



**PENGARUH DISIPLIN KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANIZATIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI (*Effect of Work Discipline, Work Satisfaction and Organizational Commitments to Performance of Employees*)**

**Euis Novianti**

[novianti\\_euis@gmail.com](mailto:novianti_euis@gmail.com)

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

**Endro Sukotjo**

[endro.sukoco@gmail.com](mailto:endro.sukoco@gmail.com)

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

**Nasrul**

[nasrul\\_pdia@yahoo.com](mailto:nasrul_pdia@yahoo.com)

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

<b>Info Jurnal</b>	<b>Abstract</b>
<p><i>Sejarah Artikel:</i></p> <p>Diterima 10-02-2018</p> <p>Disetujui 13-03-2018</p> <p>Dipublikasikan 15-04-2018</p> <hr/> <p><b>Keywords:</b> <i>work discipline, job satisfaction, organizational commitment and employee performance</i></p> <hr/> <p>Klasifikasi JEL: H10, H11</p>	<p><i>This study aims to examine and analyze empirically the influence of work discipline, job satisfaction and organizational commitment on employee performance at the Regional Employment Agency of Muna Regency. The population in this study were all employees at the Regional Civil Service Agency of Muna Regency, amounting to 58 people. This study uses Multiple Linear Regression analysis.</i></p> <p><i>The results of the study show that: (1) Work discipline, job satisfaction and organizational commitment have a positive and significant effect on the performance of employees in the Regional Employment Agency of Muna Regency. (2) Work discipline has a positive and significant effect on employee performance at the Regional Personnel Agency of Muna Regency. (3) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at the Regional Personnel Agency of Muna Regency. (4) Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance.</i></p>

## **I. PENDAHULUAN**

Berdasarkan data SKP yang diperoleh dari Subbagian Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna, didapatkan informasi bahwa hasil kuantitas kerja pegawai pada tahun 2014 rata-rata mencapai 86%, sedangkan tahun 2015 rata-rata mencapai target sebesar 84% dari nilai target yang ditentukan, yaitu 100%. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa hasil kuantitas kerja pegawai belum mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya dan pada tahun 2015 mengalami penurunan.

Selain itu, tingkat disiplin pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna masih sangat buruk yang dapat mengganggu peningkatan kinerja pegawai. Hal tersebut masih terlihat jelas dengan masih adanya pegawai yang tidak mengikuti apel pagi, masih terdapat pegawai yang pulang kantor tidak sesuai jam kerja, masih terdapat pegawai yang bersantai dan keluar tanpa izin pimpinan pada jam kantor sehingga jam kerja terbuang percuma menyebabkan pekerjaan yang dihasilkan tidak maksimal, tidak rapinya penyusunan administrasi mempersulit pegawai dalam bekerja, tindakan pembiaran yang dilakukan oleh unsur pimpinan membuat pegawai semakin acuh tak acuh terhadap pekerjaannya.

Selain itu juga, kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna masih sangat minim. Hal ini dapat dilihat dari buruknya kepuasan kerja pegawai. Buruknya kepuasan kerja dapat dilihat dari sempitnya ruangan kerja dan saling berdekatnya meja masing-masing pegawai yang menyebabkan pegawai kurang puas dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, kurang tertatanya berkas/dokumen kerja yang atas meja kerja dan disekelilingnya, desain ruangan yang belum mengikuti ruang kerja modern, sering masuknya pedagang untuk menawarkan produknya dengan intensitas 3-4 kali dalam sehari sering kali mengganggu konsentrasi pegawai dalam bekerja.

Selain itu juga peneliti melakukan wawancara dengan salah satu pegawai selaku kepala bagian kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna untuk memperoleh gambaran kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terungkap bahwa kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna belum optimal. Hari kerja yang diberlakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna adalah hari Senin sampai hari Sabtu dengan jam kerja dimulai pukul 07.15 sampai pukul 14.00. Dari aturan yang diberlakukan tersebut, masih terdapat kondisi pegawai yang kurang sesuai dengan aturan tersebut seperti datang ke tempat kerja terlambat, masih ada yang alfa atau tidak masuk kerja tanpa izin, bekerja hanya berdasarkan pada apa yang sudah menjadi tugasnya sehingga tidak ada inisiatif untuk mengembangkan cara kerja yang baru yang bisa meningkatkan gairah ketika bekerja sehingga kondisi tersebut tidak jarang menghambat terhadap proses kerjanya.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang selanjutnya dituangkan dalam sebuah karya ilmiah dengan judul “pengaruh disiplin, kepuasan kerja dan komitmen organizational terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna”.

## **II. TINJAUAN LITERATUR**

### **Konsep Disiplin Kerja**

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seorang pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya organisasi, pegawai dan masyarakat. Oleh karena itu setiap pimpinan harus selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin kerja yang baik. Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin yang baik.

Indikator untuk mengukur variabel disiplin kerja menurut pendapat Moenir A.S. (1999:245) adalah:

- a. Kehadiran merupakan sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan pelaksanaan tugas sesuai waktu kerja;
- b. Ketepatan waktu merupakan sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan mengenai disiplin waktu;
- c. Ketaatan merupakan sikap pegawai dalam menaati segala peraturan yang berlaku dalam bekerja;

- d. Etos kerja merupakan sikap yang mendasar yang ditunjukkan seseorang terhadap tugas dan tanggung jawab yang dimiliki.

### **Konsep Kepuasan Kerja**

Smith *et al.*, dalam Sulamah (2012:40) mengembangkan pengukuran kepuasan yang sekaligus menjadi acuan pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini. Ukuran dimaksud meliputi :

1. Kepuasan terhadap tugas/pekerjaan merupakan kepuasan bagi seseorang pegawai terhadap keseluruhan pekerjaan dan tugasnya.
2. Kepuasan terhadap supervise atasan langsung merupakan kepuasan pegawai terhadap bimbingan, arahan dan pengawasan pimpinan (atasan langsung) dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan.
3. Kepuasan terhadap imbalan tugas merupakan kepuasan seseorang terhadap keseluruhan imbalan, baik secara financial maupun non financial yang diterimanya sebagai imbalan jasa atas tugas/pekerjaan yang dilakukan/diembannya.
4. Kepuasan kesempatan promosi merupakan kepuasan seseorang terhadap kebijakan dan prosedur promosi jabatan yang tersedia dan memungkinkan ia dapat memperoleh promosi jabatan sesuai dengan harapannya.
5. Kepuasan terhadap rekan sekerja merupakan kepuasan pegawai terhadap hubungan, dukungan, dan kerjasama dengan rekan sekerjanya.

### **Konsep Komitmen Organizational**

Meyer dan Allen (1991:249) mendefenisikan tiga bentuk komitmen organizational sebagai berikut:

#### **a) *Affective commitment***

Komitmen ini merupakan bentuk keterikatan emosional, pengidentifikasian diri, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen ini dilakukan karena individu merasa cocok dengan tujuan maupun nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut tetap akan terus bekerja dalam organisasi dan memberikan usaha terbaiknya demi kesuksesan organisasi. Bentuk komitmen ini diartikan sebagai kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasi karena setuju dengan tujuan-tujuan dan nilai-nilai pokok organisasi. Orang merasa ingin tetap berada di organisasi karena mendukung segala sesuatu yang ditetapkan organisasi dan bersedia membantu organisasi menjalankan misinya. Seringkali ketika organisasi mengalami perubahan, karyawan mungkin akan bertanya-tanya apakah nilai pribadi karyawan masih cocok dengan nilai organisasi, dan apabila hal itu terjadi, karyawan berpikir apakah mereka masih menjadi bagian dari organisasi, bila tidak, maka karyawan akan mengundurkan diri.

#### **b) *Normative commitment***

Komitmen ini menunjukkan suatu perasaan tanggung jawab karyawan untuk tetap berada di dalam perusahaan. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut disebabkan oleh adanya tekanan dari pihak lain di organisasi yang menginginkan agar individu tetap bekerja di organisasi. Desakan dari pihak lain ini ditimbulkan mungkin karena individu memiliki potensi yang besar yang sangat dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan organisasi. Desakan tersebut dapat berasal dari rekan kerja, supervisor atau pihak manajemen tingkat atas.

#### **c) *Continuance commitment***

Komitmen ini didefinisikan sebagai kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja untuk organisasi, karena tidak dapat melakukan hal lain. Komitmen tipe ini berkaitan dengan pendekatan dimana karyawan akan mempertimbangkan untung ruginya apabila karyawan bertahan atau keluar dari organisasi.

### **Konsep Kinerja Pegawai**

Parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan. Definisi operasional dari indikator-indikator tersebut adalah sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam PP No.46 Tahun 2011.

a. Orientasi Pelayanan

Yang dimaksud dengan “Orientasi pelayanan” adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain. Konsep orientasi pelayanan erat kaitannya dengan orientasi pasar. Bila orientasi pasar menekankan aspek praktek, kebijakan, dan prosedur layanan sebuah orientasi pelayanan lebih berfokus pada penyelarasan antara kapabilitas unit organisasi dan kebutuhan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan kerja bisnis (Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra (2005:39).

b. Integritas

“Integritas” didefinisikan sebagai kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi. Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan definisi lain dari integritas adalah suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. 'Integritas berarti kita melakukan apa yang kita lakukan karena hal tersebut benar dan bukan karena sedang digandrungi orang atau sesuai dengan tata krama. Gaya hidup, yang tidak tunduk kepada godaan yang memikat dari sikap moral yang mudah, akan selalu menang.

c. Komitmen

“Komitmen” merupakan kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan. Stephen Jaros dalam Meyer dan Herscovitch (2001, p. 301) mendefinisikan bahwa komitmen adalah "kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target". Karyawan berteori mengalami gaya ini dalam bentuk tiga basis, atau pola pikir: afektif, normatif, dan keberlangsungan, yang mencerminkan ikatan emosional, kewajiban, dirasakan dan biaya hangus dalam kaitannya dengan target masing-masing.

d. Disiplin

“Disiplin” adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan aturan instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja merupakan kebijaksanaan yang menuju kepada rasa tanggungjawab dan kewajiban bagi karyawan untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan ditempat karyawan itu bekerja (Harlie 2010).

e. Kerjasama

“Kerjasama” diartikan sebagai kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kerja sama adalah sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama. Kerja sama dalam tim kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Telah banyak riset membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan.

Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerja sama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam kerja tim.

Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Individu dikatakan bekerja sama jika upaya-upaya dari setiap individu tersebut secara sistematis terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam mencapai tujuan bersama, kerja sama memberikan manfaat yang

besar bagi kerja tim. Biasanya organisasi berbasis kerja tim memiliki struktur yang ramping. Oleh sebab itu, organisasi akan bisa merespons dengan cepat dan efektif lingkungan yang cepat berubah.

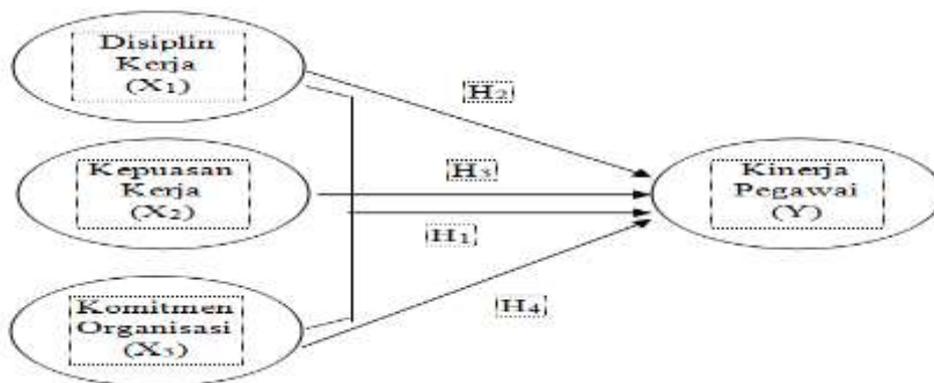
f. Kepemimpinan

Berikutnya, aspek “kepemimpinan” yang diperuntukkan bagi pejabat struktural didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2002). Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

**Hubungan antara variabel disiplin kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai**

Peningkatan disiplin kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan tersebut dapat nyatakan dalam suatu kerangka konseptual berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris diketahui bahwa disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H1. Disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris diketahui bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

#### **H4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

### **III. METODE PENELITIAN**

Obyek penelitian ini adalah pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna dengan jenis penelitian asosiatif (sebab-akibat). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Total pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna adalah 58 orang. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu metode penarikan sampel yang jumlah sampelnya sama dengan jumlah populasi yaitu berjumlah 58 orang pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Semua populasi dijadikan responden karena jumlah populasi kecil, pengukuran data dilakukan dengan menggunakan skala likert. Prosedur pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah dengan membagikan angket langsung kepada pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis statistika inferensial dengan model regresi linear berganda.

### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sesuai dengan data yang diperoleh dari identifikasi data menunjukkan bahwa mayoritas usia responden antara 31 hingga 37 tahun. Jenis kelamin sebagian besar wanita, jenjang pendidikan sebagian besar tamat sarjana. Masa kerja responden sebagian besar diatas 10 tahun.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui kusioner, maka kondisi objektif untuk variabel disiplin kerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini diukur dengan 4 (empat) item indikator, yakni: (1) mematuhi peraturan organisasi, (2) penggunaan waktu secara efektif, (3) tanggung jawab dalam pekerjaan dan (4) tingkat absensi. Disiplin kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna berada pada kategori baik yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor penilaian untuk variabel disiplin kerja sebesar 3,89. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna memiliki tingkat disiplin kerja yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Namun masih ada sebagian pegawai yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Faktor penyebab responden memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju adalah masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang mempersepsikan rendah terhadap indikator disiplin kerja diantaranya adalah masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang merasa pegawai belum mematuhi peraturan organisasi, masih adanya pegawai yang belum menggunakan waktu secara efektif, masih adanya pegawai yang belum bertanggung jawab dalam pekerjaan serta masih adanya pegawai yang memiliki tingkat absensi yang tidak begitu baik.

#### **Variabel Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui kusioner, maka kondisi objektif untuk variabel kepuasan kerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini diukur dengan 5 (lima) item indikator, yakni : (1) kepuasan terhadap tugas/pekerjaan, (2) kepuasan terhadap supervisi atasan, (3) kepuasan terhadap imbalan tugas, (4) kepuasan kesempatan promosi dan (5) kepuasan terhadap rekan sekerja. Kepuasan kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna berada pada kategori baik yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor penilaian untuk variabel kepuasan kerja sebesar 4,1. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Namun masih ada sebagian pegawai yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Faktor penyebab responden memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju adalah masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang mempersepsikan rendah

terhadap indikator kepuasan kerja diantaranya adalah masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang merasa belum memiliki kepuasan terhadap tugas/pekerjaan, masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang merasa belum memiliki kepuasan terhadap supervisi atasan, masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang merasa belum memiliki kepuasan terhadap imbalan tugas, masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang merasa belum memiliki kepuasan kesempatan promosi dan masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang merasa belum memiliki kepuasan terhadap rekan sekerja

### **Variabel Komitmen Organizational**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui kusioner, maka kondisi objektif untuk variabel komitmen organizational yang dimaksudkan dalam penelitian ini diukur dengan 3 (lima) item indikator, yakni : (1) *afektif commitment*, (2) *continuence commitment* dan (3) *normatif commitment*. Komitmen organizational pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna berada pada kategori baik yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor penilaian untuk variabel komitmen organizational sebesar 3,71. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna memiliki komitmen organizational yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Namun masih ada sebagian pegawai yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Faktor penyebab responden memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju adalah masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang mempersepsikan rendah terhadap indikator komitmen organizational diantaranya adalah masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang merasa belum memiliki *afektif commitment*, masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang merasa belum memiliki *continuence commitment* serta masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang merasa belum memiliki *normatif commitment*.

### **Variabel Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui kusioner, maka kondisi objektif untuk variabel kinerja pegawai yang dimaksudkan dalam penelitian ini diukur dengan 4 (empat) item indikator, yakni : (1) orientasi pelayanan, (2) integritas, (3) kerjasama dan (4) kepemimpinan. Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna berada pada kategori baik yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor penilaian untuk variabel kinerja sebesar 3,97. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Namun masih ada sebagian pegawai yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Faktor penyebab responden memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju adalah masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang mempersepsikan rendah terhadap indikator kinerja diantaranya adalah masih adanya pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna yang merasa belum memiliki orientasi pelayanan yang baik, masih adanya pegawai yang belum memiliki integritas yang tinggi dalam bekerja, masih adanya pegawai yang belum bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan serta masih adanya pegawai yang belum memiliki jiwa kepemimpinan yang baik.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi dengan normal, bersifat linear, tidak ada multikolinieritas. Berdasarkan hasil-hasil perhitungan, maka dapat dikemukakan penjelasan sebagai berikut:

1. Angka Konstanta ( $\beta_0$ ) sebesar 9,527 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang berarti lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$ . Karena itu, nilai konstanta tersebut ( $\beta_0 = 9,527$ ) dapat dimasukkan dalam model regresi.
2. Nilai  $F_{Hitung}$  sebesar 55,963 dengan nilai signifikansi sebesar  $F_{sig} = 0,000$  yang berarti bahwa ( $F_{sig} < 0,05$ ), maka secara statistika variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan komitmen

organizational ( $X_3$ ) secara simultan (bersama) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada taraf kepercayaan 95%.

3. Nilai  $R^2$  (*R-Square*) sebesar 0,757 menunjukkan besarnya pengaruh langsung variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah 75,7% sehingga pengaruh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model sebesar 24,3%.
4. Nilai  $R$  (angka koefisien korelasi) sebesar 0,870 menunjukkan bahwa tingkat keeratan hubungan langsung antara variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah sebesar 0,870. Hubungan ini secara statistika

Hasil analisis regresi dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Signifikansi pengaruh variabel  $X_1$  (disiplin kerja) terhadap  $Y$  (kinerja pegawai) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  ( $t_{0,05} = 2,123$ ) dengan nilai signifikansi sebesar  $t_{sig} = 0,038$  yang berarti lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ . Atas dasar ini pula sehingga variabel  $X_1$  (disiplin kerja) dapat dimasukkan sebagai salah satu variabel penduga bagi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna.
2. Signifikansi pengaruh variabel  $X_2$  (kepuasan kerja) terhadap  $Y$  (kinerja pegawai) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  ( $t_{0,05} = 2,381$ ) dengan nilai  $t_{sig} = 0,021 < 0,05$ . Karena itu variabel budaya kerja dapat dimasukkan dalam model pendugaan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna.
3. Signifikansi pengaruh variabel  $X_3$  (komitmen organisasi) terhadap  $Y$  (kinerja pegawai) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  ( $t_{0,05} = 6,163$ ) dengan nilai  $t_{sig} = 0,021 < 0,05$ . Karena itu variabel komitmen organisasi dapat dimasukkan dalam model pendugaan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna.

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah: disiplin kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Untuk membuktikan hipotesis ini menggunakan pengujian regresi secara simultan dengan menggunakan nilai  $F_{hitung}$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  sebesar 55,963 dan nilai  $F_{sig}$  sebesar 0,000 ( $F_{sig} = 0,000$ ) berarti nilai  $F_{sig} < 0,05$ . Atas dasar ini, maka hipotesis pertama yang diajukan sebelumnya dapat diterima karena terbukti kebenarannya.

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Untuk membuktikan hipotesis ini menggunakan pengujian regresi secara parsial dengan menggunakan nilai  $t_{hitung}$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  sebesar 2,123 dan nilai  $t_{sig}$  sebesar 0,038 ( $t_{sig} = 0,038$ ) berarti nilai  $t_{sig} < 0,05$ . Atas dasar ini, maka hipotesis kedua yang diajukan sebelumnya dapat diterima karena terbukti kebenarannya.

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Untuk membuktikan hipotesis ini menggunakan pengujian regresi secara parsial dengan menggunakan nilai  $t_{hitung}$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  sebesar 2,381 dan nilai  $t_{sig}$  sebesar 0,021 ( $t_{sig} = 0,021$ ) berarti nilai  $t_{sig} < 0,05$ . Atas dasar ini, maka hipotesis ketiga yang diajukan sebelumnya dapat diterima karena terbukti kebenarannya.

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Untuk membuktikan hipotesis ini menggunakan pengujian regresi secara parsial dengan menggunakan nilai  $t_{hitung}$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  sebesar 6,163 dan nilai  $t_{sig}$  sebesar 0,000 ( $t_{sig} = 0,000$ ) berarti nilai  $t_{sig} < 0,05$ . Atas dasar ini, maka hipotesis keempat yang diajukan sebelumnya dapat diterima karena terbukti kebenarannya.

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa disiplin kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Hal ini disebabkan karena setiap elemen yang menjadi item indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor yang menentukan tingkat kinerja pegawai dalam bekerja.

Sesuai hasil pengujian model regresi secara parsial diketahui bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Hal ini dapat

di interpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja maka kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna akan semakin tinggi pula.

Hal ini disebabkan karena setiap elemen yang menjadi item indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja merupakan faktor yang menentukan kenyamanan seseorang dalam bekerja. Sehingga apabila organisasi mampu menciptakan hubungan kerja yang baik, komunikasi yang lancar, serta kerjasama dalam organisasi berjalan dengan baik antara sesama anggota maupun antara anggota dengan pimpinan, maka anggota secara langsung menyukai pekerjaan sehingga anggota akan memiliki kinerja yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian model regresi secara parsial diketahui bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Hal ini dapat di interpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna akan semakin tinggi pula.

Hasil pengujian dalam penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organizational berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan komitmen organizational searah positif dan nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya semakin baik komitmen organizational pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna maka tingkat kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna akan tinggi. Perubahan peningkatan komitmen organizational searah positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Oleh karena itu kunci keberhasilan yang akan diraih kedepan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna adalah dengan cara meningkatkan komitmen organizational pegawai.

## **V. KETERBATASAN PENELITIAN**

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini menggunakan kuesioner sehingga terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Data yang diperoleh merupakan jawaban langsung dari responden penelitian, sehingga perolehan data pada penelitian ini sangat dipengaruhi oleh persepsi dan kejujuran responden dalam memberikan jawaban atas pernyataan yang diberikan dalam kuesioner.

Dalam memberikan jawaban mungkin saja kurang jelas maksud dari pernyataan tersebut, sehingga sangat dimungkinkan ada beberapa jawaban yang agak menyimpang dari tujuan yang seharusnya.

## **VI. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Disiplin kerja, kepuasan kerja dan komitmen organizational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna.
4. Komitmen organizational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.S. Moenir. 1999. *Manajemen Pelavanan Oman di Indonesia*. Jakarta: Aksara.
- Dipta Adi Prawatya, Susilo Toto Raharjo, 2012, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) di Krai Purwodadi, Diponegoro Journal Of Management*. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>.
- Ghoniayah, Nunung dan Masurip. 2011. "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen". *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 2. No. 2. 2011. Hal. 118 – 129. Universitas Islam Sultan Agung. Semarang.
- Handoko T. Hani, 2000, *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*,. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P, Melayu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesepuluh, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Husein Umar, 2000. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta.
- Intanghina. 2008. *Pengaruh Budaya Perusahaan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan* (serial online), 28 April. Availabel from: URL: <http://intanghina.wordpress.com/2008/04/28/pengaruh-budayaperusahaan -dan-lingkungan-kerja-terhadap-kinerja -karyawan>.
- Ishak, Arep, dan Tanjung, Henri, 2003, *Manajemen Motivasi*, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta. Jaya. Anoraga, Pandji, 2005 *Manajemen Bisnis*. Rineka Cipta. Jakarta.
- M. Natsir. 2003. *Metode Penelitian Bandung* : Universitas Padjadjaran Bandung.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor
- Riduwan. 2006. *Metode dan tehnik Menyusun Tesis*. Bandung.
- Robbins, Stephen P, 2002, *Prilaku Organisasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Sarwono, Sarlito Wirawan, 1992, *Psikologi Lingkungan*, Cetakan Pertama, Penerbit PT Gramedia Grasindo, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business: A Skill Building Aproach*, New York-USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Siagaian, S. P.1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeprihanto John, 1997, *Manajemen Modal Kerja*, BPFE: Yogyakarta.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ketiga, Alfabeta, Bandung.
- Supranto, J, 2001. *Statistika :Teori dan Aplikasi*. Jilid 2, Edisi ke 6. Jakarta: Erlangga.