



## PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KONTRAK DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MANOKWARI SELATAN

**Faris Yabes Sapulete**

*farissapulete29@gmail.com*

*Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro*

**Andriyani**

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kontrak dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, variabel dependen adalah kinerja pegawai kontrak, dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sampel terdiri dari 60 pegawai kontrak yang dipilih menggunakan metode sensus periode 2024-2025. Analisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan software SmartPLS 4.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak ( $\beta = 0,717$ ;  $p = 0,000$ ). Namun, motivasi kerja sebagai variabel intervening justru memberikan pengaruh negatif signifikan ( $\beta = 0,092$ ;  $p = 0,024$ ), yang berarti motivasi tidak memperkuat, melainkan melemahkan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja. Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai kontrak memiliki tingkat disiplin yang baik, tetapi motivasi kerja masih rendah akibat ketidakpastian status dan kebijakan kompensasi yang kurang adil. Secara teoritis, temuan ini memperluas kajian manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan kemungkinan adanya peran motivasi sebagai *dysfunctional mediator*. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk menyeimbangkan kebijakan disiplin dan strategi peningkatan motivasi pegawai kontrak agar kinerja dapat lebih optimal.

**Kata Kunci:** disiplin kerja, motivasi kerja, kinerja pegawai, pegawai kontrak

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of work discipline on the performance of contract employees with work motivation as an intervening variable at the South Manokwari Regency Transportation Agency. The independent variable is work discipline, the dependent variable is contract employee performance, and work motivation as an intervening variable. The sample consists of 60 contract employees selected using the census method for the 2024-2025 period. Analysis uses Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software.*

*The results show that work discipline has a positive and significant effect on contract employee performance ( $\beta = 0.717$ ;  $p = 0.000$ ). However, work motivation as an intervening*

*variable actually has a significant negative effect ( $\beta = 0.092; p = 0.024$ ), meaning that motivation does not strengthen but rather weakens the relationship between work discipline and performance. This condition illustrates that contract employees have a good level of discipline, but their work motivation remains low due to uncertainty regarding their status and unfair compensation policies. Theoretically, these findings expand human resource management studies by showing the possibility of motivation's role as a dysfunctional mediator. Practically, the results of this study can be used as a basis for organizations to balance discipline policies and strategies to increase the motivation of contract employees so that performance can be optimized.*

**Keywords:** *work discipline, work motivation, employee performance, contract employees*

## PENDAHULUAN

pegawai adalah indikator krusial untuk menilai efektivitas organisasi, baik dari sektor swasta maupun publik. Kinerja pegawai merupakan elemen utama yang menentukan mutu layanan publik dalam konteks birokrasi pemerintah, yang secara langsung berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat (Jefi, 2022). Di Indonesia, isu kinerja pegawai terutama pada instansi pemerintah masih menjadi perhatian serius. Data KemenPAN-RB tahun 2023 mencatat indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik di beberapa daerah masih berada pada kategori "cukup", dengan keluhan utama berupa lamanya proses layanan dan kurang responsifnya petugas.

Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan adalah salah satu kantor pemerintahan yang mulai menjalankan fungsi dan tugasnya sejak tahun 2017. Kinerja pegawai memainkan peran krusial dalam memastikan kelancaran operasional Dinas Perhubungan. Namun, terdapat indikasi bahwa kinerja pegawai kontrak di instansi ini belum optimal. Hal ini tercermin dari data kehadiran pegawai kontrak yang menunjukkan masalah terhadap kehadiran pegawai kontrak.

Berdasarkan data absensi pegawai kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan periode November 2024 hingga Januari 2025, masih ditemukan tingkat ketidakhadiran pegawai yang cukup tinggi, khususnya pada kategori tanpa keterangan (TK). Data menunjukkan bahwa sebagian pegawai kontrak memiliki jumlah hari tidak hadir tanpa alasan yang jelas dalam jumlah yang signifikan dan cenderung berulang dari bulan ke bulan. Kondisi ini mengindikasikan lemahnya disiplin kerja pegawai kontrak, terutama dalam aspek kepatuhan terhadap jam dan aturan kehadiran.

Tingginya tingkat ketidakhadiran menunjukkan rendahnya disiplin kerja, dan tentunya akan berdampak besar pada kinerja pegawai kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan. Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh positif signifikan (Septian, 2023; Dewi dan Trihudiyatmanto, 2020), sementara penelitian lain menemukan hasil yang tidak signifikan (Muna dan Isnowati, 2022; Uleng dkk., 2023).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan
2. Menganalisis pengaruh disiplin kerja melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan.

## KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

### • Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg mengidentifikasi dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan dan motivasi karyawan: faktor higienis (*hygiene factors*) dan faktor motivasi (*motivators*). Faktor higienis seperti gaji dan kondisi kerja mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung menyebabkan kepuasan. Faktor motivasi seperti prestasi dan pengakuan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi (Beliadwi dan Moningka, 2017).

Dalam konteks penelitian ini, disiplin kerja dianggap sebagai faktor higienis yang bersifat fundamental dalam konteks pegawai kontrak. Disiplin kerja, seperti kebijakan perusahaan, sistem administrasi, dan hubungan interpersonal, termasuk dalam kategori faktor higienis. Jika faktor higienis tidak terpenuhi, akan menimbulkan ketidakpuasan, tetapi pemenuhan faktor ini tidak selalu secara langsung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Faktor motivator dalam penelitian ini berperan sebagai mekanisme transformatif yang mengubah disiplin dasar menjadi peningkatan kinerja. Motivasi yang tinggi dapat memicu individu untuk lebih berkonsentrasi, mengambil inisiatif, dan meningkatkan kualitas kerja mereka, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik (Nugroho dan Pratiwi, 2023).

### • Kinerja Pegawai

Hasibuan (2017) mengungkapkan kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh individu dalam menuntaskan tanggung jawab yang diberikan, tergantung pada waktu, dedikasi, bakat, dan pengalaman yang mereka punya. Robbins dan Judge (2018) mengungkapkan kinerja karyawan sebagai pencapaian yang didapatkan oleh tenaga kerja, yang selaras dengan kriteria standar yang relevan dengan posisi mereka. Kinerja mencakup aspek kualitas, kuantitas, efektivitas, dan ketepatan waktu dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins (2018), kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa dimensi:

1. kualitas kerja yang merepresentasikan tingkat kesempurnaan hasil pekerjaan
2. kuantitas kerja yang diukur melalui volume output
3. ketepatan waktu yang mencakup penyelesaian tepat waktu
4. efektivitas yang diukur melalui tingkat pencapaian target
5. kemandirian yang dioperasionalkan melalui frekuensi inisiatif tanpa instruksi.

### • Disiplin Kerja

Mangkunegara (2019) menyatakan disiplin kerja merupakan keinginan dan kesadaran individu untuk menjalankan aturan dan standar yang berlaku di perusahaan. Sinambela (2018) mengungkapkan disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati semua peraturan organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Hapsari dkk. (2024), disiplin kerja mencakup 3 dimensi utama:

1. ketepatan waktu yang dioperasionalkan melalui tingkat kehadiran, penyelesaian tugas tepat waktu, dan kepatuhan terhadap jadwal kerja
2. kepatuhan terhadap peraturan yang mencakup kepatuhan pada SOP, ketaatan pada kode etik, dan kepatuhan pada kebijakan organisasi
3. tanggung jawab yang diukur melalui akuntabilitas pekerjaan, kesediaan menerima konsekuensi, dan penyelesaian tugas hingga tuntas.

### • Motivasi Kerja

Motivasi kerja sebagai konstruk psikologis telah berkembang melalui berbagai perspektif teoritis yang saling melengkapi (Tanjung dkk., 2023). Sari dkk. (2023) mengidentifikasi lima dimensi utama motivasi kerja yang telah diadaptasi untuk karakteristik SDM Indonesia:

1. kompensasi finansial,
2. pengembangan karir
3. lingkungan kerja,
4. pengakuan profesional,
5. makna pekerjaan.

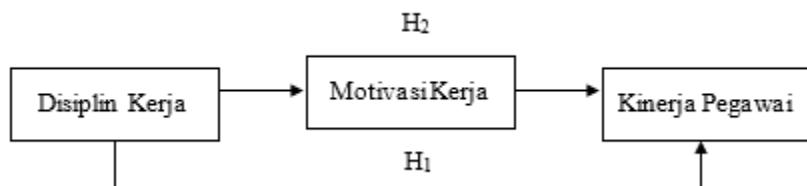
Menurut Hapsari dkk. (2024), motivasi kerja mencakup 5 dimensi utama:

1. kebutuhan fisik yang dioperasionalkan melalui kecukupan kompensasi finansial, ketersediaan fasilitas kerja dasar, dan keseimbangan beban kerja
2. kebutuhan rasa aman yang mencakup kepastian kontrak kerja
3. kebutuhan sosial yang mencakup frekuensi komunikasi positif dengan atasan dan tingkat kohesivitas tim
4. kebutuhan pengakuan yang meliputi sistem reward tertulis, promosi jabatan, dan penghargaan kinerja
5. kebutuhan aktualisasi diri yang diukur melalui akses pelatihan lanjutan, program mentoring, dan dukungan sertifikasi.

### Model Penelitian

Kerangka pemikiran penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja (X) berpengaruh terhadap kinerja pegawai kontrak (Y) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja (Z). Disiplin kerja merupakan keinginan pegawai mengikuti aturan dan kriteria organisasi yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja. Motivasi kerja adalah faktor yang memicu pegawai untuk bekerja lebih efektif dan mencapai sasaran organisasi. Kinerja pegawai dapat diukur melalui pencapaian tugas, produktivitas, dan kontribusi terhadap organisasi.

### Kerangka Pemikiran



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian**

Teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2019) menjelaskan bahwa disiplin kerja yang kompeten akan mewujudkan kawasan kerja yang teratur dan sistematis, sehingga memungkinkan tercapainya tingkat produktivitas yang optimal. Disiplin kerja merupakan pondasi utama bagi terciptanya kinerja organisasi yang unggul, terutama dalam birokrasi pemerintahan yang memiliki struktur kerja yang rigid (Siagian, 2018).

Sutrisno (2019) mengungkapkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di sektor publik, termasuk dinas perhubungan. Temuan ini diperkuat oleh Nasution dkk. (2020), yang menyatakan bahwa pegawai yang mematuhi aturan kerja, tepat waktu, dan konsisten dalam menjalankan tugas biasanya mempunyai taraf kinerja yang lebih tinggi berbanding dengan pegawai yang kurang disiplin.

- **H1: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan.**

Hubungan antara disiplin dan motivasi kerja, serta kinerja pegawai merupakan suatu rangkaian mekanisme yang saling terkait. Disiplin kerja bukan hanya berdampak langsung pada kinerja, namun dapat berfungsi sebagai pendorong tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan teori proses motivasi Porter dan Lawler yang menyatakan bahwa faktor eksternal seperti disiplin kerja dapat membentuk persepsi individu terhadap penghargaan (*reward*) yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi dan kinerja.

Sitorus dan Simamora (2022) mengungkapkan bahwa disiplin kerja berperan sebagai fondasi bagi tumbuhnya motivasi intrinsik pegawai. Prasetyo dan Wijaya (2021) menekankan adanya efek mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara kinerja pegawai dan disiplin kerja, di mana sekitar 35% pengaruh disiplin terhadap kinerja terjadi dengan adanya kenaikan motivasi kerja.

- **H2: Motivasi kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan.**

Teori Dua Faktor Herzberg membedakan faktor higienis (seperti gaji, keamanan kerja) dan faktor motivator (seperti pengakuan, prestasi). Pada pegawai kontrak, faktor higienis sering tidak terpenuhi, sehingga menurunkan motivasi (Nugroho & Pratiwi, 2023). Motivasi dapat mentransformasikan disiplin menjadi kinerja, namun jika motivasi rendah atau bersifat ekstrinsik, ia justru dapat melemahkan hubungan tersebut. Berdasarkan kajian empiris terdahulu (Hapsari dkk., 2024; Rohimah dkk., 2023), diajukan hipotesis:

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh corporate governance dan Environmental, Social, and Governance (ESG) terhadap nilai perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2018–2023.

Penelitian ini menggunakan variabel independen disiplin kerja (X), variabel dependen kinerja pegawai kontrak (Y), dan motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening. Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku pegawai dalam mematuhi peraturan, prosedur, serta norma yang berlaku di organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan, dengan indikator: ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, dan tanggung jawab. Motivasi kerja diartikan sebagai dorongan internal yang memicu pemenuhan kebutuhan yang bertingkat, mencakup kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan akhirnya aktualisasi diri, dengan indikator: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Kinerja pegawai merupakan hasil dari pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, dengan indikator: kualitas, kuantitas, dan penggunaan waktu dalam kerja.

Populasi penelitian mencakup keseluruhan 60 pegawai kontrak di Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan. Sampel yang diambil menggunakan metode sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, sehingga total sampel adalah 60 pegawai kontrak.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif berupa informasi yang dikemukakan dengan numerik. Sumber data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada pegawai kontrak, sedangkan data sekunder berupa dokumen dan literatur pendukung.

Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert yang terdiri dari 5 skala: sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), kurang setuju (skor 3), tidak setuju (skor 2), dan sangat tidak setuju (skor 1). Instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SmartPLS 4.0

Analisis data menggunakan teknik Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan software SmartPLS 4.0. PLS merupakan teknik pemodelan yang fleksibel karena tidak mengasumsikan bahwa data harus diukur pada skala tertentu dan ukuran sampel dapat relatif kecil. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*): Menilai validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *Convergent Validity* (outer loading  $> 0,70$  dan AVE  $> 0,50$ ), *Discriminant Validity* (Fornell-Larcker Criterion, HTMT, dan Cross Loading), *Composite Reliability* ( $> 0,70$ ), dan *Cronbach's Alpha* ( $> 0,70$ ).
2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*): Menilai hubungan antar variabel laten dengan menggunakan *R-square*, uji t, dan signifikansi koefisien jalur struktural.

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik dan p-value melalui teknik bootstrapping. Hipotesis diterima jika p-value  $< 0,05$  dan interval kepercayaan 95% tidak melintasi angka nol.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Nilai Indeks Dimensi Penelitian

Dimensi	Indeks Rata-rata	Kategori
Disiplin Kerja	46,6	Sedang
Kinerja Pegawai Kontrak	45,6	Sedang
Motivasi Kerja	42,9	Sedang

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *outer loading*  $> 0,70$  dan nilai AVE  $> 0,50$ . Nilai *outer loading* berkisar antara 0,757 hingga 0,948, menunjukkan bahwa setiap indikator efektif dalam menjelaskan variabel laten yang diukur.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Outer Loading (Min-Max)	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Disiplin Kerja	0,757 - 0,945	0,789	0,973	0,976
Kinerja Pegawai	0,767 - 0,931	0,782	0,972	0,975
Motivasi Kerja	0,855 - 0,948	0,795	0,971	0,975

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* semua variabel  $> 0,70$ , mengindikasikan instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi. Uji validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* menunjukkan setiap konstruk memiliki keunikan yang cukup jelas dan tidak menindih konstruk lain.

#### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF semua variabel  $< 5$ , mengindikasikan tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model. Hasil uji hipotesis disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficient	T-Statistics	P-Value	Kesimpulan
H1: Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,717	-	0,000	Diterima
H2: Disiplin Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,092	1,273	0,024	Ditolak (negatif)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak ( $\beta = 0,717$ ;  $p = 0,000$ ), sehingga H1 diterima. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimiliki pegawai kontrak, maka kinerja mereka akan semakin baik. Temuan ini selaras dengan teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2019) yang menjelaskan bahwa disiplin kerja yang kompeten akan mewujudkan kawasan kerja yang teratur dan sistematis.

Namun, motivasi kerja sebagai variabel intervening memberikan pengaruh negatif signifikan ( $\beta = 0,092$ ;  $p = 0,024$ ), sehingga H2 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja belum berhasil meningkatkan motivasi kerja pegawai kontrak. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kedisiplinan yang terbentuk lebih bersifat kepatuhan terhadap aturan, bukan dorongan intrinsik dari dalam diri pegawai.

Tabel 4. Hasil R-Square dan Goodness of Fit

Indikator	Nilai
R-Square Kinerja Pegawai	0,705
R-Square Motivasi Kerja	0,145
SRMR	0,073
NFI	0,688

Nilai R-square kinerja pegawai sebesar 0,705 menunjukkan bahwa 70,5% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh disiplin kerja dan motivasi kerja. Sementara R-square motivasi kerja hanya 0,145, mengindikasikan disiplin kerja bukan faktor dominan yang menentukan motivasi.

### Pembahasan

Temuan penelitian mengungkapkan disiplin kerja memberikan dampak positif dan bermakna pada kinerja pegawai kontrak. Hal ini menegaskan disiplin merupakan elemen dasar untuk mencapai performa optimal. Secara teoritis, temuan ini selaras dengan pendapat Siagian (2015) dan Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kunci dalam menjaga kelancaran pelaksanaan tugas organisasi.

Pegawai yang disiplin akan menjalankan pekerjaannya sesuai prosedur, menaati aturan waktu, dan konsisten dalam mencapai target. Penelitian ini juga konsisten dengan temuan Wibowo (2019) dan Sari dan Wahyudi (2020) yang menunjukkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor publik.

Hasil analisis menunjukkan motivasi kerja tidak berfungsi sebagai variabel intervening yang bermakna dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai kontrak. Koefisien mediasi yang bernilai negatif menandakan peningkatan disiplin kerja belum berhasil meningkatkan motivasi kerja pegawai kontrak.

Dalam konteks teori dua faktor Herzberg, disiplin kerja dikategorikan sebagai faktor higienis (*hygiene factor*), yaitu faktor yang mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak serta-merta meningkatkan motivasi. Pegawai kontrak di Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan menghadapi kondisi kerja yang berbeda dengan pegawai tetap. Status kepegawaian yang tidak pasti, keterbatasan masa kerja, serta kebijakan kompensasi yang belum merata menjadi faktor yang menurunkan motivasi intrinsik mereka.

Temuan ini selaras dengan studi Ilham dan Ramly (2020) serta Muna dan Isnowati (2022) yang mengungkapkan motivasi kerja tidak selalu berkontribusi sebagai mediator dalam hubungan antara disiplin dan kinerja, terutama dalam konteks organisasi publik dengan status kepegawaian yang tidak tetap. Penelitian ini juga mendukung konsep *dysfunctional mediator* yang dikemukakan oleh Rahayu (2021), di mana motivasi yang rendah justru memperburuk hubungan utama antara disiplin kerja dan kinerja.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa yang pertama, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak di Dinas Perhubungan Kabupaten Manokwari Selatan, yang berarti semakin tinggi tingkat disiplin pegawai, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Yang kedua, motivasi kerja tidak berfungsi sebagai mediator yang bermakna dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai kontrak, bahkan memberikan pengaruh negatif, yang mengindikasikan bahwa kedisiplinan yang terbentuk lebih bersifat kepatuhan terhadap aturan bukan dorongan intrinsik.

Secara teoritis, hasil ini mendukung teori keagenan (Jensen & Meckling, 1976) dan teori pemangku kepentingan (Freeman, 1984) yang menekankan pentingnya pengawasan dan tanggung jawab dalam meningkatkan kinerja. Namun, temuan mengenai peran motivasi sebagai *dysfunctional mediator* memperluas kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pegawai kontrak di sektor publik.

Secara praktis, organisasi perlu membangun sistem motivasi yang lebih sehat, seperti penghargaan non-material, kesempatan pelatihan, dan iklim kerja yang supportif. Menyeimbangkan penerapan disiplin dengan pembinaan motivasi sangat penting agar disiplin tidak hanya dianggap sebagai kewajiban formal namun sebagai budaya kerja yang menumbuhkan rasa bangga. Pemerintah daerah juga perlu menyusun kebijakan yang lebih jelas terkait status pegawai kontrak, termasuk kepastian karier dan jaminan kesejahteraan.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi pertimbangan bagi penelitian selanjutnya, yaitu (1) ruang lingkup objek penelitian yang hanya pada satu instansi, (2) keterbatasan variabel penelitian yang tidak mencakup faktor lain seperti komitmen organisasi atau kepuasan kerja, (3) keterbatasan metode pengumpulan data yang hanya menggunakan kuesioner, dan keterbatasan waktu penelitian. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menambahkan variabel lain, dan mengombinasikan metode kuantitatif dengan kualitatif.

### **Saran**

Saran bagi organisasi (dinas perhubungan kabupaten manokwari selatan) adalah dengan mengembangkan sistem manajemen disiplin yang progresif, meningkatkan motivasi intrinsik pegawai kontrak, merevisi kebijakan kontrak dan kompensasi, dan membangun iklim kerja yang inklusif. Sedangkan saran bagi penelitian selanjutnya yaitu memperluas cakupan sampel dan konteks, menambahkan variabel moderator atau mediator lain, menggunakan pendekatan mixed-methods, studi longitudinal, dan eksplorasi konstruk “dysfunctional mediation” lebih lanjut.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Dewi, S. A., dan Trihudiyatmanto, M. (2020). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 2(1), 113-122.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hapsari, N. L. P. F., Purwanto, A., dan Mas'ud, M. (2024). Pengaruh Quality of Work Life dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 3(6), 1991-2020.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ilham, I. N., dan Ramly, A. T. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi Variabel Motivasi. *Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Terbuka*, 9(4).
- Jefi, R. H. S. (2022). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Jambi*. Universitas Batanghari.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Muna, N., dan Isnowati, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1119-1130.
- Rahayu, S. (2021). Dysfunctional Mediator dalam Hubungan Organizational Justice dan Employee Performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 145-160.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, D. P., dan Wahyudi, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 23-35.
- Septian, S. (2023). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sumatera Utara*.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- U leng, A., Awaluddin, A., Achsanuddin, A., dan Hasriwana, H. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Balai Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang (BPSMB). *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 420-429.
- Wibowo, A. (2019). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 2(2), 112-125