

Adawiyah A. | Herminawaty Abubakar | Lukman Setiawan

DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA

Pegawai Negeri Sipil

DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA

Pegawai Negeri Sipil

Copyright@penulis 2022

Penulis:

**Adawiyah A.
Herminawaty Abubakar
Lukman Setiawan**

Editor:

Hasanuddin Remmang

Tata Letak & Sampul:

Mutmainnah

vi + 105 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2022

Dicetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN: 978-623-09-1404-1

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Chakti Pustaka Indonesia
Jl. Ir. Sutami Ruko Villa Mutiara Indah
Kelurahan Bulurokeng, Kec. Biringkanaya
Makassar - 90241



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul **“Disiplin & Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil”**. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin...

Makassar, September 2022

Penulis



DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| Kata Pengantar..... | iii |
| Daftar Isi..... | v |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| BAB II MANAJEMEN SDM..... | 9 |
| A. Definisi Manajemen SDM | 9 |
| B. Tujuan Manajemen SDM..... | 15 |
| C. Kinerja Pegawai | 20 |
| D. Disiplin Kerja..... | 27 |
| | |
| BAB III MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA | 37 |
| A. Teori Motivasi Kerja Menurut Abraham Maslow..... | 37 |
| B. Teori Motivasi Menurut Hezberg..... | 39 |
| C. Pengertian Motivasi..... | 40 |
| D. Tujuan Motivasi | 44 |
| E. Indikator Motivasi Keerja..... | 46 |
| F. Kepuasan Kerja Pegawai..... | 47 |
| | |
| BAB IV ANALISIS DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI..... | 59 |
| A. Karakteristik Pegawai..... | 59 |
| B. Analisis Disiplin, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai | 64 |

| | |
|--|-----------|
| C. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Pegawai..... | 72 |
| D. Analisis Model Pengembangan Disiplin dan Motivasi Kerja | 78 |
| E. Pembahasan Kajian Disiplin dan Motivasi Kerja | 84 |
| BAB V PENUTUP | 95 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 97 |



BAB I

PENDAHULUAN

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.



BAB II

MANAJEMEN SDM

A. Definisi Manajemen SDM

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 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) managemens 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 diembang 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 SDM

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 mengharapkan 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.

C. Kinerja Pegawai

1. 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.

2. 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 penilain 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).

Meneurut 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.

3. 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*).

D. Disiplin Kerja

1. Pengertian 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.

2. 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, efesiensi, 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 menguntungkannya 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.

3. 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

menciptkan 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

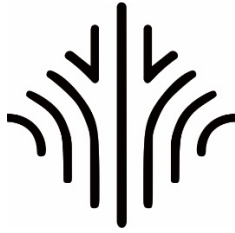
Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi. Berat atau ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai.

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.



BAB III MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

A. Teori Motivasi Kerja 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.

Hezberg, 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 menghindarkan 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 pengharagaan ini.

e. Kebutuhan aktualisasi diri.

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

F. Kepuasan Kerja Pegawai

1. 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 pemotivasi (*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 ketidak-puasan kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidak-hadiran. 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. Ketidak-puasan 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 men-diskusikan 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.

2. 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 kain 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 *multificated* (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.

3. 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 keeratan 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.



BAB IV

ANALISIS DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI

A. Karakteristik Pegawai

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 komputerisasi 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%).

B. Analisis 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- |
|--|---------------------|----|--------------|--------------|--------------|-------|
| | STS | TS | RR | S | SS | Rata |
| 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.

C. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi 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 :

β_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.

β_1X_1 = 0,632, dapat diartikan bahwa peningkatan disiplin kerja maka akan memberikan pengaruh yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

β_2X_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 diinter-prestasikan 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%.

$\beta_1X_1 = 0,279$, 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.

$\beta_2X_2 = 0,270$, 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.

$\beta_3X_3 = 0,391$, 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 $\text{adjusted } R^2 = 0,781$, 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

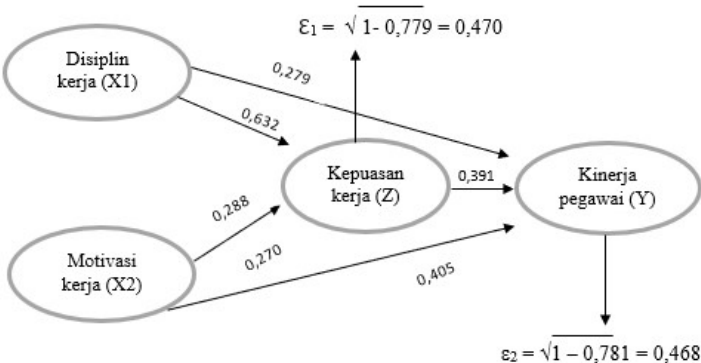
Hasil uji parsial (uji t) mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai sig = 0,002, dimana dengan nilai sig = 0,002 < 0,05 maka dapat dikatakan ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi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

D. Analisis Model Pengembangan Disiplin dan Motivasi Kerja

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 4.1 yaitu :



Gambar 4.1

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

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan Gambar 4.1 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*)

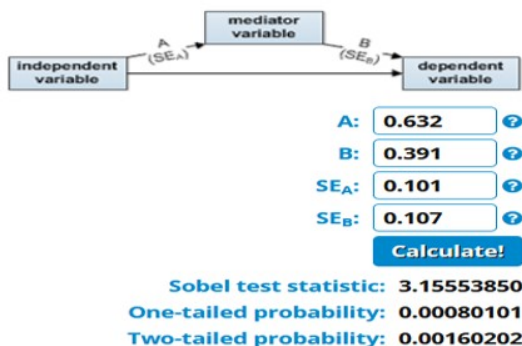
Besarnya pengaruh tidak langsung disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat, hal ini dapat diuraikan yaitu sebagai berikut :

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

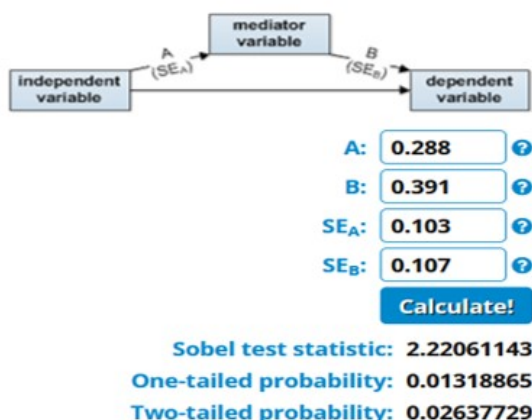
Besarnya pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Barat sebesar 0,113 atau 11,30 % ($0,288 \times 0,391 \times 100$), sedangkan total pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui 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 p value sebesar 0,013, karena nilai statistik $2,220 > 1,96$ dan nilai p value = $0,026 < 0,05$. 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

E. Pembahasan Kajian Disiplin dan Motivasi Kerja

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 Pelengkapan 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

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.



DAFTAR PUSTAKA

Agustina Widia, Endang rusdianti (2018) Pengaruh Displin 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*. Jakarta: Erlangga
- Bintoro dan Daryanto, (2017), *Manajemen Penilaian Kinerja 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 Negeri 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., Donnelly, 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 : Intrax 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 Indojaya 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.
- Saptutyingsih 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
- 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
- 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

