

**PENGARUH PENGAWASAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA DIMEDIASI OLEH  
DISPLIN KERJA PADA DINAS PERPUSTAKAAN  
DAN KEARSIPAN KOTA MEDAN**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh :

**AULIA CHAIRANI**  
**NPM. 1920030003**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : **AULIA CHAIRANI**  
NPM : **1920030003**  
Program Studi : **Magister Manajemen**  
Judul Tesis : **PENGARUH PENGAWASAN DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI APARATUR  
SIPIIL NEGARA DIMEDIASI OLEH DISIPLIN  
KERJA PADA DINAS PERPUSTAKAAN DAN  
KEARSIPAN KOTA MEDAN**

*Pengesahan Tesis*

Medan, 02 Juli 2021

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. HAZMANAN KHAIR PASARIBU, S.E., M.BA**    **Assoc. Prof. H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M**

**Diketahui**

Direktur

Ketua  
Program Studi

**Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**

**Assoc Prof. Dr. SJAHRIL EFFENDY P, M.Si., M.A., M.Psi., M.H**



**PENGESAHAN**

**PENGARUH PENGAWASAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA DIMEDIASI OLEH DISIPLIN  
KERJA PADA DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN  
KOTA MEDAN**

**AULIA CHAIRANI**

**NPM : 1920030003**

**Progran Studi : Magister Manajemen**

“Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Komisi Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyanggah Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Jum’at, Tanggal 02 Juli 2021”

**Komisi Penguji**

**1. Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**  
Ketua

1. ....

**2. Assoc. Prof. Dr. SJAHRI EFFENDY P, M.Si., M.A., M.Psi., M.H**  
Sekretaris

2. ....

**3. Prof. Dr. KHAIRIL ANSARI, M.Pd**  
Anggota

3. ....

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

## SURAT PERNYATAAN

### **PENGARUH PENGAWASAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA DIMEDIASI OLEH DISIPLIN KERJA PADA DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KOTA MEDAN**

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 02 Juli 2021  
Penulis



*Aulia Chairani*  
**AULIA CHAIRANI**  
**NPM : 1920030003**



## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PENGAWASAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA DIMEDIASI OLEH DISIPLIN KERJA PADA DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KOTA MEDAN**

**Aulia Chairani**

**NPM : 1920030003**

Program Magister Manajemen

E-mail: [auliachairanitarigan@gmail.com](mailto:auliachairanitarigan@gmail.com)

Pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit atau satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Sedangkan kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni didalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi instansi dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aparatur sipil negara pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan yang berjumlah 54 orang, sedangkan sampel yaitu keseluruhan jumlah populasi sebanyak 54 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (SmartPls) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) pengaruh pengawasan terhadap kinerja positif dan signifikan; (2) pengaruh motivasi terhadap kinerja negatif dan tidak signifikan; (3) pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja positif dan signifikan; (4) pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja negatif dan tidak signifikan; (5) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja positif dan tidak signifikan; (6) disiplin kerja memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja positif dan tidak signifikan; (7) disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja negatif dan tidak signifikan.

**Kata Kunci : Pengawasan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF SUPERVISION AND MOTIVATION ON THE PERFORMANCE OF STATE CIVIL SERVICE EMPLOYEES MEDIATED BY WORK DISCIPLINE AT THE LIBRARY SERVICE AND MEDAN CITY ARCHIVES**

Aulia Chairani

NPM : 1920030003

Masters Program in Management

E-mail: [auliachairanitarigan@gmail.com](mailto:auliachairanitarigan@gmail.com)

Supervision is a function in functional management that must be carried out by each leader of all units or work units on the implementation of work or employees who carry out in accordance with their respective main tasks. Motivation is a variety of efforts made by humans, of course, to fulfill their wants and needs. Work discipline is an attitude that is obedient to the rules and norms that apply in a company in order to increase the constancy of employees in achieving company or organizational goals. While performance is a science that combines art in it to apply a management concept that has a representative and aspirational level of flexibility in order to realize the vision and mission of the agency by using people in the organization.

The population in this study were all employees of the state civil apparatus at the Medan City Library and Archives Service, amounting to 54 people, while the sample was the total population of 54 people. Data collection techniques using a list of questions such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of the research show that: (1) the effect of supervision on performance is positive and significant; (2) the effect of motivation on performance is negative and not significant; (3) the effect of supervision on work discipline is positive and significant; (4) the effect of motivation on work discipline is negative and insignificant; (5) the effect of work discipline on performance is positive and not significant; (6) work discipline mediates the effect of supervision on performance is positive and not significant; (7) work discipline mediates the effect of motivation on performance is negative and not significant.

**Keywords: Supervision, Motivation, Work Discipline and Performance**

## KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikumWr.Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Stara Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul **“Pengaruh Pengawasan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Mediasi oleh Displin Kerja Pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan”**

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun serta petunjuk dari bapak/ibu dosen pembimbing dan rekan-rekan mahasiswa/i.Maka pada kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa Kepada Ayahanda Syafrizal S.Pd dan Ibunda Usia Evalina Br. Ginting S.Pd , Kakanda Eka Evriza S.Sos.,M.I.Kom , Abangnda Luqman Abbas, S.T , Abangnda Egy Ananda A.Md.,dan kakanda Dana Mustika Sari S.Kom serta keluarga besar yang telah menyayangi ,

memberi semangat baik moril maupun materil serta motivasi kepada penulis.

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr.Syaiful Bahri, M.AP, Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc., Prof .Dr. Syahril Effendi , M.Si., M.A., M.Psi ., M.H ., Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Zulaspan Tupti Pasaribu., S.E., M.Si , Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu SE, MBA, Dosen Pembimbing I yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
7. Bapak Assoc., Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E M.M , Selaku Pembimbing II yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan,
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
9. Ibu Maya Fitriani , S.E , Selaku Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan



10. Ibu Elfi Daulay, SE, Ibu Mutia Syahputri, S.Sos, M.SP, kakak Dewi Fitriyani Hadi, ST, kakak Vinanda Pristianti S.kom , abang Ahmad Arif Juanda, Seluruh Staff dan Pegawai seluruh bagian Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan yang telah membantu penulis untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penyusunan Tesis
11. Sahabat Seperjuangan S2 Zhafira Amriyatti Khairunnisa , Wahyu Abdillah Utomo , Nasrul Ansyary , Abdul Khalik Fajduani , Indra Sakti Nasution, Imron Siregar serta teman- teman stambuk 2019 kelas A 307 Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
12. Para sahabat – sahabat ku Mutia Rahmi , S.M.,M.H., Hasnul Tri Syura S.H., Nanda Syahril Napitupulu, Elya Surya Ningsih A.Md, Drh. Novita Fauziah , Nuraihan, Noni Karlina S.Pi , Raka Sari Kuserliatna . S.Pd , Gita Asmara Lidya PP., S.H, Raisa Fitria Ulfa., S.Pd dan yang telah banyak memberikan bantuan dan masukan dari awal kuliah hingga saat ini suka duka selalu bersama.
13. Para Sahabat seperjuangan S1 Resti Hardianti Lubis S.M, Siti Ayu Wulan Trika S.M, Syahril Iman S.M, Handri Pratama S.M, Amin Rahmad Subagyo S.M, M.Rizky Maulana S.M serta teman- teman stambuk 2014 kelas E siang.

Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, semoga kiranya Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, Juli 2021

Penulis,

AULIA CHAIRANI

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	6
1.3. Batasan Masalah.....	7
1.4. Rumusan Masalah .....	7
1.5. Tujuan Penelitian .....	8
1.6. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Landasan Teori.....	10
2.1.1. Kinerja.....	10
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	10
2.1.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja.....	11
2.1.1.3. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	13
2.1.1.4. Indikator Kinerja .....	18
2.1.2. Pengawasan .....	20
2.1.2.1. Pengertian Pengawasan.....	20
2.1.2.2. Tujuan Pengawasan.....	22
2.1.2.3. Jenis – Jenis Pengawasan .....	24
2.1.2.4. Faktor – faktor yang mempengaruhi Pengawasan .....	25
2.1.2.5. Indikator Pengawasan .....	27
2.1.3. Motivasi .....	29
2.1.3.1. Pengertian Motivasi .....	29
2.1.3.2. Teori motivasi .....	30
2.1.3.3. Jenis – jenis motivasi .....	35
2.1.3.4. Tujuan motivasi.....	39

2.1.3.5. Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi .....	40
2.1.3.6. Indikator motivasi .....	42
2.1.4. Disiplin Kerja .....	43
2.1.4.1. Pengertian Disiplin.....	43
2.1.4.2. Manfaat Disiplin.....	44
2.1.4.3. Faktor – faktor yang mempengaruhi Disiplin .....	45
2.1.4.4. Indikator Disiplin .....	52
2.2. Penelitian Yang Relevan .....	54
2.3. Kerangka Konseptual .....	57
2.2.1. Pengaruh pengawasan terhadap kinerja .....	58
2.2.2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja .....	59
2.2.3. Pengaruh disiplin terhadap kinerja.....	61
2.2.4. Pengaruh pengawasan terhadap disiplin .....	62
2.2.5. Pengaruh motivasi terhadap disiplin .....	63
2.2.6. Pengaruh pengawasan terhadap kinerja melalui disiplin .....	64
2.2.7. Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui disiplin.....	65
2.2.8. Pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap kinerja melalui Disiplin.....	66
2.3. Hipotesis .....	67
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>69</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	69
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	69
3.3. Definisi Operasional.....	70
3.3.1. Kinerja ( variabel Y ) .....	70
3.3.2. Pengawasan ( variabel X1 ).....	70
3.3.3. Motivasi ( variabel X2 ) .....	71
3.3.4. Disiplin ( variabel Z ).....	71
3.4. Populasi Dan Sampel .....	72
3.4.1. Populasi .....	72
3.4.2. Sampel.....	73
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	73



3.6. Uji Instrumen .....	74
3.6.1. Uji Validitas .....	74
3.6.2. Uji Reabilitas.....	76
3.7. Teknik Analisi Data .....	77
3.7.1. Analisis Jalur.....	77
3.7.2. Pengujian Hipotesis.....	78
3.7.2.1. Dirrect Effect ( Pengaruh langsung ) .....	78
3.7.2.2. Indirrect Effect ( Pengaruh tidak langsung ).....	79
3.7.3. Partial Least Square ( LPS ).....	79
3.7.3.1. Analisis efek mediasi ( Mediation effect ) .....	80
3.7.3.2. Analisis model pengukuran ( outer models ) .....	80
3.7.3.3. Analisis model pengukuran ( inner models ) .....	80
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>81</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	81
4.1.1. Deksripsi Hasil Penelitian .....	81
4.1.2. Identitas Responden .....	82
4.1.2.1. Jenis Kelamin.....	82
4.1.2.2. Pendidikan Terakhir .....	82
4.1.2.3. Usia Responden.....	83
4.1.3. Analisis Variabel Penelitian.....	84
4.1.3.1. Variabel Kinerja (Y) .....	84
4.1.3.2. Variabel Pengawasan (X1).....	86
4.1.3.3. Variabel Motivasi ( X2) .....	88
4.1.3.4. Variabel Disiplin Kerja (Z).....	89
4.2. Analisis Data .....	91
4.2.1. Analisis Efek Mediasi .....	91
4.2.1.1. Analisis Model Pengukuran ( Outer Model ).....	91
4.2.1.2 Analisis Model Struktural (Inner Model).....	93
4.2.1.3 Mediation Effects .....	95

4.3. Pembahasan.....	101
4.3.1. Pengaruh pengawasan terhadap kinerja .....	101
4.3.2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja .....	103
4.3.3. Pengaruh pengawasan terhadap disiplin .....	105
4.3.4. Pengaruh motivasi terhadap disiplin .....	106
4.3.5. Pengaruh disiplin terhadap kinerja.....	108
4.3.6. Pengaruh pengawasan terhadap kinerja melalui disiplin .....	109
4.3.7. Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui disiplin .....	111
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>113</b>
5.1. Kesimpulan .....	113
5.2. Saran.....	115

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan.....	54
Tabel 3.1 Skedul Penelitian.....	69
Tabel 3.2 Indikator Kinerja.....	70
Tabel 3.3 Indikator Pengawasan .....	71
Tabel 3.4 Indikator Motivasi.....	71
Tabel 3.5 Indikator Disiplin .....	72
Tabel 3.6. Tabel data pegawai Dinas Perpustakaan dan kearsipan Kota Medan.....	72
Tabel 3.7 Skala Likert .....	74
Table 3.8 Hasil Uji Validitas Instrumen Pengawasan (X1) .....	75
Table 3.9 Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi (X2).....	75
Table 3.10 Hasil Uji Validitas Instrumen Disiplin Kerja (Z) .....	75
Table 3.11 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (Y).....	76
Tabel 3.12 Hasil Uji Reabilitas .....	76
Tabel 4.1. Skala Likert .....	81
Tabel 4.2. Jenis Kelamin.....	82
Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir .....	83
Tabel 4.4. Usia Responden.....	83
Tabel 4.5. Skor Angket Variabel Kinerja (Y) .....	83
Tabel 4.6. Skor Angket Variabel Pengawasan (X1) .....	86
Tabel 4.7. Skor Angket Variabel Motivasi (X2).....	88
Tabel 4.8. Skor Angket Variabel Disiplin Kerja (Z).....	89
Tabel 4.9. Composite Reability.....	91
Tabel 4.10. Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT).....	92
Tabel 4.11. R-Square.....	94
Tabel 4.12. F-Square .....	95
Tabel 4.13. Direct Effect.....	96
Tabel 4.14 Indirect Effect .....	99
Tabel 4.15. Direct Effect dan Indirect Effect.....	100
Tabel 4.16 Total Effect .....	100

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian pengaruh pengawasan terhadap kinerja .....	59
Gambar 2.2 Paradigma Penelitian pengaruh motivasi terhadap kinerja .....	60
Gambar 2.3 Paradigma Penelitian pengaruh disiplin terhadap kinerja .....	61
Gambar 2.4 Paradigma Penelitian pengaruh pengawasan terhadap disiplin.....	63
Gambar 2.5 Paradigma Penelitian pengaruh motivasi terhadap disiplin .....	64
Gambar 2.6 Paradigma Penelitian pengaruh pengawasan terhadap kinerja melalui disiplin kerja.....	65
Gambar 2.7 Paradigma Penelitian pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja.....	66
Gambar 2.8 Paradigma Penelitian pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja .....	67
Gambar 3.1 Teknik Analisis Jalur.....	78
Gambar 4.1. Efek Mediasi .....	98



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan merupakan salah satu instansi pemerintah kota Medan yang bergerak untuk melayani masyarakat dalam bidang perpustakaan dan kearsipan. Dimana Pada 27 Januari tahun 2017 dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2016 tentang penggabungan antara Kantor Perpustakaan dan Kantor Arsip Kota Medan Menjadi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan yang terletak di jalan Iskandar Muda Nomor 270 , Medan , Sumatera Utara . Dimana dipertegasakan kembali dalam Peraturan Walikota Medan Nomor 36 Tahun 2017 tentang Rincian Tugas dan Fungsi pada Peraturan Walikota tersebut .

Sumber daya manusia merupakan bagian penting di dalam setiap instansi dalam mencapai tujuannya, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Oleh sebab itu setiap instansi harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk mencapai tujuan tersebut, setiap instansi harus selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Kinerja yang baik bagi instansi tergantung dari sumber daya manusianya

Menurut Kasmir (2016) bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode. Menurut Afandi (2016, hal.68) Kinerja pegawai sangat perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja pegawai dapat mendorong kemajuan suatu instansi berdasarkan pencapaian yang telah dilakukan pegawainya selama melaksanakan pekerjaan. Irham Fahmi (2016, hal. 138) mengatakan kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni didalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi instansi dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal. Keberhasilan kinerja instansi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Demikian dengan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan masih terdapatnya beberapa pegawai yang kurang bertanggungjawab terhadap pekerjaannya sehingga menyebabkan kinerja pegawai menurun sehingga belum sepenuhnya sesuai dengan yang tujuan instansi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai adalah kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Menurut Kadarisman (2012, hal 173) pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan suatu proses tidak terputus untuk menjaga agar pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan pada hakikatnya harus menegakkan pilar-pilar efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas serta sesuai aturan dan tepat sasaran. Pengawasan sangat diperlukan

karena pada dasarnya pegawai terkadang mau melakukan tindakan yang negatif bila dirinya tidak diawasi oleh pimpinan dalam bekerja, seperti menunda waktu, tidak dengan sepenuh hati dalam bekerja, melakukan kecurangan, sehingga akan berdampak pada pencapaian tujuan yang tidak efisien dan efektif.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Muhammad Harpis (2019) bahwa secara simultan dapat di simpulkan bahwa bahwa pengawasan secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Lemahnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan instansi menyebabkan masih terdapatnya pegawai yang kurang terawasi, masih adanya dijumpai pegawai yang berada diluar ruangan atau meninggalkan kantor pada saat jam bekerja. Oleh sebab itu, pengawasan sangat penting , memudahkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Selain pengawasan, kinerja juga membutuhkan motivasi pegawai yang tinggi. Motivasi memberikan alasan seseorang untuk bekerja secara baik sesuai dengan prosedur, standar dan target yang telah ditetapkan. Motivasi adalah dorongan seseorang untuk bekerja, misalnya adalah gaji yang besar, pimpinan yang mengayomi, fasilitas kerja memadai, lingkungan kerja yang nyaman serta rekan kerja yang menyenangkan dan lain-lain. Hasibuan (2010, hal.96) kita akan mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Secara psikologis menunjukkan bahwa dorongan dalam diri dan semangat seseorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh

motivasi yang mendorongnya. Wibowo (2013, hal.96) motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan, pada pencapaian tujuan.

Menurut penelitian terdahulu Ahmad Afandi (2020) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja pada karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya: hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan. Adanya motivasi internal disebabkan karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ada didalam diri pegawai. Sedangkan motivasi eksternal menjelaskan adanya pengaruh yang dikendalikan oleh pimpinan atau lingkungan kerja.

Masalah terkait motivasi yang terjadi dilingkungan instansi merupakan kurang adanya motivasi internal pada pegawai, hal ini dikarenakan tidak adanya tambahan reward secara jelas yang diberikan pimpinan dikarenakan semua sudah diatur dalam peraturan pemerintah

Dengan demikian, bila peraturan dan ketetapan instansi diabaikan atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin yang buruk, sebaliknya bila pegawai patuh pada ketetapan instansi, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Menurut Afandi (2016, hal 1) pentingnya disiplin sebagai suatu alat yang digunakan para atasan untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan disiplin yang



tinggi, maka para pegawai akan menaati semua peraturan yang ada, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Berdasarkan penelitian Aria Dinda Suadani Hsb (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Medan.

Demikian pula halnya di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan merupakan lembaga/instansi pemerintah yang mempunyai peranan penting dalam masalah perpustakaan dan kearsipan, lembaga ini selalu berhubungan dengan masyarakat dan berbagai instansi lainnya. Oleh sebab itu dibutuhkan disiplin pegawai untuk mengoptimalkan hasil kinerja agar mencapai hasil yang baik dan memuaskan.

Berdasarkan temuan awal yang dilakukan pada objek yang diteliti melalui observasi pada pimpinan dan pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan, Kurangnya pengawasan yang dilakukan instansi sehingga menurunnya tingkat kinerja, kurang adanya motivasi yang diberikan kepada para pegawai seperti tidak adanya reward secara jelas yang diberikan pimpinan dikarenakan semua kompensasi sudah diatur dalam peraturan pemerintah, serta kurangnya kesadaran akan waktu sehingga menurunnya optimalisasi kinerja pegawai, masih rendahnya tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan sehingga menyebabkan kinerja pegawai menurun, tingkat kinerja yang dilakukan pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan pimpinan.

Masalah yang ditemukan di instansi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan yang berkaitan dengan pengawasan adalah pengawasan yang

dilakukan belum objektif dan menyeluruh ditandai dengan masih adanya pegawai-pegawai yang kurang terawasi, yaitu sering terlambatnya pegawai saat melaksanakan apel setiap hari kerja dan dijumpai masih adanya pegawai yang berada diluar ruangan atau meninggalkan kantor pada saat jam bekerja. Oleh sebab itu, pengawasan sangat penting karena pengawasan dapat memotivasi pegawai untuk lebih disiplin dan juga memudahkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dengan adanya pengawasan dan motivasi maka disiplin akan berjalan dengan baik di suatu instansi dan pada dasarnya penyelenggaraan dan penanggung jawab fungsi pengawasan dalam organisasi diemban oleh pimpinan organisasi. Melalui pimpinan organisasi, para pegawai diarahkan untuk selalu mamatuhi peraturan. Dengan adanya motivasi yang baik, pegawai akan disiplin kerja untuk meningkatkan kinerjanya dan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis menjadikan pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan sebagai subjek penelitian ini dan tertarik untuk meneliti serta mengkaji masalah tersebut dengan judul **“Pengaruh Pengawasan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Mediasi Oleh Displin Kerja Pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hasil penelitian, adapun permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan yang penulis identifikasikan yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai masih belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari kinerja pegawai yang belum dapat mengerjakan tugas yang dibebankan dengan baik, sesuai dengan yang diinginkan instansi
2. Kurangnya pengawasan dalam system kerja yang dilakukan oleh pimpinan, sehingga terkesan pegawai bekerja dengan santai tanpa beban tugas, dan terkesan menunda-nunda pekerjaannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.
3. Motivasi yang diberikan pimpinan sangat kurang sehingga menjadi salah satu faktor menurunnya kinerja para pegawai ,
4. Disiplin pegawai yang masih rendah, masih ada sebagian pegawai yang melanggar peraturan, seperti keluar di saat jam kerja berlangsung serta ering terlambatnya pegawai mengikuti apel pagi setiap hari kerja.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja tetapi penulis hanya membatasi pada faktor pengawasan, motivasi dan disiplin kerja pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah yang telah dibatasi sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan ?

2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan ?
3. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan ?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan ?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan ?
6. Apakah disiplin kerja dapat memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan ?
7. Apakah disiplin kerja dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan ?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dan penelitian ini dilakukan adalah :

1. Untuk mengetahui dan analisis apakah ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan.
2. Untuk mengetahui dan analisis apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan.
3. Untuk mengetahui dan analisis apakah ada pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan.



4. Untuk mengetahui dan analisis apakah ada pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan.
5. Untuk mengetahui dan analisis apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan .
6. Untuk mengetahui dan analisis apakah disiplin kerja dapat memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan .
7. Untuk mengetahui dan analisis apakah disiplin kerja dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat di dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan seluruh pegawai ASN Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan.

2. Manfaat Teoritis

Sebagai ilmu pengetahuan di bidang sumber daya manusia , khususnya di bidang pengawasan, motivasi , kinerja dan disiplin.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Kinerja

###### 2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam menjalankan tugasnya. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Menurut Husaini Usman (2010, hal. 487) menyatakan kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seseorang dalam bidang tugasnya. Sedangkan menurut Wibowo (2010, hal.7) menyatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Rivai (2013, hal.549) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuannya.

Nawawi (2013, hal 212) mendefinisikan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi.

Dari definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dilihat dari kuantitas, kualitas dan waktu kerja yang digunakan dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### **2.1.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Kinerja berperan penting dalam membawa perusahaan ke arah yang lebih baik maka diperlukan penilaian kinerja, untuk mengetahui hasil kinerja yang dicapai karyawan dalam suatu perusahaan maka hal pertama yang harus dilakukan pimpinan adalah melaksanakan penilaian kinerja. Dari hasil penilaian kinerja yang telah dilaksanakan tersebut akan diketahui nilai perusahaan dan kinerja perusahaan secara menyeluruh apakah kinerja perusahaan baik atau tidak di mata konsumen, karyawan dan lingkungannya. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting.

Adapun menurut Kasmir (2016, hal 197) tujuan penilaian kinerja bagi perusahaan memiliki beberapa tujuan antara lain:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Dengan melakukan penilaian kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui di mana kelemahan karyawannya dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan ini segera dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang digunakan maupun karyawan itu sendiri.

## 2. Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik, perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya.

## 3. Perencanaan dan pengembangan karier

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja, maka akan dilakukan promosi jabatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang hasil penilaian kinerjanya terus memburuk, tentu akan mendapatkan misalnya penurunan karier atau demosi.

Selanjutnya menurut Hamali (2016:99), tujuan manajemen kinerja antara lain sebagai berikut :

1. Manajemen kinerja berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tujuan tersebut dicapai melalui partisipasi individu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan dan tugasnya yang hasilnya merupakan kinerja karyawan.

2. Manajemen kinerja berupaya menciptakan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan atau pegawai secara terus-menerus.
3. Manajemen kerja berupaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pencapaian kinerja.
4. Manajemen kinerja mengukur kinerja individu karyawan atau pegawai, tim kerja, dan kinerja perusahaan secara periodik.

#### **2.1.1.3. Faktor Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat berbagai pendapat mengenai faktor-faktor yang memberikan kontribusi dalam kinerja karyawan yang pada dasarnya merupakan kesadaran dari manusia itu sendiri. Bagi perusahaan kinerja karyawan yang baik akan memberikan kontribusi yang baik pula pada perusahaan, dengan demikian tujuan dari perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sutrisno (2015,hal 77-78) yaitu sebagai berikut:

a) Faktor individual

Meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.

b) Faktor sosial

Meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

c) Faktor utama dalam pekerjaan

Meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Sedangkan faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kasmir, (2016, hal 189-193) yaitu:

a) Kemampuan dan keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

b) Pengetahuan

Pengetahuan adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

c) Rancangan kerja

Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan melakukan pekerjaannya. Dengan demikian rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya, demikian pula sebaliknya dengan perusahaan yang tidak memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat memengaruhi kinerja karyawan.

d) Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk dapat bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula.

e) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka



karyawan akan terangsang akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri.

f) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab.

g) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

h) Budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja, demikian pula sebaliknya apabila karyawan mematuhi kebiasaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

i) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira untuk bekerja maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula sebaliknya jika seseorang tidak senang atau gembira terhadap pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja mempengaruhi kinerja.

j) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya, jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan dan ketenangan maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang

k) Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

l) Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan terhadap janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya.

m) Disiplin

Disiplin merupakan suatu usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja

#### **2.1.1.4.Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk menyajikan bahwa kinerja pegawai mengalami peningkatan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Adapun indikator kinerja menurut Wilson bangun (2012, hal 234) yaitu sebagai berikut:

1) Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan standar pekerjaan.

2) Kualitas Pekerjaan

Setiap pegawai dalam instansi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu

3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5) Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011, hal. 75) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1) Kualitas

Kualita kerja adalah seberapa baik seseorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan..

2) Kuantitas kerja

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

3) Inisiatif pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan instans

5) Kerja sama

Kerjasama terhadap antara pegawai dan kekompakkan dalam bekerja.

## **2.1.2. Pengawasan**

### **2.1.2.1.Pengertian Pengawasan**

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang juga mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, terutama dengan fungsi perencanaan. Menurut Natalia dalam Muhammad Busro (2018, hal. 141)

yang menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, metode tertentu, dan tindakan perbaikan.

Hadibroto dalam Irham Fahmi (2016, hal. 128) mengatakan bahwa pengawasan adalah kegiatan penilaian terhadap organisasi/kegiatan dengan tujuan agar organisasi/kegiatan tersebut melaksanakan fungsinya dengan baik dan dapat memenuhi tujuannya yang telah ditetapkan. G. R. Terry dalam Irham Fahmi (2016, hal. 128) menyatakan *Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished that is the standard; what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure so that performance take place according to plans, that is, in conformity with the standard* ( Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu dilakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar).

Sedangkan T. Hani Handoko dalam Irham Fahmi (2016, hal. 129) menjelaskan bahwa, “Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.”

Menurut Kadarisman (2013, hal 171) mengemukakan sebagai berikut. “Kontrol atau pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit atau satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokok masing-masing”.

Sedangkan menurut Siagian dalam Kadarisman (2013, hal188) mendefinisikan pengawasan adalah suatu proses pengamatan kegiatan operasional yang dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa penyelenggaraannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya menurut Saydam dalam Kadarisman (2013, hal 186) mengemukakan bahwa pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, agar proses pekerjaan itu sesuai dengan hasil yang diinginkan. Menurut Juliansyah (2013, hal. 283) pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan pendefinisian pengawasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja merupakan suatu pengamatan yang dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap pegawai, agar setiap pegawai mengerjakan sesuai dengan yang telah ditugaskan untuk dapat mencapai sasaran sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

#### **2.1.2.2.Tujuan Pengawasan**

Dalam kaitan dengan bahasan tentang tujuan pengawasan tersebut, berikut dikemukakan pendapat dari beberapa ahli dibidang manajemen sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2014:242), mengemukakan bahwa tujuan pengawasan adalah sebagai berikut :

- 1) Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan ketentuan dari rencana.
- 2) Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*).
- 3) Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.

Adapun tujuan pengawasan menurut Griffin dalam Tisnawati dan Saefullah (2013, hal 318) adalah:

- 1) Adaptasi lingkungan

Tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun eksternal.

- 2) Meminimumkan kegagalan

Tujuan kedua dari fungsi pengawasan adalah meminimumkan kegagalan. Ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi misalnya, perusahaan berharap kegagalan seminimal mungkin.

- 3) Meminimumkan biaya

Tujuan ketiga dari fungsi pengawasan adalah meminimumkan biaya. Ketika perusahaan mengalami kegagalan 1000 unit, maka ada



pemborosan 1.000 unit yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan.

#### 4) Antisipasi kompleksitas organisasi

Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks

Pengawasan bukan hanya untuk mencari-cari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan-kesalahan. Pengawasan dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses, yakni hingga hasil diketahui. Penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan pengawasan adalah agar hasil pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna, sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

### **2.1.2.3. Jenis-Jenis Pengawasan**

Ada beberapa jenis – jenis pengawasan yang dapat di terapkan pada suatu intansi maupun perusahaan. Menurut Kadarisman ( 2013, hal 218) pengawasan dapat di bedakan sebagai berikut:

#### 1) Pengawasan melekat (Waskat)

Pengawasan melekat diartikan sebagai proses pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi oleh pimpinan unit organisasi kerja terhadap fungsi semua komponen dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan suatu organisasi.

#### 2) Pengawasan Fungsional (Wasnal)

Merupakan proses pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi oleh aparatur pengawasan dalam sistem pemerintahan yang fungsi dan tugas pokoknya khusus di bidang pengawasan. Proses pengawasannya terutama dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan pekerjaan pihak yang diawasi telah sesuai dengan perencanaan dan peraturan undang-undang yang berlaku.

### 3) Pengawasan Masyarakat (Wasmas)

Merupakan setiap pengaduan, kritik, saran, pertanyaan dan lain-lain yang disampaikan anggota masyarakat mengenai pelaksanaan pekerjaan oleh unit atau organisasi kerja nonprofit di bidang pemerintahan dalam melaksanakan tugas pokoknya memberikan pelayanan umum dan pembangunan untuk kepentingan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Sedangkan menurut Tisnawati dan Saefullah (2013,hal 328) pengawasan dibagi menjadi 2 yaitu:

#### 1) Pengawasan internal

Pengawasan internal merupakan pengawasan yang dilakukan secara mandiri oleh setiap pekerja terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

#### 2) Pengawasan eksternal

Pengawasan eksternal merupakan pengawasan yang dilakukan terhadap seseorang atau bagian oleh orang lain dari luar yang diawasi (biasanya bagian yang lebih tinggi).

Dapat disimpulkan ada beberapa jenis – jenis pengawasan , maka untuk dapat menciptakan pengawasan yang baik dalam sebuah instansi maka pimpinan perlu jenis pengawasan yang baik diterapkan di instansi.

#### **2.1.2.4.Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengawasan**

Ada beberapa faktor yang menjadi pertimbangan dalam menerapkan pengawasan kepada setiap pegawai di suatu Instansi pemerintah. Menurut Khaerul Umam (2012:92), faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan yaitu sebagai berikut ini :

##### **1. Perubahan lingkungan**

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing Baru dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

##### **2. Peningkatan kolektifitas organisasi**

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

##### **3. Kesalahan-kesalahan**

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi-organisasi sering melakukan kesalahan.

#### 4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada karyawan, kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang.

Sedangkan menurut Mulyadi (2017) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, diantaranya yaitu :

- 1) Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi,
- 2) Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan,
- 3) Kesalahan / penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

Berdasarkan kutipan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan memiliki banyak faktor yang mempengaruhi, maka untuk menciptakan pengawasan yang baik dalam sebuah perusahaan maka pimpinan perlu memperhatikan setiap faktor tersebut untuk menghindari terjadinya indikasi masalah jika dibiarkan akan menjadi masalah didalam perusahaan itu sendiri.

#### **2.1.2.5 Indikator Pengawasan**

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria-kriteria tertentu yang dijadikan sebagai indikator pengawasan. Semakin terpenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan tersebut.

Menurut Siagian (2014, hal.7) pengawasan dapat diukur dari indikator yaitu penetapan standar, memantau, pengukuran kerja, membandingkan, dan tindakan perbaikan/koreksi.

Menurut T. Hani Handoko (2013:363), yang menjadi indikator-indikator pengawasan adalah sebagai berikut:

a. Prosedur

Pimpinan selalu melihat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.

b. Standar

Adanya batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

c. Ketelitian

Adanya pengukuran kerja pegawai.

d. Pengukuran Pekerjaan

Adanya evaluasi pekerjaan pegawai.

e. Perbaikan

Adanya koreksi pekerjaan dari pimpinan atau atasan.

Sedangkan teknik pengawasan menurut Siagian dalam Anastasya (2016) untuk menjadi indikator pengukuran di dalam pengawasan itu sendiri, yaitu :

a. Pengawasan Langsung

1) Inspeksi Langsung

Inspeksi langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung atau pemeriksaan mendadak oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan sedang dilakukan

2) Observasi di tempat (*On-the-spot-observation*)

Observasi adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilakukan

3) Laporan di tempat (*on-the-spot-report*)

Laporan di tempat adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan saat mengadakan inspeksi langsung pada saat kegiatan sedang dilaksanakan.

b. Pengawasan tidak langsung

1) Laporan Tertulis

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan.

2) Laporan Lisan

Laporan lisan adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan mengenai kendala yang dihadapi saat melaksanakan kegiatan, baik berupa penyimpangan ataupun saran-saran.

### **2.1.3. Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam dirinya seseorang untuk bertindak atau berperilaku. John R. Schermerhorn (Soekidjo Notoatmodjo, Op Cit, hal.114) mengemukakan bahwa Motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (Organizational Behavior = OB, guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal

bekerja. Winardi (Op Cit, hal.02) Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidikan, manajer, dan penelitian, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang.

Memberi pengertian motivasi, yaitu motivasi bekerja tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomi saja, akan tetapi juga berwujud penghargaan (*respect*) dari lingkungan, prestasi, status sosial yang merupakan ganjaran sosial yang bersifat immaterial (Kartono,2010:135)

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Selanjutnya T. Hani Handoko (2010:252) menyebutkan bahwa motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam

pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

### **2.1.3.2. Teori Motivasi Kerja**

Terdapat bermacam-macam teori mengenai motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hariandja (2007: 324), teori ini dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu:

#### 1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok yang menunjukkan lima tingkatan yang berbentuk piramida, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan Hierarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi :

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya).
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain).
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi dan mendapatkan dukungan serta pengakuan).



- e. Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

## 2. Teori X dan Y

Douglas Mc Gregor mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif), menurut teori X empat pandangan yang dipegang oleh manajer, yaitu:

- a. Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- b. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Empat pandangan positif mengenai kodrat manusia dalam teori Y:

- a. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya.
- b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c. Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

## 3. Teori “ERG”

Alderfer mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:

- a. Existence (Keberadaan)
- b. Relatedness (Keterikatan)

### c. Growth (Pertumbuhan)

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah. Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

### 4. Teori Dua Faktor

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg ini dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara

lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

#### 5. Teori Motivasi Vroom

Teori dari Vroom (1964) tentang cognitive theory of motivation menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas.
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
- c. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif.

Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan. Mengingat setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka akan sangat penting bagi perusahaan untuk melihat

kebutuhan dan harapan karyawannya, bakat dan keterampilan yang dimilikinya, dan rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, akan lebih mudah untuk mendapatkan karyawan pada posisi yang paling tepat sehingga akan lebih meningkatkan motivasi bagi karyawan itu sendiri.

#### 6. Teori “Tiga Kebutuhan”

Dikemukakan oleh David McClelland inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu :

- a. Kebutuhan akan berprestasi (Need for Achievement) Yaitu mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan, mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (Need for Power) Yaitu adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain
- c. Kebutuhan afiliasi (Need for Affiliation) Yaitu orang yang berusaha mendapatkan persahabatan, ingin disukai dan diterima oleh orang lain, lebih menyukai situasi-situasi kooperatif dari situasi kompetitif dan sangat menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi, dan berusaha untuk menghindari konflik.

#### **2.1.3.3. Jenis – jenis Motivasi**

Menurut T. Hani Handoko (2010:253) bahwa secara garis besar motivasi dapat dibagi atas dua jenis, yaitu: a. motivasi positif dan b. motivasi negatif. Penjelasan jenis motivasi tersebut adalah sebagai berikut:

**a. Motivasi positif**

Motivasi positif adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan penghargaan. Ada banyak faktor yang dapat dianggap sebagai motivasi positif. Berikut ini ada beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan sebagai alat motivasi, yaitu:

- 1) Penghargaan para pegawai senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.

Berdiam diri saja tidak cukup, terutama pekerjaan yang diselesaikan dengan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan jelek mendapat teguran. Bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan akan menyenangkan karyawan tersebut. Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan, hadiah, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, pemberian latihan dan sebagainya.

- 2) Informasi

Kebanyakan orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan. Hal ini diabaikan para manajer dalam praktek sehari-hari. Para manajer cenderung berfikir hanya imbalan atau upah yang pantas diberikan kepada karyawan. Pemberian informasi yang akan sangat berguna untuk menghindari adanya gossip, desas-desus dan sebagainya.

3) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu. Pemberian perhatian yang tulus, sukar dilakukan oleh seseorang secara asal saja. Para karyawan bila merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak.

4) Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh pimpinan dengan memberikan rangsangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan.

5) Partisipasi

Partisipasi artinya mengikut sertakan pihak lain. Seorang pimpinan dalam melaksanakan tugasnya akan lebih berhasil bila pimpinan mampu meningkatkan partisipasi karyawan. Berarti bawahan diikutsertakan dalam pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan. Dalam hal ini bawahan akan merasa dihargai dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja serta rasa tanggung jawab dapat ditingkatkan.

6) Kebanggaan

Penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, apabila pekerjaan tersebut sudah disepakati bersama.

7) Uang

Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan. Meskipun demikian sebenarnya karyawan bisa dimotivasi dengan alat motivasi yang lain.

### **b. Motivasi negatif**

Motivasi negatif ialah proses untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi tehnik dasar yang dilakukan adalah lewat ketakutan-ketakutan. Motivasi negatif diperlukan agar pegawai berusaha untuk menghindarinya. Dengan demikian menimbulkan dorongan dalam dirinya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya agar terhindar dari ancaman hukuman. Tetapi hendaknya pemberian motivasi negatif itu harus wajar dan tepat. Jenis motivasi yang negatif adalah berupa teguran dan hukuman. Teguran disini termasuk juga peringatan yang diberikan oleh atasan. Teguran dari atasan menurut cara penyampaianya dapat dibedakan atas dua jenis, yaitu teguran secara lisan dan teguran tertulis. Teguran ini adalah bentuk motivasi negatif yang paling lunak. Apabila teguran yang berkali-kali tidak juga merubah keadaan, maka tindakan berikutnya ialah dengan menjatuhkan hukuman.

Menurut Handoko (2010:256) ada bermacam-macam tindakan hukuman antara lain:

- 1) Dihilangkan sebagian haknya,
- 2) Didenda,
- 3) Schorsing,
- 4) Demotion (penurunan pangkat) dan
- 5) Dipecat.

Sampai berapa jauh penggunaan motivasi positif dan motivasi negatif diterapkan dan kepada siapa serta kapan penggunaannya yang paling tepat ? Tidak

ada peraturan yang definitif tentang hal itu. Jadi disinilah seni dari manajemen diterapkan. Sebab keseimbangan penerapan kedua jenis motivasi ini sifatnya adalah subjektif. Secara umum dapat dikatakan bahwa pegawai yang memiliki skill atau tingkat pendidikan yang tinggi, penekanan pemberian motivasinya adalah dititik - beratkan pada motivasi positif. Sedangkan bagi pegawai yang kurang memiliki skill atau pendidikan yang tinggi, pemberian motivasi negatif masih perlu ditekankan untuk mengimbangi motivasi positif yang diberikan.

#### **2.1.3.4. Tujuan Motivasi Kerja**

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan motivasi kerja ini, berikut ini dikemukakan pendapat seorang ahli di bidang manajemen. Saydam (2000: 328) dalam Kadarisman (2012) mengemukakan sebagai berikut :

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- 3) Meningkatkan disiplin kerja.
- 4) Meningkatkan prestasi kerja.
- 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- 6) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- 7) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- 8) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2006: 221) antara lain adalah:



1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
3. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai organisasi
5. Meningkatkan kesiapan dan menurunkan tingkat absensi pegawai karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan pegawai
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Berdasarkan uraian tersebut diatas, berikut ini dikemukakan tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

#### **2.1.3.5. Faktor yang mempengaruhi motivasi**

Dalam melakukan pekerjaan, seseorang karyawan berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor ratio (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan). Oleh sebab itu, faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi itu betul-betul menjadi tepat sasaran. jadi perubahan perilaku di sini

adalah perilaku kerja, dalam arti bahwa pemberian motivasi kepada para karyawan, agar mereka tetap bersedia (Kadarisman:2012)

Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Sutrisno, 2011:116-120) :

1. faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
  - 1) lingkungan kerja yang menyenangkan
  - 2) Kompensasi yang memadai
  - 3) Supervisi yang baik
  - 4) Adanya jaminan pekerjaan
  - 5) Status dan tanggung jawab
  - 6) Peraturan yang fleksibel.
2. Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain :
  - 1) Keinginan untuk dapat hidup
  - 2) Keinginan untuk dapat memiliki
  - 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  - 5) Keinginan untuk berkuasa.

Sedangkan menurut Saydam (2000: 370-371) dalam buku M.khadarisman (2019:296-297) faktor - faktor yang mempengaruhi motivasi sebagai berikut :

- a. Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri seperti :  
kematangan pribadi , tingkat pendidikan , keinginan dan harapan pribadi , kebutuhan , kelelahan dan kebosanan, dan kepuasan kerja
- b. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan seperti :  
lingkungan pekerjaan

Berdasarkan kutipan diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki banyak faktor yang mempengaruhi, maka untuk menciptakan motivasi yang baik dalam sebuah intansi maka pimpinan perlu memperhatikan setiap faktor tersebut untuk menghindari terjadinya indikasi masalah jika dibiarkan akan menjadi masalah didalam perusahaan itu sendiri.

#### **2.1.3.6. Indikator Motivasi Kerja**

Dalam menetapkan indikator motivasi, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Menurut Novziranyah dalam Syahyuti (2010) indikator - indikator untuk mengukur motivasi kerja:

1. Semangat Kerja.

Kondisi psikis, dengan yang muncul perasaan senang dan dorongan untuk bekerja lebih giat dengan seluruh resiko untuk pencapaian sebuah arah.

2. Inisiatif dan Kreatifitas.

Inisiatif artinya sebagai kekuatan dan daya mampu karyawan untuk memulai atau meneruskan pekerjaannya, dengan daya mampunya pada

penemuan korelasi dan penggabungan baru dengan penemuannya. Dalam hal tersebut, artinya dengan nihil namun berupa hal yang telah dikenali sebelumnya.

### 3. Rasa Tanggung Jawab.

Penyikapan pekerja dengan dorongan kerja dan tanggungannya, dengan melaksanakan pekerjaan yang mampu dilakukan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018) indikator motivasi kerja meliputi yaitu:

1. kerja keras
2. orientasi masa depan
3. tingkat cita-cita yang tinggi
4. orientasi tugas / sasaran,
5. usaha untuk maju,
6. ketekunan,
7. rekan kerja yang di pilih dan
8. pemanfaatan waktu.

Pekerja sebenarnya memiliki dorongan yang beragam dengan finansial atau rasa puas yang diperlukan, dengan anggapan dari sebagian orang, memiliki pendorong untuk penyelesaian sebuah pekerjaan tanpa pandangan sesuatu dan menganggap hal tersebut menyenangkan. Bahkan mereka umumnya dengan perolehan rasa puas dari yang dihasilkannya dengan pelaksanaan penugasan dan dorongan untuk bekerja hal yang mungkin diantara mereka.

#### **2.1.4. Disiplin Kerja**

#### **2.1.4.1. Pengertian Disiplin**

Suatu organisasi pemerintah baik itu instansi, departemen, atau lembaga dalam mencapai tujuan sangat ditentukan dan juga mutu profesionalitas juga ditentukan oleh disiplin para pegawainya. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama untuk memotivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Di samping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai mematuhi dan menaati peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Pandi Afandi (2016, hal 1) mengemukakan disiplin kerja adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai atau bawahan akan menaati semua peraturan yang ada, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Menurut Agustini (2011, hal. 72) disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Disiplin kerja digunakan untuk mendidik karyawan untuk berperilaku yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, karyawan yang disiplin berarti karyawan yang mampu mematuhi semua peraturan yang berlaku di kantornya atau organisasinya.

Sedangkan menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016, hal 86) mengatakan disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Berdasarkan pendefinisian tersebut maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa, disiplin kerja adalah suatu sikap atau perilaku seseorang untuk menaati peraturan-peraturan atau tata tertib yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.4.2. Manfaat Disiplin Kerja**

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan instansi tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2013:154), mengemukakan manfaat disiplin sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

Disiplin kerja akan menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan setiap tugas, sehingga nantinya dapat diperoleh hasil yang optimal.

2. Bagi Pegawai

Bagi pegawai akan diperoleh suasana yang menyenangkan dan kondusif, hal ini nantinya akan membuat pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya seoptimal mungkin.

Sedangkan menurut Siagian (2009:305) disiplin memiliki manfaat:

1. Mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan, dan berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan,

2. sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

#### **2.1.4.3.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan faktor penentu hasil kinerja karyawan yang amat penting untuk diperhatikan oleh pemimpin dalam sebuah perusahaan. Peran serta disiplin kerja dalam menentukan hasil kinerja karyawan dipengaruhi berbagai faktor. Apabila karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, maka disiplin kerja tersebut dapat mempermudah tercapainya tujuan perusahaan. Dalam menciptakan disiplin kerja ada faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016, hal 89) adalah sebagai berikut:

- a. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi

Besarkecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para bawahan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku bila mereka merasa mendapat jaminan balas jasa yang sesuai dengan kontribusinya untuk perusahaan.

- b. Ada Tidaknya Keteladanan Pimpinan Dalam Perusahaan

Keteladanan dari seorang pimpinan sangat penting, karena pimpinan menjadi pusat perhatian para bawahannya dan bawahan selalu melihat aktivitas pimpinannya. Serta memperhatikan bagaimana pimpinan menjalankan peraturan-peraturan yang berlaku di dalam perusahaan.

c. Ada Tidaknya Peraturan Pasti yang Dapat Dijadikan Pegangan

Pelaksanaan disiplin tidak akan terlaksana dalam perusahaan apabila aturan tersebut tidak pasti. Sehingga peraturan tersebut ditaati maka peraturan tersebut harus di tulis dan disahkan oleh pimpinan sehingga dapat dijadikan pedoman perusahaan.

d. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Keputusan

Pimpinan dalam suatu perusahaan memiliki peran penting. Pimpinan harus berani mengambil suatu tindakan atau keputusan. Apabila ada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan maka pimpinan harus mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

e. Ada Tidaknya Pengawasan Disiplin

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan perlu adanya pengawasan. Begitu juga dengan disiplin, agar tidak terjadi pelanggaran peraturan maka perlu adanya pengawasan dari pimpinan.

f. Ada Tidaknya Perhatian Dari Karyawan

Para karyawan tidak hanya merasa puas dengan upah yang diterimanya, akan tetapi para karyawan juga membutuhkan perhatian dari pimpinannya. Sehingga mereka harus bekerja dan menaati peraturan perusahaan dengan baik dan efisien.

g. Diciptakannya Kebiasaan yang Mendukung Tegaknya Disiplin



Kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin yaitu komunikasi yang baik antara pegawai dengan pegawai, antara pegawai dengan pimpinan, kerja sama yang baik, saling menghormati

Sedangkan menurut Hasibuan (2012, hal. 194) mengatakan pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan dalam suatu organisasi, di antaranya :

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 (pekerja) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal

inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik.

### 3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan, karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya beserta keluarganya. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik jika selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

### 4. Keadilan

Keadilan mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang 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 ada atau hadir ditempat 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. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetapi juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan suatu organisasi, karyawan, dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan. Maka dari itu, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerjasama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

#### 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indiscipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman

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

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pemimpin harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan perusahaan, sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut. Sehingga kesimpulannya adalah ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap

karyawan yang indiscipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

#### 8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal. Pimpinan atau manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat diantara semua karyawannya. Jika tercipta 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.

#### **2.1.4.4.Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Fauzia, 2011 hal 73, pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, beberapa indikator disiplin itu adalah sebagai berikut:

##### a) Tingkat kehadiran

Jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang di tandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadirankaryawan.

b) Tata cara kerja

Aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

c) Ketaatan atas atasan

Mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

d) Kesadaran kerja

Sikap seseorang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan paksaan.

e) Tanggung jawab

Kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya.

Sedangkan Indikator disiplin kerja menurut Nawawi dalam Windy J

Sumaki (2015) adalah sebagai berikut:

a. Prosedur kerja

Tahapan dalam tata kerja tentang bagaimana mengelola sebuah pekerjaan, yang mengandung pengertian tentang apa, untuk apa, dan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan

b. Tepat waktu

Apabila mengerjakan suatu pekerjaan harus selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah sikap yang senantiasa menyelesaikan tugas dengan penuh kesadaran.

d. Kepatuhan

Kepatuhan adalah taat mengikuti peraturan yang berlaku di dalam suatu perusahaan.

e. Sikap

Suatu perilaku seseorang atau cara kerja pegawai di dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan indikator variabel disiplin kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja sangat berperan penting dalam mempengaruhi kinerja dan menciptakan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2.2. Penelitian yang Relevan

Penelitian-penelitian yang relevan tentang pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja . Disajikan pada tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1. Penelitian yang Relevan**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Hasil Penelitian
1.	Sutan Napsan Nasution Sjahril Effendy Pasaribu	Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin Terhadap	2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial

		Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat		pengawasan, motivasi dan disiplin kerja dan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat
2	Merisa Dewi	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner Pt. Bni Kantor Cabang Pembantu Medan	2018	Secara Simultan, Variabel Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BNI Kantor Cabang Pembantu Medan.
3.	Aria Dinda Suadani Hsb , Hazmanan Khair	Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Medan	2019	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengawasan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Umum



				Bumiputera Muda 1967 Cabang Medan.
4.	Jasman Saripuddin Hasibuan, Beby Silvya	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	2019	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara parsial diketahui bahwa disiplin kerjamemiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya - Binjai. Secara parsial diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai
5.	Raka Kumarawati, Gede Suparta, Suyatna Yasa	Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar	2017	Berdasarkan hasil Sekretariat Daerah Denpasar, motivasi tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Kota Denpasar. Disiplin memiliki pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat

				Daerah Kota Denpasar.
6.	Said Muhammad Rizal, Radiman	Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai	2019	Hasil penelitian didapatkan motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja. Pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai. Motivasi, pengawasan dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai.
7.	Sri Mulyani	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada PT.PLN (PERSERO) area Mamuju	2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT PLN persero area Mamuju, Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan

				terhadap kinerja karyawan, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung dan tidak langsung melalui disiplin kerja.
--	--	--	--	--

### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu kondisi, suatu sistem koheren dari hubungan antara tujuan fundamental yang dapat mendorong standar yang konsisten dan yang menjelaskan sifat, fungsi dan keterbatasan akuntansi keuangan dan laporan keuangan.

Kerangka kerja konseptual yang dimaksudkan untuk konstitusi dalam proses menyusun standar. Tujuannya adalah memberikan petunjuk dalam menyelesaikan perselisihan yang meningkat selama proses penyusunan standar dengan mempersempit pertanyaan, apakah standar telah sesuai dengan kerangka konseptual atau tidak.

#### 2.2.1. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan suatu proses yang tidak terputus untuk menjaga agar pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang tidak menyimpang dari aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi.

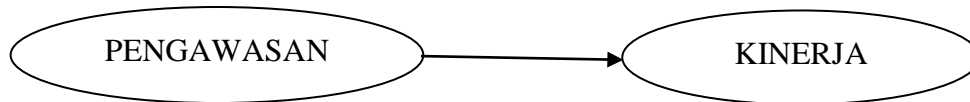
Di dalam organisasi pimpinan memberikan pengarahan atau bimbingan kepada seluruh staf tentang apa yang harus dikerjakan. Pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja adalah untuk mengetahui pelaksanaan tugas yang dibebankan.

Hubungan antara Pengawasan dan kinerja pegawai adalah seorang pemimpin dalam melakukan pengawasan merupakan faktor yang amat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sebab dengan adanya pengawasan kerja yang baik dari pemimpin maka suatu pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar dan dapat menghasilkan hasil kerja yang lebih baik. Pengawasan yang dilaksanakan pemimpin bukanlah untuk mencari-cari kesalahan, pengawasan terutama ditujukan agar rencana-rencana dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pengawasan yang dilakukan secara baik sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi kinerja pegawai demi kelancaran aktivitas organisasi dan dapat memperkecil timbulnya hambatan-hambatan yang terjadi dan segera mungkin diantisipasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kadarisman (2013 hal 171) menyatakan bahwa pengawasan adalah fungsi manajemen di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit atau satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Dengan demikian pengawasan terhadap pegawai memiliki

peranan sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang maksimal.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Anastasya (2016) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara pengawasan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Pengawasan Terhadap kinerja Pegawai**

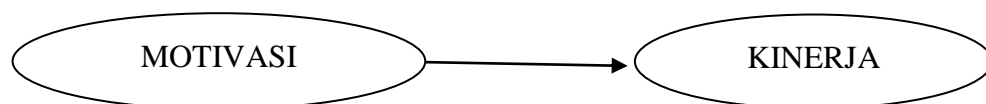
### **2.2.2. Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja**

Dalam sebuah perusahaan seorang pimpinan dapat meningkatkan kinerja dengan cara-cara yang mendorong pegawainya untuk bekerja keras dalam pekerjaan mereka. Keberhasilan atau tidaknya seorang manajer dalam memotivasi pegawainya dapat terlihat dengan perilaku karyawannya dalam bekerja. Seseorang sangat termotivasi akan bekerja keras melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan, seseorang yang tidak termotivasi tidak mau melakukan pekerjaannya sesuai dengan target yang diharapkan bahkan melakukan pekerjaannya dengan ala kadarnya. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya seorang manajer melakukan motivasi dengan cara antara lain dengan memberikan penghargaan, kompensasi, tunjangan dan bonus kepada karyawan.

Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

Oleh karena, itu untuk mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan dibutuhkan motivasi pada karyawan. Dengan adanya motivasi dan penilaian kinerja, tujuan organisasi dapat tercapai serta tercapai pula tujuan pribadi. Pemberian motivasi kepada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan. Dari berbagai tahapan pemberian motivasi, faktor utama yaitu kebutuhan dan pengarahan perilaku. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Hanya dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Nur Abib Asriyanto (2013) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja Pegawai**

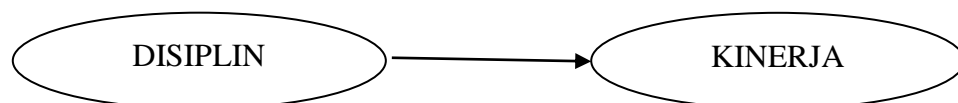
### **2.2.3. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja**

Kinerja yang tinggi hanya dapat dicapai apabila seluruh pegawai dan pihak manajemen melakukan pengawasan dan penerapan disiplin kerja yang kuat, oleh sebab itu pengawasan dan disiplin kerja merupakan suatu unsur yang mutlak dan diwujudkan di dalam pelaksanaan sehari-hari.

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Maka semakin tinggi disiplin kerja setiap pegawai maka akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas dari instansi itu sendiri.

Disiplin kerja pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena dengan memiliki disiplin kerja yang tinggi, seorang pegawai akan melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga kinerja pegawai pun dapat lebih meningkatkan dan akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Windy J Sumaki (2015) mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja tetapi tidak signifikan. Sedangkan menurut penelitian terdahulu oleh Parmin (2014) mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai BPR BKK Kebumen. Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Penelitian**

**Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai**

**2.2.4. Pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin**

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu diupayakan dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif. Dengan adanya pengawasan mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan,

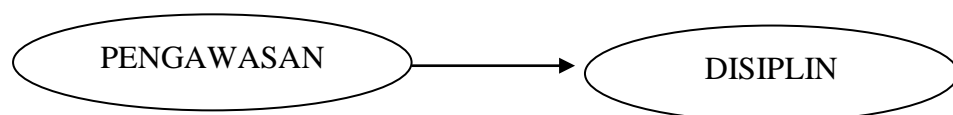
penyelewengan, hambatan, kesalahan, kegagalan dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Pelaksanaan fungsi pengawasan oleh pimpinan di lingkungan instansi pemerintah, akan memberikan dampak yang positif baik terhadap disiplin kerja pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Meskipun fungsi pengawasan ini baik berupa pengawasan langsung atasan kepada bawahan (pengawasan melekat) maupun pengawasan fungsional (yang dilaksanakan oleh aparat pengawasan), telah banyak di upayakan di lingkungan instansi pemerintah, namun masih banyak ditemui berbagai permasalahan menyangkut disiplin pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan.

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2013, hal 186) mengemukakan bahwa pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, agar proses pekerjaan itu sesuai dengan hasil yang diinginkan.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh Regina Amanda (2016) menyimpulkan bahwa “Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,587, hal ini menunjukkan semakin tinggi pengawasan maka semakin tinggi disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap disiplin.





**Gambar 2.4**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Pegawai**

**2.2.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Pegawai**

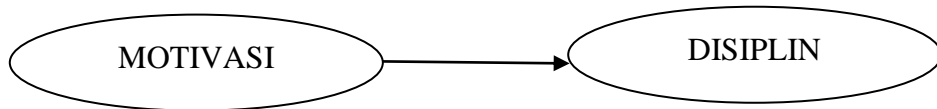
Menurut Mangkunegara (2013), bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi untuk berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah disebabkan oleh motivasi yang rendah. Titik temu hubungan motivasi dan kinerja adalah bahwa motivasi yang tinggi akan berdampak pada tingginya hasil kerja mereka dan terdorong untuk melakukan usaha lebih demi tercapainya produktifitas kerja. Ketika kondisi tersebut tidak tercapai, maka akan terjadi penurunan produktifitas kerja.

Pelaksanaan kegiatan suatu organisasi tanpa adanya suatu motivasi kerja yang mendukung dapat mengakibatkan secara otomatis disiplin kerja menurun dan akan berpengaruh langsung kepada kegiatan-kegiatan lainnya. Oleh karena itu dibutuhkan suatu sistem yang efektif sehingga diharapkan dapat menghasilkan dampak positif untuk perkembangan organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Said Muhammad Rizal dan Radiman (2019) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja tetapi tidak signifikan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Susanty dan Baskoro (2012) yang juga melakukan penelitian berkenaan dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan hasil penelitian bahwa motivasi memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat di tarik kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja.



**Gambar 2.5**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Pegawai**

#### **2.2.6. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja**

Pengawasan mempunyai arti penting dalam dalam setiap proses pencapaian tujuan dari perusahaan. Dengan adanya pengawasan akan mengetahui apakah rencana-rencana perusahaan berjalan dgn baik, dan juga bermanfaat untuk pegawai agar dapat mengetahui bagaimana kinerja pegawai tersebut. Selain pengawasan, disiplin kerja juga mempengaruhi terhadap kinerja karyawan atau kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Berdasarkan penelitian Dari teori dan penelitian yang sudah diuraikan diatas menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Susanti (2017) menyatakan bahwa variabel disiplin dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh simultan terhadap kinerja (Y). Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurshin dan Nurlalila (2016) menyatakan dalam penelitiannya

bahwa secara simultan pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan Eris Milta dkk (2015) menyatakan dalam penelitiannya bahwa variabel pengawasan dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika pengawasan dan disiplin yang dilakukan suatu organisasi tepat dan objektif maka akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan kerangka konseptual pada variable diatas pengaruh pengawasan terhadap kinerja melalui disiplin kerja dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.6**

**Paradigma Penelitian**

**Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja**

**2.2.7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Lindadan Susanti (2011) menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi disiplin kerja, sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai dipilih jalur langsung. Sedangkan Penelitian dari Putra (2011) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Power Semarang.

Penelitian dari Holil dan Sriyanto (2012) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin Kerja secara bersama sama secara silmutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP BUMN. Penelitian dari Arsyenda (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disipin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Kota Malang.

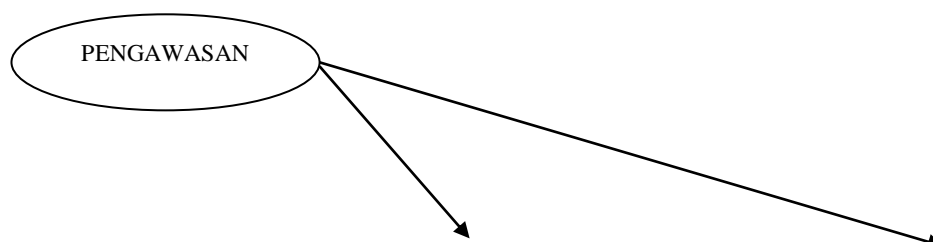
Berdasarkan kerangka konseptual pada variable diatas pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja dapat dilihat pada gambar berikut:

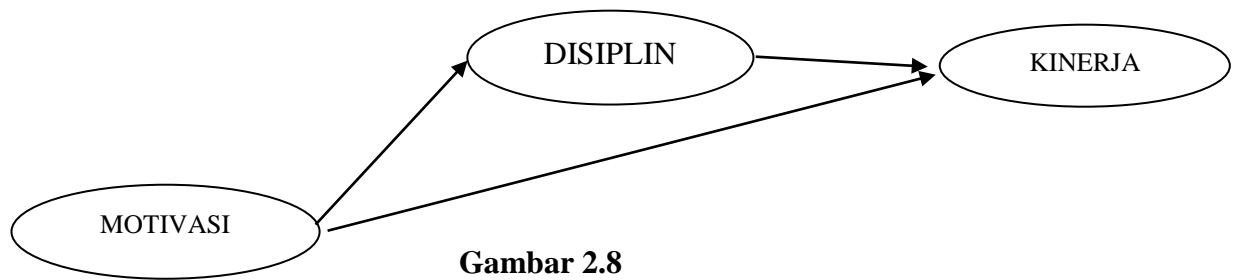


**Gambar 2.7**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja**

#### **2.2.8. Pengaruh Pengawasan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja**

Berdasarkan kerangka konseptual pada variable diatas pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja dapat dilihat pada gambar berikut :





**Gambar 2.8**  
**Kerangka Konseptual**  
**Pengaruh Pengawasan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui**  
**Disiplin Kerja**

*Sumber : Diolah Oleh Peneliti*

### 2.3. Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2012, halaman 301) adalah : “jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.” berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah di kemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan
2. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan
3. Ada pengaruh pengawasan terhadap disiplin pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan
4. Ada pengaruh motivasi terhadap disiplin pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan
5. Ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan

6. Disiplin kerja dapat memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan
7. Disiplin kerja dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif dan kuantitatif. Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiono 2010). Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Sugiono (2012, hal. 55)

### 3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian ini dilakukan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan Jalan Iskandar Muda Nomor 270, Kota Medan, Sumatera Utara .
2. Penelitian ini dilakukan mulai Februari 2021 hingga Juli 2021.

**Tabel 3. 1 Skedul Penelitian**

### 3.3 Definisi Operasional

kegiatan	Tahun 2021																			
	Feb -21		Maret-21				April-21				Mei-21				Juni-21				Juli -21	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	
Pra Riset	■	■																		
Penyusunan Proposal			■	■																
Seminar Proposal					■															
Pengumpulan Data						■	■	■	■											
Pengolahan Data analisis data									■	■	■									
Penyusunan Tesis												■	■							
Seminar Hasil															■	■	■	■		
Sidang tesis																				■

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meneliti variabel-variabel dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman di dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

### 3.3.1. Kinerja ( variabel Y )

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dilihat dari kuantitas, kualitas, pelaksanaan Tugas, tanggung jawab dan kerja sama yang digunakan dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun indikator kinerja yaitu:

**Tabel 3.2**  
**Indikator Kinerja**

<b>NO.</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>NOMOR ITEM</b>
<b>1.</b>	Kualitas	1,2
<b>2.</b>	Kuantitas	3,4
<b>3.</b>	Pelaksanaan Tugas	5,6
<b>4.</b>	Tanggung Jawab	7,8
<b>5.</b>	Kerja Sama	9.10

Menurut Mangkunegara (2011)

### 3.3.2. Pengawasan ( variabel X1)

Pengawasan merupakan suatu pengamatan yang dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap pegawai, agar setiap pegawai mengerjakan sesuai dengan yang ditugaskan untuk dapat mencapai sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Adapun indikator pengawasan yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Indikator Pengawasan**



<b>NO.</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>NOMOR ITEM</b>
1.	Penentuan Standard	1,2
2.	Mengadakan Pengukuran	3,4
3.	Adanya Proses Pelaksanaan Kerja	5,6
4.	Adanya Usaha Membandingkan	7,8
5.	Melakukan Tindakan Perbaikan	9,10

Menurut Siagian (2014, hal 7)

### 3.3.3. Motivasi ( X2)

Motivasi secara sederhana adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang yang berperilaku tertentu kearah tujuan yang akan dicapainya. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Adapun indikator motivasi yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Indikator Motivasi**

<b>NO.</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>NOMOR ITEM</b>
1.	Semangat Kerja	1,2
2.	Inisiatif dan Kreatifitas	3,4
3.	Rasa Tanggung Jawab	5,6

Menurut Novziranyah dalam Syahyuti (2010)

### 3.3.4. Disiplin Kerja (Variabel Z)

Disiplin kerja adalah suatu sikap atau perilaku seseorang untuk menaati peraturan-peraturan atau tata tertib yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Adapun indikatornya sebagai berikut :

**Tabel 3.5**  
**Indikator Disiplin**

No.	Indikator	No Item Pertanyaan
1.	Tingkat Kehadiran	1,2
2.	Tata Cara kerja	3,4
3.	Ketaatan atas atasan	5,6
4.	Kesadaran kerja	7,8
5.	Tanggung jawab	9,10

Menurut (Fauzia, 2011, hal 73)

### 3.4. Populasi dan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Menurut Sugiyono 2012, hal 115 mengatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan sebanyak 54 pegawai.

**Tabel 3.6**

**Tabel Data Pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan**

Bagian	Jumlah Pegawai
Kepala Dinas	1
Sekretaris	
Sub Bagian Umum	3
Sub Bagian Program	4
Sub Bagian Keuangan	6
Bidang Pengembangan Koleksi, Layanan, dan konservasi Bahan Pustaka	10
Bidang Pengembangan Perpustakaan	13

dan Pembudayaan Kegemeran Membaca	
Bidang Pembinaan dan Pengawasan Kearsipan	7
Bidang Pengelolaan dan Layanan Pemanfaatan Arsip	10
<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>54</b>

Sumber : Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan

### 3.4.2. 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 pegawai ASN Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan yang berjumlah 54 orang. Hal ini sesuai menurut Sugiono (2007, hal. 78) mengatakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampling jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

### 3.5. 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.

2. Daftar pertanyaan (angket/kuesioner), adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pernyataan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada para pegawai ASN pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan menggunakan skala Likert dengan bentuk *Cheklis*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi .

**Tabel 3.7**  
**Skala Likert**

<b>PERTANYAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang setuju (KS)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

Selanjutnya data yang diperoleh dari hasil penyebaran angket tersebut dilakukan tes untuk mengetahui validitas dan realibilitas dari data tersebut.

3. Studi dokumentasi yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang ada pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan

### **3.6. Uji Instrumen**

#### **3.6.1. Uji Validitas**

Uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner". Validitas juga berhubungan dengan tujuan pengukuran. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. (Imam Ghozali, 2016). "Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas pertanyaan/pernyataan kuesioner adalah Korelasi Product Moment dari Karl Pearson dengan ketentuan: jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, maka skor butir pertanyaan/pernyataan

kuesioner valid tetapi sebaliknya jika  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel, maka skor butir pertanyaan/ Pernyataan kuesioner dikatakan tidak valid”.

**Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Instrumen Pengawasan (X1)**

Item	Nilai Korelasi/ $r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Probabilitas	Keterangan
X1	0,836	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X2	0,503	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X3	0,397	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X4	0,749	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X5	0,908	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X6	0,666	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X7	0,716	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X8	0,811	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X9	0,836	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X10	0,625	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

**Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi (X2)**

Item	Nilai Korelasi/ $r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Probabilitas	Keterangan
X1	0,782	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X2	0,831	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X3	0,808	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X4	0,666	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X5	0,845	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
X6	0,802	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

**Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Instrumen Disiplin Kerja (Z)**

Item	Nilai Korelasi/ $r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Probabilitas	Keterangan
Z1	0,837	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Z2	0,857	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Z3	0,639	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Z4	0,721	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Z5	0,882	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Z6	0,670	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Z7	0,552	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Z8	0,728	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Z9	0,714	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Z10	0,493	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

**Tabel 3.11. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (Y)**

Item	Nilai Korelasi/ $r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Probabilitas	Keterangan
Y1	0,844	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Y2	0,501	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Y3	0,109	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Y4	0,757	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Y5	0,909	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Y6	0,665	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Y7	0,704	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Y8	0,807	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Y9	0,844	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid
Y10	0,626	0,268	$0,000 < 0,05$	Valid

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

### 3.6.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat seberapa besarnya suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten terhadap situasi apapun (Erlina,2011). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai cronbach's alpha  $> 0,60$  dan sebaliknya dikatakan tidak reliabel jika cronbach's alpha  $< 0,60$

**Tabel 3.12. Hasil Uji Reabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	R Tabel	Keterangan
1	Kinerja (Y)	0,854	0,60	Reliabel
2	Pengawasan (X1)	0,890	0,60	Reliabel
s3	Motivasi (X2)	0,879	0,60	Reliabel
4	Disiplin Kerja (Z)	0,891	0,60	Reliabel

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai karena

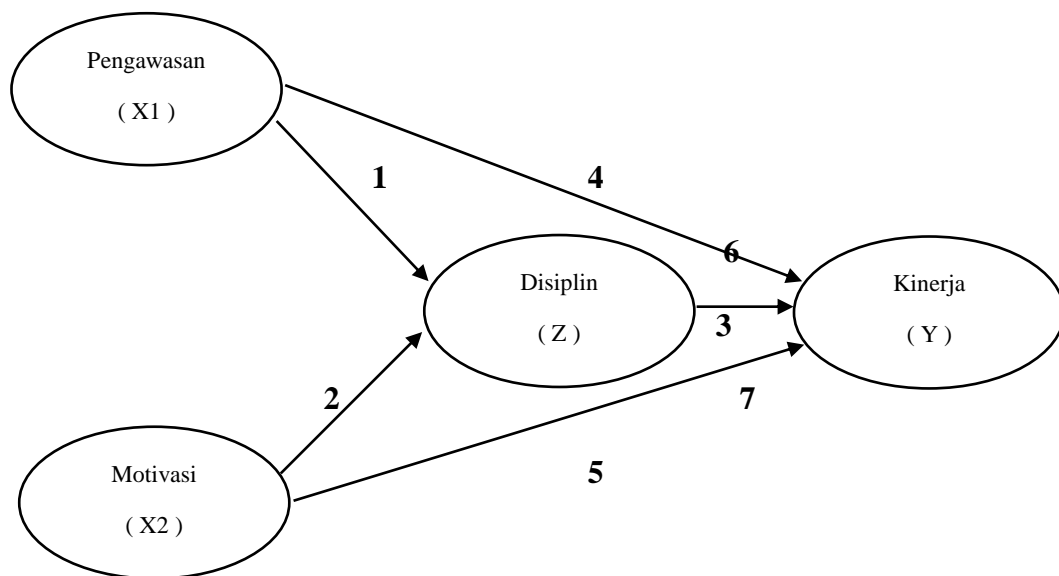
semua variabel  $> 0,60$ . Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya.

### **3.7. Teknik Analisis Data**

#### **3.7.1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Menurut (Ghozali, 2016) Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Menurut (Ghozali, 2016:293) koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebagai berikut, ini adalah diagram jalur yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini :



**Gambar 3.1. Teknis Analisis Jalur**

### 3.7.2. Pengujian Hipotesis

Menurut (Juliandi, 2018:122) Pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian. Analisis *dirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi . kriteria pengukuran *dirrect effect* antara lain :

#### 3.7.2.1. *Dirrect effect* (pengaruh langsung)

Analisis *dirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Menurut (Juliandi, 2018:85) kriteria pengukuran *dirrect effect* antara lain :

- 1) Koefisien jalur, jika nilai koefisien jalur adalah positif maka pengaruh suatu variabel adalah searah jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik maka nilai variabel yang dipengaruhi juga meningkat atau naik, jika



nilai koefisien jalur adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat/naik maka nilai variabel yang dipengaruhi menurun.

- 2) Nilai profitabilitas/signifikan atau P-value, jika nilai P-value  $< 0,05$  maka signifikan. Dan jika nilai P-value  $> 0,05$  maka tidak signifikan.

### **3.7.2.2. *Indirect Effect* (pengaruh tidak langsung)**

Menurut (Juliandi, 2018:88) Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel intervening.

menurut (Juliandi et al., 2014) kriteria penilaian *indirect effect* adalah :

- 1) Jika nilai P-values  $< 0,05$  maka signifikan yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya tidak langsung.
- 2) Jika nilai P-values  $> 0,05$  maka tidak signifikan yang artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung.

### **3.7.3. *Partial Least Square* (PLS)**

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square*/PLS) untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *software* SmartPLS 3.0 untuk menguji hubungan antar variabel. Menurut (Purwohandoko, 2009) ada

beberapa langkah yang akan ditempuh dalam analisis PLS yaitu : (1) Merancang model *structural(inner model)*; (2) Merancang model pengukuran (*outer model*); (3) Mengkonstruksi diagram jalur; (4) Konveksi diagram jalur ke system persamaan; (5) Estimasi koefisien jalur *loading* dan *weight*; (6) Evaluasi *goodness of fit*; (7) pengujian hipotesis (*resampling bootstrapping*).

### **3.7.3.1. Analisis Efek Mediasi (*mediation effects*)**

Menurut (Juliandi, 2018:71) analisis efek mediasi menggunakan tahap analisis sebagai berikut : (1) analisis model pengukuran/*measurement* model analysis (*outer model*); dan (2) analisis model struktural/*structural* model analysis (*inner model*). Berikut ini hasil analisis efek mediasi yang telah penulis lakukan.

### **3.7.3.2. Analisis Model Pengukuran (*outer models*)**

Menurut (Juliandi, 2018: 73-77) Analisis model pengukuran/*measurement* model analysis (*outer model*) menggunakan 2 pengujian antara lain : (1) validitas dan reabilitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*)

### **3.7.3.3. Analisis Model Pengukuran (*inner models*)**

Menurut (Juliandi, 2018:79-91) Analisis model struktural menggunakan 5 pengujian, antara lain: R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (4) Direct effects; dan (5) Total effect.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deksripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel pengawasan (X1), 6 pernyataan untuk variabel motivasi (X2), 10 pernyataan untuk variabel kinerja (Y) dan 10 pernyataan untuk variabel disiplin kerja (Z) Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 54 orang pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan. Sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut :

**Tabel 4.1. Skala Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X1, X2 dan Z (pengawasan,motivasi kerja dan disiplin kerja) maupun variabel terikat Y (kinerja). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

#### 4.1.2. Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja.

##### 4.1.2.1. Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-laki	30
Perempuan	24
Total	54

**Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer (2021)**

Berdasarkan tabel 4.2 yakni karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa tingkat proporsi responden menurut jenis kelamin yang terbesar dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 30 orang dan perempuan sebanyak 24 orang ,sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan adalah laki-laki.

##### 4.1.2.2. Pendidikan Terakhir

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Tingkat Pendidikan	Jumlah
SMA	10
D3	6
S1	31
S2	7
Total	54

**Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer (2021)**

Berdasarkan tabel 4.3 diatas jenjang pendidikan terakhir responden yang terbesar adalah Strata 1 (S1), yakni sebanyak 31 orang , sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih banyak jenis pendidikan pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan adalah Sarjana.

#### 4.1.2.3. Usia Responden

Adapun identitas responden berdasarkan lama usia responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Usia Responden**

Usia	Jumlah
<30 Tahun	10
30 - 40 Tahun	20
>40 Tahun	24
Total	54

**Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer (2021)**

Berdasarkan tabel 4.4 atas usia esponden yang terbesar adalah diatas 40 tahun, yakni sebanyak 24 orang, sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih banyak usia pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan adalah diatas 40 tahun.

### 4.1.3. Analisis Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1. Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja (Y) sebagai berikut:

**Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja (Y)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	27,7	35	65	4	7,3	0	0	0	0	54	100
2	24	44,4	28	51,8	2	3,8	0	0	0	0	54	100
3	30	55,5	22	40,7	2	3,8	0	0	0	0	54	100
4	22	40,7	32	59,3	0	0	0	0	0	0	54	100
5	13	24	39	72,2	2	3,8	0	0	0	0	54	100
6	20	37	31	57,4	2	3,8	1	1,8	0	0	54	100
7	20	37	33	61,1	1	1,9	0	0	0	0	54	100
8	15	27,8	38	70,3	1	1,9	0	0	0	0	54	100
9	15	27,8	36	66,6	3	5,6	0	0	0	0	54	100
10	19	35,2	35	64,8	0	0	0	0	0	0	54	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer (2021)**

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu mengutamakan kualitas setiap melakukan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 65%

- 2) Jawaban responden saya selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,8%
- 3) Jawaban responden Saya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan diluar dari pekerjaan biasanya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 55,5%
- 4) Jawaban responden saya Saya mampu bekerja diluar job desc mayoritas responden menjawab setuju sebesar 59,3%
- 5) Jawaban responden saya dapat mempergunakan waktu semaksimal mungkin dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 72,2%
- 6) Jawaban responden saya selalu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 57,4%
- 7) Jawaban responden saya melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 61,1%
- 8) Jawaban responden saya berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 70,3%.
- 9) Jawaban responden saya selalu bersikap baik kepada setiap individu yang ada di instansi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 66,6%
- 10) Jawaban responden saya mampu berkoordinasi dalam bekerja dengan pegawai lain mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 64,8%.

#### 4.1.3.2. Variabel Pengawasan (X1)

**Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Pengawasan (X1)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	27,7	35	65	4	7,3	0	0	0	0	54	100
2	24	44,4	28	51,8	2	3,8	0	0	0	0	54	100
3	11	20,3	39	72,2	4	7,5	0	0	0	0	54	100
4	22	41	32	59	0	0	0	0	0	0	54	100
5	13	24,1	39	72,2	2	3,7	0	0	0	0	54	100
6	20	37	31	57,4	2	3,7	1	1,9	0	0	54	100
7	20	37	33	61,1	1	1,9	0	0	0	0	54	100
8	15	27,7	38	70,3	1	2	0	0	0	0	54	100
9	15	27,7	36	66,6	3	5,7	0	0	0	0	54	100
10	19	35,2	35	64,8	0	0	0	0	0	0	54	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer (2021)**

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pengawasan bahwa:

- 1) Jawaban responden Saya selalu berusaha untuk mengikuti standar pelaksanaan pengawasan selama bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 65%
- 2) Jawaban responden Saya selalu diawasi pimpinan dengan peraturan – peraturan kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 51,8%
- 3) Jawaban responden Saya mengetahui standar pengukuran kinerja pegawai mayoritas responden menjawab setuju sebesar 72,2%



- 4) Jawaban responden Setiap saya melakukan kesalahan kerja pimpinan selalu mengacu pada standar kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 59%
- 5) Jawaban responden Setiap awal masuk kerja saya sudah mengetahui petunjuk teknis sasaran kinerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 72,2%
- 6) Jawaban responden Saya selalu mendapatkan hasil evaluasi pengawasan secara tertulis mayoritas responden menjawab setuju sebesar 57,4%
- 7) Jawaban responden Ketika saya menunjukkan hasil kerja yang baik, saya selalu dijadikan sebagai referensi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 61,1%
- 8) Jawaban responden Saya menganggap setiap pimpinan membandingkan kinerja antar pegawai bertujuan baik mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 70,3%.
- 9) Jawaban responden Saya selalu bersedia untuk mengubah cara bekerja saya jika terjadi kesalahan dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 66,6%
- 10) Jawaban responden Saya selalu diberikan arahan setiap terjadi penyimpangan selama bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 64,8%.

#### 4.1.3.3. Variabel Motivasi Kerja (X2)

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja (X2)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	38,9	32	59,2	1	1,9	0	0	0	0	54	100
2	18	33,3	36	66,7	0	0	0	0	0	0	54	100
3	22	40,7	32	59,3	0	0	0	0	0	0	54	100
4	16	29,6	33	61,1	5	9,3	0	0	0	0	54	100
5	15	27,8	38	70,3	1	1,9	0	0	0	0	54	100
6	20	37	34	63	0	0	0	0	0	0	54	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer (2021)**

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden Saya bekerja dengan gairah yang tinggi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 59,2%
- 2) Jawaban responden Saya menyukai dan ikut berpartisipasi dalam berbagai perkumpulan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 66,7%
- 3) Jawaban responden Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu berupaya mencari inovasi – inovasi baru mayoritas responden menjawab setuju sebesar 59,3%
- 4) Jawaban responden Saya menyukai pekerjaan yang menarik mayoritas responden menjawab setuju sebesar 61,1%

- 5) Jawaban responden Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya kerjakan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 70,3%
- 6) Jawaban responden Tanggung jawab yang tinggi menjadi salah satu profesional kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 63%

#### 4.1.3.4. Variabel Disiplin Kerja (Z)

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Disiplin Kerja (Z)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	27,7	35	64,8	4	7,5	0	0	0	0	54	100
2	15	27,8	38	70,3	1	1,9	0	0	0	0	54	100
3	20	37	31	57,4	2	3,7	1	1,9	0	0	54	100
4	22	40,7	32	59,3	0	0	0	0	0	0	54	100
5	13	24	39	72,7	2	3,3	0	0	0	0	54	100
6	19	35,2	35	64,8	0	0	0	0	0	0	54	100
7	27	50	26	48,1	1	1,9	0	0	0	0	54	100
8	20	37	33	61,1	1	1,9	0	0	0	0	54	100
9	20	37	31	57,4	3	5,6	0	0	0	0	54	100
10	26	48,1	28	51,9	0	0	0	0	0	0	54	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer (2021)**

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel disiplin kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden Saya selalu hadir setiap hari kerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 64,8%

- 2) Jawaban responden Saya selalu datang tepat waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70,3%
- 3) Jawaban responden Saya selalu bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 57,4%
- 4) Jawaban responden Saya selalu mematuhi peraturan kerja sesuai ketentuan yang diberlakukan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 59,3%
- 5) Jawaban responden Pimpinan saya akan memberikan teguran apabila pekerjaan tidak dapat diselesaikan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 72,7%
- 6) Jawaban responden Hasil bekerja saya telah sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 64,8%
- 7) Jawaban responden Saya memberikan yang terbaik untuk setiap pekerjaan yang diberikan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 50%
- 8) Jawaban responden Saya mampu melaksanakan aturan yang diberikan intansi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 61,1%.
- 9) Jawaban responden Saya selalu menjalankan job description/uraian tugas dengan penuh tanggung jawab mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 57,4%
- 10) Jawaban responden Saya berusaha bekerja dengan tanggung jawab mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 51,9%.

## 4.2. Analisis Data

### 4.2.1. Analisis Efek Mediasi (*Mediation Effects*)

#### 4.2.1.1. Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis* (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity* berikut ini hasil pengujiannya:

#### 1) *Construct Reliability and Validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah  $> 0.6$  (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.9. *Composite Reliability***

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja (Y)	0,895
Pengawasan ( X1 )	0,912
Motivasi Kerja ( X2 )	0,909
Disiplin Kerja (Z)	0,912

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- a) Variabel kinerja (Y) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* kinerja (Y) adalah  $0,895 > 0.6$ .

- b) Variabel pengawasan (X1) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* pengawasan (X1) adalah  $0,912 > 0.6$ .
- c) Variabel motivasi kerja (X2) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* motivasi kerja (X2) adalah  $0,909 > 0.6$ .
- d) Variabel disiplin kerja (Z) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* disiplin kerja (Z) adalah  $0,912 > 0.6$ .

## 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai  $HTMT < 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.10. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)***

	Pengawasan (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Disiplin Kerja ( Z)
Pengawasan (X1)	0,721			
Motivasi Kerja(X2)	0,883	0,791		
Kinerja (Y)	0,997	0,874	0,713	
Disiplin Kerja ( Z)	0,980	0,856	0,979	0,719

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Kesimpulan pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* adalah sebagai berikut : (1) Variabel X1 (Pengawasan) terhadap Y (kinerja) memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0,713 < 0,90$ , artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (2) Variabel X2

(Motivasi Kerja) terhadap Y (kinerja) memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio* 0,874 < 0,90, artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (3) Variabel X1 (pengawasan) terhadap Z (disiplin kerja) nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* 0,719 < 0,90, artinya *discriminant validity* baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (4) Variabel X2 (motivasi) terhadap Z (disiplin kerja) nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* 0,856 < 0,90, artinya *discriminant validity* baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (5) variabel Z (disiplin kerja) terhadap Y (kinerja) *Heterotrait-Monotrait Ratio* 0,979 > 0,90, artinya *discriminant validity* tidak baik atau tidak berbeda dari konstruksi lain (konstruk tidak unik).

#### **4.2.1.2. Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)***

Analisis model struktural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Mediation Effects*: (a) *Direct Effects*; (b) *Indirect Effects* dan (c) *Total Effects*. Berikut ini hasil pengujiannya:

##### **1) *R-Square***

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk)

(Juliandi, 2018).

**Tabel 4.11. R-Square**

	<b>R-Square</b>	<b>R-Square Adjusted</b>
Kinerja (Y)	0,994	0,994
Disiplin Kerja (Z)	0,960	0,959

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Kesimpulan dari pengujian nilai R-quare Tabel 3 adalah sebagai berikut:

*R-Square Adjusted* model jalur I = 0,994. Artinya kemampuan variabel X1 (pengawasan) dan variabel X2 (motivasi) dalam menjelaskan Z (disiplin kerja) adalah sebesar 99,4% dengan demikian model tergolong moderate (kuat); dan (2) *R-Square Adjusted* model Jalur II = 0,959. artinya kemampuan variabel X1 (pengawasan) , variabel X2 (motivasi) dan Z (disiplin kerja) dalam menjelaskan Y (kinerja) adalah sebesar 95,9% dengan demikian model tergolong moderate (kuat).

## 2) *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).



Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.12. F-Square**

	Kinerja (Y)	Pengawasan (X1)	Motivasi (X2)	Disiplin Kerja ( Z)
Kinerja (Y)				
Pengawasan(X1)	5,497			5,738
Motivasi (X2)	0,022			0,009
Disiplin Kerja (Z)	0,012			

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.11 adalah sebagai berikut: (1) Variabel X1 (pengawasan) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai = 5,497, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Variabel X2 (motivasi) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai = 0,022, maka efek kecil dari variabel eksogen terhadap endogen (3) Variabel X1 (pengawasan) terhadap Z (disiplin kerja) memiliki nilai = 5,738 maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen; (4) Variabel X2 (motivasi) terhadap Z (disiplin kerja) memiliki nilai = 0,009 maka Efek kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (5) Variabel Z (disiplin kerja) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai = 0,012, maka efek kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### **4.2.1.3. Mediation Effects**

Analisis efek mediasi (*mediation effect*) mengandung 3 sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. Berikut ini hasil dari ketiganya:

### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

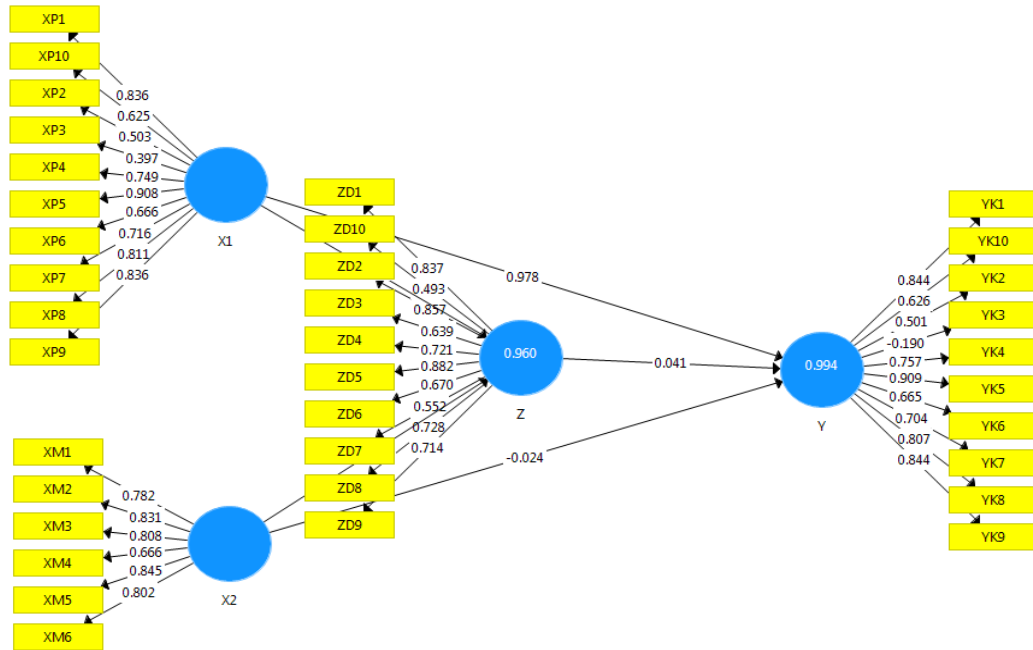
**Tabel 4.13. *Direct Effect***

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>P-Values</i>
Pengawasan (X1) -> Kinerja (Y)	0,978	0,000
Motivasi (X2) -> Kinerja ( Y)	-0,024	0,450
Pengawasan (X1) -> Disiplin Kerja (Z)	1,015	0,000
Motivasi (X2) -> Disiplin Kerja (Z)	-0,040	0,592

Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0,041	0,496
-----------------------------------	-------	-------

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel 4.13 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *original sample*), antara lain: (1) X1 terhadap Y : koefisien jalur = 0,978 dan *P-Value* = 0.000 (< 0.05) artinya, pengaruh X1 (Pengawasan) terhadap Y (Kinerja) adalah positif dan signifikan; (2) X2 terhadap Y : koefisien jalur = -0,024 dan *P-Value* = 0.450 (> 0.05) artinya, pengaruh X2 (Motivasi) terhadap Y (Kinerja) adalah negatif dan tidak signifikan; (3) X1 terhadap Z : koefisien jalur = 1,015 dan *P-Value* = 0.000 (< 0.05), artinya, pengaruh X1 (pengawasan) terhadap Z (disiplin kerja) adalah positif dan signifikan; (4) X2 terhadap Z : koefisien jalur = -0,041 dan *P-Value* = 0.592 (>0.05), artinya, pengaruh X2 (motivasi) terhadap Z (disiplin kerja) adalah negatif dan tidak signifikan; (5) Z terhadap Y : koefisien jalur = 0,041 dan *P-Values* = 0.496(> 0.05), artinya, pengaruh Z (disiplin kerja) terhadap Y (kinerja) adalah positif dan tidak signifikan.



**Gambar 4.1. Efek Mediasi**

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/disiplin kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/pengawasan dan X2/motivasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/disiplin kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/pengawasan dan X2/motivasi) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.14. *Indirect Effect***

Pengawasan (X1) -> Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja(Y)	<i>Original Sample</i>	<i>P-Values</i>
	0,042	0,496
Motivasi (X2) -> Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja(Y)	<i>Original Sample</i>	<i>P-Values</i>
	-0,002	0,781

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.13 pengaruh tidak langsung pengawasan (X1) -> disiplin kerja (Z) -> kinerja (Y) adalah 0,042, dengan *P-Values* 0.496 > 0.05 (tidak signifikan), dan pengaruh tidak langsung motivasi (X2) -> disiplin kerja (Z) -> kinerja (Y) adalah -0,002, dengan *P-Values* 0.781 > 0.05 (tidak signifikan), maka Z (disiplin kerja) tidak memediasi pengaruh X1 (pengawasan) dan X2 (motivasi) terhadap Y (kinerja).

**Tabel 4.15**

**Direct effect dan Indirect effect**

<b>Direct effect P - Value</b>	<b>Indirect effect P - Value</b>
0,000	0,496
0,450	0,781
0,000	
0,592	
0,496	

**3) Total Effect**

*Total effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.16. Total Effect**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>P-Values</b>
Pengawasan (X1) -> Kinerja (Y)	1,019	0,000
Motivasi (X2) -> Kinerja (Y)	-0,025	0,409
Pengawasan (X1) -> Disiplin Kerja (Z)	1,015	0,000
Motivasi (X2) -> Disiplin Kerja (Z)	-0,040	0,592

Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0,041	0,496
-----------------------------------	-------	-------

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Kesimpulan dari nilai *total effect* pada tabel 4.15 adalah sebagai berikut :

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (pengawasan) dan Y (kinerja) adalah sebesar 1,019;
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (motivasi) dan Y (kinerja) adalah sebesar -0,025;
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (pengawasan) dan Z (disiplin kerja) adalah sebesar 1,015;
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (motivasi) dan Z (disiplin kerja) adalah sebesar -0,040
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (disiplin kerja) dan Y (kinerja) adalah sebesar 0,041.

### **4.3. Pembahasan**

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yakni menganalisis pengaruh langsung pengawasan dan motivasi (variabel bebas) terhadap kinerja (terikat), pengaruh pengawasan dan motivasi (variabel bebas) terhadap disiplin kerja (variabel intervening), pengaruh disiplin kerja (variabel intervening) terhadap pengawasan dan motivasi (variabel bebas), pengaruh pengawasan dan motivasi (variabel bebas) terhadap kinerja (variabel terikat) yang dimediasi oleh disiplin kerja (variabel intervening).

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, penulis membandingkan temuan - temuan yang penulis hasilkan dari penelitian ini dengan temuan-temuan penelitian para peneliti terdahulu.

#### **4.3.1. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja**

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan pada hakikatnya harus menegakkan pilar-pilar efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas serta sesuai aturan dan tepat sasaran. Pengawasan sangat diperlukan karena pada dasarnya pegawai terkadang mau melakukan tindakan yang negatif bila dirinya tidak diawasi oleh pimpinan dalam bekerja, seperti menunda waktu, tidak dengan sepenuh hati dalam bekerja, melakukan kecurangan, sehingga akan berdampak pada pencapaian tujuan yang tidak efisien dan efektif.

Berdasarkan beberapa dari item pernyataan tentang penentuan standart, mengadakan pengukuran dan melakukan tindakan perbaikan, untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai masih perlu diperhatikan dan diberi arahan agar pegawai mampu mengikuti standart yang di tetapkan instansi seperti peraturan jam kerja, serta memenuhi TUPPOKSI, mengetahui standart pengukuran seperti memenuhi TUPPOKSI, dan bersedia mengubah cara bekerja jika terjadi kesalahan dalam bekerja.

Didalam pengawasan yang baik, pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Selain itu pegawai akan merasa lebih dihargai pekerjaannya jika langsung di lakukan pengawasan oleh pimpinan instansi. Dengan pengawasan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Muhammad Harpis (2019) bahwa secara simultan dapat di simpulkan bahwa bahwa pengawasan secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Dan menurut Aria Dinda



Suadani Hsb (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengawasan terhadap kinerja karyawan PT.Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Cabang Medan

Namun sebaliknya jika suatu instansi tidak menerapkan pengawasan yang baik terhadap para pegawainya, hal ini dapat membuat kinerja pegawai menurun serta tidak sesuai dengan yang diharapkan pemininan. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Irma Hariyanti Siregar (2020) yang mengatakan bahwa Pengawasan secara langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan Politeknik Ganesha Medan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengawasan terhadap kinerja, X1 terhadap Y dengan koefisien jalur = 0,978 dan *P- Value* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja menghasilkan nilai yang positif dan signifikan pada pegawai ASN Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan. Temuan ini memberi arti bahwa: (1) Nilai positif tersebut mengindikasikan bahwa jika pengawasan yang diberikan instansi sudah baik, maka akan meningkatkan kinerja didalam diri pegawai; (2) Nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa pengawasan cukup berarti mempengaruhi kinerja.

#### **4.3.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Motivasi merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau

bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Kemudian pegawai yang termotivasi sangat mengerti tujuan dan tindakan mereka dan juga meyakini bahwa tujuan tersebut akan tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan

Motivasi yang baik akan membangkitkan gairah bekerja, Sehingga pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Selain itu pegawai akan merasa lebih loyalitas terhadap pekerjaannya jika pimpinan instansi memberikan motivasi secara langsung. Dengan motivasi yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut penelitian terdahulu Ahmad Afandi (2020) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja pada karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara. Dan menurut Nila Hotiana (2018) menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai kementerian pariwisata RI

Namun sebaliknya jika kurangnya motivasi yang diberikan pimpinan instansi, kinerja pegawai terkesan biasa saja. Tanpa ada dorongan semangat untuk meningkatkan kinerja agar sesuai dengan tujuan instansi tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian Risky Nur Adha ( 2019 ) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan beberapa dari item pernyataan tentang inisiatif dan kreatifitas. untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, sebaiknya pimpinan melakukan pendekatan emosional terhadap pegawai agar

tertarik untuk menyukai pekerjaannya serta adanya keseimbangan perhatian dari pegawai terhadap kedua kantor yang letaknya berbeda. Serta perlu diperhatikan faktor lain nya untuk meningkatkan motivasi diri pegawai pada instansi.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi terhadap kinerja,  $X_2$  terhadap  $Y$  dengan koefisien jalur = 0,024 dan  $P$ - Value 0.450 dengan taraf signifikan  $0.450 > 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang negatif dan tidak signifikan antara motivasi terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan nilai yang negatif dan tidak signifikan pada pegawai asn Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan. Temuan ini memberi arti bahwa: (1) Nilai negatif tersebut mengindikasikan bahwa jika motivasi yang diberikan intansi sangat buruk, maka akan menurunkan kinerja didalam diri pegawai; (2) Nilai yang tidak signifikan tersebut bermakna bahwa motivasi tidak cukup berarti mempengaruhi kinerja.

#### **4.3.3. Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja**

Pengawasan yang efektif menuntut tingkat kepemimpinan yang tinggi meliputi pembentukan moral, mengembangkan kerjasama, kemampuan menanamkan disiplin dan mengenai sifat-sifat manusia. Hal ini disebabkan karena pimpinan mempunyai pengaruh yang besar dalam menegakkan disiplin bawahan.

Untuk menegakkan disiplin kerja maka pengawasan sangatlah diperlukan. Karena dengan adanya pengawasan maka para karyawan diharapkan akan dapat berbuat dan bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi, yang

ada pada akhirnya akan menentukan pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi pengawasan haruslah diarahkan pada upaya mewujudkan suasana tertib dan berdisiplin, yang tumbuh dan berkembang atas kesadaran dalam dirinya sendiri. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Jisiani A. B. Sigar (2018) dinyatakan bahwa pengawasan berpengaruh secara simultan terhadap disiplin kerja karyawan Hotel Sintesa Peninsula Manado. Sedangkan menurut Lily Afliza Alni (2016) dapat disimpulkan pengawasan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pada PT. Arina Multi Karya Divisi Nestle Medan dan terbukti signifikan.

Berdasarkan beberapa dari item pernyataan tentang penentuan standart, mengadakan pengukuran dan melakukan tindakan perbaikan, untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai masih perlu diperhatikan dan diberi arahan agar pegawai mampu mengikuti standart yang di tetapkan instansi, mengetahui standart pengukuran yang telah di tetapkan pada TUPPOKSI Dinas secara terperinci, dan bersedia mengubah cara bekerja jika terjadi kesalahan dalam bekerja sehingga kedisiplinan pegawai semakin baik.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja, X1 terhadap Z dengan koefisien jalur = 1.015 dan *P-Value* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan terhadap disiplin kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja juga ditemukan positif dan signifikan pada

pegawai asn Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan. Temuan tersebut bermakna bahwa: (1) Nilai yang positif mengindikasikan bahwa jika pengawasan sudah sesuai, maka akan tercipta disiplin kerja pegawai dalam melakukan pekerjaan; (2) Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa pengawasan cukup berarti mempengaruhi disiplin kerja dalam bekerja.

#### **4.3.4. Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja**

Motivasi bertujuan untuk mengubah motif atau dorongan yang ada pada diri pegawai dari rendah menjadi tinggi. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Walaupun demikian pimpinan tentunya akan lebih memperhatikan kepada apa yang mereka lakukan dari pada apa yang mereka katakan dan yakini.

Motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Usaha yang dilakukan pegawai dengan disiplin kerja, disiplin cenderung diartikan sebagai hukuman dalam arti sempit, namun sebenarnya disiplin memiliki arti yang lebih luas dari hukuman. Menurut disiplin adalah kesanggupan menguasai diri yang diatur. Hal ini sesuai dengan penelitian *Sopia Betaubun (2019) menyatakan bahwa* motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kedisiplinan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik atau tinggi motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kedisiplinan pegawai semakin tinggi atau

meningkat. Dan menurut penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ida Ayu Putu Septy Diantari dan Ni Made Yuniari (2014), Trio Saputra (2016), Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskoro (2013), yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap kedisiplinan kerja.

Berdasarkan beberapa dari item pernyataan tentang inisiatif dan kreatifitas, untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, sebaiknya pimpinan melakukan pendekatan terhadap pegawai di kedua kantor agar tertarik untuk menyukai pekerjaannya serta tingkat kedisiplinan pada pegawai pun akan meningkat jika adanya keseimbangan antar kantor pada dinas perpustakaan dan kearsipan kota medan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja,  $X_2$  terhadap  $Z$  dengan koefisien jalur = -0,040 dan *P-Value* 0.592 dengan taraf signifikan  $0.592 > 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang negatif dan tidak signifikan antara motivasi terhadap disiplin kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja juga ditemukan negatif dan tidak signifikan pada pegawai ASN Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan. Temuan tersebut bermakna bahwa: (1) Nilai yang negatif mengindikasikan bahwa jika motivasi tidak sesuai, maka menurunkan disiplin kerja pegawai dalam melakukan pekerjaan; (2) Nilai yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa motivasi kurang berarti mempengaruhi disiplin kerja dalam bekerja.

#### 4.3.5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Dengan kata lain pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Dzulkifli (2013) menemukan bahwa disiplin kerja secara individu atau parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan. Putra (2011) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila disiplin kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang tingkat kehadiran, dan tanggung jawab, untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai masih perlu diperhatikan dan diberi arahan agar pegawai lebih meningkatkan kehadiran seperti jam masuk 08.00 sampai dengan jam 16.00 dan mampu mengerjakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja, Z terhadap Y dengan koefisien jalur = 0,041 dan *P- Value* 0.496 dengan taraf signifikan  $0.496 > 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara Disiplin Kerja Terhadap

Kinerja..

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja juga ditemukan positif dan tidaksignifikan pada pegawai asn Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan. Hasil tersebut berarti bahwa: (1) Nilai yang positif mengindikasikan bahwa jika disiplin kerja ada di dalam diri pegawai, maka kinerja pada pegawai juga akan meningkat; (2) Nilai yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa disiplin kerja kurang cukup berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.6. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja**

Pengawasan akan mengetahui apakah rencana-rencana perusahaan berjalan dgn baik, dan juga bermanfaat untuk pegawai agar dapat mengetahui bagaimana kinerja pegawai tersebut. Selain pengawasan, disiplin kerja juga mempengaruhi terhadap kinerja karyawan atau kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Berdasarkan penelitian Dari teori dan penelitian yang sudah diuraikan diatas menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Susanti (2017) menyatakan bahwa variabel disiplin dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh simultan terhadap kinerja (Y).

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang penentuan standart, mengadakan pengukuran dan melakukan tindakan perbaikan, untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai masih perlu



diperhatikan dan diberi arahan agar pegawai mampu mengikuti standart yang di tetapkan instansi, mengetahui standart pengukuran, dan bersedia mengubah cara bekerja jika terjadi kesalahan dalam bekerja sehingga kedisiplinan pegawai semakin baik. Hal ini tentunya dapat dilaksanakan dengan dimediasi melalui pegawai berusaha selalu hadir tepat waktu, serta menjalankan job description dengan penuh tanggung jawab, untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja. X1 terhadap Y melalui Z dengan koefisien jalur = 0,042 dan *P-Value* 0.496 dengan taraf signifikan  $0.496 > 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung pengawasan terhadap kinerja yang dimediasi disiplin kerja adalah signifikan. Ini bermakna bahwa disiplin kerja berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini.

#### **4.3.7. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Lindadan Susanti (2011) menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi disiplin kerja, sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai dipilih jalur langsung. Sedangkan Penelitian dari Putra (2011) menunjukkan bahwa motivasi

dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Power Semarang.

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang inisiatif dan kreatifitas, dimana sebaiknya pimpinan melakukan pendekatan emosional terhadap pegawai agar dapat menumbuhkan motivasi internal pada setiap pegawai di instansi tersebut. Hal ini tentunya dapat dilaksanakan dengan dimediasi melalui pegawai berusaha selalu hadir tepat waktu, serta menjalankan job description dengan penuh tanggung jawab, untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh motivasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja.  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan koefisien jalur =  $-0,002$  dan  $P\text{-Value}$   $0.781$  dengan taraf signifikan  $0.781 > 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara motivasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja yang dimediasi disiplin kerja adalah signifikan. Ini bermakna bahwa disiplin kerja berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, maka dapat disimpulkan dari analisis data dan pembahasan tersebut. Kesimpulan yang dapat penulis ambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang positif atau signifikan antara variable pengawasan terhadap kinerja pegawai, sehingga hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh antara pengawasan terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan
2. Ada pengaruh negatif atau tidak signifikan antara variable motivasi terhadap kinerja pegawai, Sehingga hasil penelitian ini tidak sesuai dengan

hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan

3. Ada pengaruh positif atau signifikan antara variable pengawasan terhadap disiplin, sehingga hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh antara pengawasan terhadap disiplin pada pegawai Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan
4. Ada pengaruh negatif atau tidak signifikan antara variable motivasi terhadap disiplin pegawai, Sehingga hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh antara motif <sup>113</sup> terhadap disiplin kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan
5. Ada pengaruh positif atau tidak signifikan antara variable disiplin terhadap kinerja pegawai, Sehingga hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh antara disiplin terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan
6. Ada pengaruh langsung antara variable pengawasan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh disiplin kerja, sehingga hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh Antara pengawasan terhadap kinerja

pegawai yang dimediasi oleh disiplin pada pegawai Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan

7. Ada pengaruh langsung antara variable motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh disiplin, sehingga hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan pada Bab II yang menyatakan adanya pengaruh Antara motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh disiplin pada pegawai Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan

## **5.2. Saran**

Pada bagian akhir dari penelitian ini, penulis ingin menyampaikan saran yang mungkin saja bisa menjadi masukan bagi pihak Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan. Saran-saran yang dikemukakan berikut ini semoga bisa menjadi kontribusi pemikiran yang positif bagi pihak perusahaan.

1. Sebaiknya pimpinan memberikan perhatian terhadap pengawasan dengan menciptakan pengawasan yang lebih komunikatif, agar pegawai tidak tertekan dan tetap konsentrasi dengan pekerjaan yang diberikan, pengawasan juga dilakukan untuk menghubungkan komunikasi antara atasan dan bawahan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai
2. Ada baiknya pimpinan menumbuhkan motivasi internal pegawai agar lebih meningkatkan kinerja, baik secara motivasi emosional dengan intansi

maupun dorongan dari pimpinan instansi. Dan sangat diperlukan penelitian lebih lanjut agar mengetahui motivasi seperti apa yang dapat diterapkan pada instansi

3. Diharapkan dengan usaha untuk meningkatkan pengawasan dan kedisiplinan dapat memberikan dorongan yang positif terhadap kinerja pegawai sehingga dapat lebih menghasilkan intensitas kinerja yang maksimal.
4. Diharapkan dengan usaha untuk meningkatkan motivasi dan kedisiplinan dapat memberikan dorongan yang positif terhadap kinerja pegawai sehingga dapat lebih menghasilkan intensitas kinerja yang maksimal.
5. Sebaiknya perlu peningkatan disiplin kerja yang meliputi disiplin waktu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan cara memberikan batas waktu penyelesaian tugas kepada pegawai, disiplin dalam hal peraturan yang telah ditetapkan seperti jam kerja, prosedur dan metode kerja serta bertanggung jawab atas setiap pekerjaan yang diberikan.
6. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya tidak perlu dipergunakan mediator disiplin kerja, dikarenakan ada pengaruh langsung pengawasan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
7. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya tidak perlu dipergunakan mediator disiplin kerja, dikarenakan tidak ada pengaruh langsung motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ada banyak factor yang mempengaruhi kinerja selain motivasi .

8. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat meneliti variabel lain tidak hanya pengawasan dan motivasi kerja saja. Peneliti dapat menambahkan variabel lain dikarenakan banyak factor – factor yang mempengaruhi kinerja dan menambah jangka waktu penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat.

## Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya
- Afandi Ahmad (2020), “ *Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Asia Muslim Charity Foundation Sumatera Utara* ”. Tesis M Agister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Agustini, Fauziah. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan Madenater
- Ardansyah , Dkk , (2014), *Pengawasan, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah, Jmk, Vol. 16, No. 2, September 2014, 153–162*  
Doi: 10.9744/Jmk.16.2.153–162 Issn 1411-1438 Print / Issn 2338-8234 Online
- Budi Simamora (2016), “*Pengaruh Motivasi , Kemampuan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indah Pontjan Laupakam Kabupaten Karo*”. Tesis Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta
- Erlis Milta Rin Sondole, dkk, (2015), *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran Vii, Terminal Bbm Bitung, Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.650-659*
- Gandring Vemberia Ismayanti , dkk (2020) , *Pengaruh Kepemimpinan , Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai UPBJJ-UT Wilayah Barat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis . Vol. XII No 2 April 2020.*
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps.
- Handoko,2013,Manajemen;Edisi Kedua,Cetakan Ketigabelas,Bpfeyogyakarta
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jasman Saripuddin , dkk (2019), “*Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu , Inovasi*



*Produk Penelitian Pengabdian Masyarakat & Tantangan Era Revolusi Industri 4.0. Vol. 2 No 1 Tahun 2019". Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .*

- Jufrizen (2016), *Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pada Pt. Socfin Indonesia Medan . Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis ,17(2)*
- Kadarisman, M. 2012, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Jakarta: Pt.Rajawali Press*
- Kartono Kartini Dr. 2010. *Pemimpin Dan Kepemimpinan. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Perkasa.*
- Kasmir. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia ( Teori Dan Praktik ). Cetakan Ke-1. Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada*
- Merisa Dewi (2018) . *"Pengaruh Disiplin , Motivasi , Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner PT.BNI Kantor Cabang Pembantu Medan" . Tesis Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja. Jakarta: Pt. Fajar Iterpratama Mandiri*
- Raka Kumarawati, dkk (2017) , *Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar . JAGADHITA : Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol 4 No 2 September 2017 . Hal.64*
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek. Bandung: Raja Grafindo Persada*
- Said Muhammad Rizal, dkk (2019) , *Pengaruh Motivasi , Pengawasan Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang . Jurnal Ilmiah Magister Manajemen , Vol.2 No 1 Maret. 2019, hal , 117-128. ISSN 2623-2633 . umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO*
- Sandhi Fialy Harahap (2019), *" pengaruh motivasi , disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) kantor cabang Kualanamu" . Tesis magister manajemen universitas muhammadiyah sumatera utara*
- Sondang P. Siagian. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.*
- Sri Mulyani, (2015). *"Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Pln ( Persero ) Area Mamuju" . Tesis Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta*
- Sugiyono. 2012, *Metode Penelitian Bisnis. Cetakkan ke-12. Bandung : AFABETA, CV*

Sutan, Napsan Nst , dkk (2020), *Pengaruh Pengawasan , Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru Pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat . MANEGGIO : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 3 No 1 Maret 2020, Hal. 75-91. ISSN 2623-2634*

Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.

Usman, Husaini. (2010). *Manajemen (Teori, Praktek, Dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wibowo. 2013. *Perilaku Dalam Organisasi..* Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.

Wilson, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

## **Lampiran1 : Kuesioner**

### **KUESIONER PENELITIAN**

Responden yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang sedang melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Pengawasan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Di Mediasi oleh Disiplin Kerja Pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan”**. Dalam rangka pengumpulan data untuk sebuah penelitian dan kepentingan ilmiah, saya mohon partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini.

Akhir kata saya ucapkan terimakasih kepada Bapak/Ibu yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat Saya,

AULIA CHAIRANI

#### **PETUNJUK PENGISIAN :**

1. Mohon memberikan tanda( ✓ ) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap benar.
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.
4. Ada lima alternative jawabanyaitu :
  - 1) Sangat Setuju (SS) = 5
  - 2) Setuju (S) = 4
  - 3) Kurang Setuju (KS) = 3
  - 4) Tidak Setuju (TS) = 2
  - 5) Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

## IDENTITAS RESPONDEN

No.  
Responden :

Nama :  
Usia : tahun.  
Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita  
Jabatan :  
Pendidikan Terakhir :

### PERNYATAAN

#### 1. Variable Pengawasan ( X1 )

##### a. Penentuan Standart

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya selalu berusaha untuk mengikuti standar pelaksanaan pengawasan selama bekerja					
2.	Saya selalu diawasi pimpinan dengan peraturan – peraturan kerja					

##### b. Mengadakan Pengukuran

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya mengetahui standar pengukuran kinerja pegawai					
2.	Setiap saya melakukan kesalahan kerja pimpinan selalu mengacu pada standar kerja					

##### c. Adanya Proses Pelaksanaan Kerja

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Setiap awal masuk kerja saya sudah mengetahui petunjuk teknis sasaran kinerja					
2.	Saya selalu mendapatkan hasil evaluasi pengawasan secara tertulis					

##### d. Adanya Usaha Membandingkan

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Ketika saya menunjukkan hasil kerja yang baik, saya selalu dijadikan sebagai referensi					
2.	Saya menganggap setiap pimpinan membandingkan kinerja antar pegawai bertujuan baik.					

e. Melakukan Tindakan Perbaikan

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya selalu bersedia untuk mengubah cara bekerja saya jika terjadi kesalahan dalam bekerja					
2.	Saya selalu diberikan arahan setiap terjadi penyimpangan selama bekerja					

2. Variable Motivasi ( X2 )

a. Semangat Kerja

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya bekerja dengan gairah yang tinggi					
2.	Saya menyukai dan ikut berpartisipasi dalam berbagai perkumpulan pekerjaan.					

b. Inisiatif dan Kreatifitas

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu berupaya mencari inovasi – inovasi baru					
2.	Saya menyukai pekerjaan yang menarik					

c. Rasa Tanggung Jawab

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya kerjakan.					
2.	Tanggung jawab yang tinggi menjadi salah satu profesional kerja					

3. Variabel Kinerja ( Y )

a. Kualitas

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya selalu mengutamakan kualitas setiap melakukan pekerjaan					
2.	Saya selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					

b. Kuantitas

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan diluar dari pekerjaan biasanya.					
2.	Saya mampu bekerja diluar job desc					

c. Pelaksanaan Tugas

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya dapat mempergunakan waktu semaksimal mungkin dalam bekerja.					
2.	Saya selalu menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat pada waktunya.					

d. Tanggung Jawab

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti.					
2.	Saya berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan					

e. Kerja Sama

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya selalu bersikap baik kepada setiap individu yang ada di instansi .					
2.	Saya mampu berkoordinasi dalam bekerja dengan pegawai lain					

**4. Variabel Disiplin ( Z )**

a. Tingkat Kehadiran

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya selalu hadir setiap hari kerja					
2.	Saya selalu datang tepat waktu					

b. Tata cara kerja

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya selalu bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan					
2.	Saya selalu mematuhi peraturan kerja sesuai ketentuan yang diberlakukan					

c. Ketaatan atas atasan

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Pimpinan saya akan memberikan teguran apabila pekerjaan tidak dapat diselesaikan					
2.	Hasil bekerja saya telah sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan					

d. Kesadaran kerja

<b>NO.</b>	<b>PERNYATAAN</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Saya memberikan yang terbaik untuk setiap pekerjaan yang diberikan					
2.	Saya mampu melaksanakan aturan yang diberikan intansi					

e. Tanggung Jawab

<b>NO.</b>	<b>PERNYATAAN</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Saya selalu menjalankan job desciprtion/ uraian tugas dengan penuh tanggung jawab					
2.	Saya berusaha bekerja dengan tanggung jawab					





DATA KUESIONER PENGAWASAN											
NO.	XP1	XP2	XP3	XP4	XP5	XP6	XP7	XP8	XP9	XP10	JUMLAH
48	4	5	3	5	4	4	3	4	5	4	41
49	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	44
50	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	45
51	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	41
52	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	44
53	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	46
54	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	47

DATA KUESIONER MOTIVASI							
NO.	XM1	XM2	XM3	XM4	XM5	XM6	JUMLAH
1	5	4	5	4	4	4	26
2	5	4	4	4	4	4	25
3	5	4	4	4	4	5	26
4	5	4	5	3	4	5	26
5	5	4	4	4	4	5	26
6	4	5	4	4	4	5	26
7	4	4	4	4	4	5	25
8	4	5	4	5	4	4	26
9	4	4	5	5	4	4	26
10	4	4	4	3	4	4	23
11	4	4	4	5	4	4	25
12	4	4	4	5	3	4	24
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	4	24
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	3	4	4	23
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	3	4	4	23
20	4	4	4	4	4	4	24
21	4	4	4	3	4	4	23
22	4	4	4	4	4	4	24
23	5	4	4	4	4	4	25
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	4	5	25
29	4	5	4	4	4	4	25
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	4	4	5	4	4	25
32	4	4	4	4	5	4	25
33	4	4	4	4	4	4	24
34	3	4	5	4	4	4	24
35	4	4	4	4	4	4	24



**DATA KUESIONER KINERJA**

NO.	YK1	YK2	YK3	YK4	YK5	YK6	YK7	YK8	YK9	YK10	JUMLAH
23	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	41
24	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
25	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
26	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40
27	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
28	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
29	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
30	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	42
31	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
32	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	41
33	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
38	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
40	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
41	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
42	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
48	4	5	3	5	4	4	3	4	5	4	41
49	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	44
50	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	45
51	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	41
52	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	44
53	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	46
54	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	47

**DATA KUESIONER DISIPLIN KERJA**

NO	ZD1	ZD2	ZD3	ZD4	ZD5	ZD6	ZD7	ZD8	ZD9	ZD10	JUMLAH
1	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	42
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	42
6	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	41
7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	42
8	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	40
9	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	39
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41

DATA KUESIONER DISIPLIN KERJA

NO	ZD1	ZD2	ZD3	ZD4	ZD5	ZD6	ZD7	ZD8	ZD9	ZD10	JUMLAH
11	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
12	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
13	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	43
14	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	42
15	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
16	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
17	3	4	2	4	4	5	4	4	4	5	39
18	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
25	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
26	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
27	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42
28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
29	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	43
30	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
31	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
32	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	43
33	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	43
34	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	42
35	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	42
36	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
48	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	41
49	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
50	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	45
51	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	43
52	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	45
53	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47
54	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	46