

# **TESIS**

**PENGARUH REMUNERASI, MOTIVASI KERJA, DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA PADA KANTOR BADAN  
KEPEGAWAIAN DAERAH ( BKD ) PROVINSI  
SULAWESI SELATAN**

**MUTIAH CHAIDIR PANE**

**A012191028**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH REMUNERASI, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN  
KERJA PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)  
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

disusun dan diajukan oleh :

**MUTHIAH CHAIDIR PANE  
A012191028**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **03 FEBRUARI 2023**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



**Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S. E., M. Si., CIPM. NIP. 19600403 198609 1 001**      **Dr. Andi Nur Baumaspe, S. E., M. M. NIP. 19780428 200912 1 001**

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



**Dr. H. M. Sabarsyah, S. E., M. Si. NIP. 19680629 199403 2 001**      **Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM. NIP. 19640205 199810 1 001**

### PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Mutiah Chaidir Pane  
Nim : A012191028  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Di Badan Kepegawain Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

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, 19 Februari 2023

Yang Menyatakan,



Mutiah Chaidir Pane

## ABSTRAK

MUTIAH CHAIDIR PANE. *Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Kantor BKD Provinsi Sul-Sel (Muhammad Idrus Taba dan Nur Bau Massepe)*

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh remunerasi, motivasi kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Kantor BKD Provinsi Sul-Sel. Rancangan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Teknik penarikan sampel dengan menggunakan metode purpose sampling yakni teknik penentuan sampel dengan kriteria atau pertimbangan tertentu dalam hal ini adalah pegawai yang memiliki masa kerja di atas dari tiga tahun yang ditentukan sebanyak 98 orang pegawai. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dan analisis sobel test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, remunerasi, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kemudian dari hasil uji sobel test diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh remunerasi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

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



## ABSTRACT

MUTIAH CHAIDIR PANE. *The Effect of Remuneration, Work Motivation, and Work Discipline on Employees' Performance Through Job Satisfaction at BKD Office of South Sulawesi Province* (supervised by Muhammad Idrus Taba and Andi Nur Bau Masepe)

This study aims to analyze the effect of remuneration, work motivation, work discipline on employees' performance through job satisfaction at the South Sulawesi Province BKD Office. The design used in this study was quantitative approach. Sampling technique used was purpose sampling method, i. e. the technique of determining the sample with certain criteria or considerations. In this the samples were employees who had a working period of more than three years consisting of 98 employees. The analytical methods used were path analysis and Sobel test analysis. The results of the research indicate that remuneration, work motivation, and work discipline have a positive and significant effect on job satisfaction. Remuneration, work motivation, and work discipline have a positive and significant effect on employees' performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on employees' performance. The results Sobel test indicate that job satisfaction can mediate the effect of remuneration, work motivation, and work discipline on employees' performance.

Keywords: remuneration, work motivation, work discipline, job satisfaction, employees' performance



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan syukur penulis panjatkan hanya untuk Allah SWT. Rasa syukur yang tiada hingga penulis hanturkan kepada-Nya yang telah memberikan kesehatan dan kesempatan untuk menyelesaikan kuliah hingga penyusunan Tesis ini dengan judul: Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah ( BKD ) Provinsi Sulawesi Selatan

Penelitian dan penulisan tesis ini tentunya tidak terlepas dari campur tangan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung berperan dalam proses penyelesaian tesis penulis. Melalui kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada dosen pembimbing penulis, Bapak **Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si.** dan Bapak **Dr. Andi Nur Baumassepe, S.E., M.M.** serta Tim Dosen Penguji tesis ini, Bapak **Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M.Si,** Bapak **Dr.Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr** dan Ibu **Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E., M.Si** yang telah memberikan tenaga, waktu, dan pikiran dalam membimbing penulis menyelesaikan Tesis ini, hingga Tesis ini layak untuk dipertanggungjawabkan.

Terima Kasih Kepada Ayah, Ibu, Saudara dan teman-teman penulis yang selalu membantu, memberikan motivasi pada penulis yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, kepada para staf Pascasarjana dan Staf Magister Manajemen yang turut membantu penanganan administrasi selama masa studi, semoga Allah SWT membalas amal dan budi baik semuanya.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih sangat jauh dari

kesempurnaan, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritikan yang sifatnya membangun untuk perbaikan dan penyempurnaan Tesis ini. Harapan penulis, semoga Tesis ini dapat berguna dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia ditempat penelitian sehingga dapat menjadi sumber informasi dan perbaikan lebih baik untuk kedepannya, Aamiin Yaa Rabbal Aalaamin.

Makassar, 10 Januari 2022

Penulis

Mutiah Chaidir Pane

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
1.4.1. Manfaat Teoritis .....	8
1.4.2. Manfaat Praktis .....	8
1.5. Ruang Lingkup Batasan Penelitian .....	8
1.6. Definisi dan Istilah .....	9
1.7. Sistematika Penulisan .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	12
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.3. Remunerasi.....	15
2.1.4. Motivasi .....	24
2.1.5. Disiplin.....	37
2.1.6. Kinerja Pegawai .....	49
2.1.7. Kepuasan Kerja Pegawai .....	57
2.2. Tinjauan Empiris .....	62
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS .....	73
3.1. Kerangka Pemikiran .....	73
3.2. Hipotesis .....	75

BAB IV	METODE PENELITIAN.....	85
	4.1. Rancangan Penelitian.....	85
	4.2. Situs dan Waktu Penelitian .....	85
	4.3. Populasi dan Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel ...	85
	4.4. Jenis dan Sumber Data .....	87
	4.5. Metode Pengumpulan Data .....	87
	4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	88
	4.7. Instrumen Penelitian .....	89
	4.8. Uji Instrumen Penelitian .....	90
	4.9. Teknik Analisis Data .....	91
BAB V	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	94
	5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	94
	5.1.1. Sejarah Berdirinya Kantor BKD Provinsi Sulawesi- Selatan .....	94
	5.1.2. Visi dan Misi Kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan .....	95
	5.1.3. Struktur Organisasi Kantor BKD Provinsi Sulsel .....	96
	5.2. Hasil Penelitian .....	96
	5.2.1. Deskripsi Identitas Responden.....	96
	5.2.2. Analisis Indeks Jawaban Responden atas Variabel Penelitian .....	101
	5.2.3. Uji Instrumen Penelitian .....	111
	5.2.4. Uji Asumsi Klasik .....	116
	5.2.5. Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja .....	119
	5.2.6. Analisis Uji Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	126
	5.3. Pembahasan .....	136
VI	PENUTUP .....	150
	6.1. Simpulan .....	150
	6.2. Saran-saran.....	152
	DAFTAR PUSTAKA .....	154
	LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

2.1.	Penelitian Terdahulu .....	62
4.1.	Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya .....	88
5.1.	Identitas Responden menurut Jenis Kelamin.....	98
5.2.	Identitas Responden menurut Umur .....	98
5.3.	Identitas Responden menurut Pendidikan Terakhir.....	99
5.4.	Identitas Responden menurut Masa Kerja.....	100
5.5.	Identitas Responden menurut Status Pernikahan .....	101
5.6.	Penafsiran Tanggapan Responden.....	102
5.7.	Distribusi Persepsi Responden atas variabel Remunerasi.....	103
5.8.	Distribusi Persepsi Responden atas variabel Motivasi Kerja.....	105
5.9.	Distribusi Persepsi Responden atas variabel Disiplin Kerja .....	107
5.10.	Distribusi Persepsi Responden atas variabel Kepuasan Kerja .....	108
5.11.	Distribusi Persepsi Responden atas variabel Kinerja pegawai .....	110
5.12.	Uji Validitas Item Pernyataan Remunerasi.....	112
5.13.	Uji Validitas Item Pernyataan Motivasi Kerja .....	113
5.14.	Uji Validitas Item Pernyataan Disiplin kerja.....	113
5.15.	Uji Validitas Item Pernyataan Kepuasan kerja .....	114
5.16.	Uji Validitas Item Pernyataan Kinerja pegawai .....	114
5.17.	Hasil Uji Reliabilitas .....	115
5.18.	Uji Normalitas dengan <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i> .....	116
5.19.	Hasil Uji Multikolinieritas.....	117
5.20.	Hasil Olahan Data Regresi mengenai pengaruh remunerasi, Motivasi kerja, disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai yang diolah dengan menggunakan SPSS 23 .....	119
5.21.	Interval Nilai Koefisien Korelasi dan Kekuatan Hubungan .....	120
5.22.	Hasil olahan data Regresi atas Remunerasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	123
5.23.	Hasil uji <i>sobel test</i> secara <i>online</i> pengaruh remunerasi terhadap Kinerja pegawai melalui kepuasan kerja .....	131
5.24.	Hasil uji <i>sobel test</i> secara <i>online</i> pengaruh motivasi kerja terhadap	

	Kinerja pegawai melalui kepuasan kerja .....	133
5.25.	Hasil uji <i>sobel test</i> secara <i>online</i> pengaruh disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai melalui kepuasan kerja .....	134
5.26.	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	135

## DAFTAR GAMBAR

3.1.	Kerangka Pikir .....	75
5.1.	Grafik Scatterplot .....	118
5.2.	Hasil uji jalur pengaruh remunerasi, motivasi kerja dan Disiplin kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.....	127
5.3.	Hasil uji mediasi pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai Melalui kepuasan kerja pada Kantor BKD Prov Sulawesi Selatan ...	130
5.4.	Hasil uji mediasi pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja .....	132
5.5.	Hasil uji mediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Melalui kepuasan kerja pada Kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan.....	134

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapun modern teknologi yang digunakan atau seberapa banyak dana yang disiapkan tanpa sumber daya manusia yang professional, semuanya tidak bermakna (Badriyah, 2015:15). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang terpenting dalam suatu organisasi, oleh karena itulah sumber daya manusia perlu diberdayakan guna dapat meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh adanya kinerja pegawai. Oleh karena itu menurut Priansa (2014:269) bahwa kinerja pegawai berkaitan dengan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yang salah satunya adalah kepuasan kerja. Korelasi antara kepuasan dan kinerja akan lebih tinggi pada pekerjaan di mana kinerja yang bagus dihargai dan dibandingkan pada pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam kondisi seperti itu pegawai yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan penghargaan dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Kinerja dan kepuasan kerja berhubungan yang sangat kuat ketika memberikan penghargaan terhadap unjuk kerja yang bagus (Priansa, 2014:294).

Kepuasan kerja dan kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena dengan kepuasan kerja dapat meningkatkan

kinerja pegawai, hal ini didasari penelitian oleh Muamar (2017), Sudirman dan Hasanuddin (2017) yang hasil penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Abidin (2015) tidak dapat membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya ditemukan adanya hasil yang tidak konsisten sehingga terdapat riset gap mengenai hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sehingga memerlukan pengujian kembali.

Masalah kepuasan kerja dan kinerja pegawai sangat ditentukan oleh beberapa variabel penelitian yaitu Remunerasi, Motivasi kerja dan Disiplin kerja. Remunerasi adalah imbalan kerja yang dapat berupa gaji, tunjangan tetap, honorarium, jasa pelayanan, bonus atas prestasi, tunjangan hari raya dan atau pesangon diatur dalam Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan No.1 Tahun 2022 tentang pemberian tambahan penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Pemberian remunerasi mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai, hal ini didasari dari penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Presetya (2017), Aulia dan Darda (2019) yang menemukan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Fitriyana dan Rustono (2016), Suntoro (2016) menemukan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Riana *et al.*, (2017) bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya maka pengaruh remunerasi

terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai ditemukan adanya ketidakkonsistenan karena terdapat perbedaan hasil penelitian sehingga diperlukan pengujian kembali mengenai pengaruh remunerasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Pegawai merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajer organisasi perlu memberikan dorongan yang mampu memberikan kesadaran dan kemauan pegawai untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. Dorongan tersebut disebut dengan motivasi kerja (Priansa, 2014:199). Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya (Suwatno dan Priansa, 2018:172), dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan adanya motivasi yang diberikan oleh pegawai maka akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Beberapa peneliti sebelumnya yaitu Juniari *et al.*, (2015), Sudirman dan Hasanuddin (2017), Hasmin (2018) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Fengky *et al.*, (2011) tidak dapat membuktikan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, yaitu Juniari *et al.*,(2015), Suparno dan Sudarwati (2014), yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan Satriyo (2019) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dalam penelitian ini ditemukan adanya riset gap karena terdapat perbedaan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya

Menurut Hasibuan (2019:193) bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin disiplin kerja, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan kerja merupakan hal yang penting karena akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Beberapa peneliti yaitu Tanjung (2016), yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan Lumentut dan Datulong (2015) tidak dapat membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai hal ini didasari penelitian yang dilakukan oleh Yani (2017), Abidin (2015) yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Munir *et al.* (2020) yang tidak dapat membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan dari beberapa peneliti sebelumnya pada setiap variabel penelitian yaitu remunerasi, motivasi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dimana ditemukan adanya riset gap dalam penelitian ini sehingga perlu dilakukan uji mediasi dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Alasan peneliti memilih kepuasan kerja sebagai variabel mediasi karena didasari dari penelitian yang dilakukan oleh Riana, N. *et al.*(2017) yang menemukan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Sedangkan Sukidi dan Wajdi (2016) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan Munir, *et al.*, (2020) menemukan bahwa kepuasankerja berperan sebagai mediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

yang aktivitasnya sebagai badan kepegawaian daerah memiliki visi dan misi yang ingin dicapai. Visi BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah terwujudnya PNS pemerintah provinsi Sulawesi Selatan. Sedangkan misi BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah meningkatkan kualitas profesionalisme pegawai negeri sipil, penguatan kapasitas badan kepegawaian daerah provinsi Sulawesi selatan untuk mendorong profesionalisme dan selain itu menyelenggarakan manajemen pegawai negeri sipil berbasis kompetensi. Berdasarkan hasil pra penelitian diketahui bahwa variabel disiplin kerja pada kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan masih tergolong rendah. Hal ini dapat dilihat dari indikator frekuensi kehadiran pegawai yang masih terbilang minim dimana berdasarkan data dan informasi yang didapatkan dilapangan pada tahun 2017-2019 BKD Provinsi Sulawesi Selatan menggunakan sistem absensi yang normal dan dapat terhitung, sedangkan pada tahun 2020-2021 dalam dilihat terjadi peningkatan presentasi kehadiran pegawai BKD Provinsi Sulawesi Selatan, hal tersebut terjadi karena adanya perubahan sistem absensi yang mana menggunakan sistem absensi penuh yaitu kehadiran pegawai dinyatakan atau terbilang sebulan penuh pada tahun tersebut.

## PERSENTASE KEHADIRAN PEGAWAI BKD PROVINSI SULAWESI SELATAN



Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa persentase kehadiran pegawai badan kepegawaian daerah pada tahun 2017 adalah sebanyak 44%, kemudian pada tahun 2018 adalah sebanyak 56% kemudian tahun 2019 sebanyak 71% kemudian pada tahun 2020 sebanyak 88% kemudian pada tahun 2021 sebanyak 96%.

Sehingga dari permasalahan dan riset gap maka hal ini yang alasan peneliti tertarik memilih judul : “Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan “

## **1.2 Rumusan masalah**

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

1. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Badan BKD Provinsi Sulawesi Selatan
4. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan BKD Provinsi Sulawesi Selatan
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan BKD Provinsi Sulawesi Selatan
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan BKD Provinsi Sulawesi Selatan

7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan BKD Provinsi Sulawesi Selatan
8. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan BKD Provinsi Sulawesi Selatan
9. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan BKD Provinsi Sulawesi Selatan
10. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan BKD Provinsi Sulawesi Selatan

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah yang di ajukan dalam penelitian ini maka tujuan masalah ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan
3. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan
4. Menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan
6. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan.

8. Menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan
9. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan
10. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik secara teori maupun praktis yaitu :

##### **1.4.1. Manfaat Teori**

1. Untuk memperkaya khasanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya berkaitan dengan remunerasi, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Mengembangkan teori dengan menguji secara empirik mengenai pengaruh remunerasi, motivasi kerja, disiplin kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

1. Memberikan kontribusi bagi pihak BKD Provinsi Sulawesi Selatan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan mengetahui faktor- faktor yang perlu mendapat perhatian utama yang dipandang penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam lingkup BKD Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Memberikan manfaat bagi para pengambil kebijakan dalam pengembangan organisasi, agar dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan selama ini.

### **1.5. Ruang Lingkup Batasan Penelitian**

Untuk menghindari melebarnya pembahasan dalam penelitian ini, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada pengaruh remunerasi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

### **1.6. Definisi dan Istilah**

Definisi istilah atau penjelasan istilah merupakan penjelasan makna dari masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah penelitian, maka definisi istilah dalam penelitian ini yaitu :

1. Remunerasi adalah berupa sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja.
2. Motivasi kerja adalah sebuah dorongan, hasrat atau pun minat yang begitu besar di dalam diri, untuk mencapai suatu keinginan, cita-citra dan tujuan tertentu.
3. Disiplin kerja pegawai adalah sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

4. Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.
5. Kepuasan kerja pegawai adalah perasaan yang dimiliki oleh pegawai tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini.

### **1.7. Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka penulis menyusun suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang terbatas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisi tinjauan pustaka yang menjelaskan teori-teori dan penelitian terdahulu.

#### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL**

Pada bab ini membahas mengenai kerangka konseptual dan hipotesis.

#### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Pada bab ini berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik dan analisa data.

## **BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan analisis deskriptif mengenai remunerasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. uji asumsi klasik, analisis jalur, pengujian hipotesis serta pembahasan.

## **BAB VI PENUTUP**

Dalam bab ini merupakan bagian penutup dari tesis yang berisikan kesimpulan, dan saran yang relevan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah aktivitas manajemen tidak akan pernah bisa diabaikan dari pengelolaan sebuah organisasi apa pun bentuk organisasinya. Organisasi laba dan nirlaba membutuhkan pengelolaan sumber daya yang baik. Organisasi swasta dan pemerintahan membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Begitu juga organisasi besar dan kecil membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Wirawan (2015:2) mengatakan bahwa : "Manajemen sumber daya manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, pegawai, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi". Sumber daya manusia merupakan dasar dan kunci dari semua sumber daya organisasi. Sumber-sumber lainnya hanya dapat diperoleh dan berfungsi jika organisasi mempunyai sumber daya yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas mempunyai pengetahuan,

keterampilan, kompetensi, kewirausahaan dan kesehatan fisik dan jiwa yang prima, bertalenta, mempunyai etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi yang dapat membuat organisasi berbeda antara sukses dan kegagalan. Efektivitas dan efisiensi sumber-sumber organisasi lainnya hanya dapat dicapai kalau sumber daya manusianya berkualitas.

Menurut Mangkunegara (2017: 2) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan, pemberian balas jasa, penintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai), pengelolaan dan pemberdayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Ansory dan Meithiana (2018:60) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan, dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial.

Ansory dan Meithiana (2018:61) mengemukakan bahwa tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan inti, yaitu :

1. Tujuan organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumberdaya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para

manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja pegawai. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumberdaya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumberdaya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan sosial

Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya dapat menyebabkan hambatan bagi masyarakat.

4. Tujuan personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal pegawai harus dipertimbangkan kapan para pegawai harus dipertahankan, dipensiunkan, dimutasi atau dimotivasi untuk meningkatkan kinerja. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan pegawai dapat menurun dan pegawai dapat meninggalkan organisasi.

Pengertian manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Tegar (2019 : 2) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur

hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama organisasi, pegawai dan masyarakat secara maksimal.

Edison, dkk (2016: 10) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

### **2.1.3 Remunerasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Remunerasi**

Upaya pemerintah untuk reformasi birokrasi dan upaya untuk menata dan mensejahterakan para pegawai adalah maksud pemberian remunerasi. Remunerasi bisa dikatakan bonus yang diterima oleh seorang pegawai karena beban kerja yang telah di tanggunginya, maupun kedisiplinannya dalam bekerja. Misalkan seorang pegawai tersebut tidak pernah datang terlambat dalam ke kantor, sehingga perhitungan remunerasi bisa berbeda-beda tiap pegawai maupun tiap Instansi.

Didalam suatu organisasi atau di sebuah organisasi, keberadaan remunerasi tidak dapat diabaikan begitu saja, sebab remunerasi terkait dengan

pencapaian tujuan sebuah organisasi. Rendah atau tingginya remunerasi didalam sebuah organisasi sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan kesejahteraan para pegawai di organisasi tersebut. Remunerasi harus disesuaikan berdasarkan kesepakatan dengan para pegawai melalui beberapa pendekatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi. Oleh karena itu, remunerasi didalam sebuah organisasi perlu dikembangkan untuk kesejahteraan dan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Pada dasarnya, remunerasi merupakan alat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi karena remunerasi itu sendiri bertujuan untuk menarik pegawai yang cakap dan berpengalaman, mempertahankan pegawai yang berkualitas, memotivasi pegawai untuk bekerja dengan efektif, memotivasi terbentuknya perilaku yang positif dan menjadi alat untuk mengendalikan pengeluaran, dimana hal tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat membantu pencapaian visi misi organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa remunerasi merupakan pemberian imbalan kepada pegawai dari organisasi atas usaha atau kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial. Remunerasi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Sistem remunerasi suatu organisasi tertentu berbeda-beda, tergantung kebijakan dari organisasi itu sendiri. Remunerasi berfungsi untuk mendorong Sumber Daya Manusia (SDM) untuk berkembang menjadi manusia berkualitas, mengelola SDM yang produktif sehingga tidak pindah ke sektor swasta dan menghasilkan SDM dengan perilaku yang berorientasi terhadap pelayanan serta menekan tindak Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Selain itu, menurut sistem remunerasi diharapkan dapat menciptakan persaingan positif antara masing-masing pegawai, akan sangat terlihat pegawai yang benar-benar rajin,

pegawai yang mengikuti arus saja, pegawai yang pemalas, pegawai yang rajin belajar, atau yang tidak rajin belajar dan seterusnya, sehingga akan terpacu suasana yang semangat untuk membangun dan mengembangkan diri.

Remunerasi merupakan sebuah istilah yang sering dikaitkan dengan dunia ketenagakerjaan, terutama dalam konteks sistim pengupahan atau penggajian. Namun dalam perkembangannya, istilah ini juga kerap kali digunakan secara kontekstual, sehingga memiliki keragaman arti. Dalam konteks birokrasi pemerintah, remunerasi dikaitkan dengan penataan kembali sistim penggajian pegawai yang didasarkan pada penilaian kinerja, dengan tujuan terciptanya sistim tata kelola pemerintah yang baik dan bersih. Sementara dalam konteks organisasi, remunerasi diartikan sebagai sebuah bentuk tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima pekerja atas prestasi kinerjanya.

Namun pada tataran pelaksanaannya, Perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai yang mengawakinya. Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan Pemerintahan yang selama ini dinilai buruk. Antara lain ditandai oleh indikator:

1. Buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan/hukum, berbelit belit, arogan, minta dilayani atau *feodal style*, dan sebagainya)
2. Sarat dengan perilaku KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme)
3. Rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja aparatur negara.

4. Kualitas manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien.
5. Kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan tidak transparan.

Arti remunerasi yang banyak dibicarakan sekarang adalah pembayaran atau penggajian, bisa juga uang atau substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai timbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin dimana tidak termasuk uang lembur atau honor. Menurut MENPAN, tujuan diadakannya remunerasi untuk mendorong sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, memelihara SDM yang produktif sehingga tidak pindah ke sektor swasta dan membentuk perilaku yang berorientasi pada pelayanan serta mengurangi tindak Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN). Selain itu, menurutnya, sistem remunerasi dapat menciptakan persaingan yang positif antar pegawai. "Akan terlihat sekali, mana pegawai yang rajin, dan mana yang pemalas, mana pegawai yang mau belajar, mana juga yang tidak. Dengan begitu, pegawai akan terpacu untuk mengembangkan dirinya,"

Yunita Sari dan Rini Handayani (2014:48), berpendapat bahwa remunerasi adalah manusia sebagai makhluk individu dan makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan material maupun non material. Terdapat 7 bentuk remunerasi yaitu gaji, tunjangan biaya hidup (tunjangan pangan dan transport), tunjangan kinerja (insentif), tunjangan hari raya (THR), tunjangan kompensasi, iuran kesehatan, iuran tunjangan hari tua.

Menurut Pora, (2011:3) secara harfiah remunerasi diartikan sebagai *payment* atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin. Dalam konteks organisasi, remunerasi diartikan sebagai suatu

tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima pegawai/pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa remunerasi sebagai total kompensasi yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan dari jasa yang telah diberikan kepada organisasi. Bentuk remunerasi biasanya diasosiasikan dengan penghargaan dalam bentuk uang (*monetary rewards*), atau dapat diartikan juga sebagai gaji yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Pora (2011:72), prinsip dasar yang penting untuk diketahui dalam penyusunan remunerasi, yaitu:

1. Adil dan Proporsional

Adil yang dimaksud tidak berarti bahwa setiap pegawai menerima upah atau gaji yang sama, namun juga harus mempertimbangkan dua sisi, yaitu kondisi organisasi dan kebutuhan pekerja. Di sisi organisasi, adil dan proporsional berkaitan dengan kondisi keuangan organisasi dan kecenderungan pasar di masa mendatang apakah prospeknya bagus atau *trend*-nya menurun, sedangkan di sisi pekerja, adil adalah tercukupinya pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerja maupun keluarganya. Asas adil sangat penting karena didapat dalam rangka mewujudkan terciptanya suasana yang harmonis, motivasi kerja, semangat, disiplin, dan stabilitas organisasi.

2. Layak dan Wajar

Pengertian layak dan wajar itu relative. Bisa saja di sisi pekerja mengatakan bahwa remunerasi yang didapat belum memenuhi kebutuhan pekerja dan keluarganya, sedangkan pihak pengusaha sudah memastikan bahwa apa

yang telah diberikan sudah memenuhi kesejahteraan. Parameter yang digunakan untuk menetapkan remunerasi pegawai diorganisasi, yaitu ketentuan normatif yang ditetapkan melalui peraturan perundang-undangan.

3. Tepat

Sebuah sistem pemberian remunerasi kepada pekerja berdasarkan kinerja pegawai. Hasil kerja pegawai dievaluasi dan dinilai dengan mengacu pada parameter yang telah ditetapkan. Hasil penilaian tersebut menentukan berapa seharusnya remunerasi yang tepat untuk diterima pegawai tersebut.

4. Kompetitif

Dapat bersaing dengan organisasi lain seperti organisasi yang menghasilkan produk sejenis atau lokasi organisasi yang berdekatan agar tidak terjadi salingcemburu di antara sesama pekerja.

5. Transparan

Adanya keterbukaan dalam penetapan remunerasi. Dalam menetapkan syarat kenaikan remunerasi harus diketahui dan mudah dipahami oleh pegawai.

Menurut Robbins (2016 : 178) terdapat 3 konsep remunerasi yang biasa disebut dengan 3P, yaitu:

1. *Position*

*Position* atau posisi yaitu pemberian remunerasi berdasarkan posisi jabatan yang ditempati. Dengan kata lain, remunerasi yang diberikan nilainya sama untuk setiap jabatan yang setingkat.

2. *People*

*People* atau orang adalah pemberian remunerasi kepada orang yang memiliki keahlian atau pendidikan khusus yang sesuai dengan pekerjaannya.

### 3. *Performance*

*Performance* atau kinerja adalah pemberian remunerasi yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kualitas kerjanya. Artinya tunjangan ini hanya diberikan kepada pegawai yang memiliki kinerja tinggi (berkualitas) atau sesuai harapan yang telah ditetapkan.

Remunerasi mempunyai makna lebih luas dari pada gaji, karena mencakup semua bentuk imbalan, baik yang berbentuk imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, diberikan secara langsung maupun tidak langsung dan yang bersifat rutin maupun tidak rutin, imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi dan berbagai jenis bantuan terdiri dari fasilitas kesehatan, dana pensiun, cuti maupun santunan musibah.

#### **2.1.3.2 Tujuan Pemberian Remunerasi**

Pemberian remunerasi atas prestasi pegawai merupakan salah satu mekanisme yang penting untuk memberikan semangat dalam melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan organisasi yang merupakan masalah utama dalam mencapai tujuan. Pada dasarnya tujuan dari sistem remunerasi adalah untuk membantu menciptakan kesadaran bersama di antara individu agar bersedia bekerja sama dengan organisasi dari mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan organisasi. Tujuan pemberian remunerasi ada empat Fachruddin dan Mukhti (2016 : 252) sebagai berikut:

##### 1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Pegawai menerima kompensasi berupa gaji, upah, atau bentuk lain adalah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi.

2. Menunjukkan Keseimbangan dan Keadilan

Ini berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatan yang ia duduki, sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.

3. Memajukan Lembaga atau Organisasi

Semakin berani suatu lembaga memberikan remunerasi yang tinggi dapat dijadikan tolak ukur bahwa semakin berhasil lembaga tersebut membangun prestasi kerja pegawainya, karena pemberian remunerasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila lembaga tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dan mau memberikan remunerasi yang tinggi pula dengan harapan akan semakin maju lembaga tersebut.

4. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Pemberian Kompensasi yang makin baik akan dapat mendorong pegawai bekerja lebih produktif. Pengukuran besar kecilnya remunerasi dapat dilihat dari komponen remunerasi yang ditetapkan dalam instansi tersebut

Tujuan dilakukan pemberian remunerasi bagi pegawai adalah untuk meningkatkan image organisasi, meningkatkan kesejahteraan pegawai, memberikan motivasi kepada pegawai, meningkatkan loyalitas pegawai.

### **2.1.3.3 Indikator Remunerasi**

Secara konseptual bahwa remunerasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja karena pekerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun Indikator remunerasi menurut Anharuddin Azis dan Fitrotun Niswah (2020) adalah sebagai berikut :

#### 1. Gaji

Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan pengusaha kepada pegawai atas tenaga, pikiran yang telah disumbangkan dalam rangka memajukan atau mewujudkan tujuan organisasi. Gaji sifatnya tetap dan diberikan dalam jumlah yang pasti selama masih ada hubungan kerja, maka gaji dapat diterima oleh pegawai yang berstatus pegawai tetap berdasarkan perhitungan bulanan.

#### 2. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai atas prestasi kerjanya yang mencapai atau melebihi target yang telah ditentukan. Insentif hanya dapat diberikan kepada pekerja apabila ia bisa menghasilkan produk melebihi standar yang telah ditetapkan.

#### 3. Benefit

Hal-hal yang termasuk dalam kategori benefit adalah service (pelayanan) dan ketersediaan fasilitas–fasilitas. Berbeda dengan insentif, benefit lebih merupakan imbalan tidak langsung atau tambahan baik dalam bentuk uang maupun non finansial yang diberikan pengusaha kepada pegawai. Contoh–contoh benefit adalah: uang makan, uang transport, uang pengobatan dan uang hadiah pernikahan. Sementara contoh–contoh service (pelayanan) adalah: poliklinik, dokter spesialis, bantuan hukum, asuransi kredit rumah dan antar jemput.

#### 4. Bonus dan Komisi

Bonus adalah imbalan yang diterima pegawai dari pengusaha atas pencapaian kinerja yang melampaui hasil atau waktu yang ditetapkan. Dalam praktiknya, pemberian bonus dapat berupa uang cash, tour dalam/luar negeri, gaji bulan ke 13 atau 14 dan kredit atau pinjaman lunak.

## 5. Tunjangan

Suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan oleh pengusaha kepada pekerja. Berdasarkan sifatnya, tunjangan ada dua macam yaitu:

- a. Tunjangan tetap, adalah suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tetap untuk pekerja dan keluarganya, serta dibayarkan dalam satuan waktu yang sama dengan pembayaran gaji pokok tanpa dikaitkan dengan kehadiran atau prestasi tertentu.
- b. Tunjangan tidak tetap, adalah pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tidak tetap dan dikaitkan dengan kehadiran dan prestasi tertentu.

### **2.1.4 Motivasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi adalah keadaan dalam diri individu yang memunculkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Dengan kata lain motivasi adalah dorongan terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) di sini dimaksudkan: desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Untuk menghindari kekurangtepatan penggunaan istilah motivasi ini, perlu dipahami tentang adanya istilah-istilah yang mirip dan sering dikacaukan dengan kata motivasi tersebut antara lain: motif, motivasi, motivasi kerja, dan insentif.

Motivasi adalah sesuatu hal yang penting bagi semua organisasi karena tanpa motivasi yang baik, tujuan pegawai untuk bekerja maupun tujuan organisasi

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

Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak 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.

Menurut Afandi (2018:23) mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal organisasi sedemikian pentingnya motivasi, banyak ahli filsafat, sosiolog, psikolog maupun ahli manajemen melakukan penelitian.

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas organisasi. 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 mencapai tujuannya.

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.

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

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan penghargaan
5. Kebutuhan aktualisasi diri.

Berikut ini akan diuraikan satu persatu yang dapat dilihat melalui uraian di bawah ini :

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang paling mendasar berkaitan langsung dengan keberadaankelangsungan hidup manusia.

2. Kebutuhan rasa aman

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

3. Kebutuhan sosial

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

4. Kebutuhan penghargaan

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

5. Kebutuhan aktualisasi diri.

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

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.

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.

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

#### **2.1.4.2 Jenis-jenis Motivasi**

Motivasi dapat dibedakan berdasarkan jenis-jenisnya. Ada jenis motivasi yang terjadi karena keinginan seseorang yang ingin mendapatkan sesuatu. Jenis motivasi lain yaitu motivasi yang terjadi karena seseorang tersebut ingin mengejar target yang telah ditentukan agar berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Motivasi bisa dianggap sebagai dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi bisa bertindak sebagai bahan bakar yang memberikan Anda kekuatan untuk mewujudkan impian. Motivasi dapat membuat orang biasa melakukan tugas-tugas

yang luar biasa. Individu yang berbeda merasa termotivasi melalui cara yang berbeda pula.

Beberapa orang menyukai penghormatan dan memperoleh motivasi dari itu, sementara yang lain memakai uang sebagai faktor yang memotivasi. Motivasi diperlukan dalam profesional juga dalam kehidupan berkeluarga. Kita mungkin tidak menyadari betapa banyak teknik motivasi yang bisa digunakan untuk memotivasi rekan kerja, pegawai, anak-anak, diri sendiri bahkan pasangan hidup, untuk membuat perubahan atau untuk “berjalan” pada arah yang benar.

Menurut Nawawi (2017:159) secara sederhana terdapat dua jenis motivasi, yaitu : ”1. Motivasi intrinsik dan 2. Motivasi ekstrinsik. Selanjutnya akan diuraikan mengenai kedua jenis motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yaitu :

#### 1. Motivasi Intrinstik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat / makna pekerja yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan.

#### 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan

dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Sutrisno (2019:124) yaitu : 1. Faktor internal (intrinsik) dan 2. Faktor eksternal (ekstrinsik).

Faktor-faktor tersebut di atas berasal dari pegawai, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Faktor internal (intrinsik)

Faktor internal (intrinsik) yang dapat memengaruhi pemberian motivasi padaseseorang, antara lain :

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :

- 1) Memperoleh kompensasi yang memadai.
- 2) Pekerjaan yang tepat walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- 3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan

Kebutuhan manusia bermacam-macam baik kebutuhan akan pangan, sandang maupun kebutuhan papan. Disamping kebutuhan makanan dan minuman, diperlukan pula kebutuhan akan pakaian, dan kebutuhan akan rumah.

c. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak di alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

d. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang, itu punia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingindiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

e. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal :

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- 3) Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- 4) Organisasi tempat bekerja diharga oleh masyarakat.

f. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2. Faktor eksternal (ekstrinsik)

Faktor eksternal (ekstrinsik) juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapatmemengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para pegawai dalam melakukan pekerjaandengan baik.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Sedangkan kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerjakeras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para pegawai.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangatdekat dengan para pegawai, dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para

pegawai ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi mempunyai supervisor yang angkuh mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para pegawai, akan menciptakan situasi kerjayang tidak mengenakan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat memengaruhi motivasi kerja para pegawai.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang adapada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap sampai tua cukup dalam satu organisasi saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila organisasi dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatann, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan organisasi bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu organisasi. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung-jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-

kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi organisasi besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi, termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

Suwatno dan Priansa (2016:175) mengemukakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah terdiri dari dua yakni sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik). Untuk lebih jelasnya sumber motivasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Motivasi Intrinsik

Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Itulah sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya. Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah :

- a. Minat, seorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya,

- b. Sikap positif, seorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya dan
- c. Kebutuhan, setiap orang mempunyai kebutuhan dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya.

## 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya. Terdapat dua faktor utama di dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat pegawai merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, faktor tersebut antara lain :

- a. Motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan dan yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaan itu sendiri, dan
- b. Faktor kesehatan kerja, merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervisi teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

Menurut Fahmi (2016:191) bahwa motivasi muncul dalam dua bentuk yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi ekstrinsik (dari luar),
2. Motivasi intrinsik (dalam diri seseorang atau kelompok).

Motivasi ekstrinsik muncul dari luar seseorang, kemudian selanjutnya

mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik. Sedangkan motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya mempengaruhi melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

#### **2.1.4.3 Indikator Motivasi Kerja**

Kekuatan motivasi kerja pegawai untuk bekerja atau berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi motivasi Kerja menurut Afandi (2018:29) dan Any Meilawati Ayu Ningtias (2021) beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

1. Balas jasa
2. Kondisi kerja
3. Fasilitas kerja
4. Prestasi kerja
5. Pengakuan dari atasan
6. Pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka akan diuraikansatu persatu sebagai berikut :

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu organisasi yang menjadi

tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

6. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

## **2.1.5 Disiplin**

### **2.1.5.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki

disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kinerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan instansi, pegawai, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Hasibuan (2019 : 193) kedisiplinan adalah fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi maupun instansi mencapai hasil yang optimal. Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan instansi yang dibuat manajemen yang mengingat anggotainstansi agar dapat dijalankan semua pegawai baik dengan kesadaran sendiri maupun dengan paksaan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan untuk mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Dengan paparan tersebut disiplin kerja memang dibutuhkan untuk suatu organisasi dalam kaitannya untuk mempermudah dan melancarkan organisasi dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang tertanam pada setiap pegawai akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan demi memajukan organisasi. Hal ini dikarenakan didalam kehidupan sehari-hari

dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilaku kita, terlebih didalam lingkup kerja. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di organisasi.

Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja pegawai akan meningkat. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik pegawai supaya menaati semua peraturan organisasi. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua pegawai. Kedisiplinan harus ditegaskan dalam suatu organisasi organisasi. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Hamali (2016:214) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Sutrisno (2019:87) bahwa disiplin adalah : “Sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan organisasi, yang ada dalam diri pegawai, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan organisasi”.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan disiplin yang tinggi, para pegawai akan menaati semua peraturan yang ada, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

### **2.1.5.2 Manfaat atau Fungsi Kedisiplinan**

Setiap pegawai perlu menerapkan disiplin kerja, karena disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan yang membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Pendapat tersebut diperkuat oleh pernyataan Tu'u (dalam Hartatik, 2014:186) yang mengemukakan beberapa fungsi disiplin yaitu :

1. Menata kehidupan bersama

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau masyarakat. Dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar.

2. Membangun kepribadian

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai. Lingkungan yang memiliki disiplin tinggi sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib, dan tenteram, sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

3. Melatih kepribadian

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik. Sikap, perilaku, dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin terbentuk melalui satu proses yang panjang. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui latihan. Latihan dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan, dan seluruh personel yang ada di dalam organisasi tersebut. Pada awalnya, mungkin disiplin dapat dilakukan dengan pemaksaan. Namun, karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus- menerus, maka

selanjutnya disiplin akan dilakukan atas kesadaran sendiri dan dirasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Disiplin bukan hanya soal mengikuti dan menaati peraturan, melainkan sudah meningkatkan disiplin berpikir yang mengatur dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

#### 4. Hukuman

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting, karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuhi. Tanpa ancaman hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah, serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi berkurang.

#### 5. Menciptakan lingkungan kondusif

Fungsi disiplin kerja adalah membentuk sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin di dalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja, sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Manfaat disiplin kerja bagi organisasi adalah menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Manfaat disiplin kerja bagi pegawai adalah akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi. Disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah

laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis.

### **2.1.5.3 Sanksi Pelanggaran Kedisiplinan**

Sanksi pelanggaran kedisiplinan merupakan hukuman yang diberikan kepada setiap elemen di organisasi oleh pemimpin organisasi terhadap pelanggar dari peraturan-peraturan yang sudah disepakati bersama. Oleh karena itu sanksi ini dibuat sesuai dengan kebijakan bersama karena setelah adanya peraturan ini akan ada pihak yang mengalami kerugian terhadap kegiatan indisipliner. Adapun menurut para ahli yang membahas tentang tindakan atau sikap yang harus diambil oleh pemimpin ketika terdapat tindakan atau sikap indisipliner di organisasinya.

Sinambela (2018:353) sanksi pelanggaran kerja adalah “Hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi”. Adapun tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yang dijelaskan oleh Sinambela (2018:354) adalah sebagai berikut:

1. Sanksi Pelanggaran Ringan, dengan jenis: Teguran lisan, Teguran tertulis, Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Sanksi Pelanggaran Sedang, dengan jenis: Penundaan Kenaikan Gaji, Penurunan Gaji, Penundaan Kenaikan Pangkat.
3. Sanksi Pelanggaran Berat, Dengan jenis: Penurunan Pangkat, Pembebasan Dari Jabatan, Pemberhentian, Pemecatan.

Dari penjelasan tersebut bahwa pemberian sanksi harus sesuai dengan kesalahan yang dilakukan oleh pegawai, dan dilakukan bertahap. Agar tidak merasa diberatkan maka tahap ini harus di tempuh oleh manajemen sumber daya manusia terhadap pegawai yang melakukan tindakan indispiliner.

#### **2.1.5.4 Indikator-indikator Disiplin Kerja**

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila pegawai tunduk pada ketetapan organisasi, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Intinya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai di suatu organisasi atau organisasi, oleh karenanya, harus ada penilaian dengan alat bantu dimensi dan indikatornya. Siswanto dalam Sinambela (2018:356) dan Roby Ismail Adi Putra dan Yogi Prasetyo (2021) memaparkan dimensi dan indikator dalam kedisiplinan yaitu:

##### **1. Frekuensi kehadiran**

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi. Berikut indikator frekuensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

a. Kehadiran pegawai tepat waktu di tempat kerja.

b. Absensi

##### **2. Tingkat kewaspadaan pegawai**

Pegawai yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya. Berikut indikator tingkat kewaspadaan pegawai diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

a. Ketelitian

b. Perhitungan

3. Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menatati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan-aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Berikut indikator dimensi ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu:

a. Menatati peraturan dan pedoman kerja

b. Tanggung jawab

4. Ketaatan pada peraturan kerja

Dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Dimensi ketaatan pada peraturan kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

a. Kepatuhan

b. Kelancaran

5. Etika kerja

Diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai. Dimensi etika kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu:

a. Suasana harmonis

b. Saling menghargai

Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, menurut Hasibuan (2019:194), di antaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

2. Balas jasa

3. Keadilan
4. Waskat
5. Sanksi hukuman
6. Ketegasan
7. Hubungan kemanusiaan

Untuk lebih jelasnya faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar pegawai bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah, misalnya : pekerjaan untuk pegawai berpendidikan SMU ditugaskan kepada seorang sarjana atau pekerjaan seorang sarjana ditugaskan bagi pegawai berpendidikan SMU. Jelas pegawai bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan itu. Disinilah letak pentingnya asas *the right man is the right place and the right man in the right job*.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan 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 kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun 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.

### 3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi/pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan pegawai. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan pegawai menjadi rendah. Pegawai sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

### 4. 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 kebijaksanaan dalam pemberian balas dan jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap organisasi supaya kedisiplinan pegawai organisasi baik pula.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai organisasi. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan secara individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan pegawai saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja pegawai. Jadi waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan

bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam organisasi yang mendukung terbinanya kedisiplinan pegawai yang baik.

#### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperang penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang.

Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai organisasi. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas dalam menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai organisasi. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum pegawai yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan

sikap indisipliner pegawai semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum pegawai yang melanggar peraturan, sebaliknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada organisasi tersebut.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Manajer organisasi berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua pegawainya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi. Jadi, kedisiplinan pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan faktor penting untuk menakar hasil kerja pegawai sehingga terukur pula ketercapaian tujuan organisasi dalam melakukan produktivitas. Karena menjadi salah satu faktor penting dalam penilaian tercapainya tujuan organisasi maka manajemen sumber daya manusia harus mengontrol juga menilai kinerja pegawai agar terukur. Namun dalam penilaiannya banyak faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sehingga kinerjanya naik

bahkan turun, oleh karenanya mengapa manajemen sumber daya manusia harus melakukan pemeliharaan pada setiap individu dalam sebuah organisasi atau organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja dari pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang sudah diberikan kepadanya. Kinerja pegawai menjadi tolak ukur keberhasilan sebuah organisasi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut ini penjelasan tentang kinerja pegawai menurut para ahli: Lijan Poltak Sinambela, dkk (2018:480) kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Dari uraian tentang kinerja kerja, kinerja merupakan hasil dari beban kerja yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan setiap individu dalam sebuah organisasi atau organisasi. Namun organisasi atau organisasi harus memiliki ukuran atau target terhadap kinerja yang sudah dilakukan oleh pegawaiya atau sering disebut dengan target.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sudaryo, dkk (2018:204) mengemukakan bahwa kinerja pegawai sebagai potensi yang dimiliki sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi ataupun non materi, baik yang bisa dihitung atau dinilai dengan yang atau tidak.

Sehingga dengan memiliki kinerja yang tinggi, maka segala apa yang yang diprogramkan dan direncanakan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat

segera terealisasi. Meskipun demikian, tetapi tidak semua pegawai memiliki kinerja yang tinggi, terdapat berbagai tingkat kinerja yang dimiliki pegawai.

Afandi (2018:85) mengatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Sopiah dan Sangadji (2018:350) mengatakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerjaan.

Kinerja pegawai pada dasarnya terbentuk setelah pegawai merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan

pegawai belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja pegawai akan sulit terbentuk. Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif. Motif pada dasarnya bersumber pertama-tama berbagai kebutuhan dasar individu atau dapat dikatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang untuk bekerja giat dalam pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antar apa yang diinginkan atau dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut dan seberapa besar keyakinan organisasi akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya.

#### **2.1.6.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kerja pegawai, sehingga kinerjanya membaik atau bahkan memburuk atau menurun. Faktor-faktor ini pula mempengaruhi penilaian manajemen sumber daya manusia terhadap setiap individu yang ada pada organisasi. Menurut Kasmir (2016 : 164) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

##### **1. Kemampuan dan Keahlian**

Adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik.

##### **2. Pengetahuan**

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang

memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

### 3. Rancangan Kerja

Adalah rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

### 4. Kepribadian

Adalah kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

### 5. Motivasi Kerja

Adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak organisasi), maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

### 6. Kepemimpinan

Adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat pegawai senang

dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.

#### 7. Gaya Kepemimpinan

Adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat ditetapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

#### 8. Budaya Organisasi

Adalah kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau organisasi,

#### 9. Kepuasan Kerja

Adalah perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

#### 10. Lingkungan Kerja

Adalah suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruanga, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesame rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman maka memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja.

#### 11. Loyalitas

Adalah kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan itu ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

#### 12. Komitmen

Adalah kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan pegawai kepada janji-janji yang telah dibuatnya, atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

#### 13. Disiplin Kerja

Adalah usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan pemerintah yang harus dikerjakan.

#### **2.1.6.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Pengukuran kinerja pegawai pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam menghasilkan suatu hasil. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan sumber daya manusia dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai

sasarannya.

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan sumber daya manusia dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi. Indikator mengukur kinerja menurut Sinambela (2018:527) dan Sri Nurwati (2021) sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana, dan prasarana.

#### 4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

#### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta alam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Dari penjabaran di atas dapat dipahami bahwa kinerja kerja pegawai sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi melalui sumber daya manusia yang ada. Dengan indikator penilaian kinerja inisiatif, kualitas, kuantitas, kerjasama, dan tanggung jawab pada setiap pegawai maka dengan indikator tersebut terukur pula kinerja organisasi tersebut.

### **2.1.7 Kepuasan Kerja Pegawai**

#### **2.1.7.1 Pengertian Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka

menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi (Robbins dan Judge, 2015:206).

Badriyah (2015:229) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap

atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Menurut Martoyo (2015:156) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan sebagai keadaan emosional pegawai di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dari organisasi/ organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Wirawan (2015 : 4) bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi pegawai mengenai pekerjaannya dan konteks pekerjaannya, merupakan sikap yang paling banyak diteliti. Kepuasan kerja merupakan penilaian mengenai persepsi karakteristik pekerjaan, lingkungan pekerjaan, pengalaman emosional di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai mengenai berbagai aspek dan konteks dari pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada pegawai yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja mengandung dua unsur penting, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai yang ingin dicapai tersebut adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

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 itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan reflesi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

#### **2.1.7.2 Indikator Kepuasan Kerja Pegawai**

Setiap orang tentu ingin mendapatkan kepuasan dalam melakukan setiap jenis pekerjaannya. Karena kepuasan dalam bekerja dapat memengaruhi kinerja yang dimiliki oleh seorang pegawai. Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan senang atau tidaknya seorang pegawai dalam melaksanakan sebuah pekerjaan.

Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai kesesuaian antara harapan seorang pegawai dengan keuntungan yang ia dapatkan dari pekerjaannya tersebut. Ada beberapa indikator yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai, diantaranya menurut Yuniarsih (2012 : 244) dalam Fahmi Jahidah Islamy (2019) adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi
4. Pengawas/supervisi
5. Kelompok kerja
6. Kondisi kerja

Kepuasan kerja adalah sikap bagaimana seseorang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja menurut (Robbins, 2015:181-182) IndikatorKepuasan Kerja Pegawai Sebagai berikut:

1. Kondisi Kerja yang mendukung

Pegawai peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi–studi membuktikan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan

standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

### 3. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Dalam sebuah penelitian bertujuan melakukan suatu analisa berdasarkan teori dan aturan serta penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu sebagai pertimbangan dan perbandingan dalam suatu analisis yang akan dilakukan, adapun penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
Ida Nurlina (2018)	Analisis Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PPPTK Bisnis dan Pariwisata, Kemendikbud-Depok	Remunerai, Motivasi kerja Disiplin kerja dan kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi (X1), motivasikerja (X2) dan disiplin kerja (X3) secara bersamaan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini juga dapat dilihat pada signifi-kansi dari uji F, yaitu 0,000 dan lebih kecil dari $\alpha = 0,05$

<p>Nunik Wahyuni (Nunik Wahyuni (2018)</p>	<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Remunerasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Pasuruan</p>	<p>Motivasi kerja, remunerasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai</p>	<p>Motivasi, remunerasi dan kepuasan kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. dari tiga variabel yang digunakan sebagai predictor kinerja pegawai, variabel remunerasi teridentifikasi sebagai variabel terkuat yang mempengaruhi kinerja pegawai dibanding dua variabel lain yaitu motivasi, dan kepuasan kerja</p>
<p>Kuncoro Setya Raharjo (2015)</p>	<p>Pengaruh Kepuasan kerja, Motivasi dan Remunerasi terhadap kinerja pegawai (studi pada kantor pengadilan negeri Yogyakarta)</p>	<p>Kepuasan kerja, motivasi, remunerasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Hasil penelitian yang dilakukan bahwa kepuasan kerja, motivasi dan remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>
<p>yamsuri, Abd. Rasyid, Zulkifli Musannip Efendi Siregar (2018)</p>	<p>Analisis Pelatihan, Disiplin kerja, Remunerasi dan Motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Pelatihan, disiplin kerja, remunerasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Disiplin berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Remunerasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan</p>

			signifikan terhadap kinerja karyawan.
Jumali, Mali, Sumadi dan Abadi Sanosra (2020)	Pengaruh Remunerasi dan Motivasi terhadap Kedisiplinan dan Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIB Bondowoso	Remunerasi, motivasi, kedisiplinan dan kinerja pegawai	Hasil penelitian 1) Remunerasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja pegawai, 2) motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai 3) Remunerasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kedisiplinan 4) Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kedisiplinan; 5) Kedisiplinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, 6) Remunerasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kedisiplinan, 7) Motivasi berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kedisiplinan.
Yuliani, Mayadan M. Fachri Adnan (2020)	Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Padang Satu Kota Padang	Remunerasi, motivasi dan kinerja pegawai	Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kedua, remunerasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Ketiga, remunerasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Maka secara simultan remunerasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP pratama padang satu kota padang.

<p>Yeni Widyastuti (2010)</p>	<p>Pengaruh Persepsi Remunerasi Pegawai, Motivasi kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan Serang Provinsi Banteng</p>	<p>Persepsi Remunerasi Pegawai, Motivasi kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Berdasarkan pembahasan diatas dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang sudah sangat kuat dan signifikan dengan kisaran 62,9 persen sampai dengan 80,7 persen. Hal ini tentunya merupakan hal yang sangat diharapkan mengingat tugas besar yang diemban segenap jajaran Kementerian Keuangan pada umumnya dan KPPN Percontohan Serang pada khususnya, yang merupakan ujung tombak reformasi birokrasi.</p>
<p>Rosmaini, Hasrudy Tanjung (2019)</p>	<p>Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>

Darmawan, Rahmat, Musa Hubeis dan Dadang Iskandar (2015)	Pengaruh kompetensi, Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Elnusa, Tbk.	Kompetensi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja	Hasil penelitian menunjukkan tata nilai kompetensi tidak berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karya- wannya. Hal lainnya kepuasan kerja memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, evaluasi mengenai sistem kompensasi perlu memerhatikan level dan beban kerja karyawan serta sistem komunikasi untuk menjaga motivasi kerja karyawan.
Sri Gusti Bima (2017)	Pengaruh Re-munerasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus pada kantor pengawasan dan Pelayanan bea dan cukai Surakarta)	Remunerasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil pengujian instrument penelitian menyimpulkan bahwa semua butir pertanyaan tiap variabel valid dan reliabel. Uji asumsi klasik me nunjukkan bahwa data berdistribusi normal, linier, tidak terjadi multi-kolinieritas dan tidak terjadi hete-roskedastisitas. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) remu- nerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai
Fariz Arie Surahman (2019)	Pengaruh Remunerasi dan Keselamatan Kerja terhadap Kepuasan kerja	Remunerasi, keselamatan kerja dan kepuasan kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi remunerasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian pada keselamatan kerja dengan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kartika Dwi Arisanti (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk	Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, variabel motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh 0,483 atau 48,3%, yang artinya kontribusi variabel motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 48,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model regresi ini.
Abd Rasyid Syamsuri, Zulkifli Musannip Efendi Siregar (2018)	Analisis Pelatihan, Disiplin Kerja, Remunerasi, dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai	Pelatihan, Disiplin Kerja, Remunerasi, dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Disiplin berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Remunerasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja

			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Riza Yusniawan & Ipik Permana (2018)	Pengaruh Remunerasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cirebon	Remunerasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel remunerasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.625 atau 62,5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel remunerasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja bersifat signifikan. Nilai R2 menunjukkan 0.391 atau 39,1% terhadap kinerja dapat dijelaskan oleh variabel, remunerasi dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 60,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel remunerasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
Sudarsi dan Supriyadi (2019)	<i>The Role of Work load and Work Discipline in Improving Job Satisfaction and Performance of Outsourcing Employees</i>	Beban Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	Hasil menunjukkan dampak negatif langsung signifikan dari beban kerja pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dampak positif langsung signifikan dari disiplin kerja pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dan pengaruh langsung positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil juga menemukan pengaruh tidak langsung yang signifikan dari beban kerja dan disiplin pada kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening tetapi besarnya lebih lemah dari efek langsungnya

<p>Amir Sohail, Robina Safdar, Salma Saleem, Samara Ansar dan M. Azeem (2014)</p>	<p><i>Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan)</i></p>	<p>Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif kepuasan kerja dan komitmen kerja. Sedangkan, motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang bekerja di sektor pendidikan PT Pakistan. Ini menyiratkan bahwa pegawai yang lebih termotivasi dan berkomitmen akan berkinerja baik dan akan lebih puas dibandingkan dengan yang lain</p>
<p>Nirmalasari, Ratih Amelia (2020)</p>	<p><i>The role of Job Satisfaction in the Effect of Compensation on Employee performance</i></p>	<p>Kepuasan kerja, kompensasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Selanjutnya pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja</p>
<p>K. Kelimeda, H. Hairudino, M. Nur Iman Ridwan, Juhriyansyah Dalle (2018)</p>	<p><i>The Effect of motivation, Job satisfaction and job discipline toward Employee Performance of PT. Buma Perindahindo Atling Tangguh Site Teluk Bintuni Regency, West Papua Indonesia</i></p>	<p>Pengaruh Motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT. Buma Perindahindo di Situs Tangguh kabupaten teluk bintuni, Papua Barat, Indonesia</p>	<p>Hasil penelitian bahwa motivasi (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) untuk 14,3%, kepuasan kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan pada kinerja pegawai (Y) sebesar 10,6%, sedangkan disiplin kerja (X3) memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja (Y) sebesar 3,8%. Secara bersamaan menghasilkan Motivasi (X1), kepuasan kerja (X2), disiplin kerja (X3) memiliki efek signifikan pada kinerja pegawai (Y) untuk 26,3%.</p>

Yohana F Cahaya Palupi Meilani, Innocentius Bernarto, Margaretha Pink Berlianto (2020)	<i>Impact of Motivation, Discipline, Job Satisfaction on Female Lecturer Performance at PH University</i>	Motivasi, disiplin, kepuasan kerja dan kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, disiplin, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen wanita PH universitas.
I Ketut R. Sudiar-ditha (2019)	<i>Compensation and Work Discipline on Employee Performance With Job Satisfaction as Intervening</i>	Kinerja pegawai; kompensasi; disiplin kerja; kepuasan kerja	Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kemandirian pegawai dalam bekerja belum dapat menunjukkan kemampuannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang disebabkan oleh kurangnya kepercayaan diri pegawai.
Dewi, Puspa, Khusnul Fikridan Tomy Fitrio (2019)	<i>The Effect of Work Motivation on Employees Performance Mediate by Job Satisfaction at PT. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office</i>	Motivasi Kerja, kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai	(1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. (2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan.
Mohammad Inuwa (2016)	<i>Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical</i>	Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai:	Hasil analisis menggambarkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

	<i>Approach</i>		Studi ini akan berfungsi sebagai panduan kebijakan untuk manajemen Universitas Nigeria di bidang yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan juga akan membuat dorongan di bidang perilaku organisasi dan MSDM.
S. Nicho Jayakusuma, et.al (2018)	The Perception Of Civil Servants In Higher Education To Remuneration System, And Its Effect On Motivation And Performance	Transparansi, Keadilan, Kontrol, Proporsionalitas Sistem Remunerasi, Motivasi, Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi berpengaruh terhadap motivasi kerja, namun bagi pegawai transparansi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil lain dari proporsionalitas bagi pegawai berpengaruh terhadap motivasi, namun bagi dosen proporsionalitas tidak berpengaruh terhadap motivasi. Sedangkan keadilan dan kontrol mempengaruhi motivasi, dan motivasi mempengaruhi kinerja.
Zulkifli, Zulkifli dan Cut Italina (2020)	The Influence of leadership, Motivation and Discipline on organizational commitment and Its Impact on Employee Performance at the Agriculture Office in Pidie Regency	Kepemimpinan, motivasi, disiplin, komitmen organisasi dan kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Mereka juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel pengujian mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan disiplin secara penuh terhadap pegawai dinas pertanian di Wilayah Kabupaten Pidie.

<p>Nalim, Nalim Siswoyo Haryono dan Murniady Muchran (2020)</p>	<p>The Effect of Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees, Jambi: The Role of WorkMotivation</p>	<p>Gaya kepe- mimpinan, kompensasi, dan kinerja</p>	<p>(1) ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, (2) ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja, (3) ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan. (4) tidak ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, (5) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis efek langsung dan tidak langsung, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dalam penelitian ini adalah variabel intervening</p>
---	---	---	--

**Sumber : Hasil penelitian sebelumnya**