

Peran Motivasi Kerja Sebagai Intervening Dalam Meningkatkan Performa Pegawai

Herman Sjahrudin¹, Tenri Rawe², Syamsul Ridjal³ & Ampauleng Ampauleng⁴

^{1,4} Prodi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya, Indonesia

^{2,3} Prodi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya

*Corresponding author, herman.sjahrudin@stiem-bongaya.ac.id

ARTICLE INFO

Received 15 Oktober 2022

Accepted 26 Desember 2022

Published 27 Desember 2022

Keywords: discipline, motivation, performance, remuneration

DOI :

<http://dx.doi.org/10.24036/jmpe.v5i4.13792>

ABSTRACT

High employee performance is the hope of the organization, and for that more attention is needed from the management through the provision of remuneration, discipline creation, and increased motivation that is carried out. We developed and tested a model in which discipline and remuneration affects performance indirectly, through the mediating effects of work motivation. Explanatory research was conducted on 83 employees at the Regional Secretariat of South Sulawesi Province using PLS 3.0. This research provides evidence that the provision of remuneration and increased discipline in work is proven to have a real effect in increasing work motivation. Remuneration and work motivation make a significant contribution to improving employee performance to a higher level, except for work discipline. The role of motivation is divided into two (partial and complete mediation) in investigating the effect of remuneration and work discipline on performance.

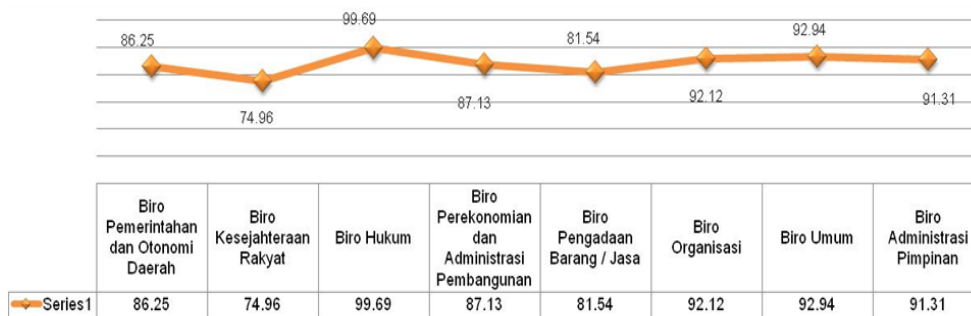


This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2022 by author.

PENDAHULUAN

Indikasi dari praktik *good governance* pada birokrasi pemerintahan daerah dapat dilihat pada sistem administrasi dan pelayanan yang dihasilkan. Kewenangan tersebut dimiliki Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang dituntut untuk memunculkan performa yang tinggi untuk menghasilkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Pencapaian performa pegawai yang tinggi pada instansi pemerintah tidak terlepas dari pendanaan yang berasal dari pendapatan dan belanja daerah (APBD), semakin tinggi

penyerapan biaya, maka semakin tinggi kinerja pegawai. Realitas lapangan dari pernyataan tersebut dapat ditunjukkan pada Gambar berikut:



Gambar 1. Penggunaan sumber daya anggaran (alokasi APBD) Tahun 2020

Sumber Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan (2022)

Gambar 1. menunjukkan jika dari delapan unit kerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, tidak satupun yang serapan anggarannya 100%. Serapan anggaran tertinggi ditunjukkan pada Biro Hukum yaitu sebesar 99,69% sementara terendah diperlihatkan pada Biro Kesejahteraan Rakyat, hanya sebesar 74,96%. Hasil tersebut dapat diidentifikasi bahwa serapan anggaran dalam menunjang tugas dan fungsi pegawai dan atau unit kerja tidak maksimal sehingga performa yang dihasilkan belum optimal (Bappelitbangda Sulsel, 2022). Belum optimalnya kinerja individual pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat penting untuk ditingkatkan. Luthans (2011:89) menyatakan bahwa hal yang paling penting untuk memunculkan motivasi kerja dan kinerja individual di tempat kerja yaitu perasaan pegawai bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam bentuk prosedur-prosedur yang setara di tempat kerja. Katz & Kahn (1966) menjelaskan bahwa perbedaan ganjaran berdampak positif pada peningkatan kinerja individual, akan tetapi jika terjadi perbedaan penghargaan/peleluasan dapat berimbas pada timbulnya potensi dalam diri individu jika terjadi ketidakadilan maka mereka mendapatkan ganjaran yang lebih minim dari yang seharusnya sehingga berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan kinerja yang dicapai, begitu juga sebaliknya apabila penghargaan diberikan secara proporsional maka dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individual yang tinggi.

Pernyataan tersebut didukung dengan Podsakoff et al., (2006:113) bahwa dalam struktur birokrasi, seperti pada pemerintahan menunjukkan jika keadilan telah menjadi prinsip penuntun organisasi. Merujuk pada equity theory (Katz & Kahn,1966) bahwa performa pegawai yang tinggi dan atau rendah diakibatkan karena faktor personal (disiplin) dan faktor organizational (remunerasi dan atau motivasi kerja). Pegawai dapat memunculkan motivasi kerja dan kinerja yang tinggi apabila mereka memperoleh ganjaran yang adil (setimpal) ditunjukkan melalui pemberian remunerasi. Selain itu dibutuhkan juga perilaku disiplin, apabila pegawai disiplin dalam melaksanakan deskripsi pekerjaannya maka disiplin kerja yang ditampilkannya merupakan perwujudan dari motivasi kerja yang dimilikinya sehingga berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Anteseden utama lainnya sangat penting dalam menghasilkan kinerja individual adalah motivasi kerja, bahwa seseorang yang bekerja dengan *effort* yang tinggi dan dilakukan secara terarah untuk membantu organisasi berdampak pada munculnya semangat atau dorongan untuk bekerja sehingga pegawai dapat menghasilkan kinerja yang tinggi (Luthans, 2011:89; Katz & Kahn, 1966; Podsakoff et al., 2006:113). Merujuk pada pernyataan tersebut, maka pada riset ini terdapat 3 (tiga) konstruk utama tinggi dan ataupun rendahnya kinerja pegawai, yaitu remunerasi, disiplin dan motivasi kerja.

Remunerasi dapat memengaruhi kinerja pegawai, pernyataan tersebut disandarkan pada alasan bahwa apabila pegawai diberikan remunerasi secara adil maka pegawai tersebut akan memunculkan seluruh kemampuan kerja yang dimilikinya (De Pora, 2011: 26). Remunerasi terbukti memberikan kontribusi yang tinggi dan bermakna terhadap penciptaan kinerja pegawai (Kusneni & Sukamdani, 2021). Hasil serupa diperlihatkan pada studi yang dilakukan Permatasari et al. (2022) jika remunerasi terbukti memberikan efek positif dan nyata dalam penciptaan kinerja pegawai melalui keakuratan (tepat dan cepat), kerjasama, kualitas, dan keterpaduan.

Anteseden kedua dalam menganalisis kinerja pegawai dalam penelitian ini yaitu disiplin kerja. Individu dalam menjalankan aktivitasnya, jika tidak ditopang dengan perilaku dan sikap disiplin dapat merugikan individu tersebut (Hasibuan, 2016: 194). Semakin tinggi level disiplin yang diperlihatkan seseorang dalam bekerja maka semakin tinggi pencapaian kinerja yang dihasilkannya. Pegawai yang mampu memperlihatkan disiplin dalam bekerja cenderung mampu menghasilkan pekerjaan yang optimal (Hasibuan, 2016:79). Bukti empiris menunjukkan jika disiplin kerja memberikan efek yang positif signifikan terhadap performa (Simatupang et al., 2016; Jumali et al., 2020; Wijaya, 2021). Inkonsistensi temuan (Candana et al., 2020) bahwa disiplin kerja yang tinggi dan diperlihatkan individu dalam pelaksanaannya tidak mampu meningkatkan kinerja yang dihasilkannya.

Kausalitas berikutnya pada riset ini yaitu motivasi kerja, Luthans (2011:115) menyatakan motivasi kerja sebagai suatu proses yang membangkitkan, memberikan energi, mengarahkan, dan menopang perilaku dan kinerja. Motivasi kerja memberikan efek yang tinggi dan bermakna dalam menjelaskan kinerja karyawan (Bima, 2017; Candana et al., 2020; da Cruz Carvalho et al., 2020; Simatupang et al., 2021; Wijaya 2021). Hasil tersebut berbeda dengan temuan peneliti lainnya (Jufrizen & Hadi, 2021) bahwa motivasi kerja yang tinggi dan diperlihatkan oleh karyawan dalam bekerja dalam pelaksanaannya tidak dapat meningkatkan performa individu.

Individu yang dalam bekerja ditopang dengan remunerasi diyakini dapat menghasilkan performa lebih. Struktur balas jasa secara proporsional merupakan stimulus dari motivasi dan kinerja yang optimal dari masing-masing pegawai (Mangkunegara, 2015:81). Orientasi pemberian remunerasi untuk mendorong peningkatan performa yang ditunjukkan dengan sejumlah uang atau yang dipersamakan dengan itu sebagai balas jasa yang diberikan dalam waktu tertentu (De Pora, 2011: 26).

Remunerasi dinyatakan sebagai keseluruhan bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi. Remunerasi dapat dinyatakan sebagai segala bentuk imbalan, baik imbalan dalam bentuk gaji tunai maupun non-tunai yang diperoleh pegawai dari pemerintah agar kesejahteraan pegawai dapat tercukupi (Peraturan Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.20/2010), yang diwujudkan melalui; gaji, tunjangan, dan akses kesehatan dan hari tua.

Remunerasi didukung dengan sikap disiplin pegawai menjadi penentu motivasi kerja. Konsepsi tersebut oleh Rivai (2014:93) dinyatakan jika disiplin terhadap pekerjaan merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja merupakan bagian terpenting secara operasional dalam manajemen sumber daya manusia, bahwa semakin tinggi disiplin seorang pegawai maka semakin tinggi motivasinya dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkannya akan meningkat (Hasibuan, 2016:193). Implementasi dari disiplin kerja pada pegawai negeri sipil (PNS) diatur dalam regulasi pemerintahan No. 94/2021 dan juga dapat dijelaskan melalui; orientasi dan kapabilitas, tauladan, sikap tegas, harmonisasi, kesetaraan dan supervisi.

Sikap disiplin berdampak pada motivasi, motivasi memfokuskan pada pengembangan kapabilitas dan knowledge yang dimiliki individu (Robbins, 2015; Hasibuan, 2016: 141). Sistem remunerasi dan disiplin kerja diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga output yang dihasilkan pegawai setiap waktunya semakin meningkat.

Teori ERG yang dipelopori Alderfer (Simamora, 2016: 121) menjelaskan alasan dasar individu untuk memotivasi diri mereka merujuk pada tiga kebutuhan, yaitu: existence (keberadaan) yaitu terpeliharanya keberadaan individu di tengah masyarakat atau organisasi (kebutuhan psikologi dan rasa aman), relatedness (kekerabatan) diwujudkan dengan keterpaduan individu dengan lingkungan, dan growth (pertumbuhan), dijabarkan dengan peningkatan kapabilitas. Motivasi kerja pada penelitian ini mengembangkan konstruk yang digunakan Wibowo (2017: 162) dengan menggunakan: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan memperluas pergaulan, dan kebutuhan untuk menguasai pekerjaan.

Kecendrungan individu untuk bertindak atau menguasai pekerjaannya merupakan representasi dari performa, bahwa pengharapan individu diikuti dengan output yang dihasilkannya. Kinerja adalah representasi dari realisasi *job description* seseorang (Simamora, 2016:51). Individu senantiasa berupaya memaksimalkan output mereka karena bersandar pada imbalan yang diperolehnya (Robbins, 2015;38). Performa pegawai pada studi ini mengembangkan konstruk yang digunakan da Cruz Carvalho et al. (2020) yaitu; output dari pelaksanaan pekerjaan, hasil kerja yang relevan, dan elaborasi individu dengan lingkungan sekita. Studi ini berorientasi pada peran motivasi kerja dalam menjelaskan performa pegawai dengan memposisikan disiplin kerja dan remunerasi sebagai anteseden dari performa.

METODE PENELITIAN

Riset kuantitatif ini menggunakan pendekatan survei *cross sectional* pada 186 aparatur sipil negara dan abdi negara dengan perjanjian kerja yang telah bekerja selama > 5 Tahun pada Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, yang didalamnya terdapat 8 (delapan biro). Formulasi Slovin digunakan dengan $\alpha = 0,05$ memberikan hasil sejumlah 126,96 (pembulatan = 127), namun 44 diantaranya dianggap cacat akibatnya yang digunakan hanya menyisakan 83 data unit analisis (pegawai) yang digunakan sebagai sampel, yang persepsi

mereka dianalisis dengan menggunakan regresi kuadrat terkecil berbasis pada model struktural. Instrumen yang digunakan pada remunerasi yaitu gaji pokok, tunjangan (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010). Pada disiplin kerja memanfaatkan konstruk berupa tujuan dan kemampuan pegawai, sanksi hukuman, Pengawasan melekat, keteladanan, dan ketegasan pimpinan, dan hubungan yang harmonis (Hasibuan, 2016 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021). Untuk motivasi, konstruk yang digunakan merujuk pada Wibowo (2017) yang meliputi kebutuhan berprestasi, kebutuhan memperluas pergaulan, dan kebutuhan penguasaan pekerjaan. Terakhir, performa diukur dengan kinerja tugas, kontekstual, dan adaptif. (da Cruz Carvalho et al., 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pentahapan dalam regresi parsial dimulai dari investigasi pada outer model yang kemudian jika telah bersyarat, analisis data dapat dilanjutkan dengan inner model. Untuk itu dapat diperlihatkan sebagai berikut:

Discriminant Validity

Tabel 1. DV (Cross Loading)

Pengukur	DsK	KrjA	MoKe	Remun
Tpp				0.949
Gpp				0.955
TJK	0.725			
SkHM	0.757			
PMLk	0.793			
KTL	0.803			
KTGP	0.857			
KUM			0.908	
KUB			0.863	
KMP			0.830	
KTG		0.920		
KNJA		0.944		

Sumber : Smart-Pls 3.0 (data diolah,2022)

Hasil komputasi menunjukkan jika nilai *cross loading* > 0,60 (Ghozali & Latan, 2015 ; Hair et al., 2019) memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

Validitas Konvergen

Tabel 2. Outer loading

Indikator Variabel	Outer loading	t- statistik	p-value
Gaji pokok	0.955	83.362	0.000
Tunjangan tambahan penghasilan	0.949	57.938	0.000
Tujuan dan kemampuan pegawai	0.725	20.779	0.000
Keteladanan atasan	0.803	20.741	0.000
Pengawasan melekat	0.793	14.703	0.000
Sanksi hukuman	0.757	9.161	0.000
Ketegasan pemimpin	0.857	24.482	0.000
Kebutuhan untuk berprestasi	0.863	21.346	0.000
Memperluas pergaulan	0.830	17.965	0.000
Penguasaan pekerjaan	0.908	32.506	0.000
Kinerja tugas	0.920	43.072	0.000
kinerja adaptif	0.944	93.043	0.000

Sumber : Smart-Pls 3.0 (data diolah,2022)

Nilai outer loading pada Tabel 2. memperlihatkan jika keseluruhan pengukur terpenuhi sehingga korelasi antara skor dinyatakan terpenuhi > 0,70 (Hair et al., 2019).

Composite validity

Tabel 3. Reliabilitas Instrumen

Variabel	Construct Reliability
Remunerasi	0.951
Disiplin Kerja	0.891
Motivasi Kerja	0.901
Kinerja Pegawai (0.930

Sumber : Smart-Pls 3.0 (data diolah,2022)

Hasil evaluasi menunjukkan jika konstruk yang dipakai memiliki keabsahan serta kehandalan, sehingga dapat digunakan dalam menjelaskan inner model.

Inner model

Evaluasi Goodness of Fit Model

Goodness model menunjukkan jika Model (1) Remun + DsK → MoKe = 0,540 nilai tersebut lebih besar 0,35 dan Model (2) Remun + DsK + MoKe → KrjA = 0,757 juga lebih besar 0,35 dengan demikian maka model riset ini memberikan kontribusi besar (*large effect*) sehingga dapat digunakan dalam menganalisis hipotesis penelitian. Nilai koefisien determinasi (R²) ditunjukkan dengan Q²:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\
 &= 1 - \{(1 - 0,540) (1 - 0,757)\} \\
 &= 1 - 0,283
 \end{aligned}$$

= 0,717

Nilai *predictive-relevance* sebesar $Q^2 = 0,717$ atau 71,70%, sehingga dapat dinyatakan jika model yang digunakan memiliki kesesuaian yang tinggi.

Pengujian Hipotesis

Penerimaan dan atau penolakan pada hipotesis yang diajukan pada riset ini, dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4. Uji hipotesis

Eksogen	Mediating	Endogen	STDEV	t-statistik	Prob
Remunerasi	➔	Motivasi	0.080	7.902	0.000
Disiplin Kerja	➔	Motivasi	0.072	4.468	0.000
Remunerasi	➔	Performa	0.043	23.575	0.000
Disiplin Kerja	➔	Performa	0.065	1.737	0.084
Motivasi Kerja	➔	Performa	0.077	4.048	0.000
Remunerasi	Motivasi	Performa	0.048	4.122	0.000
Disiplin Kerja	Motivasi	Performa	0.039	2.582	0.010

Sumber : *Smart-Pls 3.0 (data diolah,2022)*

Remunerasi pada motivasi kerja

Pemberian remunerasi yang tinggi, mengakibatkan terjadinya peningkatan motivasi kerja pegawai, hal ini diakibatkan karena pegawai memandang jika gaji pokok yang mereka terima selama ini memiliki kesesuaian pada beban kerja mereka. Pernyataan tersebut ditunjukkan dengan kebersetujuan pegawai untuk menerima imbalan dasar secara proporsional adil dan transparan sehingga memunculkan keinginan dalam diri pegawai untuk memperluas pergaulan ditunjukkan dengan keinginan mereka bekerja secara lebih sehingga pegawai memperoleh dukungan dari rekan kerja maupun atasan. Fakta tersebut didukung pula dengan pendidikan akhir responden yang dominan berada pada level berpendidikan tinggi (sarjana dan magister), bahwa kesadaran yang dimiliki pegawai berada pada level yang tinggi untuk senantiasa melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (kesadaran tersebut muncul karena perolehan gaji pokok yang diterima dipandang sesuai).

Riset ini mendukung temuan (Hartati et al., 2019; Hutabarat, 2019; Sudarsono et al. 2021) bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil berbeda ditunjukkan pada peneliti lainnya, bahwa pemberian remunerasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja (Hanifah, Y., 2017). Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori keadilan (Katz & Kahn, 1966) bahwa ganjaran yang proporsional yang diberikan kepada pegawai menciptakan adanya keadilan yang dirasakan sehingga dengan keadilan tersebut memicu pegawai untuk semakin meningkatkan motivasi kerja mereka, teori tersebut menunjukkan bahwa pegawai dapat memunculkan dan atau menghasilkan motivasi kerja dan

kinerja yang tinggi apabila mereka memperoleh ganjaran yang adil (setimpal) ditunjukkan melalui pemberian remunerasi.

Disiplin kerja pada motivasi kerja

Semakin tinggi level disiplin yang diperlihatkan seseorang dalam bekerja maka semakin tinggi motivasi mereka dalam bekerja sebagai cerminan dari kredibilitas pegawai, walaupun responden memiliki rumah tempat tinggal yang tergolong jauh dari kantor (< 5,01 Km) namun kondisi tersebut tidak menyurutkan minat responden untuk senantiasa hadir di tempat kerja walaupun pada beberapa kesempatan terdapat beberapa diantara pegawai yang tidak dapat datang secara tepat waktu namun kondisi tersebut menunjukkan jika secara umum responden memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga penyelesaian pekerjaan mereka dapat terselesaikan. Umumnya mereka telah bekerja selama < 15 Tahun, masa kerja tersebut tergolong lama sehingga dengan masa kerja tersebut mereka memiliki banyak kesempatan untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap pekerjaan, ditunjukkan dengan keseriusan pegawai dalam bekerja. Keseriusan tersebut tidak terlepas dari kepedulian atasan untuk senantiasa memberikan arahan dan pengawasan secara terus menerus terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai sehingga pegawai memiliki keinginan untuk bekerja secara lebih dengan dukungan dari rekan kerja maupun atasan.

Pegawai dapat memunculkan dan atau menghasilkan motivasi kerja dan yang tinggi jika mereka memperoleh ganjaran yang adil (setimpal) (Luthans, 2011:89; Katz & Kahn, 1966; Podsakoff et al., 2006:113). Temuan studi ini mendukung riset Wijaya (2019); Arifah et al. (2020); Efendi, & Hardiyanto (2021) bahwa pegawai dengan disiplin kerja yang tinggi akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi. Bukti tersebut berbeda dengan Simatupang, (2021) jika disiplin kerja yang tinggi dan diperlihatkan pegawai tidak dapat meningkatkan motivasi kerja kearah yang lebih tinggi.

Remunerasi pada kinerja pegawai

Pemberian remunerasi yang tinggi, mengakibatkan meningkatnya kinerja yang dihasilkan pegawai, pernyataan tersebut menjelaskan jika pegawai senantiasa memunculkan kinerja yang tinggi apabila mereka memperoleh ganjaran yang adil (setimpal) ditunjukkan melalui pemberian remunerasi. Gaji pokok dan tunjangan serta imbalan lainnya yang diberikan kepada pegawai dipandang cukup dibuktikan dengan kesejahteraan yang tercukupi sehingga pegawai dapat menghasilkan performa yang tinggi dan diperlihatkan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang berlangsung secara efektif dan efisien. Pemberian remunerasi yang tinggi merupakan pemicu pegawai dalam menghasilkan kinerja yang tinggi, selain itu remunerasi juga sebagai stimulus terhadap penciptaan konsentrasi pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Pemberian remunerasi merupakan salah satu perwujudan dari penghargaan yang diberikan pemerintah atas seluruh bentuk partisipasi dan kerja keras yang mereka keluarkan dibuktikan dengan penciptaan performa yang tinggi. Selain itu berdasarkan pengamatan bahwa pada umumnya pegawai dalam bekerja beorientasi pada pemenuhan kebutuhan hidup mereka dan keluarganya, hal tersebut dapat diperoleh pegawai apabila pegawai dapat menghasilkan performa yang tinggi.

Fakta empiris membuktikan pemberian remunerasi terbukti memberikan kontribusi yang tinggi dan bermakna terhadap penciptaan kinerja pegawai (Kusneni & Sukamdani, 2021). Hasil serupa diperlihatkan Permatasari et al. (2022) bahwa remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang dicerminkan melalui kecepatan, ketepatan, kerjasama, kualitas, dan keterpaduan hasil kerja. Inkonsistensi temuan diperlihatkan pada riset Hanifah (2017) bahwa remunerasi yang ditunjukkan melalui pemberian tunjangan kinerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja karyawan. Perbedaan temuan lainnya, diperlihatkan pada studi Hartati et al., (2019); Sudarsono et al., (2021) jika sistem remunerasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Disiplin kerja pada kinerja pegawai

Disiplin kerja yang diperlihatkan berada pada level yang tinggi namun pada pelaksanaannya tidak dapat meningkatkan performa, terdapat beberapa alasan dalam menjelaskan temuan tersebut, rendahnya kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka bekerja dan lingkungan sekitar sebagai cerminan dari performa adaptif, yang ditunjukkan melalui rendahnya keinginan pegawai untuk bersifat terbuka dalam bekerja dan keterbatasan pegawai dalam menghargai perbedaan pandangan dalam menafsirkan peraturan pekerjaan dan atau pola-pola penyelesaian pekerjaan dengan rekan kerja dan atau atasan, serta terbatasnya kemampuan pegawai untuk menghasilkan pekerjaan sesuai dengan pencapaian kinerja rekan kerja mereka, sehingga diperlukan perubahan kearah yang lebih baik dalam menunjang penciptaan kinerja pegawai yang tinggi melalui perbaikan pada kinerja adaptif, yang dapat dilakukan melalui upaya pegawai untuk meningkatkan kepedulian mereka dengan lingkungan tempat mereka bekerja.

Studi ini konsisten dengan temuan Hanifah (2017) ; Candana et al., (2020) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda dibuktikan pada studi Wijaya (2019); Jumali et al., (2020); Sabirin & Ilham (2020); Efendi, & Hardiyanto. (2021); Simatupang (2021) bahwa disiplin kerja pada level yang tinggi memberikan efek nyata pada kinerja pegawai.

Kontribusi motivasi kerja pada kinerja pegawai.

Tingginya motivasi kerja diakibatkan karena pegawai memiliki keinginan untuk bekerja secara lebih sehingga pegawai memperoleh dukungan dari rekan kerja maupun atasan, selain itu kemampuan pegawai untuk senantiasa bersikap ramah dan sopan kepada atasan dan rekan kerja serta keinginan pegawai walaupun tanpa diminta yang senantiasa bersedia membantu penyelesaian pekerjaan atasan dan rekan kerja merupakan perwujudan dari tingginya motivasi kerja pegawai. Kondisi tersebut berdampak pada tingginya kinerja pegawai ditunjukkan dengan kinerja atas tugas yang menjadi tanggung jawab mereka, hal ini ijelaskan melalui keinginan pegawai untuk senantiasa menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dibandingkan rekan kerja mereka dan meminialkan kesalahan dalam bekerja serta bekerja berdasarkan peraturan yang berlaku.

Studi ini mengkonfirmasi temuan Sudarsono et al., (2021) bahwa motivasi kerja memberikan efek positif signifikan terhadap peningkatan kinerja individual. Temuan tersebut inkonsisten dengan bukti lainnya, bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja (Hanifah, 2017; Hartati et al., 2019; Sabirin & Ilham, 2020). Hasil studi ini mendukung teori keadilan (Katz & Kahn, 1966) bahwa motivasi kerja merupakan faktor penentu kinerja, seseorang dengan motivasi kerja tinggi dapat menghasilkan kinerja yang tinggi sebaliknya kinerja yang dihasilkan akan rendah apabila motivasi kerja yang dimiliki orang tersebut berada pada level yang rendah.

Remunerasi pada kinerja : Intervening motivasi kerja

Faktor yang menyebabkan positif signifikannya pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi kerja adalah karena pegawai diberikan apresiasi oleh organisasi sehingga pegawai memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan serta hasil pekerjaannya memberikan pengaruh yang baik bagi organisasi. Pegawai dapat menyelesaikan beban kerja yang diberikan kepadanya sehingga dengan kemampuan penyelesaian pekerjaan tersebut mereka diberikan remunerasi, pemberian tersebut merupakan salah satu perwujudan dari penghargaan yang diberikan pemerintah atas seluruh bentuk partisipasi dan kerja keras yang mereka keluarkan dibuktikan dengan penciptaan kinerja yang tinggi. Riset ini menjelaskan peran dari konstruk motivasi berdasarkan jenisnya, dikatakan sebagai partial mediation (Maxwell et al., 2011). Artinya bahwa remunerasi secara langsung terbukti sebagai anteseden performa walaupun tanpa dukungan motivasi kerja.

Kontribusi disiplin kerja pada kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Motivasi kerja pegawai yang tinggi dapat dibuktikan dengan masa kerja yang telah dilalui pegawai, Masa kerja pegawai dominan tergolong cukup lama sehingga dengan *job tenure* tersebut maka mereka memiliki banyak kesempatan untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap pekerjaan, ditunjukkan dengan keseriusan pegawai dalam bekerja. Pegawai senantiasa memunculkan kinerja yang tinggi apabila mereka memperoleh ganjaran yang adil (setimpal) ditunjukkan melalui pemberian remunerasi. Gaji pokok dan tunjangan serta imbalan lainnya yang diberikan kepada pegawai dipandang cukup dibuktikan dengan kesejahteraan pegawai yang tercukupi sehingga pegawai dapat menghasilkan kinerja yang tinggi dan diperlihatkan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang berlangsung secara efektif dan efisien. Pemberian remunerasi yang baik merupakan salah satu pemicu pegawai dalam menghasilkan kinerja yang tinggi, selain itu remunerasi juga sebagai stimulus terhadap penciptaan konsentrasi pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Pemberian remunerasi merupakan salah satu perwujudan dari penghargaan yang diberikan pemerintah atas seluruh bentuk partisipasi dan kerja keras yang mereka keluarkan dibuktikan dengan penciptaan kinerja yang tinggi. Riset ini memiliki perbedaan dengan temuan Wijaya (2021) bahwa karyawan dengan disiplin kerja yang tinggi akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi dan dengan tingginya motivasi kerja tersebut maka kinerja individu semakin

meningkat. Hasil pemeriksaan sifat mediasi menempatkan motivasi kerja sebagai mediasi sempurna (*complete mediation*) (Maxwell et al., 2011). Artinya disiplin kerja tidak mampu melakukannya secara langsung sehingga dibutuhkan dukungan motivasi kerja sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan, bahwa penciptaan kinerja pegawai yang tinggi tidak dapat dilakukan tanpa dukungan motivasi kerja

SIMPULAN

Remunerasi yang diberikan dan disiplin kerja yang diperlihatkan pegawai dalam bekerja dalam pelaksanaannya terbukti memberikan dampak positif dan bermakna terhadap peningkatan motivasi kerja. Pemberian remunerasi dan motivasi kerja berada pada kategori yang tinggi sehingga kinerja yang dihasilkan dapat ditingkatkan setiap waktunya, adanya kesesuaian atas harapan dan realitas pekerjaan berakibat pada keinginan pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang melebihi dari standar yang ditentukan. Disiplin kerja yang diperlihatkan selama menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya berada pada level yang tinggi, namun karena rendahnya keinginan pegawai untuk bersifat terbuka dalam bekerja menjadi penyebab menurunnya kinerja yang dihasilkan.

Penciptaan kinerja yang diharapkan dapat dilakukan secara langsung (remunerasi) walaupun tanpa dukungan motivasi kerja sebagai pemediasi (*intervening*), berdasarkan jenisnya, dikatakan bukan sebagai variabel mediasi. Disiplin kerja tidak mampu melakukannya secara langsung sehingga dibutuhkan dukungan motivasi kerja sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan, kedudukan motivasi dalam kausalitas ini dinyatakan sebagai pemediasi sempurna. Peningkatan remunerasi dapat dilakukan dengan meningkatkan tambahan penghasilan pegawai. Peningkatan disiplin kerja dapat dilakukan dengan pemberian sanksi dan hukuman atas segala perbuatan pegawai yang melanggar peraturan dan atau ketentuan instansi. Diperlukan upaya terstruktur dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui penciptaan sikap keberhati-hatian pegawai dalam bekerja untuk meminimalkan kesalahan atas pekerjaan yang dilakukan pegawai. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan.

Hendaknya keadilan lebih ditingkatkan lagi agar pemberian remunerasi dapat mendorong motivasi kerja dan kinerja pegawai. Kompleksitas pekerjaan yang diberikan kepada pegawai hendaknya diminimalisir agar pegawai semakin fokus dalam bekerja sehingga kinerja mereka semakin meningkat setiap waktunya. Kepedulian atasan sangat penting untuk ditingkan, atasan diharapkan tidak memberikan perlakuan berbeda antara pegawai sehingga pegawai termotivasi dalam bekerja. Riset ini memiliki keterbatasan pada penggunaan responden yang relative terbatas dan penggunaan anteseden motivasi dan performa yang belum mampu menjelaskan keseluruhan anteseden kinerja sehingga membatasi wilayah generalisasi riset, untuk itu kepada peneliti lanjutan untuk menggunakan anteseden kinerja lainnya dengan memperluas wilayah riset.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifah, M., Safrizal, H. B. A., & Fathor, A. (2020). Disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja perawat melalui motivasi sebagai variabel intervening. *MBR (Management and Business Review)*, 4(2), 88–98.
- Bima, S. (2017). Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Surakarta). *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 19(2), 109-118.
- Bappelitbangda Sulsel. (2022). Evaluasi Anggaran dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- Candana, D. M, Putra, R. B., & Wijaya, R. A. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Batang Hari Barisan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 47-60.
- da Cruz Carvalho, A, Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). *Motivation On Job Satisfaction And Employee Performance. International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), 13-23.
- De Pora, Antonio. (2011). Remunerasi, Kompensasi dan Benefit. *Jakarta: Rana Pustaka*.
- Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening: Studi pada PT Shopee International Indonesia. *Focus*, 2(1), 15-26 .
- Ghozali, I. & Latan, H. (2015). Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi. Menggunakan Program SmartPLS 3.0. *Semarang: Badan Penerbit. Universitas Diponegoro*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM. European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanifah, Y. (2017). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur. *BISMA: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11(2), 187-193.
- Hartati, H., Semiarty, R., & Verinita, V. (2019). Analisis Dampak Remunerasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dokter Spesialis Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 8(1), 48-66.
- Hartono, B., Sulaeman, S., Nopianna, I., & Sari, K. (2019). Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat. *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 4(2).24-30.
- Hasibuan, Malayu. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta: Bumi Aksara*
- Hutabarat., L. N,. (2019). Pengaruh Pengawasan, Budaya Organisasi dan Remunerasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 200-213.
- Hutajulu, Y. M. M., Sintani, L., & Meitiana, M. (2020). Pengaruh disiplin dan budaya kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja Satpol PP Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 2(1), 44-52
- Jufrizen, J. & Hadi (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35-54
- Jumali., M., Sumadi, S., & Sanosra, A. (2020). Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Terhadap disiplin dan Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarakatan/ Lapas Kelas IIB Bondowoso. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 210-218
- Katz, D., & Kahn, R.L., (1966). *Organizations and the system concept. The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons, New York. 14–29.

- Kusnaeni, K., & Sukamdani, N. B. (2021). Pengaruh Remunerasi dan Cuti Terhadap Kinerja ASN dan TNI Pada Ditjen Strahan Kemhan. *Journal of Applied Management Research*, 1(1), 45-54
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill. Company
- Mangkunegara., A. Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*., Cetakan Kelima. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Maxwell, S. E., Cole, D. A., & Mitchell, M. A. (2011). *Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation: Partial and complete mediation under an autoregressive model*. *Multivariate behavioral research*, 46(5), 816-841
- Permatasari, I., Mus, A. R., & Latief, B. (2022). Pengaruh Remunerasi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pada kesyahbandaran Utama Makassar. *Journal of Management Science (JMS)*, 3(1), 21-30
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). *Relationships Between Leader Reward And Punishment Behavior And Subordinate Attitudes, Perceptions, And Behaviors: A Meta-Analytic Review Of Existing And New Research*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>
- Republik Indonesia. (2010). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil,
- Rivai, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*., Edisi ke-6, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen. (2015), *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sabirin, S., & Ilham, I. (2020). Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pengawas. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 123-135
- Simamora, Henry. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta.
- Simatupang, F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Judicious*, 2(1). 11-21
- Sudarsono, M. F., Masyurrosyidi, H., & Chalidyanto, D. (2021). Sistem Remunerasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Perawat. *Jurnal Keperawatan Silampari*, 5(1), 115-124
- Suryahadi, Y. W. (2015). Pengaruh komitmen dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Lukas Tours dan Travel. *Agora*, 3(2), 625-630
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ke-5. Jakarta. Rajawali Press
- Wijaya, L. A.. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 10(4).1-18