

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KANTOR  
BAPPEDA PROVINSI SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*

**Oleh:**

**ALAM ROY SYAPUTRA**  
**NPM. 1505160165**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : ALAM ROY SYAPUTRA  
N.P.M : 1505160165  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH DISIPLIN DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DI MEDIASI  
OLEH KEPUASAN KERJA DI BAPPEDA PROVINSI  
SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, September 2019

Pembimbing Skripsi

MUTIA ARDA, S.E., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIFUDDIN HSB, SE., M.Si



H. JANURI, SE., MM., M.Si

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : ALAM ROY SYAPURA DALIMUNTHE  
NPM : 1505160105  
Konsentrasi : MSQM  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi Pembangunan)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.....20.  
Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : ALAM ROY SYAPUTRA  
N.P.M : 1505160165  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH DISIPLIN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI BAPPEDA PROVINSI SUMATERA UTARA

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
	Perbaiki sesuai saran dosen penguji, dan tambahkan Variabel kepuasan kerja sbg Variabel Intervening.		
	Survei analisis jalur.		
	lakukan uji validitas dan reliabilitas!		
	Perbaiki karakteristik responden sesuai dengan kuesioner. Buat analisis data menjadi Sub Model I dan Sub Model II.		
	Tambahkan penjelasan didalam pembahasan serta tambahkan jurnal min 4 jurnal untuk masing <sup>2</sup> pembahasan.		
	Perbaiki kesimpulan dan saran sesuai hasil analisis data		
	lengkapi lampiran penelitian dengan tabel dan hasil output tabel SPSS.		
	Acc Sidang		

Medan, September 2019

Diketahui /Disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

Pembimbing Skripsi

MUTIA ARDA, S.E., M.Si.

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 27 September 2019, Pukul 08:00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

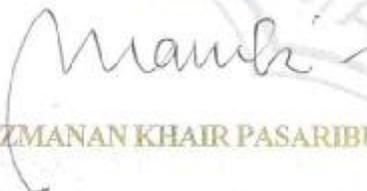
Nama : ALAM ROY SYAPUTRA  
N P M : 1505160165  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KANTOR BAPPEDA PROVINSI SUMATERA UTARA

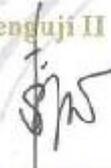
Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

  
(Dr. HAZMANAN KHAIR PASARIBU, S.E., MBA.)

  
(SRI FITRI WAHYUNI, S.E., M.M.)

**Pembimbing**

  
(MUTIA ARDA, S.E., M.Si.)

**Ketua**

**Sekretaris**

  
(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

  
(DE GUNAWAN, S.E., M.Si.)



## ABSTRAK

**Alam Roy Syaputra (1505160165) Pengaruh Disiplin Kerja dan kompetensi terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan kerja Pada Kantor BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara**

Sebagian pegawai dalam suatu perusahaan salah satunya adalah instansi pemerintah seperti Bappeda merasa tidak mendapatkan dukungan dari perusahaan, para pegawai hanya sering mendapatkan tuntutan saja. Disamping menuntut perusahaan seharusnya memberikan semangat pada para pegawai agar bisa menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal. Tujuan utama perusahaan adalah untuk mendapatkan hasil maksimal. Tetapi hal tersebut tidak dapat tercapai apabila pegawai di dalamnya merasa malas dalam bekerja.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Disiplin terhadap kinerja pegawai Bappeda provinsi Sumatera Utara. untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara. untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara. Untuk mengetahui pengaruh Disiplin, Kompetensi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai Bappeda Sumatera Utara

Dari hasil penelitian ini diperoleh disiplin pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada BAPPEDA Sumatera Utara. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada BAPPEDA Sumatera Utara. Disiplin pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan pada BAPPEDA Sumatera Utara. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara disiplin dengan kinerja. Dengan kata lain, disiplin kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pada BAPPEDA Sumatera Utara (dimediasi Kepuasan kerja). Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompetensi dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kompetensi pegawai terhadap kinerja adalah pengaruh langsung dan tidak langsung (Kepuasan kerja bukan variabel intervening).

**Kata Kunci : Disiplin Kerja, Kompetensi, Kinerja, Kepuasan kerja**

## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur kita panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan kepada kita khususnya penulis, serta shalawat dan salam kehadiran Nabi besar kita Nabi Muhammad SAW yang kita harapkan syafaatnya di hari akhir nanti, sampai saat ini penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja dan kompetensi terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan kerja Pada BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara”**.

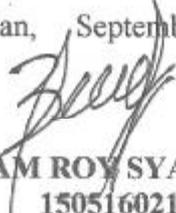
Penulis menyadari, bahwa sesungguhnya penulisan dan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan nasehat serta pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas penulis mengucapkan terima kasih yang telah membantu dan memberi dorongan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Dan pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ayahanda Dahlur Dalimunthe dan Ibunda Juriana yang telah memberikan dukungan baik moril maupun material serta do'a restu sangat bermanfaat sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

1. Bapak H. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Ade Gunawan S.E., M.M., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Jasman Syarifuddin, SE, M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Jufrizen S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Mutia Arda SE., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik..
7. Bapak/Ibu Dosen selaku staf pengajar yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
8. Sahabat-Sahabat Kuliah penulis beserta seluruh teman-teman Manajemen, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, Penulis mengucapkan banyak terima kasih. Skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi semua pihak.

Medan, September 2019

  
**ALAM ROY SYAPUTRA**  
15051602165

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b>	
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Batasan dan rumusan masalah .....	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>10</b>
A. Uraian Teoritas .....	10
1. Kinerjapegawai .....	10
a. Pengertian Kinerjapegawai .....	10
b. Tujuan penilaian Kinerjapegawai .....	11
c. Pengukuran Kinerjapegawai .....	12
e. peningkatan Kinerjapegawai.....	13
f, Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.....	15
g. Indikator Kinerja pegawai.....	16
2. Disiplin pegawai.....	19
a. Pengertian Disiplin pegawai .....	19
b. Tujuan dan manfaat Disiplin kerja.....	23
c. Faktor yang mempengaruhi Disiplin kerja.....	25

d. Aspek-aspek Disiplin kerja.....	26
e. Indikator Disiplin kerja .....	29
3. Kompetensi.....	33
a. Pengertian Kompetensi .....	33
b. Manfaat penggunaan Kompetensi.....	36
c. Tingkatan Kompetensi SDM.....	37
d. Faktor-faktor Kompetensi .....	38
e. Indikator Kompetensi.....	42
4. Kepuasan kerja.....	43
a. Pengertian Kepuasan kerja.....	43
b. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja.....	45
c. Indikator Kepuasan kerja .....	47
B. Kerangka Konseptual.....	49
C. Hipotesis.....	54
<b>BAB III METODELOGI PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
A. Pendekatan Penelitian.....	55
B. Definisi Operasional.....	55
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	58
D. Populasi dan Sampel.....	59
E. Teknik Pengumpulan Data.....	61
F. Teknik Analisis Data.....	64
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>76</b>
A. Hasil Penelitian .....	76
B. Pembahasan.....	98

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... 103**

A. Kesimpulan ..... 103

B. Saran..... 103

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Indikator Kinerja Pegawai.....	59
Tabel III.2	Indikator Kepuasan Kerja.....	60
Tabel III.3	Indikator Disiplin .....	61
Tabel III.4	Indikator Kompetensi.....	61
Tabel III.5	Waktu Penelitian .....	62
Tabel III.6	Populasi .....	63
Tabel III.7	Skala likert.....	65
Tabel III.8	Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin (X1).....	66
Tabel III.9	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X2) .....	67
Tabel III.10	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan kerja (Z).....	67
Tabel III.11	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y).....	68
Tabel III.12	Hasil Uji Reliabilitas .....	69
Tabel IV.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel IV.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	78
Tabel IV.3	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	78
Tabel IV.4	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	79
Tabel IV.5	Penyajian Data Mengenai Variabel disiplin pegawai (X1).....	80
Tabel IV.6	Penyajian Data Mengenai Variabel Kompetensi (X2).....	81
Tabel IV.7	Penyajian Data Mengenai Variabel Kepuasan kerja (Z).....	82
Tabel IV.8	Penyajian Data Mengenai Variabel Kinerja (Y) .....	83
Tabel IV.9	Multikolinearitas .....	85
Tabel IV.10	Korelasi .....	86

Tabel IV.11	Moddel Summary Regresi Dalam Model Persamaan I.....	88
Tabel IV.12	Moddel Regresi Dalam Model Persamaan I.....	88
Tabel IV.13	Model Summary.....	89
Tabel IV.14	Model Summary Regresi dalam Persamaan II.....	90
Tabel IV.15	Coefficient.....	91
Tabel IV.16	Model Summary.....	91
Tabel IV.17	Coefficient.....	92
Tabel IV.18	Coefficient.....	93
Tabel IV.19	Coefficient.....	94
Tabel IV.20	Coefficient.....	95
Tabel IV.21	Coefficient.....	96

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	51
Gambar II.2	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai .....	53
Gambar II.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	54
Gambar II.4	Pengaruh Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja .....	55
Gambar II.5	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja .....	56
Gambar II.7	Disiplin, Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	57
Gambar IV.1	Normalitas .....	84
Gambar IV.2	Heterokedastisitas.....	86
Gambar IV.3	Koefisien Korelasi .....	87
Gambar IV.4	Koefisien Regresi Persamaan I.....	89
Gambar IV.5	Koefisien Regresi Persamaan I dan II .....	91

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sebagai salah satu instansi negara, Bappeda Provsu memiliki visi dan misi untuk menjadi instansi yang dapat dipercaya. Sebagai salah satu instansi negara Bappeda Provsu memiliki permasalahan yang umum seperti disiplin para pegawai, dalam memecahkan masalah tersebut Bappeda telah mencoba berbagai cara seperti memberikan kompetensi terhadap pegawai, sehingga diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat.

Dalam observasi awal yang penulis lakukan pada instansi Bappeda Provsu, penulis menemukan berbagai macam permasalahan, baik itu bersifat positif maupun negative yang akan menjadi objek untuk diteliti. Diantaranya adalah keseluruhan kinerja karyawan kurang baik, yang didasari dengan kesenjangan sosial dimana komunikasi antara karyawan dan pimpinan kurang baik, tidak adanya kompetensi yang diberikan Bappeda, serta Disiplin kerja yang kurang.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan merupakan wujud dari keberhasilan manajemen dalam menjalankan organisasi perusahaan. Dalam usaha mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memiliki faktor-faktor yang menunjang keberhasilan tersebut antara lain modal, tanah, alat produksi, kewiraswastaan, sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan lainnya. Faktor yang perlu di perhatikan oleh suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya adalah kinerja pegawai,kepuasan kerja, kompetensi dan kedisiplinan kerja.

Kinerja merupakan suatu hasil akhir yang dicapai dalam suatu kegiatan pada perusahaan dengan adanya peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan di awal tahun. Pada akhir tahun akan diadakan evaluasi atau peninjauan ulang atas hasil yang di peroleh, apakah sesuai dengan target atau tidak hasil yang di dapatkan. Pengawasan dapat menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai tersebut dan disiplin kerja pun akan terlaksana.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Pegawai yang produktif menggambarkan potensi, persepsi, dan kreativitas seseorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya, jadi, pegawai yang produktif adalah orang yang dapat memberi sumbangan yang nyata, imaginative dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya, bertanggung jawab dan reponsif dalam hubungannya dengan orang lain (kepemimpinan). Pegawai seperti ini merupakan aset organisasi yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya, dan akan menunjang pencapaian produktivitas organisasi.

Kinerja pegawai pemerintah pada dasarnya juga di pengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari dalam individu yang disebut dengan faktor individual dan kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional.

Kinerja pegawai Bappeda Provsu bisa dikatakan tidak memiliki kerja sama yang baik antara atasan dengan bawahan ini terlihat saat pimpinan hanya memberikan pelatihan kepada orang-orang yang dekat dengan pimpinan, sehingga menimbulkan rasa cemburu pegawai lain, disamping itu inisiatif pegawai juga

terlihat kurang, pasalnya tidak mau bekerja sendiri sebelum disuruh oleh atasan, indikator-indikator yang saya sebutkan sebageian kecil dari kurangnya kinerja pegawai Bappeda Provsu

Kepuasan kerja adalah faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja instansi Bappeda, lingkungan tentu saja akan mendukung produktivitas pegawai Bappeda karena bila pegawai merasa tidak nyaman, semangat bekerja akan semakin menurun dari waktu ke waktu. Oleh sebab itulah, perusahaan harus bisa membuat suasana yang lebih santai dan bisa mendukung kinerja para karyawan agar mereka memiliki kepuasan kerjanya sendiri. Misalnya saja berikan tempat kerja yang tenang, jauh dari kebisingan, memiliki suhu yang sesuai, bau yang nyaman dan yang lainnya.

Pegawai tentunya mempunyai tujuan dan target yang besar. Namun hal tersebut tidak dapat dicapai hanya oleh satu orang pegawai saja bukan? Perusahaan membutuhkan sebuah tim selain itu dalam tersebut juga perusahaan harus bisa membagikan tugas sesuai dengan kemampuan personalnya, jangan sampai pimpinan menyerahkan tanggung jawab keuangan pada pegawai yang tidak memiliki kemampuan dalam bidang tersebut itu malah akan membuat tujuan sulit tercapai, disamping itu juga pegawai tidak puas dalam bekerja.

Sebagian pegawai dalam suatu perusahaan salah satunya adalah instansi pemerintah seperti Bappeda merasa tidak mendapatkan dukungan dari perusahaan, para pegawai hanya sering mendapatkan tuntutan saja. Disamping menuntut perusahaan seharusnya memberikan semangat pada para pegawai agar bisa menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal. Tujuan utama perusahaan adalah

untuk mendapatkan hasil maksimal. Tetapi hal tersebut tidak dapat tercapai apabila pegawai di dalamnya merasa malas dalam bekerja.

Sebagai pemimpin jangan membuat pegawai merasa segan mengeluarkan pendapat, meskipun tidak sesuai dengan yang diharapkan berikanlah para pegawai untuk mempertimbangkannya kembali, seharusnya pimpinan melatih para pegawai untuk kreatif dan percaya diri memberitahukan pendapatnya.

Berdasarkan wawancara dengan sebagian pegawai di Bappeda Provsu terkait kepuasan kerja masih banyak memiliki kekurangan didalam kepuasan kerja para pegawainya salah satu contoh yang paling nyata banyaknya absensi ketidakhadiran pegawai saat melaksanakan apel pagi, serta pegawai yang masih memiliki jabatan kecil tidak terlalu diperhatikan dampak dari ini menimbulkan rasa ketidakpuasan pegawai yang dibeda-bedakan.

Disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Disiplin kerja harus dijalankan berdasarkan standar-standar organisasi dalam suatu perusahaan. Kedisiplinan juga merupakan hal yang sangat mempengaruhi kinerja dari perusahaan tersebut. Apabila seluruh karyawan dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai waktu yang di targetkan maka dapat dikatakan bahwa karyawan sudah melakukan sikap disiplin dan ini merupakan factor keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan Pegawai Segeri Sipil tersebut sebenarnya pemerintah Indonesia telah memberikan suatu regulasi dengan dikeluarkannya peraturan pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat pemerintah

dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik, namun realitanya sering terjadi dalam suatu instansi pemerintah, para pegawainya melakukan pelanggaran yang menimbulkan ketidakefektifan kinerja pegawai yang bersangkutan. Peraturan disiplin pegawai negeri sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban-kewajiban tidak ditaati atau dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil. Dengan maksud untuk mendidik dan membina pegawai negeri sipil, bagi mererka yang melakukan pelanggaran atas kewajiban dan larangan dikenakan sanksi berupa hukuman disiplin.

Kedisiplinan kerja merupakan masalah utama yang perlu diperhatikan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Disiplin yang baik akan mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong karyawan untuk berusaha secara maksimal demi terwujudnya tujuan perusahaan sehingga kedisiplinan dapat dikatakan sebagai kunci penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan penerapan disiplin yang tinggi. Oleh sebab itu, perusahaan harus menciptakan disiplin kerja yang tinggi dalam rangka pencapaian tujuan. Karena disiplin dalam pekerjaan sangat penting bagi suatu organisasi, sebab tanpa disiplin tidak akan ada usaha bersama yang konstruktif di dalam mencapai tujuan Bersama.

Permasalahan kedisiplinan yang saya lihat di BAPPEDA PROVSU yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1.

Daftar Hadir Apel ASN (Aparatur Sipil Negara) Bappeda Provinsi Sumatera  
Utara 2019

Bulan	Jumlah pegawai Bappeda yang hadir		Jumlah pegawai Bappeda yang tidak hadir
	Tepat waktu	Tidak tepat waktu	
Januari	98	8	2
februari	98	9	1
Maret	102	4	2
April	96	11	1
Mei	93	10	5
Juni	97	8	3

Sumber: Daftar hadir Sub Ekonomi Bappeda Provsu(2019)

Dari data diatas pegawai yang paling banyak tidak hadir waktu apel pagi terdapat pada bulan Mei yaitu sebanyak 5 (lima) orang dan jumlah pegawai yang tidak tepat waktu pada bulan mei juga cukup banyak, hal ini dikarenakan bertepatan pada bulan puasa Ramadhan sehingga banyak pegawai yang menggunakan berbagai macam alasan seperti sakit dan macet, pada kenyataannya pegawai tersebut kebanyakan terlambat bangun pagi.

Kompetensi adalah keterampilan, pengetahuan, sikap dasar serta nilai yang dicerminkan kedalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang sifatnya berkembang, dinamis, kontinyu (terus menerus) serta dapat di raih setiap waktu. Kebiasaan

berpikir serta bertindak dengan konstan, konsisten dan dilakukan secara terus-menerus akan membuat seseorang menjadi kompeten. Kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi melakukan apa yang diketahui.

Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, bukan hanya pengetahuan yang pasif. Seseorang mungkin pandai, namun jika mereka tidak menggunakan keahliannya tersebut ke dalam perilaku yang efektif, keahlian tersebut akan menjadi tidak berguna. Kompetensi tidak hanya untuk mengetahui apa-apa saja yang harus dilakukan, melainkan juga berencana untuk melakukan atas apa yang diketahui.

Tujuan peningkatan kompetensi adalah untuk mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi dari karyawannya. Kompetensi karyawan merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang. Cara berpikir, bersikap dan bertindak seorang karyawan mencerminkan kompetensi karyawan tersebut. Karakteristik tersebut dapat dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu sehingga karyawan tersebut dianggap kompeten.

Berdasarkan absensi dan wawancara dari beberapa pegawai Bappeda Provsu, yang diberi amanah untuk tugas dinas keluar kota adalah pegawai yang cenderung memiliki kedekatan dengan pimpinan sedangkan pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang dimiliki tidak terpilih karena kurang dekat dengan pimpinan, ini menunjukkan kurangnya kompetensi yang diberikan pimpinan Bappeda Provsu kepada pegawai.

Terkait dari kurangnya disiplin pegawai Bappeda serta Tidak tepatnya sasaran pelatihan yang diberikan pimpinan Bappeda kepada para pegawai yang

memiliki kompetensi dibidangnya berdampak buruk pada kepuasan kerja pegawai Bappeda Provsu, serta turunnya semangat kinerja para pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Disiplin Kerja dan kompetensi terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan kerja**”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan dapat diidentifikasi masalah mengenai disiplin dan kompetensi dalam mengukur kinerja yaitu :

1. Masih kurangnya kompeten yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya terutama penempatan karyawan.
2. Masih kurangnya disiplin kerja, terlihat dari adanya beberapa karyawan yang belum tepat waktu perihal jam masuk ataupun keluar kantor.
3. Kurang optimalnya kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari beberapa pekerjaan pegawai yang tidak sesuai dengan prosedur Bappeda provinsi Sumatera Utara.
4. Kurangnya kepuasan kerja para pegawai Bappeda. Hal ini terlihat dari kurangnya fasilitas yang diberikan Bappeda pada para pegawainya.

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Agar penelitian lebih focus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud. Penelitian ini hanya membahas tentang disiplin kerja dan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai Bappeda provinsi Sumatera Utara.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Bappeda Sumatera Utara Sumatera Utara?
4. Apakah Disiplin, Kompetensi dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh Disiplin terhadap kinerja pegawai Bappeda provinsi Sumatera Utara
2. untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara
3. untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara
4. untuk mengetahui pengaruh Disiplin, Kompetensi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai Bappeda Sumatera Utara

#### **2. Manfaat**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta memperkaya teori tentang manajemen sumber daya manusia.

- b. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi sambungan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Bappeda Provinsi Sumatera Utara.
- c. Manfaat dimasa yang akan datang, sebagai acuan dan referensi bagi peneliti lain yang berminat untuk membahas penelitian yang sama.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Kinerja Pegawai**

###### **1.1 Pengertian kinerja pegawai**

Kinerja secara garis besar ditentukan oleh faktor luar dan faktor dalam. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut (Sutrisno, 2009), kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2013), kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Sedarmayanti, 2009) mengemukakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut (Kasmir, 2018) dalam pendekatan manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dari tanggung jawab yang diberikannya. Dengan demikian kinerja merupakan sebuah proses untuk menetapkan apa yang dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

### **1.2 Tujuan penilain kinerja**

Menurut (Sedarmayanti, 2009), menjelaskan bahwa penilaian kinerja bertujuan:

1. Mengidentifikasi mereka yang perlu perhatian dan pengamatan lebih lanjut.
2. Menilai kemungkinan promosi atau deregulasi jabatan atau pekerjaan.
3. Kemungkinan penempatan pegawai agar sesuai dengan minat dan disiplinnya.
4. Kemungkinan peninjauan kembali gaji serta fasilitas lain yang diberikan, apakah perlu dinaikkan atau di sesuaikan.

Sedangkan cara mengukur kinerja pegawai menurut (Rivai, 2015), terdapat enam kriteria yang dapat digunakan yaitu:

1. Kualitas, tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti dollar, jumlah unit, jumlah siklus, aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu, tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Hubungan interpersonal, tingkat dimana pegawai mengemukakan perasaan, harga diri, jasa baik, dan kerja sama antara rekan kerja dalam unit kerjanya.

### **1.3 Pengukuran kinerja**

Menurut (Sedarmayanti, 2009), bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan atas kegiatan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.

Menurut (Umam, 2018), menyatakan ada empat kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan secara individual yaitu:

1. *Job knowledge* yaitu tingkat pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan ataupun informasi yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaan.

2. *Reability* yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan.
3. *Availability* yaitu tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan dan ketepatan dalam catatan daftar kehadiran karyawan.
4. *Independence* yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari pengawasnya.

Menurut (Rivai, 2015), bahwa pada dasarnya tujuan kinerja adalah kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukkan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya, kemahiran dari kegiatan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas, kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja, target aktivitas perbaikan kinerja, perbaikan dalam kualitas atau produksi, perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

#### **1.4 Peningkatan kinerja pegawai**

Pengawasan dalam mencapai kinerja pegawai merupakan suatu tujuan organisasi yang dicita-citakan. Pengawasan dilakukan terhadap kinerja pegawainya agar atasan tidak kehilangan informasi tentang kinerja bawahannya, bila tidak diadakan pengawasan berarti atasan tidak dapat menilai kinerja bawahannya. Bila hal itu terjadi maka bisa jadi tujuan daripada organisasi tidak dapat dicapai.

Menurut (Sopiah, 2008), ada beberapa langkah dalam menilai kinerja yaitu:

1. Memberikan batasan pekerjaan pegawai, memberikan motivasi kepada pegawai bahwa tugas yang dilimpahkan kepadanya bisa dikerjakan.
2. Bagaimana pekerjaan itu dilakukan, menetapkan ukuran kinerja, dan manajer perlu berusaha untuk menghilangkan rintangan pegawai terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.
3. Memonitor kinerja dengan memberikan umpan balik yang terus menerus, hal ini dilakukan agar tidak terkesan mencari kesalahan.
4. Meninjau kembali kinerja secara resmi dapat dilakukan pada akhir tahun dengan cara kerja pada periode terhadap kinerja pegawai dan membuat rencana kerja pada metode periode berikutnya.

Menurut (Bismala, Arianty, 2015), ada beberapa hal perlu dinilai dan diukur melihat kinerja pegawai yakni:

- a. Penilaian prestasi (*performance raining*)
- b. Penilaian jasa (*Merit raiting*)
- c. Penilaian pegawai (*Employee apparasial*)
- d. penilaian dinas (*Servis raiting*)

Menurut (Mangkunegara, 2013), menyimpulkan evaluasi kerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Di samping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

### **1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah kompetensi yang memadai, kondisi kerja yang aman, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, rasa ikut memiliki, motivasi kerja, disiplin kerja dan lain-lain. Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai dalam sebuah lembaga pendidikan, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kepuasan kerja yang diinginkan.

Adapun faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor intrinsik pegawai personal dan individu atau SDM. (Sudarmanto, 2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: 1. Kemampuan mereka 2. Motivasi 3. Dukungan yang diterima 4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan 5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut (Siagian, 2015), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan yang mempunyai karakter baik apabila:

- a. Mmempunyai keahlian yang tinggi.
- b. Kesiediaan untuk bekerja.
- c. Lingkungan kerja yang mendukung.
- d. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

Menurut (Wijono, 2017), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari: kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang (keluarga, tingkat sosial), pengajian dan demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin).

- b. Variabel Organisasional, terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- c. Variabel Psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Menurut (Fahmi, 2016), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

### **1.6 Indikator kinerja**

Menurut (Mangkunegara, 2017), yang menyatakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut:

#### **1. Kualitas Kerja**

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan.

## 2. Kuantitas kerja

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

## 3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

## 4. Kerja Sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

## 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Menurut (Hamali. A. Y., 2018), mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

### 1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya di kerjakan.

### 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Ketepatan waktu

Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas

Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5. Kemandirian

Dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja

Komitmen kerja antarkaryawan dengan organisasinya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

## **2. Kepuasan kerja**

### **2.1 Pengertian kepuasan kerja**

Pada dasarnya manusia hidup dan bekerja menginginkan suatu kemantapan, keamanan, kesejahteraan, dan kepuasan. Bekerja bukan cuma sekedar memenuhi kebutuhan hidup, namun orang akan memberikan suatu penilaian atas suatu hasil kerjanya yang ia bandingkan dengan apa yang diharapkannya. Faktor kesuksesan perusahaan khususnya dalam era ekonomi baru ini, perusahaan ditantang bukan hanya sekedar memuaskan pegawainya tetapi harus mencoba untuk memberikan kepuasan kerja kepada para karyawannya.

Kepuasan kerja bagi setiap orang adalah relatif, masing-masing mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda, secara umum kepuasan kerja adalah suatu tingkat kesenangan atau sikap dan emosional yang positif yang di respon hasil penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

Menurut (Waworuntu, 2016) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan perasaan positif pegawai yang berpengaruh terhadap pekerjaan atau situasi pekerjaan. Menurut McKenna (2011:276) kepuasan kerja berhubungan dengan seberapa baik ekpektasi pribadi karyawan ditempat kerja sesuai dengan hasil yang dicapai. Menurut Madura (2005:129) kepuasan kerja merupakan pengakuan dimana pegawai puas dengan pekerjaannya.

Menurut (Arifin, 2017) kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya, kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan terhadap aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam.

Menurut (Rivai, 2015) pengertian kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing. Sementara Setiawan dan Ghozali (2006:159) pengertian kepuasan kerja adalah kondisi menyenangkan secara emosional secara positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya.

Menurut (Robbin dan Timothy, 2015) pengertian kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Berdasarkan berbagai pendapat tentang kepuasan kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai adalah gambaran perasaan senang dan tidak senang seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan, kepuasan kerja merupakan respon emosional pegawai terhadap situasi kerja yang ditentukan oleh pencapaian hasil, memenuhi atau melampaui harapan.

Lima dimensi karakteristik kepuasan kerja pegawai yang cenderung memengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu: (1) pekerjaan itu sendiri, pekerjaan yang menarik mempunyai kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab, (2) kompensasi, gaji tetap tunjangan, (3) kesempatan promosi, untuk meningkatkan kemampuan pegawai dan peningkatan jenjang karir, (4) pengawasan, hubungan antara bawahan dan atasan, (5) rekan kerja, hubungan antara sesama pegawai, emosi dan situasi kerja.

## 2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut (Griffin, 2013) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- Pekerjaan itu sendiri (work it self)

Adalah bahwa setiap pekerjaan membutuhkan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sulit tidaknya suatu pekerjaan dan juga perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

- Atasan (supervision)

Seorang atasan yang baik artinya dapat menghargai pekerjaan bawahannya untuk seorang bawahan atasan dapat dianggap figure ayah/ibu teman dan sekaligus atasannya.

- Teman Sekerja (Workers)

Yaitu faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai yang lainnya baik yang sama atauoun yang berbeda jenis pekerjaannya.

- Promosi (Promotion)

Adalah faktor yang berkaitan denga ada tidaknya kesempatan untuk mendapatkan peningkatan karir selama bekerja.

- Gaji/Upah (pay)

Yaitu faktor pemenuhan kebutuhan hidup para karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Menurut (Sutrisno, 2009) Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- Gaji
- Keamana kerja
- Kesempatan untuk maju
- Pengawas dari atasan supervise yang buruk dapat mengakibatkan absensi dan turnover
- Faktor intrinsik pekerjaan. Susah atau mudahnya dan juga kebanggan terhadap tugas bisa meningkatkan atau mengurangi pekerjaan.
- Kondisi kerja yang meliputi kantin, ventilasi, tempat parkir
- Aspek sosial didalam pekerjaan
- Komunikasi
- Fasilitas perusahaan

Menurut (Mangkunegara, 2017) ada dua faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- Faktor pegawai  
Meliputi kecerdasan (IQ) kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja
- Faktor pekerjaan  
Meliputi jenis pekerjaan sturuktur organisasi pangkat atau golongan, kedudukan, mutu, pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja

### 2.3 indikator kepuasan kerja

Seperti disebutkan di atas bahwa pengertian kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang ditunjukkan dengan moral kerja, dan kedisiplinan serta kinerja.

Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menurut (Sopiah, 2008) meliputi:

- Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda, hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan menjadi tidak puas.

- Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil perusahaan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi

- Tingkat Pekerjaan

Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah.

- Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

- Tingkat Kehadiran (absen)

Kerja pegawai yang akan puas biasanya cenderung tingkat kehadirannya (absen) tinggi. Maka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.

Menurut (Siagian, 2015) ada beberapa indikator kepuasan kerja yaitu:

- Atasan

Atasan yang senantiasa memberikan perintah/petunjuk dalam pelaksanaan kerja cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan, bagi seseorang menyenangkan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

- Rekan kerja

Kepada siapa pegawai senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan/tidak menyenangkan.

- Gaji

Jumlah bayaran yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

- Promosi

Kemungkinan pegawai dapat berkembang melalui kenaikan jabatan

- Lingkungan kerja

Lingkungan fisik dan psikologis. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai dan hal ini sekali

lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia

- Pekerjaan itu sendiri

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

### **3. Disiplin pegawai**

#### **3.1 pengertian Disiplin pegawai**

Disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya.

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil tersebut sebenarnya pemerintah Indonesia telah memberikan suatu regulasi dengan dikeluarkannya peraturan pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dengan baik, namun realitanya sering terjadi dalam suatu instansi pemerintah, para pegawainya melakukan pelanggaran yang menimbulkan ketidakefektifan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara dalam menjalankan roda pemerintah dituntut untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pegawai Negeri Sipil juga harus bias menjunjung tinggi martabat dan citra kepegawaian demi kepentingan masyarakat dan negara namun kenyataannya di lapangan berbicara lain dimana masih banyak ditemukan

Pegawai Negeri Sipil yang tidak menyadari akan tugas dan fungsinya tersebut, sehingga sering kali timbul ketimpangan-ketimpangan dalam menjalankan tugasnya dan tidak jarang pula menimbulkan kekecewaan yang berlebihan pada masyarakat. Dalam jurnal suara karya oleh Kusen Susono mengatakan bahwa rendahnya tingkat kedisiplinan dan etos kerja para PNS selama ini, terutama karna tidak berjalannya system rewards and punishment yang membuat PNS bermalas-malasan. Tindakan bersifat populis seperti sidak, belum menjamin penertiban para PNS yang sering mangkir/pulang kantor sebelum waktunya bias berjalan efektif, karena setelah sidak selesai, ternyata banyak mereka yang kembali mangkir dari tugasnya. Sehingga masalah penegakan disiplin PNS kini sudah saatnya patut mendapat perhatian yang lebih serius.

Untuk mewujudkan PNS yang handal, professional, dan bermoral tersebut, mutlak diperlukan peraturan disiplin PNS yang dapat dijadikan pedoman dalam menegakkan disiplin, sehingga dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas serta dapat mendorong PNS untuk lebih produktif berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Peraturan pemerintah No. 53 tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil antara lain memuat kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah melakukan pelanggaran. Penjatuhan hukuman disiplin dimaksudkan untuk membina PNS yang telah melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang.

Dalam peraturan pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil secara tegas disebutkan jenis hukuman disiplin yang dapat

dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum telah ditentukan dalam peraturan pemerintah ini.

Penjatuhan hukuman berupa jenis hukuman disiplin ringan, sedang, atau berat sesuai dengan berat ringannya pelanggaran yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan latar belakang dan dampak dari pelanggaran yang dilakukan.

Kedisiplinan pegawai menurut (Siagian, 2015) berpendapat bahwa :

“ pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya”.

Disiplin kerja merupakan salah satu fungsi operatif yang terpenting dan tidak dapat diabaikan karena sebagai bagian dari fungsi pemeliharaan pegawai, dan bilamana semakin baik disiplin kerja pegawai, makin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya.

Menurut (Nawawi, 2013) berpendapat bahwa :

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi,

kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut (Rivai, 2015) disiplin kerja adalah sebagai berikut:

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan untuk para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja menurut (Wibowo, 2007) adalah:

Sikap dan perilaku seorang karyawan yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran, dan ketulus ikhlasan atau dengan tanpa paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan perusahaan didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberi sumbangan maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Organisasi atau instansi sendiri juga berperan dalam mengelola pegawai agar mematuhi segala peraturan, norma yang telah ditetapkan oleh instansi sehingga para pegawai bekerja dengan disiplin dan efektif. Menurut (Rachmawati, 2008), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku.

Bentuk-bentuk Disiplin Kerja menurut Handoko (2008:208) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu :

1. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga

penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa oleh pihak manajemen.

2. Disiplin korektif adalah kegiatan yang di ambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut sebagai tindakan pendisiplinan (disciplinary action). Sebagai contoh bisa berupa peringatan atau skorsing.

Dalam peraturan pemerintah No. 53 tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil secara tegas disebutkan jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum telah di tentukan dalam peraturan pemerintah ini.

Penjatuhan hukuman berupa jenis hukuman disiplin ringan, sedang, atau berat sesuai dengan berat ringannya pelanggaran yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan latar belakang dan dampak dari pelanggaran yang dilakukan.

### **3.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja**

Adapun disiplin kerja sebenarnya yang dimaksud adalah untuk memenuhi tujuan- tujuan dari disiplin kerja itu sendiri. Sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk

menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan kerja dapat terlaksana sesuai dengan ketentuan yang telah terencana.

Disiplin kerja yang dilakukan secara terus-menerus oleh manajemen dimaksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri.

Manfaat penerapan disiplin kerja yang baik pada pegawai dalam upaya mencapai disiplin kerja dikemukakan oleh Tohardi (2002:395) sebagai berikut:

1. Pegawai akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja di organisasi atau perusahaan.
2. Produktivitas organisasi akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan perencanaan.
3. Dengan adanya disiplin yang baik seorang pegawai dapat menghindari kecelakaan di tempat dia bekerja.
4. Sebagai panutan bagi pegawai yang bekerja.
5. tercapainya tujuan dalam organisasi atau perusahaan.
6. terpelihara citra bagi sebuah organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektifitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Sedangkan menurut Saydam (2006:54), Manfaat dari penerapan disiplin kerja yang akan terlihat pada :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan

2. Tingginya semangat dan gairah kerja pada karyawan dalam melakukan pekerjaannya
3. Berkembangnya rasa memiliki dan kesetiakawanan yang tinggi di kalangan pegawai
4. Besarnya tanggung jawab para pegawai melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
5. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas para karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa melemahnya disiplin kerja sangat mempengaruhi semangat dan gairah kerja. Dengan demikian akan menurunkan kegiatan dalam setiap pekerjaan yang di tangani dan menurunnya tingkat produktivitas pula, maka dengan demikian harus dihindari melemahnya disiplin kerja pegawai dengan memberikan tugas dan pekerjaan yang tidak terlalu banyak serta memberikan bonus terhadap pegawai yang aktif dan rajin.

### **3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Disiplin pegawai sangatlah penting dan berpengaruh positif terhadap perilaku pegawai yang akan mempengaruhi juga hasil dan prestasi kerjanya. Disiplin pegawai harus ditanamkan pada setiap organisasi pada para pegawainya. Banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu instansi pemerintah.

Menurut Saydam (2006:202) faktor faktor disiplin kerja kerja adalah sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai
7. Diciptakan kebiasaan –kebiasaaan yang mendukung tegaknya disiplin

Tinggi rendahnya tingkat disiplin kerja karyawan dapat dilihat dari tingkat absensi dan tingkah laku karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Tingkat absensi karyawan yang tinggi menandakan tingkat disiplin kerja karyawan dalam perusahaan yang rendah, sebaliknya semakin rendah tingkat absensi karyawan berarti disiplin kerja karyawan dalam perusahaan tinggi, hal ini akan membantu perusahaan untuk mencapai sasaran dan tujuannya.

Menurut Saydam (2006:202), faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Adanya peraturan yang mengikat dan sanksi-sanksi yang ada dapat membatasi perilaku pegawai agar tidak melakukan kesalahan dan mengikuti segala peraturan yang telah ditetapkan karena apabila mereka melanggar akan dikenakan sanksi yang tegas sesuai dengan kesalahan yang dilakukan.

### 3.4 Aspek-Aspek Disiplin Kerja

Disiplin kerja individu yang berkaitan dengan kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di pengaruhi oleh beberapa aspek yaitu (1) aspek pemahaman individu terhadap peraturan yang memungkinkan individu tersebut menunjukkan disiplin kerja yang baik kerana memahami secara baik mengenai suatu peraturan; (2) aspek ketaatan terhadap peraturan yang ditunjukkan dengan gambaran disiplin kerja individu yang cukup baik dan tidak memiliki catatan berbagai pelanggaran selama kerja; (3) aspek ketepatan waktu dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan yang ditunjukkan dengan individu yang cenderung menghargai waktu sehingga dalam bekerja akan tepat waktu, mengetahui kapan memulai dan mengakhiri pekerjaan termasuk waktu istirahat.

Selanjutnya Prijodarminto menyatakan bahwa disiplin terbagi menjadi tiga aspek yaitu:

- 1) Sikap mental (*mentalattitude*) yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- 2) Pemahaman yang baik sebagai system aturan perilaku, norma, kriteria, dan standard yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, standard tersebut merupakan syarat yang mutlak untuk mencapai keberhasilan.
- 3) Sikap kelukan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk mentaati segala hal dengan cermat dan tertib.

Menurut Rivai(2005:444) menyatakan bahwa ada empat bentuk disiplin kerja yaitu:

1. disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang berbuat salah.
2. disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Bentuk-bentuk disiplin kerja menjadi dua jenis, yaitu: (1) Disiplin Preventif adalah suatu upaya yang menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan (2) Disiplin Korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu perusahaan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan-peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu di beri sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikann pelajaran kepada pelanggar.

Sesuai dengan keadaan di dalam setiap organisasi, bahwa disiplin dapat dibedakan menjadi disiplin yang bersifat positif dan disiplin yang bersifat negatif. Disiplin positif merupakan suatu hasil pendidikan, kebiasaan atau tradisi dimana seseorang dapat menyesuaikan dirinya dengan keadaan, sedangkan disiplin

negative adalah sebagai unsur di dalam sikap patuh yang disebabkan oleh adanya perasaan takut akan hukuman.

### **3.5 Indikator Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan disiplin kerja yang baik pada diri pegawai, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang akan dicapainya.

Menurut Aritonang (2006) indikator-indikator untuk mengukur disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Ketepatan Waktu
2. Tanggung jawab
3. Pemanfaatan sarana kantor
4. Ketaatan terhadap aturan kantor

Menurut Waridin, (2005:93), adapun indikator dari disiplin kerja adalah:

1. Kualitas kedisiplinan kerja: meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
2. Kuantitas pekerjaan: meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Kompensasi yang di perlukan: meliputi saran, arahan atau perbaikan.
4. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
5. Konservasi: meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Menurut Hasibuan (2012:194), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pemimpin
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi Hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, disiplin, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan tidak baik (kurang disiplin), maka para bawahannya pun kurang disiplin.

### 3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya terpenuhi dengan baik.

### 4. Keadilan

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

### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap,

gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu 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 karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

#### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan yang bersifat vertical maupun horizontal yang terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Gross Relationship*

hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemunusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertical maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya Human Relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Pegawai yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan merasa risikanmeninggalkan pekerjaan jika belum selesai, bahkan akan merasa senang jika dapat menyelesaikan tepat waktu, dia mempunyai target dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga selalu memprioritaskan pekerjaan mana yang perlu diselesaikan terlebih dahulu.

#### **4. Kompetensi**

##### **4.1 Pengertian Kompetensi**

Menurut Boutler (2009, hal. 211), “kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu”.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Kompetensi *skill* dan *knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relative berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit *visible* dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan  *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relative mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer (2009, hal.221) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada

seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

- 2) Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- 3) Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta merta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar tingkat kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau dibawah rata-rata.

Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya Bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum

mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersempit-tersempit. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga akan di perbuat oleh karyawan berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi.

#### **4.2 Manfaat Penggunaan Kompetensi**

Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan system remunerasi.

Ruky (2009, hal.208), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu:

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

- 2) Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat

mengarahkan pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan sesuatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari

3) Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping. Mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

4) Dasar untuk pengembangan system remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan system remunerasi (imbalan) yang akan di anggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengkaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan dan di tampilkan seseorang.

5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi focus dalam unjuk kerja karyawan.

### 4.3 Tingkatan Kompetensi SDM

Menurut Spencer (2009, hal. 120) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

1) *Behavioral Tools*

- a) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior
- b) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

2) *Image Attribute*

- a) *Social Role* merupakan pola perilaku yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- b) *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya, melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

3) *Personal Charasteristik*

- a) *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku misalnya, menjadi pendengar yang baik
- b) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

#### 4.4 Faktor-faktor Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Menurut Wibowo (2010, hal. 306-307) kompetensi di pengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- 1) Praktik perekrutan dan seleksi
- 2) Sistem reward
- 3) Praktik pengambilan keputusan
- 4) pelatihan dan pengembangan

Sedangkan Zwell (2009, hal. 127-130) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- 1) Keyakinan dan Nilai-nilai
- 2) Keterampilan
- 3) Pengalaman
- 4) Karakteristik Kepribadian
- 5) Motivasi
- 6) Isu Emosional
- 7) Kemampuan Intelektual
- 8) Budaya Organisasi

Adapun penjelasan dari faktor-faktor kompetensi di atas adalah :

- 1) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak

kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

## 2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktekkan, dan di perbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara depan umum dan menulis, individu akan menikap kecakapannya dalam kompetensi tentang prihatin terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dan berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

## 3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

## 4) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan

6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif, perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dari manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analisis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi Wibowo (2009, hal. 130-131) mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.

- b) Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memonivasi orang lain
- d) Filosofi organisasi misi, visi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi
- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **4.5 Indikator Kompetensi**

Beberapa indikator kompetensi menurut Gordon (2009, hal. 233):

1. pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku

para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

4. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
5. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

#### **4.7 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan kajian teori yang mengemukakan berbagai pendapat, teori atau pengertian yang berhubungan. Pengaruh disiplin kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai dapat digambarkan melalui kerangka hubungan sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai**

Disiplin adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan yang berusaha dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku pegawai untuk dapat menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai tanpa harus terkecuali.

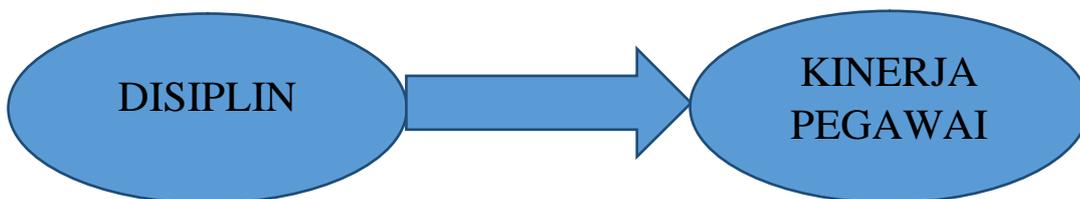
Mathis dan Jackson (2006 hal:303), bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan.

Kinerja yang tinggi hanya dapat dicapai apabila pegawai dan pihak manajemen melakukan pengawasan dan menerapkan tingkat disiplin yang kuat. Oleh sebab

itu pengawasan dan disiplin kerja merupakan suatu unsur yang harus diwujudkan di dalam pelaksanaan aktivitas usaha yang dijalani.

Hasibuan (2012 hal.193), menyatakan bahwa: kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi kinerja yang dapat dicapainya. Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Riyanto Sujudi (2014) dengan judul pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan pengawasan terhadap kinerja pegawai dinas perindustrian, perdagangan, penanaman modal, dan koperasi kabupaten Karanganyar, menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian terdahulu juga pernah dilakukan (M. Basri Kamal, 2015) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Ada juga penelitian terdahulu menurut (Jufrizen, 2017) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1: Semakin kuat disiplin kerja dalam suatu organisasi maka semakin baik kinerja yang dihasilkan.



**Gambar 2.1 pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

## **2. pengaruh Kompetensi terhadap terhadap Kinerja pegawai**

Menurut Sriwidodo (2010) mengatakan kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas ditentukan oleh kompetensi yang diisyaratkan oleh

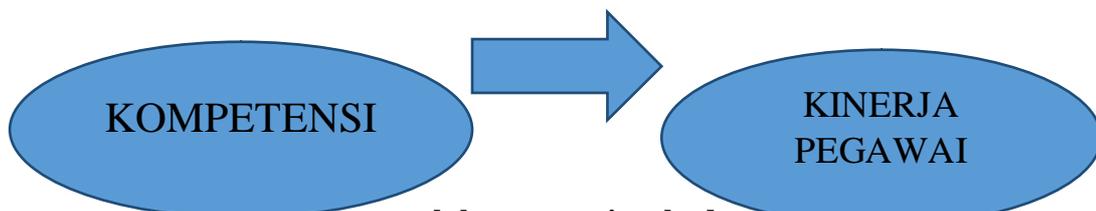
bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan secara praktek semua tugas pekerjaan sesuai dengan job description yang ditetapkan. Kompetensi pegawai yang tinggi dapat diukur dari semakin bertambahnya pengetahuan dan keterampilan serta semakin berkembangnya perangai atau sifat dan konsep diri yang semakin baik. Sedangkan ciri-ciri pegawai dengan kompetensi tinggi dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu mampu menjalankan tugas sesuai standar pekerjaan, memiliki pengetahuan yang luas, mampu menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat dan benar, mampu menyusun laporan dengan akurat dan sistematis, memiliki kemampuan menguasai emosinya dengan baik.

Palan (2012) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi pegawai agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten.

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja pegawai seperti profesional dan fungsional. Instansi pemerintah akan memberikan kenaikan jabatan lebih tinggi bila memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan sesuai tugas utama. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan suatu kinerja. Kompetensi terdiri atas kemampuan teknis, keterampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan

bekerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek kepemimpinan dan manajerial, maka melalui suatu kompetensi tentu seorang karyawan akan bekerja semakin baik dan berkualitas.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Ataunur dan (Saripuddin, 2017), dan (Astuti. R., 2014) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai .



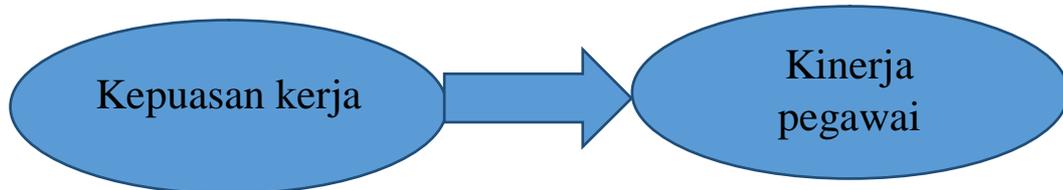
**Gambar 2.2 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai**

### **3. pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**

Maka dari itu kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun dengan memperoleh pujian hasil kerja, penetapan, perlakuan, peralatan dan suasana kepemimpinan yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan mengutamakan pekerjaannya dari balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang meliputi pada pegawai itu sendiri.

Menurut Gibson (2014, hal 170) menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka kinerja

pegawai akan meningkat hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu antara lain, penelitian Dizgah (20012), Ajzen (2011), dan Ghafoor el al (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

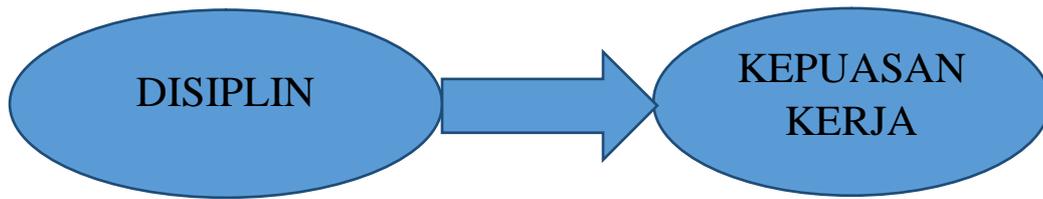


**Gambar 2.3 pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**

#### **4. pengaruh Disiplin kerja terhadap Kepuasan kerja**

Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Oleh karena itu, dalam praktiknya dalam bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar peraturan-peraturan yang ditaati sebagian besar pegawai, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan (Darmawan, 2013: 41). Pada dasarnya pegawai dituntut untuk memiliki sikap disiplin yang tinggi, dengan contoh hadir tepat waktu di kantor, meninggalkan meja kerja setelah jam pulang kantor, mengerjakan tugas yang diberikan agar mencapai target yang telah ditentukan. Dari kedisiplinan pegawai yang tinggi maka akan muncul tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja . pegawai maupun atasan akan merasa puas apabila mengerjakan tugas sesuai dengan target yang ditentukan.

Penelitian terdahulu antara lain, penelitian Isma Larisa Putri (2007), Anita Zahra (2009), Riska (2010) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.



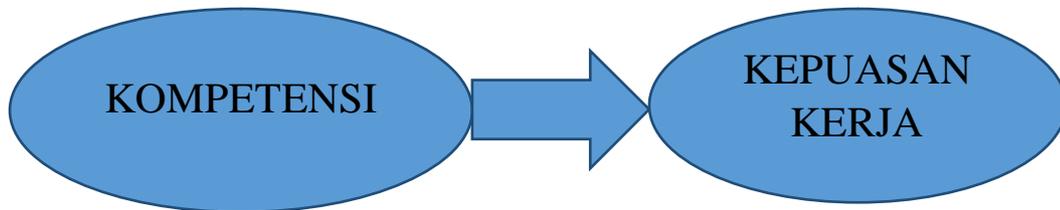
**Gambar 2.4 pengaruh disiplin terhadap kepuasan kerja**

### **5. pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan kerja**

Peran sumber daya manusia dalam perusahaan harus selalu dikembangkan, karena perusahaan didirikan dengan harapan dapat beroperasi pada tingkat yang tinggi serta dapat meningkatkan kepuasan pegawainya secara terus menerus. Kepuasan kerja akan membawa dampak bagi pegawai yang bersangkutan, maupun perusahaan tempat ia bekerja. Kompetensi biasanya digunakan sebagai pembeda antara pegawai yang sukses dengan pegawai yang biasa-biasa saja di tempat kerja Sutrisno (2009:203). Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya.

Perusahaan dengan lebih banyak pegawainya yang terpuaska, cenderung memiliki prokduvitas yang tinggi disbanding pada perusahaan yang lebih sedikit pegawainya yang terpuaskan Robbins (2007:99). Kepuasan kerja didefenisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Perusahaan harus bisa memenuhi kepuasan kerja pegawainya sebaliknya pegawai juga harus bisa mengaplikasikan kompetensi yang dimilikinya dengan baik.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya June dan Mahmood (2011), Suwardi dan Joko Utomo (2011), Jaya indra (2012) yang hasil penelitian ada hubungan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja.



**Gambar 2.5 pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja**

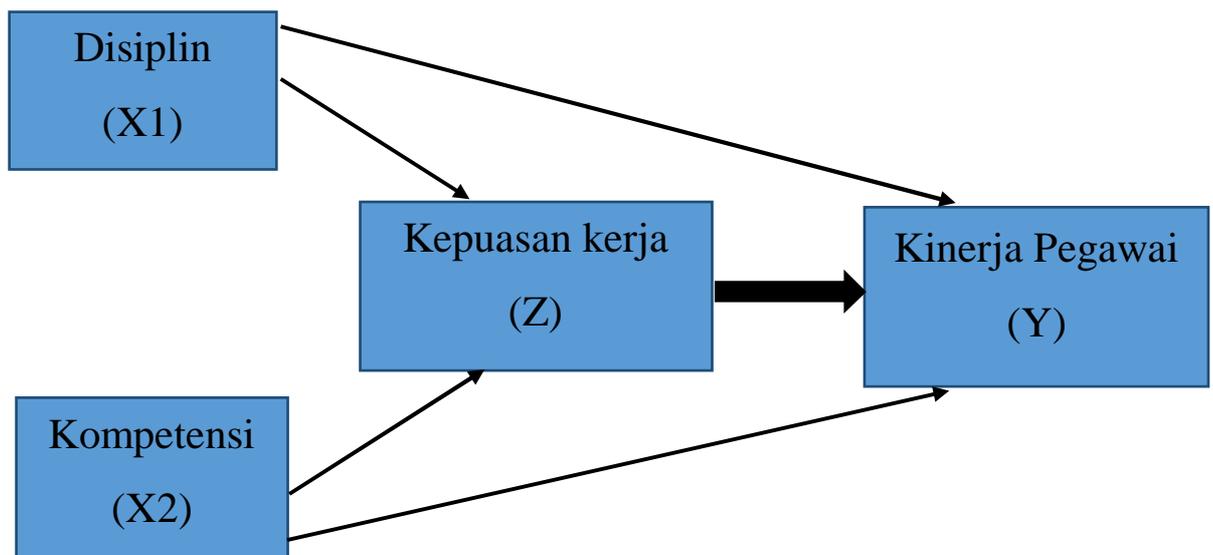
#### **6. Pengaruh Disiplin kerja dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi Kepuasan kerja**

Berbagai teori menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara disiplin dengan kinerja. Dalam hal ini jika ditelaah lebih lanjut, variabel disiplin kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai, dalam artian semakin tinggi disiplin kerja, maka akan semakin tinggi juga kinerja pegawai.

Kinerja mempunyai hubungan yang kasual dengan kompetensi (*competency atau ability*). Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan. Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif. Jika kompetensi, sikap dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat diprediksi bahwa perilakunya juga akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja mempunyai hubungan timbal balik dengan kinerja pegawai, ini terlihat dari adanya kinerja pegawai yang lebih produktif akan

mendapatkan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu antara lain penelitian Dizgah (2012), dan Ajzen (2011), dan Ghafoor et al (2007) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.6 Disiplin, Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai**

### Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka konseptual di atas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Ada pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Bappeda provinsi Sumatera Utara.
- b. Ada pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Bappeda provinsi Sumatera Utara.
- c. Ada pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara.

- d. Ada pengaruh Disiplin pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara.
- e. Ada pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan kerja pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara.
- f. Ada pengaruh tidak langsung Disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai Bappeda Provsu melalui Kepuasan kerja.
- g. Ada pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja pegawai Bappeda Provsu melalui kepuasan kerja.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel (atau lebih) tersebut. Di mana hubungan antara variabel dalam penelitian akan di analisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis.

Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2012) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

#### B. Defenisi Variabel Penelitia

Dalam penulisan ini penulis menggunakan independen Disiplin Kerja dan Kompetensi serta variabel dependen Kinerja Pegawai. Adapun dafenisi dari variabel di atas adalah sebagai berikut:

##### 1. Variabel Dependen

###### a. Kinerja Pegawai (Y)

kinerja adalah kegiatan evaluasi terhadap kesetiaan, kejujuran, disiplin, kerjasama, loyalitas, dedikasi,dan partisipasi sebagai kontribusi keseluruhan yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya. Adapun yang menjadi indikator yang penulis gunakan untuk mengukur variabel kinerja sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja Pegawai**

No	Indikator	Item
		Pertanyaan

1	Kualitas pekerjaan	1,2
2	Kuantitas Kerja	3,4
3	Tanggung jawab	5,6
4	Kerja sama	7,8
5	Inisiatif	9,10

Sumber: Mangkunegara (2012)

### **b. Kepuasan Kerja (Z)**

Menurut Robbins (2002, hal 36) mendefenisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Indikator kepuasan kerja pegawai menurut Mangkunegara (2008, hal 127)

**Tabel 3.2**

### **Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Item pertanyaan
1	Ukuran organisasi perusahaan	1,2
2	Tingkat ketidakhadiran (absen)	3,4
3	Tingkat pekerjaan	5,6
4	Turnover	7,8
5	Umur	9,10

Sumber Mangkunegara (2008, hal 127)

## 2. Variabel Independen

### a. Disiplin (X1)

Disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun kekuatan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

**Tabel 3.3**  
**Indikator Disiplin**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1.	Taat terhadap aturan waktu	1,2,3
2.	Taat terhadap perintah atasan	4,5,6
3.	Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	7,8
4.	Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan	9,10

Sumber : Sutrisno (2011 hal.94)

### b. Kompetensi (X2)

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang memiliki hubungan kasual atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan yaitu efektif, memiliki kinerja prima dan superior.

**Tabel 3.4**  
**Indikator Kompetensi**

No	Indikator	Item pertanyaan
1	Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> )	1,2,3



## D. Populasi dan sampel

### 1. Populasi

Sugiyono (2014, hal. 148) menyatakan populasi adalah wilayah generasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempengaruhi kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap kantor Bappeda Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 108 orang. Jumlah populasi dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel III.6**  
**Jumlah Populasi**

NO	Bagian	Populasi
1	Sekretariat	27
2	Ekonomi & Kemaritiman/SDA	16
3	SDM/SOSBUD	19
4	Sarana/Prasarana	23
5	Perenbang	23
Jumlah		108

Sumber: Daftar pegawai Bappeda Provsu (2019)

### 2. Sampel

Sugiyono (2014, hal. 149) mengatakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, dimana semua jumlah anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan tetap di kantor Bappeda Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 108 orang.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara (interview) yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan. Saya mewawancarai seorang pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara Dengan jabatan kepala humas sosbud.
2. Daftar pertanyaan (angket/kuisisioner), adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan/ Pernyataan dalam bentuk angket yang ditunjukkan kepada para pegawai di Kantor Bappeda Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan skala likert dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.

**Tabel III.7**  
**Skala likert**

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang setuju (KS)	3
Tidak setuju (ST)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

Sumber: Mangkunegara (2012)

3. studi dokumentasi yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang ada di kantor Bappeda Provinsi Sumatera Utara berupa struktur organisasi dan sejarah berdirinya.

## Uji Validitas dan Uji Realibilitas

### 1. Uji Validitas

Validitas berkenaan dengan tingkat kecermatan suatu instrumen penelitian. Untuk mengukur validitas setiap butir pernyataan, maka digunakan teknik korelasi product moment dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}$$

Dimana :

N = Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x_i$  = jumlah pengamatan Variabel x

$\sum y_i$  = jumlah Pengamatan variabel y

$(\sum x_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y_i^2)$  = jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$  = pengamatan jumlah variabel y

$\sum x_i y_i$  = pengamatan jumlah variabel x dan y

Ketentuan apakah suatu butir instrument valid atau tidak adalah melihat nilai profitabilitas koefisien korelasinya. Uji signifikansi dilakukan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir dan pernyataan indikator tersebut dinyatakan valid.

hipotesisnya adalah :

- a.  $H_0 : P=0$  {tidak ada korelasi signifikan skor item dengan total skor  
(tidak valid)}

b.  $H_1 : P < 0$  {ada koreksi signifikan skor item dengan total skor (valid)}

kriteria penerimaan / penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- a. Tolak  $H_0$  nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed < 0,05.
- b. Terima  $H_0$  jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung > nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0.05 (sig 2-tailed > 0.05.

uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas butir. Ketentuan apakah suatu butir instrument valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut (Ghozali, 2011), uji signifikan dilakukan dengan membandingkan  $R_{hitung}$  dengan  $R_{tabel}$ . Jika  $R_{hitung}$  lebih besar dari  $R_{tabel}$  dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai sig.(2-tailed) dan membandingkan dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) yang ditentukan. Bila nilai sig.(2-tailed)  $\leq 0.05$  maka butir instrument valid dan jika nilai sig.(2-tailed)  $\geq 0.05$  maka butir instrumen tidak valid.

**Tabel III.8**

**Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin (X1)**

<b>Pernyataan</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Pernyataan 1	0,583	0,1891	Valid
Pernyataan 2	0,586	0,1891	Valid
Pernyataan 3	0,696	0,1891	Valid
Pernyataan 4	0,661	0,1891	Valid
Pernyataan 5	0,543	0,1891	Valid
Pernyataan 6	0,603	0,1891	Valid
Pernyataan 7	0,609	0,1891	Valid
Pernyataan 8	0,661	0,1891	Valid
Pernyataan 9	0,649	0,1891	Valid
Pernyataan 10	0,554	0,1891	Valid

Sumber : Data diolah Dengan Menggunakan SPSS 24 (2019)

Berdasarkan tabel III.8 dimana nilai validitas pernyataan untuk disiplin kerja seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $n-2=108-2=106= 0,1891$ ) dan bisa digunakan dalam perhitungan selanjutnya karena seluruhnya dinyatakan valid.

**Tabel III.9**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X2)**

<b>Pernyataan</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Pernyataan 1	0,581	0,1891	Valid
Pernyataan 2	0,604	0,1891	Valid
Pernyataan 3	0,563	0,1891	Valid
Pernyataan 4	0,557	0,1891	Valid
Pernyataan 5	0,513	0,1891	Valid
Pernyataan 6	0,578	0,1891	Valid
Pernyataan 7	0,492	0,1891	Valid
Pernyataan 8	0,650	0,1891	Valid
Pernyataan 9	0,656	0,1891	Valid
Pernyataan 10	0,537	0,1891	Valid

Sumber : Data diolah Dengan Menggunakan SPSS 24 (2019)

Berdasarkan tabel III.9 dimana nilai validitas pernyataan untuk kompetensi seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $n-2=108-2=106= 0,1891$ ) dan bisa digunakan dalam perhitungan selanjutnya karena seluruhnya dinyatakan valid.

**Tabel III.10**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan kerja (Z)**

<b>Pernyataan</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Pernyataan 1	0,567	0,1891	Valid
Pernyataan 2	0,564	0,1891	Valid
Pernyataan 3	0,673	0,1891	Valid
Pernyataan 4	0,596	0,1891	Valid
Pernyataan 5	0,546	0,1891	Valid
Pernyataan 6	0,562	0,1891	Valid
Pernyataan 7	0,570	0,1891	Valid
Pernyataan 8	0,683	0,1891	Valid
Pernyataan 9	0,646	0,1891	Valid
Pernyataan 10	0,539	0,1891	Valid

Sumber : Data diolah Dengan Menggunakan SPSS 24 (2019)

Berdasarkan tabel III.10 dimana nilai validitas pernyataan untuk kepuasan kerja seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $n-2=108-2=106= 0,1891$ ) dan bisa digunakan dalam perhitungan selanjutnya karena seluruhnya dinyatakan valid.

**Tabel III.11**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)**

<b>Pernyataan</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Pernyataan 1	0,559	0,1891	Valid
Pernyataan 2	0,624	0,1891	Valid
Pernyataan 3	0,660	0,1891	Valid
Pernyataan 4	0,525	0,1891	Valid
Pernyataan 5	0,542	0,1891	Valid
Pernyataan 6	0,455	0,1891	Valid
Pernyataan 7	0,635	0,1891	Valid
Pernyataan 8	0,640	0,1891	Valid
Pernyataan 9	0,663	0,1891	Valid
Pernyataan 10	0,524	0,1891	Valid

Sumber : Data diolah Dengan Menggunakan SPSS 24 (2019)

Berdasarkan tabel III.11 dimana nilai validitas pernyataan untuk kinerja seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $n-2=108-2=106= 0,1891$ ) dan bisa digunakan dalam perhitungan selanjutnya karena seluruhnya dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Mneurut juliandi (2013, hal. 83) realibitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan intrumen yang handal dan dapat dipercaya.

Rumus Crombach Alpha:

$$r = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum O_b^2}{O^2} \right]$$

Dimana :

$r$  = Realibitas instrument (cronbach alpha)

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum o \frac{2}{b}$  = Jumlah varians butir

$\sum o \frac{1}{2}$  = Varians total

Dengan Kriteria :

- jika nilai crombach alpha :  $\geq 0.6$  maka instrument variabel reliabel (terpercaya).
- jika nilai crombach alpha :  $\leq 0.6$  maka insrument variabel tidak reliabel (tidak percaya).

**Tabel III.12**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Displin	,817	10
Kompetensi	,772	10
Kepuasan	,797	10
Kinerja	,785	10

## F. Model Analisis Data

Metode analisis data menurut jenjang keilmuannya statistika dibedakan menjadi dua, yaitu statistika deskriptif dan statistika inferensial.

### 1. Analisis Statistika Deskriptif

Menurut Sugiyono (2011) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis statistika deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Nilai minimum yaitu nilai terendah atau terkecil yang dijawab responden dalam kuesioner penelitian. Dan nilai maksimum yaitu nilai tertinggi atau terbesar yang dijawab responden dalam kuesioner penelitian.
2. *Mean* (pengukuran tendensi sentral) yaitu nilai rata-rata dari jawaban responden atas pertanyaan kuesioner penelitian.
3. Perhitungan penyebaran data melalui rata-rata dan standar deviasi.
4. Perhitungan persentase setuju terdiri dari katagori jawaban sangat setuju dan setuju. Perhitungan persentase tidak setuju terdiri dari katagori jawaban kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

## **2. Analisis Statistika Inferensial**

Statistika inferensia adalah teknik analisis data yang digunakan untuk menentukan sejauh mana kesamaan antara hasil yang diperoleh dari suatu sampel dengan hasil yang akan didapat pada populasi secara keseluruhan. Dalam hal ini dilakukan pengujian signifikan dari suatu analisis yang berdasarkan pada uji-t (parsial) dan uji-f (simultan).

Metode analisis yang digunakan pada hipotesis adalah analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari himpunan variabel bebas terhadap variabel terikat, Sunyoto (2011:134).

### **1. Persamaan regresi berganda**

Sub model I:

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Z$$

Dimana :

Y = Kinerja pegawai

Z = Kepuasan kerja

X1 = Disiplin kerja

X2 = Kompetensi

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

Pengujian model regresi yang berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh positif atau negatif dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Agar regresi berganda dapat digunakan, maka terdapat kriteria-kriteria dalam asumsi klasik yakni :

## **2. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung**

Pada pembahasan ini mengenai pembahasan pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) dan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) antara variabel bebas dengan variabel terikat.

### **a. Pengaruh Langsung ( *Direct Effect* )**

Pengaruh langsung variable (X), variable intervening (Z) dan variabel terikat (Y) :

1. Pengaruh langsung variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja ( $X_1 \gg Z$ )
2. Pengaruh langsung variabel kompetensi dan kepuasan kerja ( $X_2 \gg Z$ )
3. Pengaruh langsung variabel disiplin kerja dan kinerja ( $X_1 \gg Y$ )
4. Pengaruh langsung variabel kompetensi dan kinerja ( $X_2 \gg Y$ )
5. Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja dan kinerja ( $Z \gg Y$ )

### **b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Pengaruh tidak langsung antara variabel (X), dengan variabel intervening (Z) dan dengan variabel terikat (Y) :

1. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional dan kepuasan kerja melalui motivasi ( $X_1 \gg Z \gg Y$ )
2. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan kepuasan kerja melalui motivasi ( $X_2 \gg Z \gg Y$ )

### **3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Semakin besar nilai koefisien determinasi (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, motivasi adalah semakin besar terhadap kepuasan kerja, ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya jika nilai  $R^2$  semakin dekat pada nilai 0 maka pengaruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja semakin lemah.

### **4. Asumsi Klasik**

Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik yang penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu

**a. Uji Normalitas Data**

pengujian normalitas data dilakukan untuk apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi norma atau tidak. Jika menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Gujarti, Santoso, Arif, dalam buku juliandi, 2013. Hal. 174).

**b. Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi Multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian Multikolinearitas dilakukan dengan meelihat VIF (Variance Inflasi Faktor) antar independen dan nilai tolerance. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance  $< 0,10$  atau sama dengan  $VIF > 10$ .

**c. Uji Heterokedastisitas**

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model rehresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut juga homokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah:

1. jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokeditas.
2. jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji t ( Uji Parsial )

Digunakan untuk menguji koefisien regresi secara individual. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah secara parsial masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel terikat. Setelah didapat nilai t hitung maka selanjutnya nilai t hitung dibandingkan dengan t tabel. Untuk menguji signifikan hubungan, digunakan rumus uji statistik sebagai berikut :

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

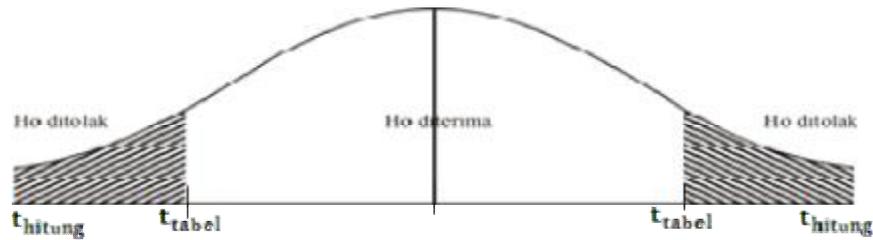
( Sugiyono, 2012 hal 250 )

Keterangan :

t : nilai t hitung

r : Koefisien korelasi

n : Jumlah anggota sampel



**Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis t**

**b. Uji Simultan (Uji F)**

Uji f atau disebut juga dengan uji signifikan serentak dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel bebas yaitu X1 dan X2 untuk dapat Y. Uji f juga dimaksudkan untuk mengetahui apakah semua variabel memiliki koefisien regresi sama dengan nol. Nilai f hitung ditentukan dengan rumus sebagai berikut :

$$F\text{-hitung} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

( Sugiyono 2012 hal. 257 )

Keterangan :

Fh = Nilai F hitung

R = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

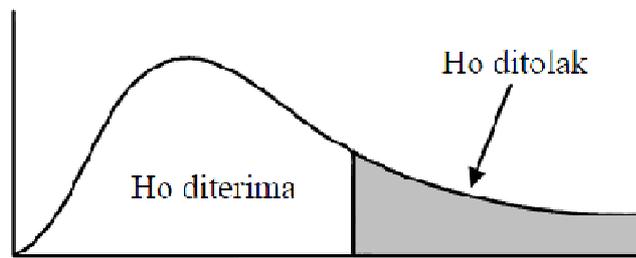
a) Bentuk pengujian adalah :

Ho : = 0, tidak ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y

Ho : ≠ 0, ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y.

b) Kriteria Pengujian :

- 1) Tolak  $H_0$  apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} < -F_{tabel}$
- 2) Terima  $H_a$  apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} \geq -F_{tabel}$



**Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis f**

### c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien Determinasi

$R^2$  = Nilai korelasi berganda

100% = Persentase kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskriptif Data

Deskriptif data adalah menggambarkan secara deskriptif data-data yang telah dikumpulkan, diolah atau disederhanakan.

Adapun cara mendeskripsikan data primer (angket) dalam bentuk tabel frekuensi dan kesimpulan dari data yang terdapat di dalam tabel.

##### a. Identitas Responden

Data di dalam tabel ini menunjukkan jenis kelamin, usia, pendidikan, bagian kerja.

**Tabel IV.1**

#### Distribusi Respomnden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Wanita	14 orang	13%
2	Laki-Laki	94 orang	87%
	Jumlah	108 orang	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa responden penelitian ini terdiri wanita 14 orang (13%) dan laki-laki 94 orang (87%). Persentase pegawai antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan memiliki jumlah yang jauh berbeda. Hal ini berarti karakteristik berdasarkan jenis kelamin pegawai BAPPEDA Sumatera Utara didominasi jenis kelamin laki-laki.

Tabel IV.2

**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	< 21 tahun	0 orang	0 %
2	21-30 tahun	2 orang	2%
3	31-40 tahun	50 orang	46%
4	41-50 tahun	54 orang	50%
5	> 50 tahun	2 orang	2%
	Jumlah	108 orang	100%

Tabel diatas menunjukkan bahwa pegawai BAPPEDA Sumatera Utara terdiri dari berbagai karakteristik usia yang berbeda-beda dari yang muda sampai yang tua. Pegawai BAPPEDA Sumatera Utara di dominasi oleh usia 41-50 tahun. Hal ini berarti pegawai BAPPEDA Sumatera Utara tidak satu karakteristik usia 41- 50 tahun.

Tabel IV.3.

**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

NO	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMP	0 orang	0%
2	SMA	2 orang	2%
3	Diploma	2 orang	2%
4	S1	70 orang	65%
5	S2	34 orang	31%
	JUMLAH	108 orang	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah pegawai S1 yaitu sebanyak 70 orang (65%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BAPPEDA Sumatera Utara lebih banyak berpendidikan S1. Sedangkan nilai terendah terdapat pada SMA dan Diploma yaitu sebesar 2 orang (2%).

Tabel IV.4

**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Penggunaan	Jumlah	Persentase (%)
1	< 1 tahun	4 orang	3%
2	1-5 tahun	95 orang	88%
3	5-10 tahun	5 orang	7%
4	> 10 tahun	4 orang	2%
	Jumlah	108 orang	100%

Tabel diatas menunjukkan bahwa pegawai BAPPEDA Sumatera Utara masa kerja sebanyak lebih dari 1-5 tahun (88%) dan yang paling sedikit hanya masa kerjanya yaitu <1 tahun dan <10 tahun sebanyak 4 orang (2%). Hal ini menunjukkan bahwa banyaknya pegawai yang menjabat sebagai staff di kantor BAPPEDA Provsu.

**a. Variabel-variabel Penelitian**

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel, yaitu disiplin pegawai (X1), kompetensi (X2), Kepuasan kerja (Z), dan kinerja (Y). Deskripsi dari setiap pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap item pernyataan yang penulis berikan kepada responden.

## 1. Variabel disiplin pegawai (X1)

Berikut ini merupakan penyajian data atau deskripsi dari penelitian Variabel disiplin pegawai yang dirangkum di dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.5

## Penyajian Data Mengenai Variabel disiplin pegawai (X1)

No.	Jawaban									
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	41	38	18	17	17	16	8	7	24	22
2	52	48	15	14	9	8	16	15	16	15
3	61	56	18	17	7	6	8	7	14	13
4	56	52	7	6	10	9	14	13	21	19
5	46	43	21	19	16	15	10	9	15	14
6	45	42	20	19	16	15	6	6	21	19
7	51	47	15	14	9	8	16	15	17	16
8	59	55	17	16	7	6	9	8	16	15
9	58	54	7	6	8	7	13	12	22	20
10	46	43	21	19	16	15	9	8	16	15

Berdasarkan pada tabel IV.5 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang disiplin pegawai cenderung menjawab setuju, hal ini menunjukkan pegawai di BAPPEDA Provsu sudah menerapkan disiplin kerja dengan baik, namun merupakan hal yang wajar responden menjawab sangat setuju dan setuju karena tidak semua pemikiran individu tersebut sama.

## 2. Variabel Kompetensi (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel Kompetensi yang diringkas dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.6

## Penyajian Data Mengenai Variabel Kompetensi (X2)

No	Jawaban									
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	44	41	17	16	14	13	8	7	25	23
2	59	55	13	12	9	8	13	12	14	13
3	68	63	15	14	6	6	8	7	11	10
4	66	61	6	6	8	7	12	11	16	15
5	53	49	20	19	13	12	8	7	14	13
6	50	46	18	17	15	14	8	7	17	16
7	64	59	13	12	7	6	12	11	12	11
8	69	64	15	14	6	6	7	6	11	10
9	67	62	7	6	8	7	8	7	18	17
10	49	45	20	19	14	13	9	8	16	15

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2018

Berdasarkan pada tabel IV. 6 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang kompetensi cenderung menjawab sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa pegawai sudah memiliki kompetensi dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

### 3. Variabel Kepuasan kerja (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel Kepuasan kerja yang diringkas dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel IV.7

## Penyajian Data Mengenai Variabel Kepuasan kerja (Z)

No.	Jawaban									
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	44	41	18	17	16	15	7	6	23	21
2	53	49	14	13	9	8	17	16	15	14
3	62	57	16	15	6	6	10	9	14	13
4	57	53	9	8	12	11	14	13	16	15
5	46	43	25	23	15	14	8	7	14	13
6	46	43	23	21	14	13	6	6	19	18
7	49	45	16	15	10	9	18	17	15	14
8	63	58	15	14	6	6	10	9	14	13
9	60	56	8	7	9	8	12	11	19	18
10	46	43	20	19	17	16	9	8	16	15

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2018

Berdasarkan pada tabel IV. 7 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang kepuasan kerja cenderung menjawab sangat setuju, hal ini menunjukkan setujunya pegawai yang berikan sesuai harapan pegawai, sehingga menunjukkan pemahaman pekerjaan di bidang mereka, sehingga menyebabkan Kepuasan kerja karena mereka sendiri memberikan kinerja terbaik.

#### 4. Variabel Kinerja (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang diringkas dalam tabel adalah sebagai berikut.

**Tabel IV.8**  
**Penyajian Data Mengenai Variabel Kinerja (Y)**

No	Jawaban									
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	43	40	18	17	14	13	7	6	26	24
2	53	49	14	13	9	8	14	13	18	17
3	65	60	15	14	6	6	8	7	14	13
4	65	60	8	7	8	7	13	12	14	13
5	50	46	22	20	14	13	8	7	14	13
6	54	50	20	19	13	12	6	6	15	14
7	61	56	13	12	7	6	9	8	18	17
8	64	59	15	14	6	6	9	8	14	13
9	60	56	6	6	8	7	13	12	21	19
10	48	44	22	20	14	13	8	7	16	15

Sumber: Data Penelitian (diolah), 2018

Berdasarkan pada tabel IV. 8 di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa jawaban responden tentang kinerja cenderung sangat setuju, hal ini menunjukkan setujunya karyawan atas kinerja yang mereka capai selama mereka bekerja di BAPPEDA Provsu.

### 1. Analisis Data

Bagian ini adalah menganalisis data yang berasal dari data-data yang telah di deskripsikan dari data sebelumnya atau subbab yang merupakan deskripsi data. Data yang dianalisis dimulai dari asumsi-asumsi yang digunakan untuk suatu

statistik tertentu dengan melakukan pengujian hipotesis untuk penarikan kesimpulan.

a. Uji Asumsi

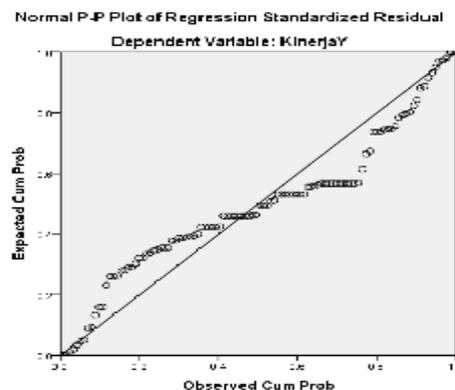
Dalam regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga dengan BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada berapa pengujian asumsi klasik tersebut, yaitu:

- 1) Normalitas
- 2) Multikolinearitas
- 3) Heterokedastisitas

Hasil analisis pengujian asumsi klasik di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Gujarati, 2003; Sritua Arif,199 )



**Gambar 4.1 Normalitas**

Gambar di atas mengindikasikan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal. Namun ada beberapa item yang memiliki nilai distribusi kurang normal sehingga menjauhi garis diagonal seperti yang terlihat pada gambar di atas.

## 2) Multikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen (Gujarati, 2003).

Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor*), yang tidak melebihi 4 atau 5 (Hines dan Montgomery, 1990).

**Tabel IV.9**  
**Multikolinearitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

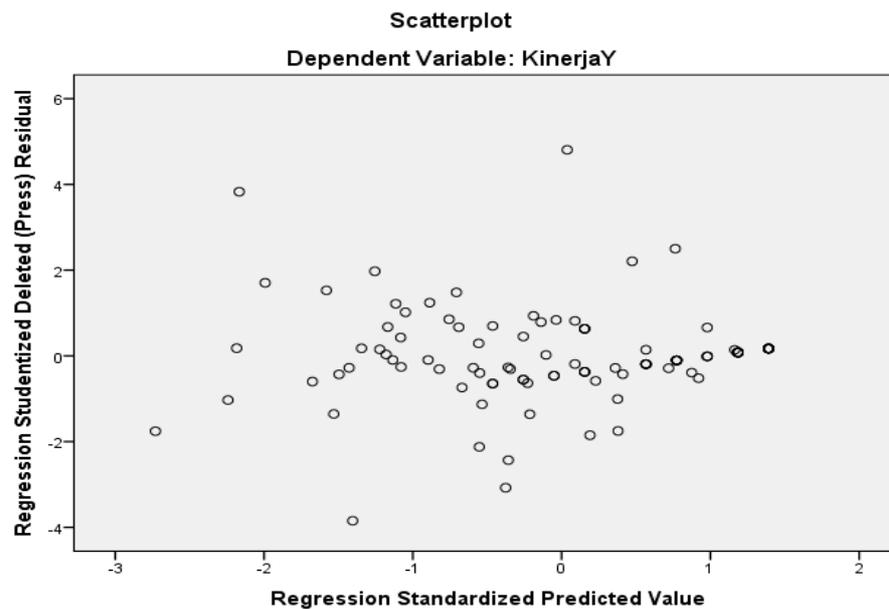
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
DisiplinX1	.700	1.037
KompetensiX2	.730	1.352
KepuasanZ	.795	1.572

a. Dependent Variable: KinerjaY

Keempat variabel independen yakni Disiplin pegawai (X1), kompetensi (X2), dan Kepuasan kerja (Z) memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independen penelitian ini.

### 3) Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas (Damodar Gujarati,2001).



**Gambar 4.2 Heterokedastisitas**

Gambar di atas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

## 2. Pendugaan parameter (koefisien-koefisien) dalam analisis jalur.

### a. Koefisien korelasi

Pengolahan data untuk menentukan nilai koefisien korelasi dengan SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel IV.10

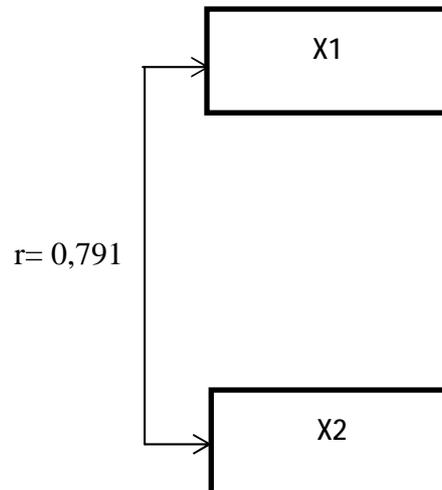
## Korelasi

## Correlations

		DisiplinX1	KompetensiX2
DisiplinX1	Pearson Correlation	1	.791**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	108	108
KompetensiX2	Pearson Correlation	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	108	108

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah) 2019



Gambar IV.3 Koefisien Korelasi

Nilai koefisien korelasi ( $r$ ) adalah sebesar 0,791. Nilai probabilitas yang diperoleh adalah sig (2-tailed) sig  $0,000 < \alpha 0,05$ , menunjukkan bahwa hubungan atau korelasi antara disiplin pegawai (X1) dengan kompetensi (X2) adalah signifikan.

## b. Koefisien Regresi

### a) Koefisien Regresi Sub Model Persamaan I

Regresi Sub Model Persamaan I pengaruh secara langsung disiplin pegawai (X1) dan kompetensi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) digunakan untuk menentukan nilai  $p_1, p_2, p_{\epsilon_1}$ .

**Tabel IV.11**

#### Model Summary Regresi Sub Model Persamaan I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.959 <sup>a</sup>	.920	.919	2.56773

a. Predictors: (Constant), KompetensiX2, DisiplinX1

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah) 2019

Nilai *Adjusted R-Square* diatas adalah sebesar 0,919 menunjukkan bahwa kontribusi varians nilai disiplin pegawai dan kompetensi dalam mempengaruhi kinerja adalah sebesar 91,9%, sisanya 8,1% adalah kontribusi variabel lain yang tidak diikutsertakan di dalam model penelitian ini.

**Tabel IV.12**

#### Model Regresi Sub Model Persamaan I

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.130	1.152		.981	.329
	DisiplinX1	.726	.043	.765	17.000	.000
	KompetensiX2	.245	.048	.232	5.155	.000

a. Dependent Variable: KepuasanZ

Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2019

Dari tabel *Coefficient* di atas (pada kolom *Standardized Coefficient*) terlihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah:

Koefisien  $X_1$  adalah  $p_1 = 0,765$  selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).

Koefisien  $X_2$  adalah  $p_2 = 0,232$  selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).

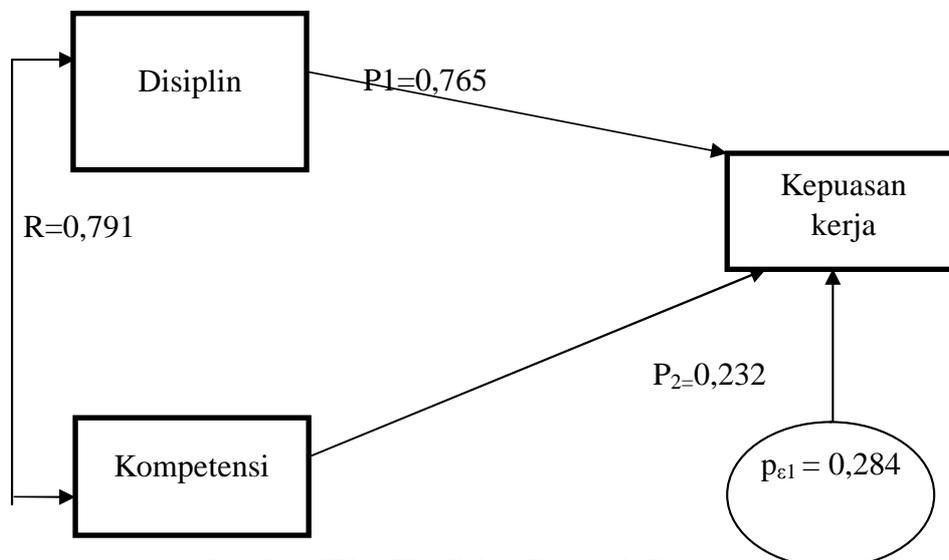
**Tabel IV.13**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.959 <sup>a</sup>	.920	.919	2.56773

a. Predictors: (Constant), KompetensiX2, DisiplinX1

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah) 2019

Sedangkan dari tabel Model Summary di atas nilai Adjusted R Square adalah 0,919. Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur residualnya yakni :  $p_{\epsilon 1} = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,919} = 0,284$  (selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).



**Gambar IV.4 Koefisien Regresi Persamaan I**

Dari gambar di atas dapat dilihat seberapa besar hubungan antar variabel.

Model persamaannya adalah  $Z = P_1 X_1 + P_2 X_2 + \epsilon_1$ , maka  $Z = 0,765 + 0,232 + 0,284$ .

### a. Koefisien Regresi Sub Model Persamaan II

Regresi Sub Model Persamaan II (pengaruh secara langsung disiplin pegawai (X1), kompetensi (X2), Kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) digunakan untuk menentukan nilai  $\beta_3$ ,  $\beta_4$ ,  $\beta_5$  dan  $\beta_2$ . Model persamaannya adalah:  $Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 + \epsilon_2$ .

**Tabel IV.14**

#### Model Summary Regresi dalam Persamaan II

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.944 <sup>a</sup>	.890	.887	2.99104

a. Predictors: (Constant), KepuasanZ, KompetensiX2, DisiplinX1

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah) 2019

Nilai *Adjusted R-Square* di atas adalah sebesar 0,887 menunjukkan bahwa kontribusi variasi nilai kompetensi (X1) dan disiplin pegawai (X2) dalam mempengaruhi variansi nilai Z adalah sebesar 88,7% sisanya 11,3% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diikutsertakan di dalam model penelitian ini.

**Tabel IV.15**  
**Coefficient**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.241	1.348		4.628	.000
	DisiplinX1	.621	.096	.663	6.441	.000
	KompetensiX2	.183	.062	.175	2.948	.004
	KepuasanZ	.427	.114	.432	3.754	.000

a. Dependent Variable: KinerjaY

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah) 2019

Dari tabel *Coefficient* di atas (pada kolom *Standardize Coefficient*) terlihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah :

- Koefisien X1 adalah  $p_3 = 0,663$
- Koefisien X2 adalah  $p_4 = 0,175$
- Koefisien Z adalah  $p_5 = 0,432$ .

**Tabel IV. 16. Model Summary**

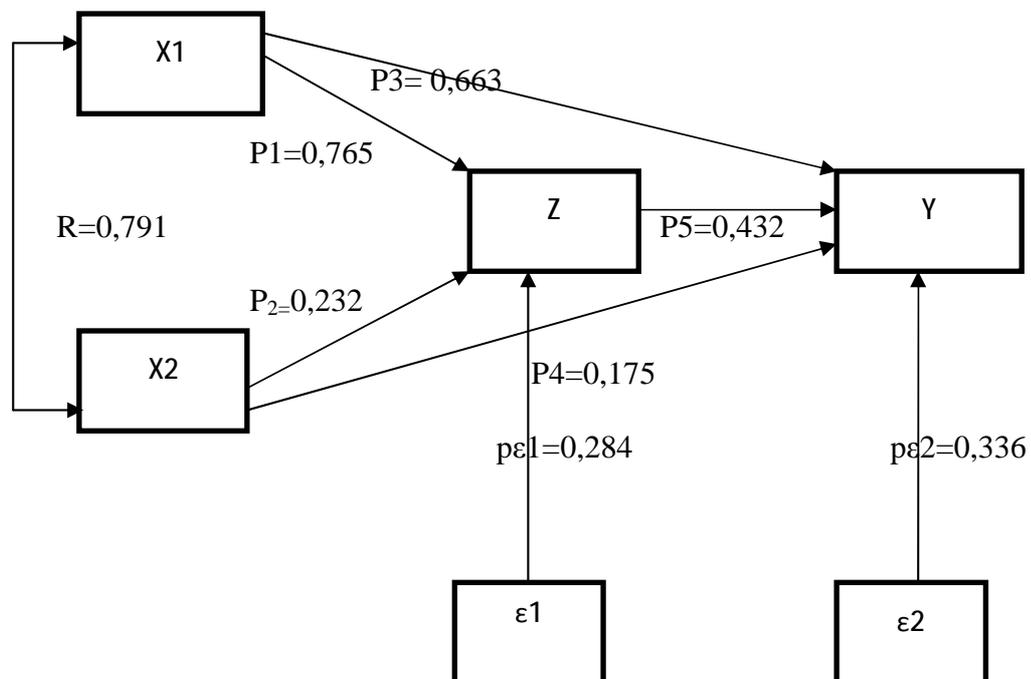
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.944 <sup>a</sup>	.890	.887	2.99104

a. Predictors: (Constant), KepuasanZ, KompetensiX2, DisiplinX1

Sumber: Hasil Data Penelitian (diolah), 2018

Sedangkan dari tabel *Model Summary* di atas nilai *Adjusted-R* adalah 0,887. Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur dengan residualnya, yakni:  $P_{\epsilon 2} = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{(1-0,887)} = 0,336$ .

Dari gambar di bawah dapat dilihat seberapa besar hubungan antar variabel. Model persamaannya adalah  $Y = P_3 X_1 + P_4 X_2 + P_5 Z + \epsilon_2$ , maka  $Y = 0,663 + 0,175 + 0,432 + 0,336$



**Gambar IV.5. Koefisien Regresi Persamaan I dan II**

## 2. Interpretasi Analisis Jalur

Analisis dalam bagian ini adalah dengan cara menguji hipotesis untuk melihat signifikan atau tidaknya pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel dalam penelitian ini.

### 1) Analisis pengaruh disiplin pegawai (X1) terhadap Kepuasan kerja (Z)

#### a) Hipotesisnya

H0: disiplin pegawai (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Z)

H1: disiplin pegawai (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Z)

#### b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai  $\text{sig} < 0,05$

Terima H0 jika nilai  $\text{sig} > 0,05$

#### c) Kesimpulan: Nilai $\text{sig}.0,000 < 0,05$ , maka H1 diterima sehingga disiplin pegawai (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan kerja (Z)

**Tabel IV.17. Coefficient**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.130	1.152		.981	.329
DisiplinX1	.726	.043	.765	17.000	.000
KompetensiX2	.245	.048	.232	5.155	.000

a. Dependent Variable: KepuasanZ

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah) 2019

## 2) Analisis pengaruh kompetensi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)

## a) Hipotesisnya

H0 : kompetensi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Z)

H1 : kompetensi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Z)

## b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai sig < 0,05

Terima H0 jika nilai sig > 0,05

## c) Kesimpulan: Nilai sig. 0,000 &lt; 0,05, maka H0 diterima sehingga kompetensi (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan kerja (Z)

Tabel IV.18. Coefficient

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.130	1.152		.981	.329
DisiplinX1	.726	.043	.765	17.000	.000
KompetensiX2	.245	.048	.232	5.155	.000

a. Dependent Variable: KepuasanZ

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2019

## 3) Analisis Disiplin pegawai (X1) terhadap kinerja (Y)

## a) Hipotesisnya

H0 : Disiplin pegawai (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H1 : Disiplin pegawai (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai  $\text{sig} < 0,05$

Terima H0 jika nilai  $\text{sig} > 0,05$

c) Kesimpulan: Nilai  $\text{sig},93 > 0,05$ , maka H0 diterima sehingga Disiplin pegawai (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y)

**Tabel IV.19**

**Coefficient**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.241	1.348		4.628	.000
	DisiplinX1	.621	.096	.663	6.441	.000
	KompetensiX2	.183	.062	.175	2.948	.004
	KepuasanZ	.427	.114	.432	3.754	.000

a. Dependent Variable: KinerjaY

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2019

4) Analisis pengaruh kompetensi (X2) terhadap kinerja (Y)

a) Hipotesisnya

H0 :kompetensi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

H1 :kompetensi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai  $\text{sig} < 0,05$

Terima H0 jika nilai  $\text{sig} > 0,05$

c) Kesimpulan: Nilai  $\text{sig},000 < 0,05$ , maka H0 ditolak sehingga kompetensi X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

Tabel IV.20 Coefficient

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	6.241	1.348		4.628	.000
	DisiplinX1	.621	.096	.663	6.441	.000
	KompetensiX2	.183	.062	.175	2.948	.004
	KepuasanZ	.427	.114	.432	3.754	.000

a. Dependent Variable: KinerjaY

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2019

5) Analisis pengaruh Kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja Pegawai (Y)

a) Hipotesisnya

H0 :Kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)

H1 :Kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai sig<0,05

Terima H0 jika nilai sig>0,05

c) Kesimpulan: Nilai sig.0,000>0,05, maka H0 diterima sehingga Kepuasan kerja (Z) berpengaruh terhadap kinerja Pegawai (Y).

Tabel IV.21. Coefficient

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.241	1.348		4.628	.000
	DisiplinX1	.621	.096	.663	6.441	.000
	KompetensiX2	.183	.062	.175	2.948	.004
	KepuasanZ	.427	.114	.432	3.754	.000

a. Dependent Variable: KinerjaY

Sumber: Hasil Pengelolaan Data SPSS (diolah), 2019

6) Analisis pengaruh disiplin (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan kerja (Z)

a) Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total:

(1) Pengaruh langsung (*direct effect*) disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y): Dilihat dari nilai koefisien regresi disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) yakni  $p_3$  sebesar 0,663.

(2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan kerja (Z): Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi disiplin kerja (X1) terhadap Kepuasan kerja (Z) dengan nilai koefisien regresi Kepuasan kerja (Z) yakni  $p_1 \times p_5 = 0,765 \times 0,432 = 0,330$ .

(3) Pengaruh total (*total effect*) (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y): dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung =  $0,663 + 0,330 = 0,993$ .

b) Hipotesisnya:

(1)  $H_0$  :disiplin pegawai (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan kerja (Z), (variabel Kepuasan

kerja (Z) bukanlah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).

(2) H1 : disiplin pegawai (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan kerja (Z), variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

c) Kriteria pengujian hipotesis:

(1) Tolak H0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung ( $p1 \times p5 < p3$ ).

(2) Terima H0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung < pengaruh langsung ( $p1 \times p5 < p3$ ).

d) Kesimpulan:

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung < pengaruh langsung ( $p1 \times p5 > p3$ ) yakni  $0,330 < 0,663$ , maka H1 diterima, dengan demikian disiplin kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja (Z). Atau dengan kata lain Kepuasan kerja (Z) adalah variabel intervening/variabel yang cukup kuat dalam memediasi hubungan disiplin kerja (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah pengaruh yang langsung

7) Analisis pengaruh kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan kerja (Z)

a) Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total:

- (1) Pengaruh langsung (*direct effect*) kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y): Dilihat dari nilai koefisien regresi kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) yakni  $p_4$  sebesar 0,175.
- (2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan kerja (Z): Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi kompetensi (X2) terhadap Kepuasan kerja (Z) dengan nilai koefisien regresi terhadap Kepuasan kerja (Z) yakni  $p_2 \times p_5 = 0,232 \times 0,432 = 0,100$ .
- (3) Pengaruh total (*total effect*) Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y): dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung =  $0,175 + 0,100 = 0,275$ .

b) Hipotesisnya:

- (1)  $H_0$  : kompetensi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) melalui Kepuasan kerja (Z), (variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah bukan variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).
- (2)  $H_1$  : kompetensi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui Kepuasan kerja (Z), (variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

c) Kriteria pengujian hipotesis:

- (1) Tolak  $H_0$  jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung ( $p_2 \times p_5 > p_4$ ).

(2) Terima  $H_0$  jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  pengaruh langsung ( $p_2 \times p_5 < p_4$ ).

d) Kesimpulan:

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  pengaruh langsung ( $p_2 \times p_5 < p_4$ ) yakni  $0,100 < 0,175$ , maka  $H_1$  diterima, dengan demikian kompetensi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Atau dengan kata lain Kepuasan kerja (Z) adalah merupakan variabel intervening/variabel yang cukup kuat dalam memediasi hubungan kompetensi (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah pengaruh yang langsung.

## **B. Pembahasan**

Secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian ini secara umum sudah baik. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya tanggapan kesetujuan yang tinggi dari responden terhadap kondisi dari masing-masing variabel penelitian. Penjelasan dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh disiplin pegawai terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hipotesis ke 1 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin pegawai terhadap kepuasan kerja pada BAPPEDA Sumatera Utara dengan nilai sig.  $0,000 < \alpha 0,05$ , hal ini menunjukkan  $H_0$  ditolak.

Hasil ini dapat menunjukkan bahwa dengan adanya disiplin pegawai yang diterapkan akan mempengaruhi baik kepuasan kerja.

Pengaruh disiplin terhadap kepuasan kerja adalah berbanding lurus, semakin baik pelaksanaan kompetensi maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Jika di hubungkan maka akan semakin baik hubungan antara penyedia barang atau jasa terhadap pegawai maka pegawai akan menjadi semakin loyal kepada perusahaan di kemudian hari, dan tidak menutup kemungkinan akan merekomendasikan perusahaan ke orang lain.

Hasil penelitian Dewi (2013), Maldi (2015), Imasari (2018) pengaruh Disiplin pegawai terhadap kepuasan kerja di hasilkan oleh ketiga variable (manfaat ekonomis, social dan structural) memiliki dampak positif yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja.

## 2. Pengaruh disiplin pegawai terhadap Kinerja

Berdasarkan hipotesis ke 2 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin pegawai terhadap kinerja pada BAPPEDA Sumatera Utara dengan nilai sig.  $0,000 > \alpha 0,05$ , ini menunjukkan  $H_0$  diterima. Hasil ini dapat menunjukkan bahwa dengan adanya disiplin pegawai yang diterapkan tidak akan memepengaruhi baik buruknya kinerja dari masing-masing karyawan.

Disiplin pegawai sebagai salah satu strategi perusahaan yang sangat diperhatikan oleh perusahaan. Dampak dari adanya strategi perusahaan inilah yang dapat membuat perusahaan menjadi penguasa pasar. Ketika strategi disiplin pegawai perusahaan dilakukan secara maksimal, maka akan muncul pengaruh

yang signifikan antara hubungan pegawai dan perusahaan. Kepuasan merupakan kunci utama dari munculnya kelayakan pegawai terhadap perusahaan.

Setyaleksana (2017), Santoso (2017), Imasari (2011) Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa *customer relationship management* yang terdiri dari *continuity marketing*, *one to one marketing* dan *partnering program* telah diterapkan pada perusahaan PT Moga Djaja di Surabaya hal ini dapat dibuktikan dari hasil penelitian bahwa *customer relationship management* melalui penerapan program *continuity marketing*, *one to one marketing* dan *partnering program* mempunyai pengaruh dan hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Arda (2017) hasil penelitian secara serentak menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan.

### 3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Berdasarkan hipotesis ke 3 menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi terhadap Kepuasan kerja pada BAPPEDA Sumatera Utara dengan nilai sig.  $0,000 < \alpha 0,05$ , ini menunjukkan  $H_0$  ditolak. Hasil ini dapat menunjukkan bahwa dengan adanya kompetensi yang diterapkan akan mempengaruhi Kepuasan kerja.

Maka dari itu kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun dengan memperoleh pujian hasil kerja, penetapan, perlakuan, peralatan dan suasana kepemimpinan yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan mengutamakan pekerjaannya dari balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan

kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang meliputi pada pegawai itu sendiri.

Menurut Gibson (2014, hal 170) menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu antara lain, penelitian Dizgah (20012), Ajzen (2011), dan Ghafoor el al (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Sanzo (2013), Adinugroho (2015), Bahruddin (2015) menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

#### 4. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hipotesis ke 4 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pada BAPPEDA Sumatera Utara dengan nilai sig.  $0,000 < \alpha 0,05$ , ini menunjukkan  $H_0$  ditolak.

Hasil penelitian Sanzo (2013), Adinugroho (2015), Bahruddin (2015) menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja.

#### 5. Pengaruh Disiplin terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja

Berdasarkan hipotesis ke 5 menunjukkan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada BAPPEDA Sumatera Utara dengan nilai sig.  $0,330 < 0,663$ , maka H1 diterima.

Hasil penelitian Sanzo (2013), Adinugroho (2015), Bahruddin (2015) menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

#### 6. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja

Berdasarkan hipotesis ke 6 menunjukkan bahwa pengaruh yang dihasilkan tidak signifikan antara variabel disiplin pegawai terhadap kepuasan kerja melalui Kepuasan kerja pada BAPPEDA Sumatera Utara dengan nilai sig.  $0,100 < 0,175$ , maka H1 diterima maka kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja.

Oleh sebab itu, pengaruh yang sebenarnya antara kompetensi terhadap kinerja adalah pengaruh langsung dan tidak langsung (kepuasana kerja merupakan variabel intervening).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Disiplin pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada BAPPEDA Sumatera Utara.
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada BAPPEDA Sumatera Utara
3. Disiplin pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan pada BAPPEDA Sumatera Utara.
4. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara disiplin dengan kinerja. Dengan kata lain, disiplin kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pada BAPPEDA Sumatera Utara (dimediasi Kepuasan kerja).
5. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompetensi dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kompetensi pegawai terhadap kinerja adalah pengaruh langsung dan tidak langsung (Kepuasan kerja bukan variabel intervening).

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan maka selanjutnya peneliti menyampaikan saran-saran yang kiranya dapat memberikan

manfaat kepada pihak-pihak yang terkait atas hasil penelitian ini. Adapun saran-saran yang disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil evaluasi atau hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa instansi perlu mengevaluasi kembali bentuk kebijakan yang terkait dengan aturan-aturan yang dibebankan kepada karyawan. Ini penting karena aturan-aturan yang berlaku merupakan bentuk norma atau budaya yang biasa diterapkan di dalam perusahaan, sehingga memungkinkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
2. Disiplin pegawai merupakan hal yang harus ada di diri masing-masing karyawan demi mendukung serta mendorong tercapainya target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jika disiplin pegawai yang ada di diri karyawan sudah memiliki nilai yang cukup baik maka tercapainya sasaran perusahaan juga akan berjalan dengan baik, dan akan timbul dengan sendirinya Kepuasan kerja di diri masing-masing pegawai.
3. Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan yang diterima karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka ada baiknya pihak manajemen perusahaan diharapkan dapat memberikan rasa Kepuasan kerja kepada pegawai melalui hal-hal yang dapat mendorong atau hal yang dapat membuat karyawan termotivasi dalam bekerja sehingga kinerja juga menjadi optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, R. (2017). *Budaya Perilaku Organisasi*. Malang: Empat Dua.
- Astuti, R. (2014). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Karya Plasindo Medan. *Ekonomikawan: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 14(2), 148–154.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. Medan: UMSU Pers.
- Edy, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Griffin, M. (2013). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Socfin Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(2), 181-195.
- Kamal, M. B. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 61-70.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Prenamedia.
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Rivai, A. (2015). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Robbin, P., & Timothy, S. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Saripuddin, J. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 3(2),1-20.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Waworuntu, B. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Wijono, S. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.