

**TESIS**

**ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA *AIR TRAFFIC*  
*CONTROLLER (ATC)* PADA PERUM LEMBAGA PENYELENGGARA  
PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA CABANG  
*MAKASSAR AIR TRAFFIC SERVICE CENTER (MATSC)***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh:

**Niken Yulian Laraswati**

**A012201055**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA AIR TRAFFIC CONTROLLER PADA PERUM LEMBAGA  
PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA CABANG  
MAKASSAR AIR TRAFFIC SERVICE CENTER (MATSC)**

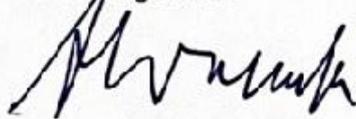
Disusun dan diajukan oleh:

**NIKEN YULIAN LARASWATI  
NIM A012201055**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **31 Juli 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



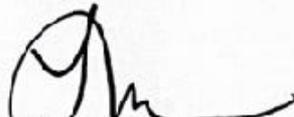
**Prof. Dr. H. Abd. Rakhman Laba, SE., MBA**  
NIP 196301251989101001

Pembimbing Pendamping



**Dr. Muhammad Ismail, SE., M.Si**  
NIP 196112101988111001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si**  
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Prof. Dr. H. Abd. Rakhman Kadir., S.E., M.Si., CIPM,**  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Niken Yulian Laraswati  
Nim : A012201055  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Air Traffic Controller pada Perum LPPNPI Cabang Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 31 Juli 2024

Yang Menyatakan,



Niken Yulian Laraswati

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala berkah, rahmat, dan karunia-nya yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, kekuatan, kesabaran, dan kesempatan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan tesis ini. Akan tetapi peneliti menyadari bahwa tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, maka penyusunan tesis ini tidak dapat berjalan dengan baik. sehubungan dengan itu, maka pada kesempatan ini perkenankan penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. **Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si**, selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan **Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si**, selaku ketua program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, beserta para staf peneglola yang telah mendorong, membantu, dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. **Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rakhman Laba, SE., MBA** sebagai pembimbing 1 dan **Bapak Dr. Muhammad Ismail, SE., M.Si., CSF., CNNLP., CM., NNLP., CMA** sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, serta motivasi di sela-sela kesibukan.
3. **Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr, Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si** dan **Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si** sebagai penguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun agar penelitian ini menjadi lebih baik.
4. Terima kasih yang tiada henti kepada kedua orang tua dan kedua adik penulis yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Pimpinan dan seluruh karyawan khususnya rekan-rekan *Air Traffic Controller* (ATC) Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia cabang MATSC yang telah membantu dalam melakukan pengumpulan data demi berjalannya penelitian ini.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, staf pengajar, dan staf administrasi di Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah banyak membantu dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat untuk penulis.

7. Seluruh sahabat yang telah memberikan bantuan dan mendoakan dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister manajemen serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis dengan besar hati menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, 9 Agustus 2024

Penulis,

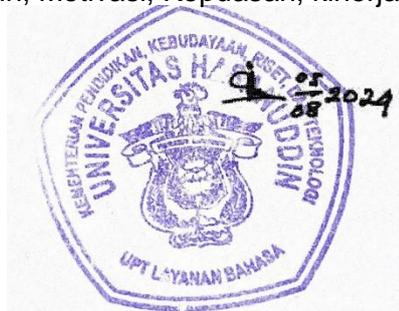
**Niken Yulian Laraswati**

## ABSTRAK

NIKEN YULIAN LARASWATI. **Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja *Air Traffic Controller* pada Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Cabang Makassar *Air Traffic Service Center*** (dibimbing oleh Abd. Rakhman Laba dan Muhammad Ismail)

Efektivitas Sumber Daya Manusia suatu organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja *Air Traffic Controller* (ATC). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel. Untuk mengetahui hubungan kausalitas, kuesioner akan digunakan untuk mengumpulkan data dari 100 responden. Penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sebagaimana ditunjukkan oleh *path coefficient* sebesar 0,072 dan *p-value* sebesar 0,300, yang lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, disiplin kerja dan kinerja struktural ATC sangat rendah, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien determinasi yang rendah (*f square* = 0,008). Terdapat korelasi yang kuat antara motivasi dan kinerja, dengan *path coefficient* sebesar 0,80 dan *p-value* kurang dari 0,05. Setiap perubahan motivasi berdampak pada kinerja ATC. Hubungan antara motivasi tingkat struktur dan kinerja cukup kuat, dengan ukuran sebesar 0,299. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang substansial terhadap kinerja, sebagaimana ditunjukkan oleh *path coefficient* sebesar 0,499 dan *p-value* sebesar 0,000 (yang lebih rendah dari tingkat signifikansi 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dalam kepuasan memiliki dampak terhadap kinerja. Tingkat kepuasan kerja dan kinerja pada tingkat struktural tinggi, dengan *f-square* sebesar 0,399.

Kata Kunci : Disiplin, Motivasi, Kepuasan, kinerja, Pemandu Lalu lintas Udara



## ABSTRACT

NIKEN YULIAN LARASWATI. **Analyzing the Impact of Work Discipline, Work Motivation, and Job Satisfaction on the Performance of Air Traffic Controllers at the Perum LPPNPI MATSC branch** (supervised by Abd. Rakhman Laba dan Muhammad Ismail)

The effectiveness of an organization's Human Resources in attaining company goals can be influenced by various factors, including work discipline, work motivation, and job satisfaction. This study aims to examine whether work discipline, work motivation, and job satisfaction have an impact on the performance of Air Traffic Controllers. The study employs quantitative research methods to test the relationships between the variables. To establish a causal relationship, a questionnaire will be used to collect data from 100 respondents. The study discovered that work discipline had no significant impact on performance, as indicated by a path coefficient of 0,072 and a p-value of 0,300, which is greater than the threshold of 0,05. Therefore, the work discipline and performance of structural ATC are very low, as indicated by a low coefficient of determination ( $f$  square = 0,008). There is a strong correlation between motivation and performance, with a path coefficient of 0,380 and a p-value less than 0,05. Any alteration in motivation has an impact on ATC performance. The relationship between structure-level motivation and performance is somewhat strong, with an effect size of 0,299. Job satisfaction has a substantial influence on performance, as indicated by a path coefficient of 0,499 and a p-value of 0,000 (which is less than the significance level of 0,05). This suggests that alterations in satisfaction have an impact on performance. The level of job satisfaction and performance at the structural level is high, with a  $f$  square value of 0,399.

Keywords : Discipline, Motivation, Satisfaction, Performance, Air Traffic Controller



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Pernyataan keaslian .....	iii
Ucapan Terima Kasih .....	iv
Abstrak .....	vi
<i>Abstract</i> .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Kegunaan Penelitian .....	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Disiplin Kerja.....	10
2.1.1 Jenis-jenis Disiplin Kerja .....	11
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	12
2.1.3 Indikator Disiplin Kerja.....	14
2.2 Motivasi Kerja .....	14
2.2.1 Sumber Motivasi Kerja .....	15
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	17
2.2.3 Indikator Motivasi Kerja .....	17
2.3 Kepuasan Kerja .....	19
2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	21
2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja .....	23
2.4 Kinerja Karyawan.....	23

2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	24
2.4.2 Indikator Kinerja .....	25
2.5 Penelitian Terdahulu .....	26
2.6 Kerangka Penelitian.....	31
2.7 Hipotesis Penelitian .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	35
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian .....	35
3.2.1 Waktu Penelitian .....	35
3.2.2 Tempat Penelitian .....	35
3.3 Populasi dan Sampel .....	36
3.3.1 Populasi .....	36
3.3.2 Sampel.....	36
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	36
3.4.1 Sumber Data Primer.....	36
3.4.2 Sumber Data Sekunder .....	37
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	37
3.6 Metode Analisis Data .....	37
3.6.1 Uji Kelayakan Model.....	37
3.6.2 Uji Hipotesis (Uji T).....	38
3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	39
3.7 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	39
3.7.1 Variabel Independen .....	39
3.7.2 Variabel Dependen.....	41
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>43</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	43
4.2 Hasil Penelitian .....	44
4.2.1 Karakteristik Responden .....	44
4.2.2 Analisis Deskriptif .....	44
a) Demografi Responden .....	44
b) Statistik Deskriptif .....	49
c) Pembahasan.....	61

d) Implikasi.....	66
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	68
5.1 Kesimpulan .....	68
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	69
5.3 Saran .....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	72
<b>LAMPIRAN</b> .....	75

## DAFTAR TABEL

Nomor Urut	Halaman
1. Jumlah BOS dan BOC .....	6
2. Penelitian Terdahulu .....	26
3. Demografi Responden .....	45
4. Deskripsi Variabel .....	49
5. Deskripsi Disiplin Kerja .....	50
6. Deskripsi Kepuasan Kerja.....	51
7. Deskripsi MotivasiVariabel .....	52
8. Deskripsi Kinerja .....	53
9. Outer Loading, Cronbachs' Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted.....	54
10. Fornel dan Lacker .....	56
11. HTMT.....	57
12. Inner VIF .....	58
13. Pengujian Hipotesis Direct Effect .....	59
14. R-Square .....	60

## DAFTAR GAMBAR

Nomor Urut	Halaman
1. Kerangka Penelitian.....	31
2. Graphical Output SmartPLS 4.....	61

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Urut	Halaman
1. Laporan Hasil Wawancara .....	75
2. Lembar Kuesioner.....	79

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasi atas dua orang atau lebih yang bekerja bersama dalam basis yang terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama. Dimana keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor (Robbins, 2015). Dimana faktor-faktor tersebut pun saling mempengaruhi satu sama lain menjelaskan bahwa Semisal Sumber Daya Manusia (SDM) atau *manpower* yang dianggap memiliki perananan penting dalam mencapai tujuan perusahaan yang dalam kinerjanya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Rivai (2013) menuturkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Oleh karenanya, menurut Robbins (2015) bahwa penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kualitas SDM dan sebuah keharusan bagi perusahaan untuk menciptakan SDM yang mampu menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, salah satunya melalui kedisiplinan yang baik. Dimana hal ini dianggap sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan (SDM). Hal ini didukung oleh pernyataan Siagian (2018) yang menyatakan bahwa disiplin kerja yang baik menunjukkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Berdasar pada tingkat tanggung jawab ini mendorong karyawan dalam

bekerja untuk terwujudnya tujuan perusahaan dengan menaati peraturan yang berlaku diperusahaan.

Selain melalui disiplin kerja, perusahaan juga bisa menciptakan SDM yang berkualitas melalui motivasi kerja. Memberikan motivasi kerja bagi karyawannya adalah hal penting yang perlu dilakukan oleh perusahaan. Hasibuan (2015) memaparkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Kemudian Siagian (2018) menegaskan bahwa motivasi sangat penting diperhatikan oleh perusahaan yang ingin setiap karyawannya berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian perusahaan, karena motivasi seorang karyawan akan memiliki semangat yang besar dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik.

Beberapa pertanyaan telah dilontarkan untuk mendapat informasi awal bagaimana motivasi yang dimiliki para ATC (*Air Traffic Controller*) ditempat kerja, maka peneliti mewawancarai dua informan dengan inisial AE selaku Supervisor ATC tower dan AD sebagai ATC tower. Dalam pernyataannya, AE mengemukakan bahwa ia merasa puas dan termotivasi karena memiliki tempat kerja yang aman, nyaman serta rekan kerja yang *capable*. Dengan adanya tantangan yang cukup menguras tenaga dan pikiran membuatnya lebih termotivasi untuk melakukan dan memberikan pelayanan yang terbaik. Akan tetapi, selaku Supervisor ia mengalami kesulitan pada masa endemi dikarenakan adanya anggota yang izin terlambat pada situasi penerbangan mulai meningkat atau berangsur normal. Ia juga menduga bahwa hal tersebut bisa saja dikarenakan tunjangan karyawan yang belum sepenuhnya terbayarkan.

Kemudian AD menyatakan bahwa ia merasa nyaman dengan lingkungan kerja sebagai ATC karena didukung dengan adanya atasan dan rekan kerja yang *supportive*. Ditambah dengan segudang fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, membuatnya termotivasi untuk melakukan dan memberi lebih. Akan tetapi, pada masa endemi ini pergerakan pesawat yang berangsur normal dan padat tentu menguras banyak tenaga dan pikiran, meningkatnya jumlah pergerakan pesawat ini tidak didukung dengan pembayaran tunjangan secara utuh. Hal ini membuatnya sedikit kecewa dan terkadang kurang bersemangat.

Setelah disiplin dan motivasi kerja, ada kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penting bagi perusahaan untuk memberikan kepuasan bagi karyawan agar tetap produktif dalam bekerja. Karena karyawan yang merasa puas dan bahagia akan memberikan dampak positif bagi kemajuan sebuah perusahaan. Dimana kepuasan kerja menurut Tangkilisan (2005) adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Hal senada juga diungkapkan oleh Rivai (2013) bahwa kepuasan kerja merupakan suatu gambaran tingkat kesenangan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kepuasan kerja bersifat individual karena tingkat kepuasan yang dimiliki berbeda-beda sesuai dengan dirinya. pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Akan tetapi, berdasarkan hasil observasi awal bahwa sebagian besar karyawan ATC kurang puas dalam bekerja disebabkan karena tunjangan yang belum dibayarkan secara utuh dengan jam kerja yang kembali normal memasuki masa akhir pandemi (endemi).

Hal yang demikian juga berlaku bagi Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (Perum LPPNPI) untuk bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dengan kinerja optimal. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.77 Tahun 2012, Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (Perum LPPNPI) atau yang lebih dikenal dengan AirNav Indonesia bertekad untuk menjadi penyelenggara pelayanan navigasi dengan standar internasional yang mengedepankan keselamatan, keteraturan dan kenyamanan operasi penerbangan. Visi Airnav Indonesia yaitu The Best Air Navigation Service Provider (ANSP) in South East Asia.

Airnav Indonesia merupakan perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak dalam bidang jasa navigasi penerbangan yang salah satu cabangnya terletak di Makassar yaitu Makassar *Air Traffic Service Center* (MATSC). *Air traffic controller* (ATC) atau pemandu lalu lintas udara sebagai personel navigasi penerbangan memiliki tugas untuk memberikan pelayanan pemanduan lalu lintas udara, terutama lalu lintas penerbangan pesawat udara. Bidang profesi ATC ini merupakan ujung tombak dalam perusahaan AirNav, karena baik atau buruknya perusahaan dinilai dari kinerja ATC nya. Hal ini menjadi dasar bahwa kinerja ATC agar tetap dan terus diperhatikan guna memberikan pelayanan yang prima.

Dengan meningkatnya aktifitas penerbangan di Bandara Internasional Sultan Hasanuddin, Makassar secara otomatis menuntut tingginya aktifitas kerja yang harus dilakukan oleh pemandu lalu lintas udara. Hal ini didukung oleh pernyataan Widodo *et al* (2015) bahwa peningkatan jumlah penerbangan dalam suatu wilayah akan diiringi dengan bertambahnya traffic yang harus dipandu maupun diawasi oleh petugas pemandu lalu lintas udara. Oleh

karenanya, dengan padatnya aktifitas memandu lalu lintas udara diperlukan keseimbangan dengan kinerja yang optimal yang dihasilkan oleh para ATC.

Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor: SKEP/284/X/1999 tentang standar kinerja operasional Bandar udara yang terkait dengan tingkat pelayanan (*level of service*) menyebutkan bahwa salah satu indikator kualitas pelayanan pemanduan lalu lintas udara ialah *breakdown of coordination* (BOC) dan *breakdown of separation* (BOS). BOC merupakan suatu kejadian yang diakibatkan oleh prosedur koordinasi antar *Air Traffic Service* (ATS) dengan unit yang terkait tidak dilakukan sesuai prosedur koordinasi yang ditetapkan. BOS merupakan suatu kejadian dalam proses pemanduan lalu lintas udara yang mengakibatkan terjadinya separasi (jarak) yang kurang dari standar minimum yang ditentukan untuk masing – masing klasifikasi pelayanan.

Terjadinya BOS maupun BOC dalam pelayanan navigasi penerbangan merupakan salah satu indikator kurang maksimalnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh personel navigasi penerbangan. Hal ini seharusnya menjadi Pekerjaan Rumah (PR) bagi perusahaan untuk menindaklanjuti penurunan kinerja para karyawan yang kemungkinan faktor yang mempengaruhinya adalah tingkat disiplin rendah, kurangnya motivasi kerja, atau ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan. Berikut kasus terjadinya BOS dan BOC di wilayah Bandara Internasional Sultan Hasanuddin, Makassar.

Tabel 1. Jumlah BOS dan BOC

No	Tahun	Indikator Pelayanan	
		Jumlah BOS	Jumlah BOC
1	2018	10 Kali	97 Kali
2	2019	10 Kali	60 Kali
3	2020	3 Kali	24 Kali
4	2021	3 Kali	3 Kali
5	2022	1 kali	13 kali

Tabel 1 menunjukkan bahwa masih terjadinya BOS dan BOC di wilayah Bandara Internasional Sultan Hasanuddin, Makassar yang mengindikasikan kinerja *air traffic controller* yang belum maksimal dalam melakukan pemanduan. Hal tersebut harusnya menjadi acuan bagi perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawannya demi terciptanya kinerja yang optimal dan menciptakan keselamatan penerbangan.

Ada beberapa penelitian yang menjadi *Research Gap* dalam penelitian ini, seperti yang dikemukakan oleh Mustopo dan Salim (2021) bahwa ada hubungan signifikan yang positif antara beban kerja dengan motivasi kerja pada petugas ATC di bandara X. Artinya, semakin bertambah beban kerja maka semakin meningkat motivasi kerja petugas ATC di Bandara X. Kemudian Astutik (2016) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan Perum LPPNPI (Airnav Indonesia) Distrik Yogyakarta di Bandara Udara Internasional Adisutjipto. *D.C.Purba., et al* (2019) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa secara simultan kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan. Secara parsial kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin memiliki

pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan serta menyarankan agar perusahaan memperhatikan faktor-faktor tersebut agar kinerja karyawan akan meningkat dan lebih baik dari sebelumnya. Masih ditahun yang sama, dari hasil penelitiannya Natalia Susanto menyimpulkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain pun dilakukan oleh Melia Andayani (2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan ditahun yang sama, Sandhi Fialy Harahap & Satria Tirtayasa juga melakukan penelitian yang hasilnya menyatakan bahwa secara parsial dan simultan motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berpedoman pada uraian diatas, penulis merasa perlu melakukan penelitian tentang kinerja karyawan dan faktor yang mempengaruhinya melalui judul **“Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja *Air Traffic Controller* pada Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Cabang Makassar *Air Traffic Service Center*”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Hasil uraian latar belakang tersebut, maka penulis dapat merumuskan permasalahan yang ingin diteliti dalam penelitian ini berdasarkan judul yang telah ditetapkan, yakni;

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ATC pada Perum LPPNPI Cabang MATSC?

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *ATC* pada Perum LPPNPI Cabang MATSC?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *ATC* pada Perum LPPNPI Cabang MATSC?
4. Variabel apakah yang paling memengaruhi kinerja *ATC* pada Perum LPPNPI Cabang MATSC?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini berdasarkan pada rumusan masalah yang ada yakni untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, berikut penjabarannya.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja *ATC* pada Perum LPPNPI Cabang MATSC
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja *ATC* pada Perum LPPNPI Cabang MATSC
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja *ATC* pada Perum LPPNPI Cabang MATSC
4. Untuk mengetahui dan menganalisa variabel yang paling memengaruhi kinerja *ATC* pada Perum LPPNPI Cabang MATSC

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat dan dapat dipergunakan oleh pihak-pihak terkait.

1. Perum LPPNPI Cabang MATSC

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan bagi pihak Perum LPPNPI Cabang MATSC perihal disiplin kerja, motivasi dan kepuasan kerja yang kaitannya dengan kinerja pemandu lalu lintas udara.

## 2. Teori

Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai referensi dalam menguji atau memverifikasi teori faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *ATC* khususnya faktor-faktor seperti disiplin, motivasi dan kepuasan kerja.

## 3. Peneliti

Selain untuk menambah ilmu dan pengetahuan, penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi salah satu rujukan bagi peneliti-peneliti yang akan datang umumnya dan yang meneliti terkait permasalahan yang sama khususnya.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Agar permasalahan dalam penelitian ini menjadi fokus dan spesifik, maka batasan masalah dalam penelitian ini berupa;

1. Objek penelitian adalah Perum LPPNPI Cabang MATSC
2. Subjek penelitian adalah Karyawan/ Pemandu lalu lintas udara (*ATC*).

Penelitian ini akan membahas tentang Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja *Air Traffic Controller* pada Perum LPPNPI Cabang MATSC

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Disiplin Kerja

Sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, tentu suatu perusahaan harus manaruh perhatian terhadap kedisiplinan setiap pekerjanya. Karena semakin baik disiplin seorang karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini didukung dengan pernyataan Purba *et al.*, 2019 bahwa disiplin kerja yang baik memiliki *passion*, visioner, memandang perubahan sebagai tantangan, tidak takut gagal, dan mau berkolaborasi sehingga kinerja karyawan yang ada semakin meningkat.

Menurut Sinambela (2018), disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa disiplin kerja berarti kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Dimana kesadaran adalah bentuk sikap seorang karyawan yang secara suka rela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, perbuatan seseorang yang sesuai dengan perusahaan baik tertulis maupun tidak. Selain itu, Hamali (2018) menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh seorang karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan suka rela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Perilaku disiplin kerja yang baik yang dimiliki oleh karyawan tidak hanya memberikan keuntungan bagi individu tersebut melainkan bagi perusahaan juga. Karena pada dasarnya, kemajuan kerja atau kinerja yang

optimal setiap individu akan berdampak pada kemajuan atau tercapainya tujuan perusahaan. Demikian juga sebaliknya, jika disiplin kerja karyawan buruk, maka akan menghambat kemajuan perusahaan. Pernyataan ini dipertegas oleh Sutrisno (2015) yang mengungkapkan bahwa disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Secara singkat penulis menyimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan bentuk kepatuhan karyawan pada setiap peraturan perusahaan dan menuntaskan tanggung jawab sesuai standar tujuan perusahaan.

### **2.1.1 Jenis-jenis Disiplin Kerja**

Peraturan dalam suatu perusahaan pada dasarnya adalah untuk menciptakan disiplin kerja dikalangan pimpinan maupun karyawan. Akan tetapi, seringkali peraturan tersebut tidak dipatuhi secara menyeluruh dan bahkan sering terjadi pelanggaran. Oleh karenanya, secara singkat Mangkunegara (2015) membagi disiplin kerja menjadi dua kategori, yakni disiplin preventif dan disiplin korektif.

1. Disiplin preventif merupakan upaya yang dilakukan perusahaan agar karyawan ikut dan patuh terhadap pedoman kerja serta aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan yang tujuannya untuk mencegah terjadinya penyelewengan atau pelanggaran.
2. Disiplin korektif merupakan usaha perusahaan dalam mengarahkan karyawan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, terdapat kegiatan pemberian sanksi bagi karyawan yang melanggar disiplin kerja. Hal ini bertujuan agar pelanggaran tersebut tidak terulang

kembali baik jenis pelanggaran lama maupun pelanggaran baru sehingga peraturan yang berlaku tetap terpelihara.

Adapun beberapa bentuk-bentuk disiplin kerja menurut (Sinambela, 2017) yaitu:

1. Disiplin Preventif yang merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan
2. Disiplin Korektif. Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap memenuhi peraturan yang sesuai dengan pedoman yang telah berlaku pada perusahaan, dan
3. Disiplin Progresif. Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman hukuman yang berat terhadap pelanggaran pelanggaran yang berulang

### **2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja, terkadang kedisiplinan karyawan dalam bekerja mengalami naik dan turun. Hal ini tentu disebabkan oleh beberapa faktor. Hasibuan (2016) memaparkan ada lima faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, diantaranya:

#### **1. Tujuan dan Kemampuan**

Kejelasan tujuan yang ingin dicapai dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan.

## 2. Kepemimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja karyawan maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.

## 3. Insentif (Tunjangan Dan Kesejahteraan)

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan, karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai.

## 4. Keadilan

Keadilan mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

## 5. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat harus dijadikan suatu tindakan yang nyata dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, karena dengan pengawasan ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi bawahan. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerjanya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

### **2.1.3 Indikator Disiplin Kerja**

Ada lima indikator yang menjadi pedoman penilaian disiplin kerja karyawan. Berikut penjabaran oleh Agustini (2011), diantaranya:

1. Tingkat kehadiran

Jumlah karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat kehadiran karyawan.

2. Tata cara kerja

Aturan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi

3. Ketaatan pada atasan

Mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

4. Kesadaran bekerja

Mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

5. Tanggung jawab

Mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

## **2.2 Motivasi Kerja**

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai wujud keberhasilan suatu perusahaan adalah motivasi kerja. Dalam hal ini perusahaan harus bisa memberikan motivasi (eksternal) yang mampu mendorong karyawan untuk lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang optimal. Hal ini didukung oleh pernyataan Bagaskara (2018) yang dalam simpulan penelitiannya menyampaikan bahwa semakin meningkatnya

motivasi kerja karyawan maka akan semakin meningkat juga kinerja karyawan.

Motivasi merupakan sesuatu hal yang menyebabkan, mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Menurut (Sinambela, 2017) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan (Kasmir, 2018) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Menurut Robbins (2015) bahwa motivasi kerja sebenarnya memiliki makna sebagai suatu keinginan diri untuk melakukan atau mengeluarkan upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan individual. Hal serupa pernah diungkapkan oleh Apriani dan Hartoyo (2012) melalui hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa semakin baik motivasi kerja karyawan dalam bekerja dalam perusahaan, maka akan semakin meningkat kinerja karyawan. Maka penulis menyimpulkan bahwa sederhananya motivasi kerja adalah dorongan yang dari dalam dan luar diri seorang karyawan untuk memberikan dan menghasilkan kinerja yang optimal.

### **2.2.1 Sumber Motivasi Kerja**

Motivasi kerja bersumber dari dua sisi. Menurut Suwatno & Priansa (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja bisa bersifat intrinsik dan ekstrinsik.

#### **1. Motivasi intrinsik**

Motivasi instrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang. Dimana keinginannya untuk melakukan sesuatu

merupakan hasrat yang berasal dari dalam diri sendiri tanpa dipengaruhi orang lain.

## 2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ini bersumber dari luar diri seseorang yang artinya dorongan besar untuk melakukan atau mencapai suatu tujuan disebabkan oleh faktor-faktor yang berasal dari luar dirinya.

Teori Motivasi (Hierarki Kebutuhan Maslow) Dalam Sinambela (Sinambela, 2017) menyebutkan hierarki kebutuhan manusia. Teori lima kebutuhan Hierarki Maslow yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup
3. Kebutuhan Untuk Rasa Memiliki (Sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan Akan Harga Diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, dan
5. Kebutuhan Untuk Mengaktualisasikan Diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ideide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Dalam tulisannya Afandi (2018) mengungkapkan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan, diantaranya:

#### **1. Kebutuhan hidup**

setiap individu memiliki kebutuhan di dalam hidupnya sehingga orang tersebut menjadi termotivasi untuk melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang dalam hal ini berupa makan, minum, rumah, kendaraan dan lain-lain.

#### **2. Kebutuhan masa depan**

Masa depan adalah harapan akan sesuatu yang ingin dicapai seseorang di masa mendatang yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif orang tersebut.

#### **3. Kebutuhan harga diri**

motivasi di dalam diri seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan energi untuk mencapai prestasi yang meningkatkan harga dirinya.

#### **4. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja**

Setiap orang memerlukan penghargaan dan pengakuan atas prestasi dan kinerja yang telah disumbangkan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

### **2.2.3 Indikator Motivasi Kerja**

Sebagai suatu pendorong atau penggerak seseorang dalam melakukan sesuatu, ada delapan indikator motivasi kerja yang menjadi acuan penilaian. Menurut (Mangkunegara, 2017) indikator dari motivasi kerja yaitu:

1. Kerja keras

Timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atas selalu bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2. Orientasi masa depan

Orientasi masa depan didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan kedepan yang nyata dan diaplikasikan dalam pekerjaan.

3. Tingkat cita - cita yang tinggi

Tingkat cita - cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimilikinya.

4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan tingkat keseriusan maksimal.

5. Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

6. Ketekunan

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap karyawan dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk selalu bekerja dengan baik.

#### 7. Rekan kerja yang dipilih

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja, motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

#### 8. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan oleh karyawan dengan sebaik - baiknya sebagai wujud yang tinggi dalam bekerja.

### **2.3 Kepuasan Kerja**

Setelah disiplin dan motivasi kerja, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yakni kepuasan kerja. Kepuasan kerja dianggap memberikan dampak terhadap kualitas kerja seseorang. Hal ini dikemukakan oleh Harahap & Tirtayasa (2020) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan artinya pengaruh kuat sekali terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang paling penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja, pegawai tersebut akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal. Kepuasan kerja merupakan seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Sebagaimana diketahui Umar (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

Menurut Sunyoto (2012) kepuasan kerja merupakan bersifat individual sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya.

Menurut Robbins dan Judge (2012) kepuasan kerja adalah perilaku organisasi yang merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Selain itu, menurut Luthans (2012) Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Kreitner dan Kinicki (2014) mengemukakan bahwa “kepuasan kerja mencerminkan tingkatan dimana seorang menyukai pekerjaannya. Diartikan secara formal, kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Tingginya tingkat kepuasan pada diri seorang karyawan akan berdampak baik terhadap kinerjanya. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Oktavianti (2020) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan dan senada dengan itu Pratama *et al.*, (2017) menyatakan bahwa dengan adanya kepuasan kerja yang berada pada tingkat kuat, didapatkan kinerja karyawan yang kuat pula. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa puas atas hasil kerja dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda dimana hal ini tergantung pada motif, tujuan dan harapan.

### 2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja setiap orang berbeda dan ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti yang disebutkan oleh Robbins (2017) bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruh karena *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*.

1. *Mentally Challenging Work*. Faktor ini menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.
2. *Equitable Rewards*. Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.
3. *Supportive Working Conditions*. Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki

suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.

4. *Supportive Colleagues*. Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Adapun teori keseimbangan yang dikembangkan oleh Adam yang komponennya meliputi *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl (dalam Mangkunegara 2014) mengemukakan bahwa *input* adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Contohnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan). Misalnya upah, keuntungan, tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sam, seseorang karyawan dalam organisasi yang sama, seseorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya).

Dalam teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*). Maka jika perbandingan tersebut seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas. Akan tetapi, jika terjadi ketidak seimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu

*over compensation inequity* (ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidak seimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembandingan atau *comparasion person*).

### 2.3.2 Indikator kepuasan kerja

Ada beberapa indikator yang dapat menjadi pedoman dalam menilai kepuasan seorang karyawan terhadap pekerjaannya menurut Anwar, Rahmadani, & Rochka (2019), diantaranya:

1. Pekerjaan itu sendiri, yang mencakup tanggung jawab (*responsibility*), kepentingan (*intrest*), dan pertumbuhan (*growth*).
2. Kualitas pengawasan, yang mencakup bantuan teknis (*technical help*), dan dukungan sosial (*social support*).
3. Hubungan dengan rekan kerja, yang mencakup keselarasan sosial (*social harmony*), dan rasa hormat (*respect*).
4. Peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya (*chances for further advancement*).
5. Bayaran, dalam bentuk cakupan bayaran (*adequacy of pay*), dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya (*perceived equity others*).

## 2.4 Kinerja Karyawan

Baik buruknya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh banyak faktor seperti motivasi, disiplin dan kepuasan kerja. Hal ini tentu akan berimbas bukan hanya bagi individu karyawan tersebut melainkan bagi perusahaan juga. Karena gagal atau berhasilnya seorang karyawan dalam bekerja dan mencapai tujuan kerja akan menggambarkan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai target. Hal ini senada dengan yang

diungkapkan oleh Farisi *et al.*, (2020) bahwa kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang memiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan.

Kaitannya dengan kinerja, Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa SDM dalam suatu perusahaan diminta untuk terus memberikan hasil kerja yang optimal yang sesuai dengan standar dan tujuan perusahaan. Dimana kinerja berarti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain, Farisi *et al.*, 2020 menjabarkan bahwa kinerja adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai dengan standart yang telah ditetapkan. Secara sederhana, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

#### **2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Timpe (dalam Mangkunegara, 2010) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya:

##### **1. Faktor internal**

Faktor ini merupakan sifat yang dimiliki seseorang. Seperti dengan kemampuan yang tinggi dan disiplin yang baik seorang karyawan bisa menghasilkan kinerja yang baik. Hal sebaliknya juga demikian, jika kemampuan rendah dan disiplin kerjanya buruk maka kinerjanya pun buruk.

## 2. Faktor eksternal

Faktor ini merupakan penyebab kinerja yang muncul dari luar diri seseorang seperti lingkungan dan iklim kerja, pimpinan dan rekan kerja, fasilitas kerja dan lain-lain.

### 2.4.2 Indikator Kinerja

Ada empat kriteria untuk mengukur kinerja pegawai, telah disebutkan oleh Mangkunegara (2016), diantaranya:

#### 1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan dengan hasil yang optimal.

#### 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah atau jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### 3. Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervise minimum. Keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan: akurat, benar dan tepat.

#### 4. Sikap

Sikap adalah sebuah konstruk/konsep/bangunan yang bersifat hipotetik (*hypothetical construct*).

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul	Hasil
1	2021	<b>Widura Imam Mustopo dan Agus Salim</b>	Hubungan Beban Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Petugas <i>Air Traffic Control</i> (ATC) Bandara X	Hasil perhitungan korelasi antara beban kerja dengan motivasi kerja pada petugas ATC sebesar 0,261, dengan taraf signifikan 0,009. Hasil penelitian ini menunjukkan bawah ada hubungan signifikan yang positif antara beban kerja dengan motivasi kerja pada petugas ATC di bandara X. Artinya, semakin bertambah beban kerja maka semakin meningkat motivasi kerja petugas ATC di Bandara X.
2	2016	<b>Septiyani Putri Astutik</b>	Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Perum Lppnpi (Airlines Indonesia) Distrik Yogyakarta Di Bandar Udara Internasional Adisutjipto	Hasil pengujian menunjukkan bahwa $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima bahwa terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan Perum LPPNPI (Airlines Indonesia) Distrik Yogyakarta di Bandara Udara Internasional Adisutjipto. variabel kinerja karyawan benar-benar dipengaruhi oleh variabel disiplin. Hasil ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin karyawan maka kinerja karyawan semakin besar, begitu juga sebaliknya.
3	2018	<b>Panca Heri Sutanto Dan Eny Ariyanto</b>	Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan

			Karyawan Pt Fluid Indonesia	signifikan terhadap kinerja karyawan PT Fluid Indonesia.
4	2021	<b>Irfan Rizka Akbar, Puji Harjianto, Hadi Winata</b>	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia Kantor Cabang Pondok Aren	Hasil penelitian ini disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 45,8%, uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(6,996 > 2,002)$ . Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 35,5%, uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(5,652 > 2,002)$ . Disiplin kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 10,959 + 0,419X_1 + 0,322X_2$ dan kontribusi pengaruh sebesar 54,6%, uji hipotesis diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $(34,339 > 2,770)$ .
5	2020	<b>Melia Andayani</b>	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Prima Indojaya Mandiri Kabupaten Lahat	The results showed that probability for job satisfaction was $P_{value} = 0,895 > 0,050$ , work discipline $P_{value} = 0,004 > 0,050$ , and work motivation was $P_{value} = 0,002 > 0,050$ that means job satisfaction didn't have a significant effect on employee performance while the work discipline and work motivation have a significant effect on employee on PT. Prima Indojaya Mandiri. Based on the F test, the variable of job

				satisfaction, work discipline and work motivation have a simultaneous influence on employee performance with a significant level 0, 00 (P value < 0,05)
6	2019	<b>Deni Candra Purba, Victor P.K Lengkong, Sjendry Loindong</b>	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan. Secara parsial kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya perusahaan memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja agar kinerja karyawan akan meningkat dan lebih baik dari sebelumnya.
7	2018	<b>Bagus Ikhsan Bagaskara dan Edy Rahardja</b>	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Cen Kurir Indonesia, Jakarta)	The results of this study indicate that the variables of work motivation, work discipline and job satisfaction positively affect the performance of employees of PT. Cen Kurir Indonesia, Jakarta. These variables have an effect of 56.1% on employee performance. The rest of 43.9% influenced by other variables outside of this study.
8	2017	<b>Mohammad Rifky Bagus Pratama,</b>	Pengaruh Motivasi Kerja	Berdasarkan perhitungan, dapat

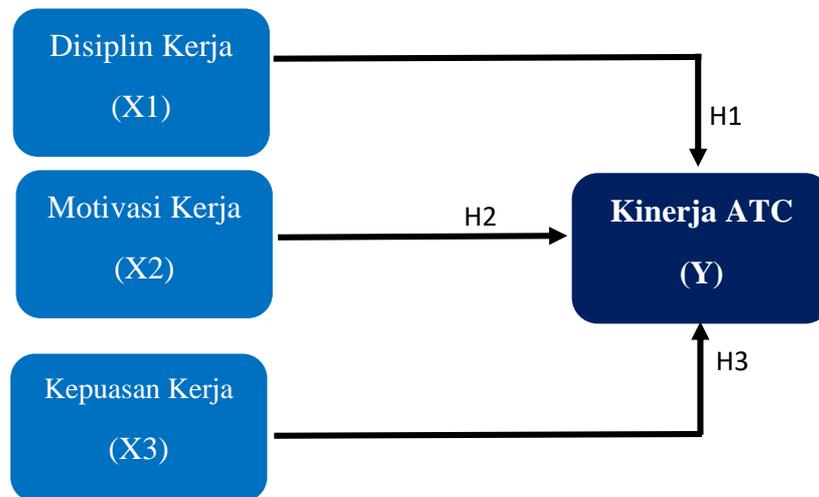
		<b>Mochammad Al Musadieq, Gunawan Eko Nurtjahjono</b>	Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Giant Hypermarket Mall Olympic Garden Malang)	disimpulkan bahwa secara parsial dan simultan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, analisis deskriptif menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi kerja dan kepuasan kerja yang berada pada tingkat kuat, didapatkan kinerja karyawan yang kuat pula.
9	2020	<b>Salman Farisi, Juli Irnawati, Muhammad Fahmi</b>	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan variabel motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau. Berdasarkan uji parsial diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau, sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau.
10	2020	<b>Nopi Oktavianti</b>	Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi (X1)

			<p>Terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. DEW Indonesia</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kerja Karyawan (Y), ini terbukti dari hasil yang diperoleh bahwa nilai t-hitung untuk variabel X1 ( Motivasi ) adalah sebesar 5,539 sedangkan t- tabel 1,679. Jadi <math>5,539 &gt; 1,679</math>, karena t-hitung lebih besar dari t-tabel, maka H0 ditolak dan H1 diterima dan dapat disimpulkan bahwa Motivasi (X1) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kerja Karyawan (Y), ini terbukti dari hasil yang diperoleh bahwa nilai t-hitung untuk variabel X2 ( Kepuasan Kerja ) adalah sebesar 4,88 sedangkan t- tabel 2,011. Jadi <math>4,88 &gt; 2,011</math>, karena t-hitung lebih besar dari t-tabel, maka H0 ditolak dan H2 diterima dan dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja (X2) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sementara itu variabel Motivasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap Kinerja Kerja Karyawan (Y) ini terbukti nilai F-hitung <math>&gt; F</math>-tabel yaitu sebesar <math>19,06 &gt; 3,21</math>, dengan</p>
--	--	--	--	--

				demikian H0 ditolak dan H3 diterima.
--	--	--	--	--------------------------------------

## 2.6 Kerangka Penelitian

Kerangka pikir penelitian disajikan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pengaruh antar variabel. Berikut ini disajikan kerangka pikir yang dikembangkan untuk penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, tentu suatu perusahaan harus manaruh perhatian terhadap kedisiplinan setiap pekerjanya. Karena semakin baik disiplin seorang karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini didukung dengan pernyataan Purba *et al.*, 2019 bahwa disiplin kerja yang baik memiliki passion, visioner, memandang perubahan sebagai tantangan, tidak takut gagal, dan mau berkolaborasi sehingga kinerja karyawan yang ada semakin meningkat. Hubungan antara disiplin dan kinerja pegawai sudah banyak diteliti, namun terminologi keduanya masih menimbulkan perdebatan. Disiplin merupakan faktor yang memiliki efek positif pada kinerja (Mangkunegara & Waris, 2015).

Selain itu, ada faktor motivasi dan kepuasan yang termuat dalam teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg yang dikenal sebagai teori hygiene-motivator. Dimana factor motivasi harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut sebagai faktor pemuas. Karyawan hanya menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada motivation factors (faktor pemuas). Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

*Motivator factor* 3 berhubungan dengan aspek – aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Herzberg berpendapat bahwa, hadirnya faktor-faktor ini akan memberikan rasa puas bagi para karyawan, akan tetapi pula tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan karyawan. Faktor – faktor yang termasuk di sini adalah:

1. *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas)
2. *Recognition* (penghargaan)
3. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)
4. *Responsibility* (tanggung jawab)
5. *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri), dan
6. *Advancement* (kesempatan untuk maju)

Setelah *motivator factor*, ada faktor Hygiene. Tidak adanya faktor Hygiene akan menyebabkan karyawan bekerja kurang keras. Ketidakhadiran Faktor Hygiene ini juga akan menyebabkan ketidakpuasan bagi pekerjanya. Contoh faktor Hygiene diantaranya seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, kondisi kerja, keselamatan dan kesehatan tempat kerja, hubungan dengan kolega, tempat kerja fisik serta hubungan antara atasan

dan bawahan. Namun adanya faktor Hygiene tidak banyak berpengaruh terhadap kepuasan kerja bagi karyawannya. Faktor Hygiene ini pada dasarnya tidak ada pekerjaan itu sendiri, tetapi ada pada sekitar pekerjaan tersebut. Faktor ini sering diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi Faktor Kesehatan atau Faktor Higienis. Faktor – faktor yang termasuk di sini adalah:

1. Kebijakan perusahaan dimana perusahaan harus adil dan jelas bagi setiap karyawan. Mereka juga harus setara dengan pesaing-pesaingnya.
2. Pengawasan yang harus adil dan sesuai. Karyawan harus diberikan otonomi dan tentunya dalam ruang lingkup yang sewajarnya.
3. Hubungan yang sehat, ramah dan pantas harus ada di antara rekan kerja, atasan dan bawahan.
4. Kondisi kerja seperti peralatan dan lingkungan kerja harus aman, cocok untuk tujuan dan higienis (sehat dan bersih)
5. Gaji yang merupakan struktur pembayaran harus adil dan masuk akal. Gaji atau upah juga harus kompetitif dengan organisasi lainnya dalam industri yang sama.
6. Keamanan merupakan bagian penting bagi karyawan untuk merasa bahwa pekerjaan mereka aman dan mereka tidak berada di bawah ancaman PHK.

## **2.7 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara terkait adanya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Ha (Hipotesis Alternatif):

1. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Perum LPPNPI Cabang Makassar

2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Perum LPPNPI Cabang Makassar
3. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Perum LPPNPI Cabang Makassar
4. Terdapat 1 (satu) variabel yang paling mempengaruhi kinerja ATC pada Perum LPPNPI Cabang MATSC