

ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Pengurus Barang Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang)

Dian Permatasari

Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Syuhada Sufian

Universitas Diponegoro

Yanuar Rachmansyah

konsultan69@gmail.com

ABSTRAK

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of work motivation, competence and workload on the performance of employees in the Municipality of Semarang. Population in this research is 147 administrators of local property in Semarang City Government. Using the Slovin formula, 108 samples were obtained. The analysis tool in this study using the Partial Least Squares - Structural Equation Modeling with the help of software applications SmartPLS version 3.2.7. Based on the results of the study, it can be concluded that work motivation has a positive effect on employee performance, competence has a positive effect on employee performance, workload does not affect employee performance, work discipline does not affect employee performance, work discipline strengthens the influence of work motivation on employee performance, and work discipline cannot moderate the influence of competence on employee performance.

Keywords: employee performance, work motivation, competence, workload, work discipline.

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dampak dari adanya reformasi birokrasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta dituntut untuk berinovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Salah satu keberhasilan penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian adalah manajemen yang menyangkut sumber daya manusia.

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam sebuah organisasi, artinya manusia memiliki peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Oleh

karena itu organisasi perlu menghargai segala aspek dalam diri pegawai agar tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja unggul (Bruce, 2003).

Kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi. Kinerja sebagai perwujudan perilaku kerja seorang pegawai yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja pegawai sebagai penentu tercapainya tujuan serta kelangsungan hidup organisasi.

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah disebutkan bahwa salah satu lingkup pengelolaan keuangan daerah adalah pengelolaan barang milik daerah (BMD). Penyajian barang milik daerah dalam laporan

keuangan harus transparan dan akuntabel, sehingga pengelolaannya dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat untuk mewujudkan prinsip *good governance* di sektor publik. Peningkatan akuntabilitas akan berdampak pada meningkatnya kinerja.

Pemerintah Kota Semarang yang merupakan bagian dari organisasi sektor publik juga dituntut untuk melakukan manajemen sumberdaya manusia dengan baik termasuk mengelola SDM pengurus barang milik daerah. Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) memberikan opini wajar dengan pengecualian (WDP) atas Laporan Keuangan Pemerintah Kota Semarang secara berturut-turut pada tahun 2014 dan 2015. Permasalahan yang menjadi temuan pada Pemerintah Kota Semarang antara lain: Nilai tanah pada jalan berbeda pengakuan dengan SK Walikota tentang jalan; terdapat 693 item tanah dengan luasan nol; perbedaan nilai pada KIB B, KIB C, KIB E dengan neraca; nilai Aset Tetap Tanah dalam neraca belum termasuk tanah dibawah Irigasi; tanah ruas milik jalan (rumija), dan tanah seluas 55 hektar; nilai Aset Tetap Jalan Irigasi dan Jaringan belum termasuk irigasi primer sepanjang 2.400 m dan saluran sekunder sepanjang 149.057 m; serta terdapat perbedaan jumlah ruas tanah untuk jalan berdasarkan Keputusan Walikota Semarang Nomor 621/434/2016 dengan yang tercatat pada Kartu Inventaris Barang (KIB) D. Kemudian opini menjadi Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Laporan Keuangan Pemerintah Kota Semarang tahun 2016. Meskipun sudah memperoleh opini yang lebih baik belum berarti kinerja telah baik. Masih banyak rekomendasi dari BPK yang harus segera dilaksanakan untuk pembenahan yang salah satu temuan dan rekomendasi yang diberikan adalah terkait dengan penatausahaan aset daerah yang masih ditemukan permasalahan sehingga direkomendasikan kepada pengurus barang supaya lebih optimal dan cermat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mengurus barang milik daerah.

Pada proses pelaksanaan penyajian laporan perolehan barang dan neraca aset ditemukan hambatan yang terjadi di lapangan yang salah satunya adalah keterlambatan penyajian laporan. Berdasarkan Surat Sekretaris Daerah Kota Semarang Nomor

030/200 Perihal Penyampaian Laporan Barang Milik Daerah Semester II Tahun 2016 disebutkan bahwa batas akhir penyampaian laporan barang milik daerah paling lambat tanggal 30 Desember 2016. Namun pada pelaksanaannya, laporan tersebut baru dapat diterima bidang aset BPKAD Kota Semarang pada akhir bulan Maret 2017.

Hasil analisa dan kajian oleh Bidang Aset BPKAD Kota Semarang mengenai keterlambatan penyampaian laporan oleh pengurus barang menyebutkan diantaranya adalah SDM pengurus barang yang masih banyak berpendidikan SMA, kurang sesuai pekerjaan dengan bidang kompetensi yang dimiliki pengurus barang yang seharusnya menguasai bidang keuangan /akuntansi, masih terdapat pengurus barang yang kurang menguasai sistem informasi barang daerah (SIMDA) sehingga butuh bimbingan pada saat menginput dan membuat laporan akhir tahun. Disamping itu keterlambatan penyampaian laporan pengadaan barang dari pembuku juga menjadi faktor keterlambatan karena pengurus barang dapat menginput data perolehan barang setelah pembuku menyampaikan laporan pengadaan barang kepada pengurus barang.

Keterlambatan penyampaian laporan oleh pengurus barang tersebut sudah sepatutnya menjadi perhatian untuk segera ditindaklanjuti supaya tidak mengganggu kinerja pengurus barang yang akan berdampak pada temuan dan opini hasil audit BPK khususnya mengenai barang milik daerah. Temuan-temuan BPK pada tahun anggaran 2014 sampai dengan 2016 menunjukkan bahwa kinerja pengurus barang di sejumlah SKPD masih kurang optimal sehingga perlu dilakukan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan kinerja pengurus barang di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Penelitian ini difokuskan pada Pengurus Barang karena memiliki peran penting dan secara teknis langsung berhubungan dalam penatausahaan barang milik daerah. Dari segi pemeriksaan dan pelaporan, pengurus barang selalu menjadi pihak yang dimintai informasi dan pertanggungjawaban perihal teknis pengelolaan aset di lingkungan SKPD masing-masing.

Motivasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja pengurus barang. Motivasi kerja dapat memberikan dukungan

yang cukup besar dalam meningkatkan prestasi kerja, produktivitas kerja, dan komitmen organisasi. Motivasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya. Kuat lemahnya motivasi kerja akan menentukan tinggi rendahnya tingkat kinerja pegawai atau pegawai. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan variabel penting dalam kinerja atau hasil kerja individu (Robbins and Judge, 2008). Penelitian Iskandar dan Sembada (2012), Setiawan (2013) dan Wijaya dan Andreani (2015) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Munparidi (2012) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, sedangkan Dhermawan, dkk (2012) dan Sari (2014) menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi atau kemampuan seorang pegawai sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan tertentu. Pegawai yang memiliki kompetensi rendah atau kurang memiliki kemampuan untuk mengerjakan sesuatu akan menghambat terselesaikannya pekerjaan dan menurunkan kualitas hasil pekerjaan. Oleh karena itu diperlukan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi memadai karena kompetensi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai (Klarner, *et al.*, 2013). Penelitian sebelumnya membuktikan adanya pengaruh positif antara kompetensi terhadap kinerja pegawai (Yunus, 2012 dan Rudlia, 2016). Penelitian oleh Dhermawan, dkk. (2012) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Disiplin kerja sangat penting dalam mendukung terselesaikannya pekerjaan seorang pegawai. Pegawai yang memiliki disiplin kerja dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara tepat waktu, tepat sasaran, efektif dan efisien yang akan berdampak langsung pada kinerja pegawai tersebut. Menurut Hasibuan (2003), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Penelitian yang dilakukan oleh Wiratama dan Sintaasih (2013), Istikomah, dkk (2014) dan Tongo (2014) diperoleh hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2013) dan Sari (2014) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Basuki dan Saputra (2017), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa disiplin kerja dapat sebagai variabel moderasi.

Dengan adanya ketidak-konsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti motivasi kerja, kompetensi dan disiplin kerja, permasalahan kinerja pengurus barang di lingkungan Pemerintah Kota Semarang memerlukan penelitian lebih lanjut. Menurut Iskandar dan Sembada (2012), Astianto dan Suprihhadi (2014) dan Adityawarman, dkk (2015) bahwa beban kerja turut mempengaruhi kinerja pegawai. Beban kerja yang diterima oleh pegawai dapat berpengaruh positif (Astianto dan Suprihhadi, 2014 dan Adityawarman dkk, 2015) dan juga dapat berpengaruh negatif (Iskandar dan Sembada, 2012) terhadap kinerja pegawai tergantung dari persepsi masing-masing pegawai. Oleh karena itu, beban kerja perlu diperhitungkan dalam menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai serta mempertimbangkan disiplin kerja sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan latar belakang masalah, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pengurus Barang Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang)”.

Perumusan Masalah

Pengurus Barang memiliki peran penting dan secara teknis langsung berhubungan dalam penatausahaan barang milik daerah. Dari segi pemeriksaan dan pelaporan, pengurus barang selalu menjadi pihak yang dimintai informasi dan pertanggungjawaban teknis pengelolaan aset di lingkungan SKPD masing-masing. Hasil pemeriksaan Badan Pengawas Keuangan menunjukkan bahwa kinerja pengurus barang di sejumlah SKPD masih kurang optimal sehingga perlu dilakukan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan kinerja pengurus barang di lingkungan Pemerintah Kota Semarang.

Masalah yang perhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengurus barang dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah disiplin kerja dapat memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah kompetensi kerja dapat memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?

Manfaat Penelitian

Manfaat Toeritis, memberikan bukti empiris dan pengembangan teori yang berkaitan dengan pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel moderasi.

Manfaat Praktis, manfaat bagi Pemerintah Kota Semarang khususnya yang menangani pengelolaan barang milik daerah dapat menjadi masukan dalam melakukan pengembangan dan penilaian kinerja pengurus barang Sehingga kedepan dapat terwujud kinerja pengurus barang yang lebih baik.

Landasan Teori Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2009), pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Menurut Gibson *et al.* (1996) kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh

organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Motivasi Kerja

Robbins and Judge (2008) mendefinisikan motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) motivasi berasal dari kata motif yang merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Jadi motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Lebih lanjut dikatakan oleh Mangkunegara (2011) motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Menurut Mathis dan Jackson (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2005).

Seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya

tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya. Sedangkan motivasi dimaksudkan untuk merangsang pegawai untuk lebih giat dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Brahmasari dan Suprayetno, 2008). Dengan adanya motivasi tersebut diharapkan pegawai memiliki kemauan dan kemampuan yang lebih dalam bekerja sehari-hari, sehingga kinerja pegawai dapat dikatakan meningkat (Wardono, 2012).

Menurut Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono (2005:62) teori motivasi terdiri dari, pertama *content theories* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua adalah *process theory* atau teori proses yaitu menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi para manajer untuk memotivasi pegawai.

Kompetensi

Wibowo (2014), mengemukakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Menurut Sutrisno (2011) menjelaskan bahwa pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh

keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Darsono dan Siswandoko (2011) kompetensi adalah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. Kompetensi merupakan karakter seorang pekerja yang mampu menghasilkan kinerja terbaik dibanding orang lain.

Berdasarkan pendapat di atas mengenai kompetensi dapat disimpulkan kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaannya yang didasari oleh keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan pengalaman yang ada dalam dirinya untuk menghasilkan suatu kinerja yang diharapkan.

Kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh pegawai untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang diberikan oleh institusi. Gordon dalam Sutrisno, (2011:204) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi diantaranya adalah pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai dan sikap.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena memiliki kompetensi manajerial yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi. Tentu saja kompetensi manajerial tidak dapat datang begitu saja, melainkan harus diciptakan terutama melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Yang pertama adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip ini diperlukan untuk mencegah pengelolaan sumber daya manusia seperti sebuah pabrik yang menghasilkan keluaran-keluaran seragam, seperti tata cara, pedoman pelaksanaan, dan formulir yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia didalam perusahaan.

Kedua adalah pengelola yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan aktif didalam perusahaan. Tujuannya agar

pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja sumber daya manusia dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik lagi (Sutrisno, 2009).

Beban Kerja

Menurut Menpan (1997), beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sementara Komaruddin (1996) mengemukakan bahwa analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggungjawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Sedangkan menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Robbins (2003) menyatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 2007). Persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan persepsi terhadap beban kerja merupakan hal yang erat hubungannya dengan suatu pekerjaan, dimana individu memberikan penilaian mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus ia selesaikan dalam waktu tertentu, apakah memiliki dampak positif atau negatif terhadap pekerjaannya.

Disiplin Kerja

Davis (1985), mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Selanjutnya menurut Hasibuan (2011), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang

berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

Menurut Terry (1993) dalam Sutrisno (2011:87), disiplin merupakan alat penggerak pegawai. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Selanjutnya Terry (1993) dalam Sutrisno (2011:87) kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.

Latainer (2009), mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dan pekerjaan dan perilaku. Pengertian disiplin dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seorang pegawai hanya merupakan sebagian dan persoalan disiplin. Hal demikian jarang terjadi dan hanya dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

Singodimedjo (2002), mendefinisikan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut maka pengertian disiplin dalam penelitian ini adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang menurun akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk

meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran (Sutrisno, 2010). Lebih jauh, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Tohardi, 2002).

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan pegawai, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada pegawai (Siagian dalam Sutrisno, 2010: 213).

Hipotesis

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Mangkunegara (2011) mengungkapkan motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Iskandar dan Sembada (2012), Setiawan (2013) dan Wijaya dan Andreani (2015) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan.

Hasil penelitian Iskandar dan Sembada (2012), Setiawan (2013) dan Wijaya dan Andreani (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Darsono dan Siswandoko (2011) menyatakan bahwa kompetensi adalah dimilikinya keahlian dalam bidangnya, menerapkan standar kerja yang ditentukan dalam setiap penugasan, menjunjung tinggi kode etik dalam setiap pelaksanaan tugas; memelihara dan meningkatkan keahlian profesionalnya melalui pendidikan dan pelatihan; berpartisipasi dalam upaya pengembangan profesi melalui keikutsertaan dalam organisasi profesi; memelihara kualitas kerja melalui upaya review rekan sejawat (*peer view*).

Pegawai yang kompeten biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran. Hal ini akan memberikan dorongan yang kuat kepada pegawai untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan efisien dan efektif serta secara psikologis akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukannya. Pada akhirnya,

semua hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai baik yang berhubungan dengan faktor pekerjaan maupun karakteristik personal.

Dengan adanya kompetensi yang memadai yang dimiliki masing-masing pegawai akan turut meningkatkan kinerja pegawai. sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Yunus (2012 dan Rudlia (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai

Beban kerja artinya setiap pegawai melaksanakan tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satuan organisasi atau seorang pegawai tertentu sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan sehingga efektivitas kerja akan berhasil dengan baik. Shah, et al (2011) menyatakan tekanan beban kerja dapat menjadi positif, dan hal ini mengarah ke peningkatan kinerja. Adanya penerapan beban kerja membuat pegawai dituntut untuk mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki. Beban kerja yang tinggi menjadikan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan menjadi sangat penting, karena berkaitan dengan kinerja serta besaran bonus yang akan diterima pegawai.

Dalam persepsi pegawai, beban kerja merupakan penilaian individu mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan kekuatan fisik dan aktivitas mental misalnya untuk mengingat hal-hal yang diperlukan, konsentrasi, mendeteksi permasalahan, mengatasi kejadian yang tak terduga dan membuat keputusan dengan cepat yang berkaitan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Apabila individu tersebut memiliki persepsi yang positif maka mereka akan menganggap beban kerja sebagai tantangan dalam bekerja sehingga mereka lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya maupun perusahaan

tempat bekerja. Sebaliknya jika persepsi negatif yang muncul maka beban kerja dianggap sebagai tekanan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja individu, memiliki dampak negatif bagi dirinya maupun perusahaan tempat bekerja.

Persepsi positif mengenai beban kerja didukung oleh penelitian dari Astianto dan Suprihadi (2014) dan Adityawarman (2015) yang menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang diajukan adalah:

H3: Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan.

Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran (Sutrisno, 2010). Disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Tohardi, 2002) sehingga akan memudahkan organisasi mewujudkan tujuan organisasi. Menurut penelitian Wiratama dan Sintaasih (2013), Tongo (2014) dan Istikomah dkk (2014) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Peran disiplin kerja dalam memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Disiplin kerja berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Tohardi, 2002) sehingga akan memudahkan organisasi mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi kerja yang memiliki peran dalam meningkatkan kinerja perlu diimbangi dengan sikap disiplin kerja yang tinggi supaya motivasi kerja tetap terjaga dan menjadi faktor pendorong untuk tidak bersikap malas dan lambat dalam bekerja supaya hasil kinerja tetap maksimal guna mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan ketidakkonsistennya penelitian sebelumnya mengenai motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Iskandar dan Sembada (2012), Munparidi (2012), Dhermawan, dkk (2012), Setiawan (2013), Sari (2014) dan Wijaya dan Andreani (2015), peneliti menambahkan variabel disiplin kerja untuk memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Dengan mempertimbangkan penelitian Wiratama dan Sintaasih (2013), Tongo (2014) dan Istikomah dkk (2014) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai serta penelitian dari Basuki dan Saputra (2017) bahwa disiplin kerja dapat sebagai variabel moderasi, maka hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 : Disiplin kerja dapat memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Peran disiplin kerja dalam memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran (Sutrisno, 2010). Berkaitan dengan kompetensi, memiliki disiplin kerja akan membantu seseorang dalam meningkatkan kompetensinya dalam bekerja. Ketika seseorang secara disiplin mematuhi aturan dan

perintah dari instansi seperti kesediaan mematuhi untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sudah direncanakan untuk meningkatkan kompetensi maka sangat jelas manfaat yang diperoleh ketika memiliki kedisiplinan yang tinggi untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan guna menunjang kompetensinya.

Berdasarkan ketidakkonsistennya penelitian sebelumnya mengenai kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Yunus (2012) Dhermawan, dkk. (2012) dan Rudlia, (2016), peneliti menambahkan variabel disiplin kerja untuk memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Dengan mempertimbangkan penelitian Wiratama dan Sintaasih (2013), Tongo (2014) dan Istikomah dkk (2014) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai serta penelitian dari Basuki dan Saputra (2017) bahwa disiplin kerja dapat sebagai variabel moderasi, maka hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H6 : Disiplin kerja dapat memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

2. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2004), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus barang di Pemerintah Kota Semarang yang berjumlah 147 orang.

Menurut Sugiyono (2010), sampel adalah kelompok anggota yang menjadi bagian populasi yang juga memiliki karakteristik populasi serta bersifat representatif artinya sample haruslah mencerminkan dan bersifat mewakili populasi. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan sebagai sumber informasi dalam penelitian ini digunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2011). Rumus Slovin digunakan untuk memperoleh jumlah sampel yang representative supaya hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Besarnya

sampel pada penelitian ini sejumlah 108 orang.

Metode Pengumpulan Data

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis yang kemudian diberikan kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kuesioner yaitu melalui pertanyaan tertulis untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Respon pertanyaan ini diberikan skor yang mengacu kepada skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu fenomena sosial (Sugiyono, 2004). Skala likert yang digunakan adalah skala 1 – 5.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara yang menjabat sebagai pengurus barang di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan 108 kuesioner sesuai dengan jumlah sampel penelitian. Kuesioner penelitian yang telah disebarkan, diisi dan dikumpulkan kemudian dilakukan pengecekan. Dari 108 kuesioner yang disebarkan, yang kembali sejumlah 103 kuesioner dan yang rusak karena pertanyaan yang tidak dijawab maupun yang terlewatkan tidak terjawab sejumlah empat kuesioner. Banyaknya kuesioner yang dapat digunakan dan dapat diolah sejumlah 99 kuesioner. Tingkat pengembalian (*respon rate*) sebesar 95% dan tingkat pengembalian yang dapat digunakan (*usable respon rate*) sebesar 92% sebagaimana tabel berikut:

No	Kuesioner	Σ
1	Disebar	108
2	Tidak Kembali	5
3	Kembali	103
4	Digugurkan (rusak)	4
5	Digunakan	99
6	<i>Respon rate</i>	95%
7	<i>Usable respon rate</i>	92%

Profil responden berdasarkan tabel dapat dijelaskan bahwa banyaknya responden laki-laki sejumlah 52 orang atau 53% dan perempuan sebanyak 47 orang atau 47%.

Pengurus barang lebih banyak berpendidikan S1 dibandingkan dengan tingkat pendidikan yang lain, yaitu 46 orang atau 47%, sedangkan sebanyak 32 orang atau 32% berpendidikan SMA, sebanyak 21 orang atau 21% berpendidikan Diploma.

Sebagian besar pengurus barang memiliki pengalaman bekerja 1-3 tahun sejumlah 56 orang atau 57%, kemudian dengan pengalaman kerja 4-6 tahun sebanyak 23 orang atau 23%, sebanyak 12 orang atau 12% mempunyai pengalaman bekerja antara 7-9 tahun dan yang mempunyai pengalaman kerja lebih dari 10 tahun sejumlah 8 orang atau 8%. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa aparatur sipil negara yang menjabat sebagai pengurus barang sering mengalami pergantian setelah ditugaskan selama tiga tahun.

Usia pengurus barang sebagian besar berada diantara 31 - 40 tahun yaitu sejumlah 38 orang atau 39%, usia 41 - 50 tahun yaitu sejumlah 29 orang atau 29%, usia ≤ 30 tahun sejumlah 18 orang atau 18%, dan diatas 50 tahun sejumlah 14 orang atau 14%.

Institusi tempat responden bekerja terbanyak berasal dari sekolah menengah pertama (SMP) sebanyak 31 orang atau 32%, sebanyak 25 orang atau 25% dari dinas/badan/kantor, pengurus barang dari puskesmas sebanyak 22 orang atau 22 %, dari pengurus barang kecamatan sebanyak 12 orang atau 12% dan sebanyak 9 orang atau 9% dari UPTD Pendidikan.

Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai pada penelitian ini diukur menggunakan 6 indikator. Hasil tanggapan terhadap indikator berupa pernyataan pada variabel ini dapat dijelaskan bahwa rata-rata nilai sebesar 4,2205 menunjukkan responden memilih jawaban setuju. Indikator yang paling besar dijawab oleh responden dengan kecenderungan setuju adalah indikator ke-6 yaitu memiliki rasa senang apabila berkesempatan untuk dapat mengembangkan diri melalui pelatihan yang diadakan organisasi. Untuk modus semua indikator yang diberikan mengenai motivasi kerja adalah 4, artinya tanggapan responden mengenai motivasi kerja dapat diartikan baik.

Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi

Variabel kompetensi pada penelitian ini diukur menggunakan 6 indikator. Hasil tanggapan terhadap indikator berupa pernyataan pada variabel ini dapat bahwa rata-rata nilai sebesar 3,8616 menunjukkan responden memilih jawaban setuju. Indikator yang paling besar dijawab oleh responden dengan kecenderungan setuju adalah indikator ke-2 yaitu memiliki keinginan bekerja dengan penuh empati dan berorientasi untuk melayani seluruh pihak dengan sebaik mungkin. Untuk modus semua indikator yang diberikan mengenai kompetensi adalah 4, artinya tanggapan responden mengenai kompetensi dapat diartikan baik.

Statistik Deskriptif Variabel Beban Kerja

Variabel beban kerja pada penelitian ini diukur menggunakan 5 indikator. Hasil tanggapan terhadap indikator berupa pernyataan pada variabel ini dapat dijelaskan bahwa rata-rata nilai sebesar 3,5333 menunjukkan responden memilih jawaban antara netral dan setuju. Indikator yang paling besar dijawab oleh responden dengan kecenderungan setuju adalah indikator ke-2 yaitu sering kali mengerjakan dua atau lebih pekerjaan dalam waktu yang bersamaan. Untuk modus semua indikator yang diberikan mengenai beban kerja adalah 4, artinya tanggapan responden mengenai beban kerja dapat diartikan baik.

Statistik Deskriptif Variabel Disiplin Kerja

Variabel disiplin kerja pada penelitian ini diukur menggunakan 5 indikator. Hasil tanggapan terhadap indikator berupa pernyataan pada variabel ini dapat dijelaskan bahwa rata-rata nilai sebesar 4,1798 menunjukkan responden memilih jawaban setuju. Indikator yang paling besar dijawab oleh responden dengan kecenderungan setuju adalah indikator ke-5 yaitu menjunjung tinggi etika dengan menjaga kesopanan dalam bekerja. Untuk modus semua indikator yang diberikan mengenai disiplin kerja adalah 4, artinya tanggapan responden mengenai disiplin kerja dapat diartikan baik.

Analisis Data

Uji Outer Model (*Measurement Model*)

Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk menspesifikasikan hubungan antara

variabel laten dengan indikator ataupun variabel manifestnya dengan melalui beberapa pengujian. Sebelum dilakukan pengujian terhadap model yang sesuai, terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat.

Uji Prasyarat Model 1

Uji prasyarat model 1 dilakukan dengan menggunakan seluruh indikator masing-masing variabel. Indikator dari masing-masing variabel dapat dikatakan memenuhi uji prasyarat apabila nilai outer loading minimal 0,5. Nilai outer loading dapat diketahui melalui nilai yang tertera pada diagram path melalui pengujian *PLS Algorithm*. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai outer loading dari setiap indikator variabel. Nilai terkecil yang berada dibawah 0,5 yaitu pada indikator X3.4 senilai 0,194 sehingga akan dilakukan eliminasi dari model dan kemudian dilakukan pengujian kembali.

Uji Prasyarat Model 2

Uji prasyarat model 2 dilakukan dengan menggunakan model 1 yang telah dilakukan eliminasi pada indikator X3.4 dengan hasil nilai outer loading yang dapat diketahui melalui nilai yang tertera pada diagram path melalui pengujian *PLS Algorithm*. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai outer loading dari setiap indikator variabel. Nilai terkecil yang berada dibawah 0,5 yaitu pada indikator X3.3 senilai 0,443 sehingga akan dilakukan eliminasi dari model dan kemudian dilakukan pengujian kembali.

Uji Prasyarat Model 3

Uji prasyarat model 3 dilakukan dengan menggunakan model 2 yang telah dilakukan eliminasi pada indikator X3.3 dengan hasil nilai outer loading yang dapat diketahui melalui nilai yang tertera pada diagram path melalui pengujian *PLS Algorithm*. Nilai terkecil yang berada dibawah 0,5 yaitu pada indikator Y1.5 senilai 0,462 sehingga akan dilakukan eliminasi dari model dan kemudian dilakukan pengujian kembali.

Uji Prasyarat Model 4

Uji prasyarat model 4 dilakukan dengan menggunakan model 3 yang telah dilakukan eliminasi pada indikator Y1.5 dengan hasil nilai outer loading yang dapat diketahui

melalui nilai yang tertera pada diagram path melalui pengujian *PLS Algorithm*. Berdasarkan pengujian diperoleh nilai outer loading dari setiap indikator variabel lebih dari 0,05 sehingga model 4 sudah memenuhi uji prasyarat dan dapat dilakukan pengujian secara keseluruhan pada *outer model* dan *inner model*.

Uji Validitas Convergent

1. Outer Loading

Indikator pembentuk variabel dianggap valid apabila memiliki nilai korelasi $> 0,70$. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2014), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup. Hasil outer loading menunjukkan nilai paling kecil sebesar 0,599 yang berarti telah terpenuhinya validitas *convergent* sebagaimana termuat dalam pada pengujian prasyarat model 4.

2. Average Variance Extracted (AVE)

Model dapat dikatakan baik apabila terpenuhi syarat nilai AVE tiap konstruk $> 0,50$. Dari output uji AVE pada tabel 5.4 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk reflektif setiap variabel menghasilkan nilai AVE $> 0,50$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen dari konstruk terpenuhi. Nilai AVE terendah pada variabel motivasi kerja (X1) sebesar 0,515 dan nilai AVE tertinggi pada variabel bebas kerja sebesar 0,729. Hasil interaksi variabel independen dengan variabel moderasi memiliki nilai AVE sebesar 1,000.

Uji Validitas Discriminant

Validitas *discriminant* indikator reflektif bisa diketahui melalui hasil *cross loading* antara indikator dengan konstruknya. Berdasarkan tabel terlihat nilai korelasi konstruk otonomi dengan indikatornya lebih tinggi dibanding dengan korelasi indikator anatomi dengan konstruk lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok tiap variabel lebih baik dibanding dengan indikator pada blok variabel yang lain. Dengan demikian, Validitas *Discriminant* pada penelitian ini terpenuhi.

Uji Reliabilitas

Pengujian dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha* dan *composite reliability* dari blok yang mengukur konstruk. Konstruk dikatakan reliabel apabila nilai dari *cronbach alpha* dan *composite reliability* $> 0,70$. Nilai keduanya secara keseluruhan $> 0,70$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk mempunyai reliabilitas yang baik

Uji Inner Model (Structural Model)

Pengujian inner model bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten. Mendasarkan pada output R Square, didapatkan nilai sebesar 0,521 yang artinya bahwa variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini bisa dijelaskan oleh variabel independen sebesar 52,1% sedangkan sisanya sebesar 47,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

R Square

Pada pengujian model struktural, diperlukan uji *goodness fit model* untuk mengetahui Nilai R-Square. Nilai R-Square dipergunakan untuk mengukur apakah variabel laten independen memiliki pengaruh yang substantif terhadap variabel laten dependen.

Path Coefficients

Path coefficient dipergunakan dalam mengetahui pengaruh variabel independen pada variabel dependen menggunakan nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi statistik. Dari *output path coefficients* dapat diketahui nilai koefisien masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Koefisien X1 = 0,239, yang artinya jika variabel motivasi kerja mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel lainnya tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel kinerja pegawai sebesar 0,239 poin;
2. Koefisien X2 = 0,224, yang artinya jika variabel kompetensi mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel lainnya tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel kinerja pegawai sebesar 0,224 poin;
3. Koefisien X3 = -0,027, yang artinya jika variabel beban kerja mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel lainnya tetap, maka akan menyebabkan penurunan variabel kinerja pegawai sebesar -0,027 poin;

4. Koefisien $Z = 0,203$, yang artinya jika variabel disiplin kerja mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel lainnya tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel kinerja pegawai sebesar 0,203 poin

5. Koefisien $Z*X1 = 0,389$, yang artinya jika interaksi variabel moderasi disiplin kerja dengan variabel motivasi kerja mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel lainnya tetap, maka akan menyebabkan kenaikan variabel kinerja pegawai sebesar 0,389 poin

6. Koefisien $Z*X2 = -0,187$, yang artinya jika interaksi variabel moderasi disiplin kerja dengan variabel kompetensi mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel lainnya tetap, maka akan menyebabkan penurunan variabel kinerja pegawai sebesar -0,187 poin

Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Dari hasil *output path coefficients* menunjukkan nilai t-hitung $>$ t-tabel yaitu $1,952 > 1,661$, nilai signifikansi sebesar $0,026 < 0,05$ dan dengan nilai koefisien positif 0,239, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima.

Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Dari hasil *output path coefficients* menunjukkan nilai t-hitung $>$ t-tabel yaitu $2,550 > 1,661$, nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$ dan dengan nilai koefisien positif 0,224, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima.

Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi beban kerja maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Dari hasil *output path coefficients* menunjukkan nilai t-hitung $<$ t-tabel yaitu $0,304 < 1,661$, nilai signifikansi sebesar $0,380 > 0,05$ dan dengan nilai koefisien negatif 0,027, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ditolak.

Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Dari hasil *output path coefficients* menunjukkan nilai t-hitung $<$ t-tabel yaitu $1,362 < 1,661$, nilai signifikansi sebesar $0,087 > 0,05$ dan dengan nilai koefisien positif 0,203, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ditolak.

Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima menyatakan bahwa disiplin kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil *output path coefficients* menunjukkan nilai t-hitung $>$ t-tabel yaitu $1,842 > 1,96$, nilai signifikansi sebesar $0,033 < 0,05$ dan dengan nilai koefisien positif 0,389, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan disiplin kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diterima.

Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis keenam menyatakan bahwa disiplin kerja memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil *output path coefficients* menunjukkan nilai t-hitung $<$ t-tabel yaitu $0,888 < 1,96$, nilai signifikansi sebesar $0,188 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan disiplin kerja memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai ditolak.

4. KESIMPULAN

Mendasarkan pada hasil analisis data dan pengujian hipotesis, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan diantaranya:

1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
3. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tinggi rendahnya beban kerja tidak mengakibatkan peningkatan maupun penurunan kinerja pegawai.
4. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan maupun penurunan disiplin kerja seorang pegawai tidak berdampak pada peningkatan maupun penurunan kinerja.
5. Disiplin kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Semakin kuatnya interaksi disiplin kerja dan motivasi kerja akan turut meningkatkan kinerja pegawai.
6. Disiplin kerja tidak dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Kuat lemahnya interaksi disiplin kerja dan kompetensi tidak mampu memberikan dampak terhadap kinerja pegawai.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Adityawarman, Y., Sanim, B. dan Sinaga, B. M. (2015) “Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot”. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Vol VI, No 1.
- Astianto, A. dan Suprihadi, H. (2014) “Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Surabaya”. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*. Vol. 3 No. 7.
- Basuki, Kustiadi dan Saputra, Gery Adhes. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Disiplin Kerja (Studi Pada Pt. Mitra Inovasi Gemilang) Di Jakarta. *Jurnal Online Internasional & Nasional*. Vol.4 No.1.
- Brahmasari, I. A. dan Suprayetno A. (2008) “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, Surabaya.
- Bruce, Anne. (2003). *Rahasia Tempat Kerja: Penuh Semangat dan Menyenangkan*. Jakarta: Serambil Ilmu Semesta.
- Darsono dan Siswandoko, Tjatjuk. (2011). *Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta : Nusantara Consulting.
- Davis, Keith E. (1985). *Human Behavior At Work Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Dhermawan, A,A,N,B., Sudibya, I,G,A. dan Utama, I,W,M. (2012) “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas”. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Vol. 6, No. 2.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*, edisi kelima, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*, Edisi 4, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2015). *Partial Least Squares. Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris.*, Edisi Dua, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and James H. Donnelly. (1996). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku*

- Struktur, Proses*. Edisi keempat, Jakarta: Erlangga.
- Gibson, R. (2002). *Perilaku Organisasi (Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi)*. Jakarta: Prenhalindo.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Agus Mulyono. 1999. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Ke Tiga. Jakarta: Bumi Aksara
- Iskandar, S. dan Sembada, G.G. (2012) “Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Bjb Cabang Padalarang”. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. Vol. 6, No. 1, 26-38 ISSN 2443-0633.
- Istikomah, A.N., Hidayat, W. dan Widayanto. (2014) ”Pengaruh Keterampilan Kerja, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi Kasus Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang Bagian Rawat Inap Unit Umum)”. *Diponegoro Journal Of Social And Politic*. Hal. 1-12.
- Klarner, P., Sarstedt, M., Hoeck, M., and Ringle, C.M. (2013) “Disentangling the Effects of Team Competences, Team Adaptability, and Client Communication on the Performance of Management Consulting Teams”. *Long Range Planning*. 46 (3): 258-286.
- Komarudin. (1996). “Beban Kerja”. Tersedia di <http://www.bkn.go.id>. (diakses 7 April 2018).
- Latainer, Alfred R. (2009). *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Jakarta: Aksara Baru.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Mangkuprawira, S. & Hubeis, A.V. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Manuaba, A. (2000). *Ergonomi, Kesehatan dan Keselamatan Kerja*. Dalam: Wigny Osvebroto, S & Wiratno, SE, Eds. *Procendings Seminar Nasional Ergonomi*. PT. Guna Widya. Surabaya: 1-4.
- Mas’ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Buku kedua.
- Menpan. (1997). “Definisi Beban Kerja”. Tersedia di <http://www.bkn.go.id>. (diakses 7 April 2018).
- Munparidi. (2012) “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang”. *Jurnal Orasi Bisnis*. Edisi ke-VII, ISSN: 2085-1375.
- Riduwan. (2002). *Skala Pengukuran Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta:PT. Raja GrafindoPersada.
- Robbins, S.P and Judge T. A. (2008). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall: New Jersey.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. (2005). *Manajemen*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Rudlia, J.I. (2016) “Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Sangihe)”. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol 4, No.3: 257-268.

- Sari, Y.K. (2014) “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Komala Di Dumai”. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol. VI No. 2.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, A. (2013) “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang”. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 1 Nomor 4.
- Shah, S. S. H. et al. (2011) “Workload and Performance of Employees”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 3, No. 5.
- Singodimedjo. (2002). *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Spencer, Lyle M. dan Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Willy: Sons. Inc, New York.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta
- Suharto dan Budi Cahyono. (2005) “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”. *JRBI*. Volume 1, Nomor 1, hal 13-30.
- Supranto, J. (2001). *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Edisi keenam. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tohardi, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bandung: Mandar Maju.
- Tongo, Y.T. (2014) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Detasemen A Pelopo Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara”. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol.2 ,No.4: 103-117.
- Wardono, Moch. Noor Setyo. (2012) “Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri”. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1, Nomor 2.
- Wibowo. (2014). *Manjemen Kinerja*. Edisi Ke-empat. Jakarta: Rajawali Pers
- Wijaya, T. dan Andreani, F. (2015) “Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama”. *AGORA*. Vol. 3, No. 2.
- Wiratama, I,N,J,A. dan Sintaasih, D,K. (2013) ”Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung”. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Vol. 7, No. 2.
- Yunus, E. (2012) “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Kppbc Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya”. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. No. 110/DIKTI/Kep/2009 ISSN 1411-0393.