

PENGARUH KEPUASAN, MOTIVASI DAN KEDISIPLINAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN AGAMA PROVINSI JAWA TENGAH

NUR ABIDIN

PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO
SEMARANG

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan, motivasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode survey, sample dan kuesioner sebagai alat pengumpul data utama dan subyek dari penelitian ini sebanyak 108 responden. Lokasi penelitian dilakukan di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah. Metode analisa data ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan program AMOS 16.0 untuk menghitung besarnya pengaruh masing-masing variabel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai ($CR = 1.923$; $P = 0.054$), motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja ($CR = 1.510$; $P = 0.131$), kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($CR = -3.392$; $P = \text{signifikan}$), motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($CR = 2,256$; $P = 0,024$), dan kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($CR = 5,211$; $P = \text{signifikan}$)

Kata kunci : kepuasan, motivasi, kedisiplinan dan kinerja pegawai.

ABSTRACT

The objective of this research is to know influence of job satisfaction, motivation, and discipline toward the job performance. This research uses survey, sampling method and questionnaires as the tools in collecting in the main data and the subject of this research were 108 respondents. An object of this research in the Religion of Department Regional Central of Java Office. This data analyzing methods utilize Structural Equation Modelling (SEM) by using AMOS 16.0 software program to calculate the effect of each variable. This research shows these following results : there is not a significant influence of job satisfaction toward job discipline (CR = 1.923; P = 0.054) , there is not a significant influence of job motivation toward job discipline (CR = 1.510; P = 0.131), there is a significant influence of job satisfaction toward job performance, although negative result (CR = -3.392; P = significant) , there is a significant influence of job motivation toward job performance (CR= 2,256; P = 0,024), and there is a significant influence of job discipline toward job performance (CR= 5,211; P = significant).

Keywords : job satisfaction, motivation, discipline, and job performance

PENDAHULUAN

Pegawai dalam sebuah organisasi, baik swasta maupun pemerintah mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan suatu tujuan, sekaligus menjadi penggerak dan penentu arah suatu organisasi. Agar dapat memperlihatkan pola kerja yang sistematis, terstruktur dan terprogram, maka perlu adanya peningkatan sumber daya manusia yang optimal. Oleh karena itu, untuk bisa menunjang tugas kedinasan ini sangat tergantung dari kepuasan, motivasi dan kedisiplinan kerja para pegawai. Faktor-faktor tersebut sangat penting dimiliki oleh setiap orang pegawai dalam menjalankan aktifitas kedinasannya untuk meningkatkan kinerja atau produktifitas kerjanya.

Salah satu tugas Pokok Departemen Agama adalah menyelenggarakan sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang Agama. Keberhasilan pelaksanaan tugas ini tidak dapat diingkari, adalah merupakan rangkaian penting dalam pencapaian tujuan nasional (Departemen Agama RI Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai, 1988 : 1).

Dalam rangka keberhasilan tugas pokok seperti dimaksud, diperlukan aparatur pemerintah yang lebih efisien, efektif serta mampu melaksanakan seluruh tugas umumpemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian pada masyarakat, bangsa dan negara.

Tugas pokok ini telah diatur sedemikian rupa baik dalam Satuan Organisasi Tatalaksana Perkantoran, Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) maupun Petunjuk Teknis (Juknis). Kemudian didalam Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 pasal 5 disebutkan bahwa setiap Pegawai Negeri wajib mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas dan tidak puas dalam bekerja (Veithzal Rivai, 2008 : 475). Sementara, Malayu S.P. Hasibuan (2007 : 202) menekankan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh R. Poppi Rustanti (2007), Muhammad Masruri bersama Muhammad Tahwin (2006), dan Muhaimin (2004) yang pada dasarnya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara bersama-sama maupun secara parsial berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Edhi Prasetyo bersama M. Wahyudin (2006), Tony Listianto bersama Bambang Setiaji (2005), Alf Crossman bersama Bassem Abou-Zaki, H. Teman Koesmono (2004), dan Parwanto bersama Wahyudin, telah menghasilkan kesimpulan yang relatif sama, yaitu bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Menurut Veithzal Rivai (2008 : 455) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Robert L. Mathis – John H. Jackson (2006 : 114) mengatakan bahwa motivasi (motivation) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan, untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan

Dari beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Gayuh Priyandanu (2007), Edhi Prasetyo bersama M. Wahyudin (2006), Tony Listianto bersama Bambang Setiaji (2005), Riana Etykawati (2004), dan H. Teman Koesmono (2004), secara bersama-sama menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan serta memberikan kontribusi dalam meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai.

Kondisi yang sebenarnya pun telah menggambarkan bahwa, ternyata motivasi antar pegawai pun berbeda, hal ini diperlihatkan masih belum sepenuhnya tugas kedinasan berjalan dengan baik, karena ada sebagian pegawai yang belum menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya, sehingga berakibat pada penumpukan volume pekerjaan dan menjadikan banyak pekerjaan yang tertunda. Kondisi diatas membuktikan bahwa kinerja pegawainya masih rendah dan belum optimal.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal (Malayu S.P. Hasibuan, 2007 : 193).

Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai Departemen Agama RI (1988 : 2), menyatakan bahwa salah satu hal yang mendukung disiplin adalah kesadaran/keinsyafan seseorang, tugas, dan tanggung jawab yang ada padanya akan tumbuh disiplin yang hidup; merupakan dasar yang kuat bagi pengendalian diri. Pengendalian diri ini merupakan usaha mental, psikologis maupun fisik yang berisi kemampuan untuk menjamin agar tingkah laku seseorang memenuhi ketentuan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian dari Purnomo Budi Setiyawan bersama Waridin (2006), Tony Listianto bersama Bambang Setiaji (2005), Riana Etykawati (2004), Tony Listianto bersama Bambang Setiaji (2005), dan Muhaimin (2004), memperlihatkan adanya hubungan yang signifikan antara kedisiplinan kerja dengan kinerja pegawai.

Disisi lain, kedisiplinan pegawainya masih belum optimal, hal ini terbukti masih kurangnya mereka dalam menghargai arti pentingnya waktu, sehingga tidak jarang dari mereka yang masuk kerja tidak sesuai jam kantor dan meninggalkan kantor/pulang sebelum waktunya.

Menurut A.A. Anwar Parabu Mangkunegara (2009 : 67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006 : 113) mengemukakan bahwa ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja, yaitu : kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literatur manajemen sebagai :

$$\text{Kinerja (Performance - P) = Kemampuan (Ability - A) X Usaha (Effort - E) X} \\ \text{Dukungan (Support - S)}$$

Sebagaimana hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para penulis didepan, mengindikasikan bahwa kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kedisiplinan kerja

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara bersama-sama maupun secara parsial.

Menurut pengamatan sementara (*preliminary data gathering*) dan dari hasil wawancara dengan Kepala Sub Bag Ortala dan Kepeg (Juli 2009) menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan Kantor Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah ini masih belum optimal, hal ini dikarenakan :

- Tingkat kepuasan kerja pegawai yang ternyata berbeda antara satu dengan lainnya, karena ada yang beranggapan dan merasa gaji yang diterimanya tidak sebanding dengan volume pekerjaannya.
- Masih rendahnya motivasi kerja pegawai, ini terlihat dari tugas kedinasan yang belum semuanya terlaksana dan terdistribusi dengan baik, sehingga berakibat pada penumpukan volume pekerjaan dan menjadikan tertundanya pekerjaan yang lain.
- Kedisiplinan kerja masih belum dilaksanakan dengan sepenuh hati, hal ini tampak jelas dari kurangnya pegawai dalam menghormati arti pentingnya waktu, karena tidak jarang dari mereka yang masuk kerja tidak sesuai dengan jam kantor dan meninggalkan kantor/pulang sebelum waktunya.

Dengan dilandasi pemikiran dan fenomena diatas, sangatlah menarik untuk mengkaji pentingnya peran serta pegawai dalam usaha meningkatkan kinerjanya, sekaligus untuk membuktikan dirinya adalah sebagai aparatur pemerintah dan abdi masyarakat yang mempunyai loyalitas dan dedikasi tinggi.

RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan didepan, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.

3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.
5. Apakah kedisiplinan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.

Hipotesis

Penelitian ini merupakan penelitian studi korelasi yang dirancang untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berada dalam suatu populasi. Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan di depan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- a. Hipotesis 1 (H_1) : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.
- b. Hipotesis 2 (H_2) : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.
- c. Hipotesis 3 (H_3) : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.
- d. Hipotesis 4 (H_4) : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.
- e. Hipotesis 5 (H_5) : Kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.

LANDASAN TEORI

Sebagaimana pembahasan sebelumnya, bahwa variabel-variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, kedisiplinan kerja, motivasi kerja, dan kinerja (prestasi kerja/produktifitas kerja).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja.

Keith Davis (1985 : 96) dalam Mangkunegara (2009 : 117) mengemukakan bahwa *"job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work"* (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Wexley dan Yukl (1977 : 98) mendefinisikan kepuasan kerja *"is the way an employee feel about his or her job"* (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Berdasarkan pendapat dari Davis, Wexley dan Yukl tersebut diatas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek - aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan, perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas. Secara lebih spesifik, kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai.

Berbagai teori yang membahas mengenai kepuasan kerja diantaranya yaitu teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), teori pandangan kelompok (*social reference group theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), dan teori dua faktor Herzberg (Mangkunegara, 2009 : 120).

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. (Malayu S.P. Hasibuan, 2007 hal : 141).

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969 : 173) dalam Mangkunegara (2009 : 93) bahwa "*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*". (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah satu tujuan tertentu). Sedangkan menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2006 : 114)

Motivasi (*motivation*) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak karena satu alasan: untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan.

Disiplin Kerja

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Secara etimologis, kata "disiplin" berasal dari kata Latin "diciplina" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat (Moekijat, 1987).

Kedisiplinan kerja adalah fungsi MSDM yang terpenting dan menjadi tolok ukur untuk mengukur/mengetahui apakah fungsi-fungsi MSDM lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Kedisiplinan karyawan yang baik, mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM lainnya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Sebaliknya jika kedisiplinan karyawan kurang baik, berarti penerapan fungsi-fungsi MSDM pada perusahaan kurang baik. (Malayu S.P. Hasibuan, 2007 : 193).

Jadi kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Dari beberapa pengertian di atas, disiplin terutama ditinjau dari perspektif organisasi, dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap anggota organisasi terhadap semua aturan yang berlaku di dalam organisasi tersebut, yang terwujud melalui sikap, perilaku dan perbuatan yang baik sehingga tercipta keteraturan, keharmonisan, tidak ada perselisihan, serta keadaan-keadaan baik lainnya.

Menurut Nitisemito (1988) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, yaitu: tujuan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan, teladan pemimpin, kesejahteraan, keadilan, pengawasan melekat (waskat), sanksi hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Perilaku disiplin karyawan merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk.

Oleh karena itu, pembentukan perilaku disiplin kerja, menurut Commings (1984) dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu:

a. Preventive dicipline

Preventive dicipline merupakan tindakan yang diambil untuk mendorong para pekerja mengikuti atau mematuhi norma-norma dan aturan-aturan sehingga pelanggaran tidak terjadi. Tujuannya adalah untuk mempertinggi kesadaran pekerja tentang kebijaksanaan dan peraturan pengalaman kerjanya.

b. Corrective dicipline

Corrective dicipline merupakan suatu tindakan yang mengikuti pelanggaran dari aturan-aturan, hal tersebut mencoba untuk mengecilkan pelanggaran lebih lanjut sehingga diharapkan untuk perilaku dimasa mendatang dapat mematuhi norma-norma peraturan.

Pada dasarnya, tujuannya semua disiplin adalah agar seseorang dapat bertingkah laku sesuai dengan apa yang disetujui oleh perusahaan. Dengan kata lain, agar seseorang dapat melakukan penyesuaian sosial dengan baik.

Menurut Mangkunegara (2009 : 129) ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif, dan disiplin korektif :

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya peraturan-peraturan organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000 : 67)

Sedangkan menurut Malayu S. P. Hasibuan, 2007 hal : 94, Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja (prestasi kerja) berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi yang sesungguhnya yang dicapai seseorang). Jadi pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (prestasi kerja) merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu: kemampuan dan minat seorang pekerja/pegawai, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan peran dan tingkat motivasi seorang pekerja/pegawai. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan. (Malayu S. P. Hasibuan, 2007 : 94), sedangkan menurut Cardoso, 1997 : 160, Kinerja atau prestasi kerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor : pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*), kemampuan (*abilities*), sikap (*attitude*), dan kebiasaan (*behaviors*).

Sementara, menurut Sukarna, 1993 hal : 41 produktifitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : kemampuan dan ketangkasan responden, manajerial skill/kemampuan pimpinan perusahaan, lingkungan kerja yang baik, lingkungan masyarakat yang baik, insentif atau upah kerja, motivasi pekerja yang meraih produktifitas kerja, disiplin kerja responden, kondisi politik atau keamanan dan ketertiban negara, persatuan dan kesatuan antar kelompok kerja, kebudayaan suatu negara, pendidikan dan pengalaman kerja, kesehatan dan keselamatan responden, fasilitas kerja, dan kebijakan dan sistem administrasi.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian ini mengarah pada penelitian formal, yaitu penelitian yang terstruktur diawali dengan pengajuan hipotesis. Salah satu metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survey, yaitu suatu metode pengumpulan data melalui penyebaran angket dalam bentuk kuesioner (daftar pertanyaan) kepada responden secara langsung. Sesuai dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini

menggunakan alat analisis model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan Program AMOS ver. 16.0.

Penelitian ini akan menyajikan sejauh mana pengaruh kepuasan, motivasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.

Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas, yaitu kepuasan kerja (X1), motivasi kerja (X2), dan kedisiplinan kerja (X3), dan satu variabel terikat, yaitu kinerja pegawai (Y). Ketiga variabel bebas (X1, X2, dan X3) dihubungkan dengan variabel terikat (Y) dengan pola hubungan sebagai berikut :

- hubungan antara variabel X1 terhadap variabel X3,
- hubungan antara variabel X2 terhadap variabel X3,
- hubungan antara variabel X1 terhadap variabel Y,
- hubungan antara variabel X2 terhadap variabel Y,
- hubungan antara variabel X3 terhadap variabel Y.

Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana variabel-variabel itu diukur. Definisi operasional ini akan menjelaskan secara ringkas tentang bagaimana mengoperasionalkan variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian ini. Dalam penelitian ini definisi operasional dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kepuasan kerja** (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan pegawai meningkat.
- b. Motivasi Kerja** adalah suatu keadaan yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku karyawan agar bersedia bekerja lebih giat dan antusias

dalam usahanya untuk memperoleh hasil yang optimal, sesuai dengan target dan sasaran yang telah ditetapkan.

- c. **Kedisiplinan Kerja** adalah suatu ketentuan yang harus ditaati oleh para pekerja dalam menjalankan kewajiban tugasnya dengan baik.
- d. **Kinerja (Prestasi Kerja)** adalah suatu tindakan efektifitas yang mengarah pada penyelesaian tugas dan tanggung jawab karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dalam merealisasikan target/sasaran yang telah ditetapkan.

Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

Populasi adalah suatu kesatuan individu atau subyek pada wilayah dan waktu serta dengan kualitas tertentu yang akan diamati/diteliti. (Supardi, 2005 : 101). Berdasarkan pengertian tersebut, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah Semarang yang berjumlah 185 orang. Mempertimbangkan jumlah anggota populasi (*population size*) dan keterbatasan waktu pelaksanaan penelitian, maka dengan segala keterbatasan dalam penelitian ini akan diambil sampel, sehingga penelitian ini didasarkan atas data hasil sampling.

Sampel adalah sebagian dari anggota populasi yang terpilih untuk mewakili seluruh anggota populasinya, oleh karena itu sampel harus mempunyai tingkat representatifitas yang tinggi. Agar sampel mempunyai tingkat representatifitas yang tinggi, maka jumlah sampel (*sample size*) dan metode pengambilan sampel perlu diperhatikan.

Berkaitan dengan hal ini serta untuk menjamin *un-biased sample*, maka pengambilan sampel dilakukan dengan cara **Stratified Random Sampling**. Dengan menggunakan asumsi pendekatan **proporsional**, maka masing-masing UPT ditentukan dengan jumlah sampel sebagai berikut :

- Sub Bag PIK $= \frac{12}{185} \times 100 = 7$ orang
- Sub Bag Orjala & Kepeg $= \frac{15}{185} \times 100 = 8$ orang

- Sub Bag Keu & IKN $= \frac{15}{185} \times 100 = 8$ orang
- Sub Bag Humas & KUB $= \frac{10}{185} \times 100 = 6$ orang
- Sub Bag Umum $= \frac{20}{185} \times 100 = 11$ orang
- Bidang Urais $= \frac{16}{185} \times 100 = 8$ orang
- Bidang Garahazawa $= \frac{21}{185} \times 100 = 11$ orang
- Bidang Mapenda $= \frac{22}{185} \times 100 = 12$ orang
- Bidang Pekapontren $= \frac{18}{185} \times 100 = 10$ orang
- Bidang Penamas $= \frac{16}{185} \times 100 = 8$ orang
- Bimas Kristen $= \frac{5}{185} \times 100 = 3$ orang
- Bimas Katholik $= \frac{4}{185} \times 100 = 2$ orang
- Bimas Hindu $= \frac{7}{185} \times 100 = 4$ orang
- Bimas Budha $= \frac{4}{185} \times 100 = 2$ orang

Jenis Data

Dalam penelitian ini jenis data digunakan adalah :

Data Primer, adalah data yang langsung diperoleh penulis melalui sumber sumber primer penelitian, yaitu pada pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.

Data Sekunder, adalah data yang diperoleh penulis melalui sumber-sumber sekunder, seperti dokumen yang berkaitan dengan data kepegawaian teori-teori yang penulis peroleh dari telaah pustaka, dan dokumentasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam proses pengumpulan data ini adalah melalui :

- a. **Kuesioner**, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden untuk menjawabnya.

- b. **Wawancara**, merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan perbincangan langsung dengan nara sumber/responden untuk mengetahui segala sesuatunya yang lebih detail.
- c. **Studi Pustaka**, merupakan salah satu cara teknik pengumpulan data guna melengkapi dan memperkuat data-data yang diperoleh dari dua tehnik sebelumnya, hal ini dilakukan dengan cara memperbanyak telaah pustaka dari sumber-sumber bacaan/buku-buku penunjang penelitian ini.

Teknik Pengolahan Data

- a. **Penyuntingan (*Editing*)**, merupakan proses pengolahan data yang diperoleh dari hasil data yang terkumpul, untuk mengetahui apakah lembar pertanyaan/kuesioner yang diberikan oleh responden sudah terjawab lengkap atau belum.
- b. **Pemberian Kode (*Coding*)**, merupakan proses pemberian kode tertentu terhadap jawaban yang diberikan oleh responden, untuk kemudian dikelompokan dalam kategori yang sama.
- c. **Pemberian Nilai/Angka (*Scoring*)**, merupakan kegiatan yang dilakukan dalam pemberian nilai/angka untuk setiap yang diberikan responden, untuk memperoleh data yang kualitatif.
- d. **Pentabulasian (*Tabulating*)**, merupakan proses pengolahan data dengan cara memasukkan data (*data entry*) atas jawaban responden yang telah di-*scoring* tersebut menjadi bentuk tabelaris yang dapat digunakan untuk mencari pengaruh antar berbagai variabel.
- e. **Analisis (*Analysis*)**, merupakan kegiatan terpenting dari setiap kegiatan penelitian dalam upaya untuk menjawab rumusan masalah penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian, sehingga mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan dengan baik. Dengan demikian rumusan masalah penelitian akan terjawab dan hipotesis penelitian juga akan terjawab, yang pada gilirannya tujuan dari penelitian ini dapat tercapai.

Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bisa digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Maka akan menjadikan nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien, dan komunikatif. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah **Skala Likert**. Skala Likert ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Dalam Skala Likert, para responden diminta memberikan jawaban yang menunjukkan sejauh mana mereka merasa positif atau negatif terhadap suatu topik (Fuad Mas'ud, 2004 : 60), mempunyai gradasi dari sangat negatif (**1**) sampai dengan sangat positif (**5**), yaitu :

- Jawaban **STS** (Sangat Tidak Setuju) diberi skor = **1**
- Jawaban **TS** (Tidak Setuju) diberi skor = **2**
- Jawaban **N** (Netral) diberi skor = **3**
- Jawaban **S** (Setuju) diberi skor = **4**
- Jawaban **SS** (Sangat Setuju) diberi skor = **5**

Teknik Analisa Data

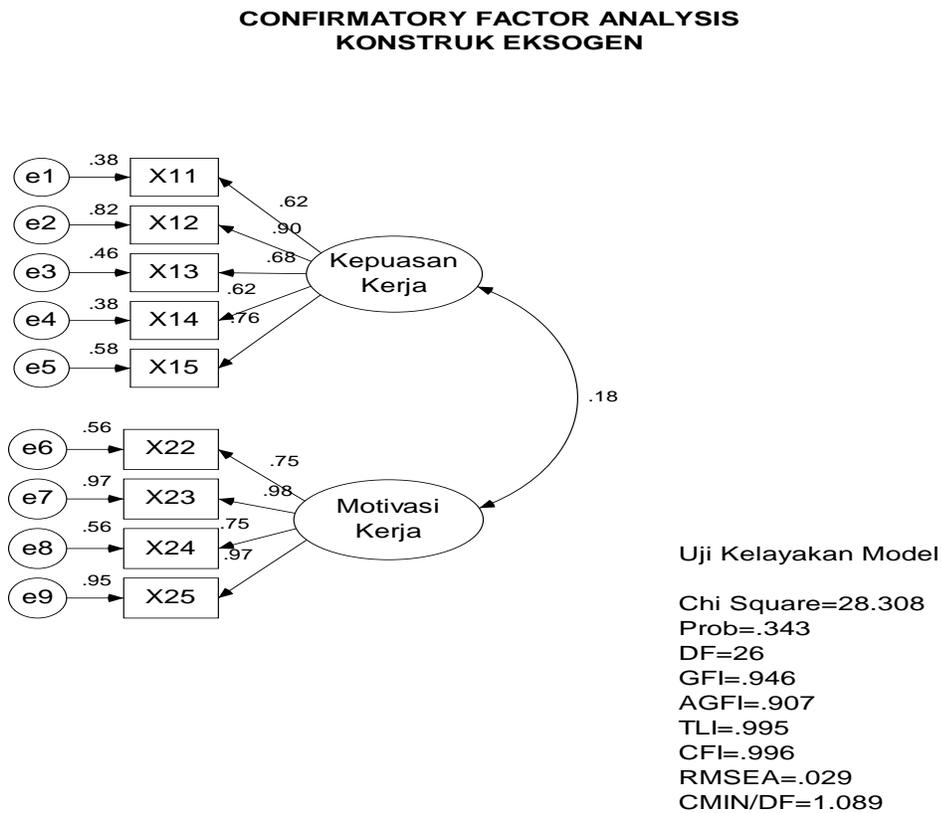
Analisa data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode penelitian, karena itu, dalam analisa data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Dalam metode analisa data ini, maka digunakan analisa **model persamaan struktural** (*Structural Equation Modeling*) dengan Program AMOS ver. 16.0. disertai dengan uji kesesuaian model (*Goodness of Fit*) pada persamaan struktural.

Hasil Penelitian

1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Analisis faktor konfirmatori ini akan dilakukan dua tahap, yaitu analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen dan analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen.

a. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

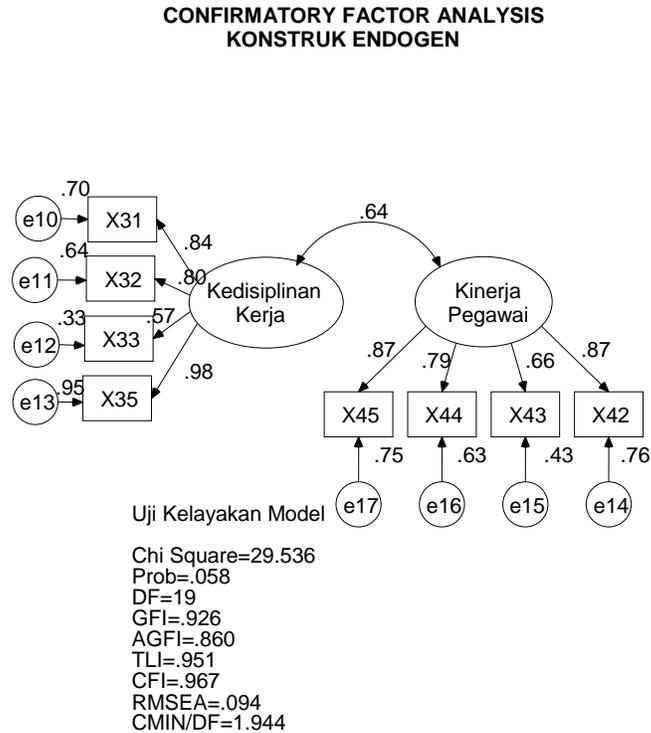


Gambar 1.1 : Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikan yaitu sebesar 0,343 ($p > 0,05$),

nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matrik kovarian populasi yang di estimasi.

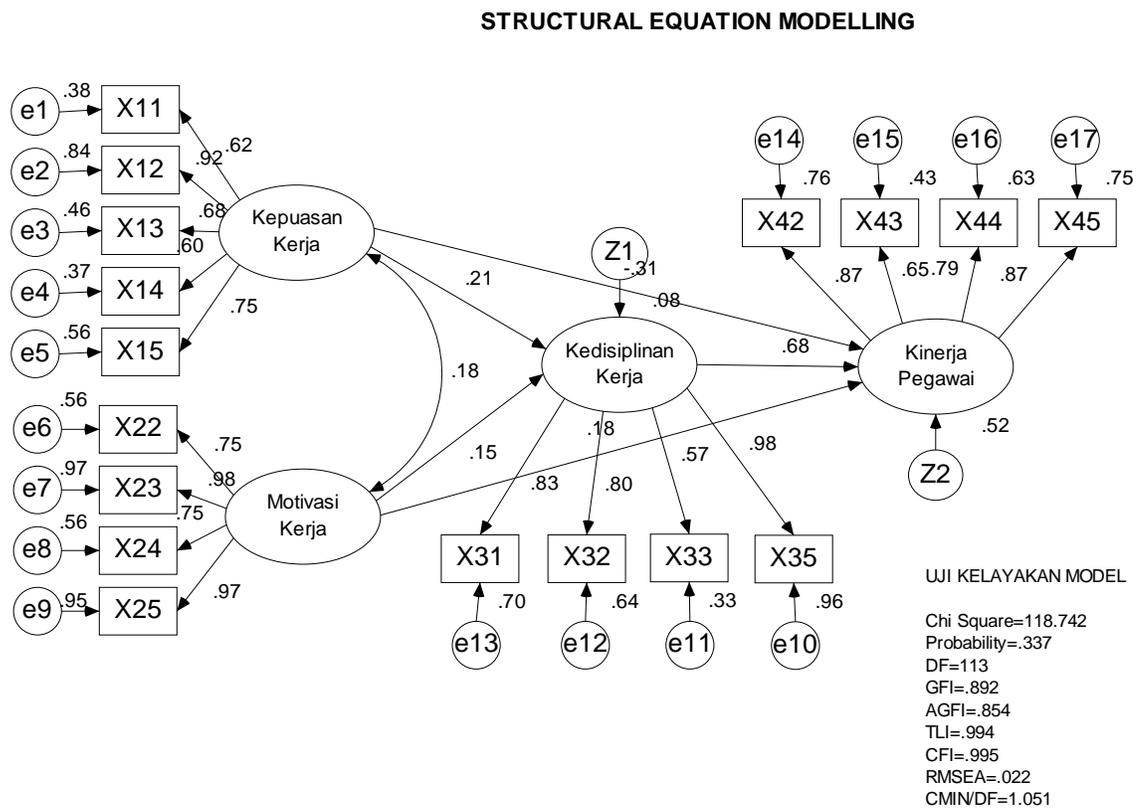
b. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Gambar 1.2 : Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,058 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi.

c. Uji Model Fit (*Goodness of Fit*)



Gambar 1.3 : Uji Model Fit (*Goodness of Fit*)

Pengujian ini dimaksudkan untuk menguji kesesuaian antara data responden dengan model penelitian yang dikembangkan. Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis *full* model SEM telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,337 ($p > 0,05$). Nilai ini menunjukkan tidak adanya

perbedaan antara matriks kovarian prediksi dengan matriks kovarian yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik meskipun GFI dan AGFI belum mencapai nilai 0,90.

2. Uji Normalitas dan Outlier

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data penelitian yang digunakan sebagai *input* data bagi SEM telah terdistribusi normal. Uji normalitas ini perlu dilakukan karena metode SEM yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Method* yang mensyaratkan data harus terdistribusi normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewnees data berada pada rentang antara $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1 : Normalitas Data

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
X45	1.000	5.000	.114	.485	-.365	-.775
X35	2.000	5.000	.162	.685	-.615	-1.304
X22	2.000	5.000	-.109	-.463	-.545	-1.155
X23	2.000	5.000	.049	.206	-.511	-1.083
X24	2.000	5.000	-.014	-.060	-.517	-1.097
X25	2.000	5.000	-.019	-.081	-.570	-1.210
X15	2.500	5.000	-.147	-.622	-.810	-1.719
X14	3.000	5.000	.284	1.207	-.766	-1.626
X44	2.000	5.000	.180	.765	-.708	-1.501
X43	2.000	5.000	.138	.583	-.992	-2.105
X42	1.000	5.000	.074	.315	-.505	-1.072

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
X31	2.000	5.000	.148	.630	-.627	-1.330
X32	2.000	5.000	.057	.241	-.444	-.941
X33	2.000	5.000	.081	.343	-.700	-1.485
X11	2.000	5.000	-.039	-.164	-.400	-.849
X12	2.000	5.000	-.466	-1.977	-.523	-1.110
X13	3.000	5.000	.232	.986	-.727	-1.543
Multivariate					9.385	1.919

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 2.1 terlihat bahwa tidak ada angka nilai pada kolom CR untuk skewnees yang lebih besar dari $\pm 1,96$ dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

b. Uji Outlier

Univariate Outlier

Deteksi terhadap ada tidaknya univariate *outlier* dapat dilakukan dengan menggunakan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau z-score yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, etal 1995). Observasi data yang memiliki nilai z-score $> \pm 3,0$ akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *univariate outlier* yang tersaji pada Tabel 2.2 dibawah ini menunjukkan tidak adanya *univariate outlier* karena nilai z-score maksimum sebesar 2,24904 dan nilai minimum terbesar adalah -2,87221 atau nilai tidak ada yang $> \pm 3,0$.

Tabel 2.2 : Pengujian Outlier Univariate

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

Zscore(X11)	108	-2.67817	1.72264	-9.1590135E-3	1.00005830
Zscore(X12)	108	-2.87221	1.22022	-1.1298347E-2	.99764804
Zscore(X13)	108	-1.84199	1.61968	.0330818	.94283665
Zscore(X14)	108	-1.69117	1.73837	-8.1572352E-3	1.00101204
Zscore(X15)	108	-2.37642	1.45538	-6.3798248E-3	1.00243094
Zscore(X22)	108	-2.17610	1.82156	.0139798	.99390355
Zscore(X23)	108	-2.22017	1.89312	.0078618	1.00127207
Zscore(X24)	108	-2.19829	2.03019	.0073037	1.00173698
Zscore(X25)	108	-2.23370	1.89296	.0079458	1.00119914
Zscore(X31)	108	-2.26284	2.24904	.0000639	1.00466181
Zscore(X32)	108	-2.35359	1.98232	.0151013	.99209686
Zscore(X33)	108	-2.33745	2.06800	.0012474	1.00457682
Zscore(X35)	108	-2.24935	1.99006	.0142850	.99342603
Zscore(X42)	108	-2.79659	1.72776	-2.8824834E-4	1.00465748
Zscore(X43)	108	-1.74819	1.97597	.0104398	.99867659
Zscore(X44)	108	-1.95048	1.86873	.0062723	1.00250556
Zscore(X45)	108	-2.79024	1.87085	.0096512	.99954889
Valid N (listwise)	108				

Multivariate Outlier

Table 2.3 : Pengujian *Outlier Multivariate*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
96	35.935	.005	.397
71	34.300	.008	.201
76	32.499	.013	.167
78	31.616	.017	.109
20	28.864	.036	.345
87	27.683	.049	.432
106	27.034	.058	.430
103	26.687	.063	.368

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	25.383	.086	.596
33	25.343	.087	.471
80	25.289	.088	.358
98	25.146	.091	.284
91	24.890	.097	.249
53	24.551	.105	.244
69	24.396	.109	.197
24	24.120	.116	.185
75	23.435	.136	.293
66	23.130	.145	.300
68	22.853	.154	.302
36	22.663	.161	.279
16	22.082	.182	.403
52	22.077	.182	.313
102	21.582	.201	.419
2	21.396	.209	.405
8	20.980	.227	.495
97	20.552	.247	.597
88	20.455	.252	.552
41	20.349	.257	.513
40	20.312	.259	.443
54	20.293	.260	.367
15	20.102	.269	.371
26	19.953	.277	.358
77	19.931	.278	.292
29	19.887	.280	.240

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
89	19.697	.290	.248
74	19.694	.290	.188
94	19.304	.311	.272
84	19.102	.323	.290
28	18.793	.341	.360
99	17.948	.392	.711
7	17.943	.392	.642
18	17.913	.394	.582
60	17.808	.401	.561
48	17.322	.433	.734
25	17.085	.449	.777
86	16.972	.456	.767
108	16.934	.459	.722
105	16.773	.470	.733
93	16.734	.472	.686
67	16.581	.483	.696
34	16.456	.492	.692
47	16.363	.498	.672
51	16.264	.505	.654
72	16.169	.512	.635
62	16.108	.516	.596
59	16.106	.516	.521
82	16.056	.520	.474
100	16.027	.522	.414
61	15.696	.546	.533
6	15.590	.553	.519

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
55	15.373	.569	.572
83	15.231	.579	.580
27	14.793	.610	.751
90	14.694	.617	.738
31	14.663	.620	.687
56	14.618	.623	.641
4	14.523	.630	.622
107	14.286	.647	.685
57	14.284	.647	.612
95	13.918	.673	.745
64	13.821	.680	.728
30	13.669	.690	.741
32	13.559	.698	.730
101	13.404	.709	.743
23	13.272	.718	.744
5	13.217	.722	.703
3	13.097	.730	.696
81	12.870	.745	.745
42	12.800	.749	.710
49	12.716	.755	.681
14	12.698	.756	.610
38	12.668	.758	.541
79	12.646	.760	.466
12	11.983	.801	.771
73	11.730	.816	.819
92	11.721	.817	.754

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
70	11.648	.821	.713
13	11.174	.847	.858
50	11.132	.850	.812
11	10.946	.859	.822
58	10.861	.864	.786
39	10.768	.868	.749
63	10.604	.876	.742
37	10.320	.890	.791
43	10.312	.890	.701
22	10.301	.891	.597
35	10.246	.893	.509
9	9.785	.912	.653
85	9.676	.917	.587
46	9.312	.930	.655

Sumber : Data primer yang diolah

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*. Namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalanobis (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variable dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, etal,1995; Norusis,1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2002)

Berdasarkan hasil uji *Mahalanobis Distance* pada lampiran, terlihat bahwa nilai *Mahalanobis Distance observed variable* adalah lebih kecil dari $\chi^2(17,0.001)$, yang berarti bahwa tampilan data yang dianalisis ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat *outlier multivariate*.

3. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0,70.

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh kosntruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Tabel 4 - 7 berikut ini :

Tabel 3.1 : *Reliability* dan *Variance Extract* Untuk Variabel Kepuasan Kerja

VARIABEL	STD.LOADING	STD.LOADING2	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACTED
KEPUASAN KERJA				0.84	0.52
X11	0.619	0.383161	0.616839		
X12	0.919	0.844561	0.155439		
X13	0.677	0.458329	0.541671		
X14	0.604	0.364816	0.635184		
X15	0.745	0.555025	0.444975		
	3.564	2.605892	2.394108		

Sumber : Output Amos

Tabel 3.2 : *Reliability* dan *Variance Extract* Untuk Variabel Motivasi Kerja

VARIABEL	STD.LOADING	STD.LOADING2	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACTED
MOTIVASI KERJA				0.93	0.76
X22	0.75	0.5625	0.4375		
X23	0.983	0.966289	0.033711		
X24	0.746	0.556516	0.443484		
X25	0.975	0.950625	0.049375		
	3.454	3.03593	0.96407		

Sumber : Output Amos

Tabel 3.3 : Reliability dan variance extract Untuk Variabel Kedisiplinan Kerja

VARIABEL	STD.LOADING	STD.LOADING2	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACTED
KEDISIPLINAN KERJA				0.88	0.66
X31	0.834	0.695556	0.304444		
X32	0.8	0.64	0.36		
X33	0.571	0.326041	0.673959		
X35	0.979	0.958441	0.041559		
	3.184	2.620038	1.379962		

Sumber : Output Amos

Tabel 3.4 : Reliability dan variance extract Untuk Variabel Kinerja Pegawai

VARIABEL	STD.LOADING	STD.LOADING2	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACTED
KINERJA PEGAWAI				0.9	0.641
X42	0.871	0.758641	0.241359		
X43	0.653	0.426409	0.573591		
X44	0.793	0.628849	0.371151		
X45	0.866	0.749956	0.250044		
	3.183	2.563855	1.436145		

Sumber : Output Amos

Hasil pengujian menunjukkan semua nilai *reliability* berada di atas 0,7. Hal ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat reliabilitas pengukur. Nilai *variance extract* juga berada di atas 0,5. Hal ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat ekstraksi faktor yang baik.

4. Pembahasan

Berdasarkan uji kelayakan model secara keseluruhan hasil dari analisis *Structural Equation Model* (SEM), yang sekaligus digunakan untuk menganalisis

hipotesis penelitian yang diajukan, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1 : Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

HIPOTESIS	Nilai CR dan P	Hasil Uji
H1 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.	CR= 1,923 P = 0,054	Tidak Diterima
H2 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah.	CR= 1,510 P = 0,131	Tidak Diterima
H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah	CR= -3,392 P = signifikan	Tidak Diterima
H4 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah	CR= 2,256 P = 0,024	Diterima
H5 : Kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah	CR= 5,211 P = signifikan	Diterima

Sumber : Hasil Analisis Data

Keterangan : **CR** adalah *Critical Rasio* dan **P** adalah *Probability* (lihat Tabel 4.25)

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang di ajukan pada Bab II. Dalam pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada tabel diatas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan CR (*Critical Ratio*) diatas 2,00 dan nilai P (*Probability*) dibawah 0,05. apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

a. Uji hipotesis 1 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah

Hipotesis pertama pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja. Dari pengelolaan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan kedisiplinan kerja seperti terlihat pada Tabel 4.25 adalah sebesar 1,923 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,054. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat dibawah 2,00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan diatas 0,05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama penelitian ini **tidak diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja **tidak berpengaruh** terhadap kedisiplinan kerja.

Hipotesis yang tidak diterima ini dikarenakan oleh objek penelitian yang terdapat pada Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah, dimana merupakan organisasi pemerintah yang pegawainya berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS adalah profesi yang memiliki "keamanan" kerja tinggi, sehingga pegawai berkecenderungan kurang disiplin dalam pekerjaannya dikarenakan sudah merasa puas dengan hasil pekerjaannya.

Sebagaimana hasil penelitian dari Muhaimin (2004), yang mengungkapkan bahwa kurangnya penghargaan (*reward*) yang didapatkan pegawai dari pimpinan/atasan, tergambar pada pegawai, yang sekalipun mampu menyelesaikan pekerjaannya melebihi target dalam jangka waktu yang ditentukan, mereka tidak mendapatkan penghargaan dari pimpinan/atasannya. Sebaliknya, apabila pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu yang telah ditentukan, maka pegawai tersebut mendapatkan teguran yang kurang tepat dari pimpinan/atasannya. Akibatnya, pegawai dalam menjalankan pekerjaannya tidak didasari dengan penuh kesungguhan, sehingga mereka merasa tidak perlu bekerja

dengan sungguh-sungguh, karena tidak adanya perhatian dan kepedulian dari pihak pimpinan/atasannya.

b. Uji hipotesis 2 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah

Hipotesis kedua pada penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara motivasi kerja terhadap kedisiplinan kerja adalah sebesar 1,510 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,131. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu dibawah 2,00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan diatas 0,05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini **tidak diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja **tidak berpengaruh** terhadap kedisiplinan kerja.

Sebagaimana hasil hipotesis yang pertama, maka hasil yang diperoleh pada hipotesis kedua ini tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa motivasi antar pegawai masih relatif rendah, kecenderungan ini diperlihatkan masih belum sepenuhnya kedisiplinan kerja menjadi akar budaya PNS. Lemahnya penanaman disiplin dan pengawasan melekat pada PNS, seperti menjadi faktor utama rendahnya motivasi PNS dalam menjalankan tugas kedinasan. Malayu S. P. Hasibuan (2007), memberikan gambaran bahwa untuk memotivasi karyawan ini sangat sulit, diantaranya karena hal-hal berikut :

- a. Apakah yang mendorong seseorang bergairah bekerja ?
- b. Mengapa ada orang yang bekerja keras untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, sedangkan orang lain walaupun dia mampu, cakap, dan terampil, prestasi kerjanya rendah saja ?
- c. Alat motivasi apa yang harus diberikan supaya karyawan bersedia bekerja keras ?

c. Uji hipotesis 3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah

Hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja pegawai seperti terlihat pada Tabel 4.1 adalah sebesar -3,392 dengan nilai P (*Probability*) yang signifikan. Nilai CR ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat yaitu dibawah 2,00 dan nilai P (*Probability*) yang memenuhi syarat dibawah 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa uji hipotesis 3 menunjukkan bahwa kepuasan kerja **berpengaruh negatif** dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja justru akan menurunkan kinerja pegawai. Meski demikian Hipotesis 3 **masih dapat diterima**.

Berangkat dari kondisi budaya organisasi dan karakteristik yang terbentuk pada PNS, menjadikan apa yang diperolehnya selama ini (termasuk gaji dan penghargaan) dianggap sesuatu yang biasa-biasa saja. Sehingga kepuasan dalam mereka bekerja tidak bisa mendorong kearah peningkatan kinerja pegawai.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut. (Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge, 2007). Lebih lanjut Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge (2007) mengatakan bahwa keterlibatan pekerjaan mengukur tingkat sampai mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri.

d. Uji hipotesis 4 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah

Hipotesis keempat pada penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja pegawai seperti terlihat pada Tabel 4.25 adalah sebesar 2,256 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,024. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi

syarat yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat penelitian ini **dapat diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja **berpengaruh** terhadap kinerja pegawai.

Dengan memberikan perhatian lebih terhadap motivasi kerja diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Indikator utama yang membentuk variable motivasi kerja seperti kebutuhan rasa aman, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan apabila mereka merasa aman dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu, yang juga perlu mendapatkan perhatian adalah adanya kebutuhan akan harga diri, kebutuhan fisiologis dan kebutuhan sosial.

Sebagaimana diperoleh hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Gayuh Priyandanu (2007), Edhi Prasetyo bersama M. Wahyudin (2006), Tony Listianto bersama Bambang Setiaji (2005), Riana Etykawati (2004), dan H. Teman Koesmono (2004), secara bersama-sama menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan serta memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

e. **Uji hipotesis 5** : Kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah

Hipotesis kelima pada penelitian ini adalah kedisiplinan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kedisiplinan kerja dengan kinerja pegawai seperti terlihat pada Tabel 4.20 adalah sebesar 5,211 dengan nilai P (*Probability*) yang signifikan. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu diatas 2,00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0,05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kelima penelitian ini **dapat diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa kedisiplinan kerja **berpengaruh** terhadap kinerja pegawai.

Dengan mengembangkan sistem pengawasan melekat pada pegawai dan penegakan disiplin pada pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Keteladanan pimpinan dalam memberikan contoh sesuai dengan aturan yang

berlaku, juga dapat memberikan kontribusi yang cukup besar dalam proses penegakan disiplin.

Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai Departemen Agama RI (1988 : 2), menyatakan bahwa salah satu hal yang mendukung disiplin adalah kesadaran/keinsyafan seseorang, tugas, dan tanggung jawab yang ada padanya akan tumbuh disiplin yang hidup; merupakan dasar yang kuat bagi pengendalian diri. Pengendalian diri ini merupakan usaha mental, psikologis maupun fisik yang berisi kemampuan untuk menjamin agar tingkah laku seseorang memenuhi ketentuan untuk mencapai tujuan.

Hipotesis ini ternyata ada kesesuaiannya dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Purnomo Budi Setiyawan bersama Waridin (2006), Tony Listianto bersama Bambang Setiaji (2005), Riana Etykawati (2004), Tony Listianto bersama Bambang Setiaji (2005), dan Muhaimin (2004), memperlihatkan adanya hubungan yang signifikan antara kedisiplinan kerja dengan kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjalin antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kedisiplinan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini terlihat dari hasil nilai $CR = 1,923 < 2,0$ dan probabilitas sebesar $0,054 > 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja **tidak diterima**.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara variabel motivasi kerja dengan variabel kedisiplinan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini terlihat dari hasil nilai $CR = 1,510 > 2,0$ dan probabilitas sebesar $0,131 > 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2

yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kedisiplinan kerja **tidak diterima**.

3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja pegawai memiliki pengaruh negatif dan signifikan. Hal ini terlihat dari hasil nilai $CR = -3,392 < 2,0$ dan probabilitas yang signifikan $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai **masih dapat diterima**.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini terlihat dari hasil nilai $CR = 2,256 > 2,0$ dan probabilitas sebesar $0,024 < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai **dapat diterima**.
5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara variabel kedisiplinan kerja dengan variabel kinerja pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini terlihat dari hasil nilai $CR = 5,211 > 2,0$ dan probabilitas yang signifikan $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang menyatakan kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai **dapat diterima**.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan penulis dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan sistem pengawasan melekat kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan. Pengawasan melekat dapat dilakukan dengan meningkatkan pengawasan yang berbasis teknologi seperti *finger print* untuk absensi dan penggunaan kamera CCTV untuk memantau kegiatan dari pegawai.
- b. Memberikan penghargaan pada pegawai yang disiplin, pimpinan memberikan contoh sesuai dengan aturan yang berlaku, dan menetapkan balas jasa yang

- sesuai, apabila pegawai tidak memiliki disiplin kerja maka organisasi dapat mengambil suatu tindakan yang akan menimbulkan efek jera.
- c. Memberikan perhatian lebih terhadap motivasi kerja dan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para pegawai untuk mengembangkan bakat dan potensi dirinya dalam menjalankan tugas kedinasan, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai.
 - d. Menata kembali *job discription* para pegawai, dengan asas *the right man in the right place*, sehingga kinerja pegawai akan menjadi lebih optimal, karena mereka merasa puas dan cocok antara kemampuan yang dimilikinya dengan pekerjaannya.
 - e. Menanamkan budaya disiplin pada setiap pegawai dengan mengadakan pembinaan mental pegawai secara periodik, terstruktur dan terprogram.

DAFTAR PUSTAKA

Cardoso G, Faustino, Drs, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.

Ghozali, Imam, 2008, *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*, Edisi III, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ghozali, Imam, 2008, *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.80*, Edisi II, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ghozali, Imam, 2007, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Cetakan IV, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Handoko, T. Hani, 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu SP, , 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta

Moekijat, 1987, *Manajemen Kepegawaian/Personel Management*, Alumni, Jakarta.

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Nitisemito, Alex S, 1999, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai Departemen Agama RI, 1988, *Pedoman Pembinaan Mental Pegawai Departemen Agama RI*, Jakarta.

Ravianto, J, 1987, *Produktivitas dan Manajemen*, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta.

Rivai, Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Robert L. Mathis – John H. Jackson, 2006, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta

Salvatore, Dominick F., 2005, *Manajemen Manajerial Dalam Perekonomian Global*, Edisi 5, Salemba Empat, Jakarta.

Sekaran, Uma, 2006, *Research Methodes for Business, Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.

Sugiarto dan Harijono, MAF, 2000, *Peramalan Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung

Sugiyono, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung

Sukarna, Drs, 1993, *Kepemimpinan Dalam Administrasi*, Mandar Maju, Bandung