1147.
- Hartatik, Puji Indah. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Cetakan Pertama, Yogyakarta, Penerbit : Laksana
- Hasibuan M. S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, cetakan keduapuluh tiga, Jakarta, Penerbit : Bumi Aksara
- Husein Umar. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali
- Jurdi F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berkualitas dan Berdaya Saing*, Malang Penerbit : Intrus Publishing
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit : Raja Grafindo Persada
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada

- Kaswan. (2016), Pengembangan Manajemen, cetakan pertama, Bandung, Penerbit : Alfabeta.
- Kasenda, R. (2013). Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado. Jurnal EMBA, 1(3), 853–859.
- Kuncoro, Mudrajad. (2018). Metode Kuantitatif Teori Dan Aplikasi Untuk Bisnis. Dan Ekonomi. Edisi Kelima. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Yogyakarta, Penerbit : YPKN.
- Kurniawan, H., dan Alimudin, A. (2015). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan PT. Garam (Persero). e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA, 1(2), 2442-4315.
- Luthans, F. (2016). *Organizational behavior: An evidence based approach* (12 th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. Harper and Row, Publishers, Inc.
- Maryadi. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SD di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang. Jurnal Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana IKIP PGRI Semarang, 1(2), 177–188
- Mangkunegara Anwar Prabu. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Bandung, Remaja Rosdakarya
- Martoyo Susilo, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kelima, cetakan ketiga, Yogyakarta, Penerbit : BPFE
- Mahaputra Adipradana, Andriyani, (2021) Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan CV Batik Wahyu Kencana Pekalongan) Volume 10, Nomor 1, Tahun 2021, Halaman 1-13. ISSN (Online): 2337-3792. Diponegoro Journal of Management
- Melyna Putri Wijayasari, Wahyu Hidayat & Saryadi (2012) Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Pertamina RU VI Balongan. Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang
- Melia Andayani (2020) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Indojoya Mandiri Kabupaten Lahat. Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 5 Nomor 1 2020. p-ISSN: 2548-1622 e-ISSN: 2716-4039
- Musyaddad (2014) Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Sumatera Selatan. Jurnal Universitas Muhammadiyah Palembang

- Nurdin Batjo, Mahadin Shaleh, (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Aksara Timur, Makassar
- Nugrahaningsih, H., & Julaela. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Tempuran Mas. *Jurnal Online Internasional & Nasional*, 4(1), 61–76
- Padillah, Serlin Serang dan Amir (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Zam-zam Utama Makassar. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, Vol.4 No.2 (2021)
- Prawirosentono Suyadi, dan Dewi (2017), *Kinerja dan Motivasi Karyawan, Membangun Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*, edisi ketiga, cetakan kedua, Yogyakarta, Penerbit : BPFE
- Putu Arya Gunawan, Komang Krisna Heryanda (2021) *Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Prama Sanur Beach Bali*. *JMPP*, Vol. 4, No. 1, March 2021 p-ISSN: 2654-9719
- Poniasih, N. L. G., & Dewi, A. A. S. K. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(6), 1560–1573.
- Rivai, Veithzal. Ramly. Mutis. Arafah. (2018). “Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik”. Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., and Timothy A. J. (2015). *Perilaku Organisasi Buku 1*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. England: Pearson Education Limited.
- Saptutyningsih Endah dan Esty Septyaningrum (2020) *Penelitian Kuantitatif Metode dan Alat Analisis Dilengkapi Dengan Contoh Proposal Penelitian*, cetakan pertama, Yogyakarta, Penerbit : Gosyen Publishing
- Sedarmayanti, (2017), *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*, cetakan pertama, Bandung Penerbit : Refika Aditama
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 2, Penerbit : Jakarta, Salemba Empat.

- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto Bedjo, (2015), *Manajemen Tenaga Kerja*, Bandung : Sinar Baru
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sulistiyani, T. A. dan Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoretik dan Praktik untuk Organisasi Publik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta, Penerbit : Gava Media
- Sunyoto, Danang, (2015), *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Jakarta, Penerbit : CAPS,
- Suwatno dan Donni Juni Priansa (2018), *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung, Penerbit : Alfabeta
- Sukrispiyanto, (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, Sidoardjo, Penerbit : Indomedia Pustaka
- Sutrisno Edy, 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Jakarta. Prenada Media Group.
- Sukirman. (2011). Hubungan Kepuasan Kerja dengan Disiplin Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Bitratex Semarang. *Jurnal Sosial Dan Budaya*, 4(1), 13–23.
- Sugama, I. D. G. Y. (2017). Pengaruh Stres kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Unit Layanan Pengadaan (ULP) Provinsi Bali. *Jagadhita: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 11–26.
- Sriyono, H. (2017). The effect of self-concept, motivation, and discipline on the performance of the primary school principals at Jakarsa Regency of South Jakarta. *IJHCM-International Journal of Human Capital Management*, 1(01), 95-114. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.01.01.08>
- Wibowo, (2016), *Perilaku dalam Organisasi*, edisi pertama, cetakan kedua, Jakarta, penerbit : Rajawali Pers
- Widodo, E. S.. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta, Penerbit : Pustaka Pelajar
- Wirawan, (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yasmin, D., dan Wahyudi, T. P. (2016). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pelaksana di kantor direksi PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Pontianak. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 12(2), 694-700. <http://dx.doi.org/10.29406/jmm.v12i2.444>.

Yasir Attamimi, (2020) Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Delta Tirta Sidoarjo. Syntax Idea: p-ISSN: 2684-6853 e-ISSN: 2684-883X Vol. 2, No. 7, Juli 2020





KUESIONER

ANALISIS DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN PELAYANAN PADA KANTOR GUBERNUR PROVINSI SULAWESI BARAT (STUDI KASUS BIRO UMUM DAN PERLENGKAPAN)

Dengan Hormat,

Dalam rangka penulisan tesis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar, maka saya memohon dengan sangat kepada Bapak/Ibu/Sdr. khususnya pegawai Biro Umum dan Perlengkapan) pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Angket ini bukan tes psikologi dari atasan atau darimanapun, maka dari itu Bapak/Ibu/Sdr. tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Artinya semua jawaban yang diberikan adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh Bapak/Ibu/Sdr. selama ini.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini, atas perhatian dan bantuannya, saya mengucapkan terima kasih.

Makassar, Desember 2021

Hormat saya,

ADAWIYAH, A.

SEMUA PERNYATAAN DI BAWAH INI MENYANGKUT TANGGAPAN ANDA MENGENAI ANALISIS DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN PELAYANAN PADA KANTOR GUBERNUR PROVINSI SULAWESI BARAT (STUDI KASUS BIRO UMUM DAN PERLENGKAPAN)

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :(boleh diisi)
2. Jenis Kelamin :
 - Laki-laki
 - Perempuan
3. Umur :
 - Dibawah 25 tahun
 - 26 – 35 tahun
 - 36 – 45 tahun
 - 46 – 50 tahun
 - Diatas 50 tahun
4. Pendidikan terakhir
 - SLTA
 - D3
 - S1
 - S2
5. Masa kerja :
 - Dibawah 2 tahun
 - 2,1 – 3 tahun
 - 3,1 – 4 tahun

4,1 – 5 tahun

5 tahun

6. Status Pernikahan :

Menikah

Belum menikah



Petunjuk :

Pilihlah salah satu jawaban yang Anda anggap paling sesuai dengan diri Anda dengan memberi tanda (X) pada jawaban yang dipilih.

Pilihan jawaban :	Nilai
a. Sangat setuju	: 5
b. Setuju	: 4
c. Ragu-ragu	: 3
d. Tidak setuju	: 2
e. Sangat tidak setuju	: 1

PERNYATAAN :

No	Daftar Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
DISIPLIN (X1)						
1.	Tujuan dan pekerjaan yang dibebankan harus sesuai dengan kemampuan yang pegawai miliki					
2.	Organisasi memberikan balas jasa untuk lebih meningkatkan kesejahteraan bagi setiap pegawai dan keluarga					
3.	Keadilan pimpinan sudah diterapkan dengan baik kepada setiap pegawai dalam lingkup organisasi					
4.	Pimpinan selalu melakukan pengawasan kepada setiap pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari					
5.	Organisasi memberikan sanksi hukum sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilanggar oleh setiap pegawai					
MOTIVASI KERJA (X2)						
1.	Saya sangat termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan keluarga saya terpenuhi					

No	Daftar Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
2.	Saya senang dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari karena didukung oleh suasana kerja yang aman dan nyaman					
3.	Pimpinan selalu memberikan perhatian secara personal tentang persoalan pribadi yang saya atau pegawai hadapi					
4.	Pimpinan sangat memperhatikan dan menghargai prestasi yang diperoleh pegawai dengan memberikan penghargaan					
5.	Pimpinan selalu memberikan dukungan penuh kepada setiap pegawainya untuk melakukan pengembangan diri					
KEPUASAN KERJA PEGAWAI (Z)						
1.	Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan pendidikan dan kemampuan yang saya miliki					
2.	Saya merasa senang karena selalu ada kesempatan terbuka untuk kenaikan jabatan atau dipromosikan					
3.	Saya senang dengan adanya supervisi yang selalu melakukan pengawasan terhadap setiap aktivitas kerja sehari-hari					
4.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan yang lainnya					
5.	Saya senang dengan kondisi kerja yang mendukung dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari					
KINERJA PEGAWAI (Y)						
1.	Saya mampu menyelesaikan kuantitas setiap pekerjaan/tugas yang diberikan sesuai yang ditargetkan organisasi					
2.	Setiap pegawai dituntut untuk dapat mencapai standar kualitas kerja yang diinginkan oleh organisasi					

<i>No</i>	<i>Daftar Pernyataan</i>	<i>Jawaban</i>				
		<i>STS</i>	<i>TS</i>	<i>RR</i>	<i>S</i>	<i>SS</i>
3.	Setiap karyawan harus memiliki sifat kemandirian dalam bekerja sehingga tidak tergantung pada pegawai lainnya					
4.	Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengeluarkan inisiatif atau ide-ide dalam bekerja					
5.	Organisasi fleksibel dengan perubahan yang terjadi sesuai dengan kondisi saat ini					
6.	Organisasi menanamkan dalam diri setiap pegawai untuk menjalin kerjasama yang baik dengan sesama pegawai lainnya					

BOSOWA

***** Terima kasih *****