
JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBS UNSRAT)

PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) GENERASI “Y” (KASUS PADA KEMENTERIAN PERDAGANGAN, JAKARTA)

Ahda Safitri; Trusti Wismantari; dan Vina Hermawati, Innocentius Bernarto

Universitas Pelita Harapan Tangerang

ARTICLE INFO

Keywords:

Keywords: work discipline, work motivation, job satisfaction, employee performance

Kata kunci: disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai

Abstract: This study aims to determine the positive effect of work discipline, work motivation, and job satisfaction on employee performance in generation Y civil servants in Ministry of Trade. The data in this study are obtained through a questionnaire with the target population being all Y generation civil servants in Ministry of Trade, Jakarta. The number of samples specified is 401 samples. Sampling is carried out using simple random sampling through the SPSS program. The statistical analysis in this study uses partial least square-structural equation modeling (PLS-SEM) through the SmartPls 3.0 program. The final result of this research shows that there is a positive effect of work discipline, work motivation, and job satisfaction on employee performance.

Abstrak: Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh positif disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PNS generasi Y di Kementerian Perdagangan. Data pada penelitian ini didapatkan melalui kuesioner dengan target populasi adalah seluruh PNS generasi Y pada Kementerian Perdagangan, Jakarta. Jumlah sampel yang ditentukan sebesar 401 sampel. Penarikan sampel dilakukan menggunakan *simple random sampling* melalui program SPSS. Analisis statistik pada penelitian ini menggunakan *partial least square-structural equation modeling* (PLS-SEM) melalui program SmartPls 3.0. Hasil akhir dari penelitian ini diketahui bahwasanya terdapat pengaruh positif dari disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Corresponding author:

Ahda Safitri
ahdasafitri87@gmail.com

PENDAHULUAN

Salah satu fungsi organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya adalah melayani masyarakat. Saat ini masyarakat sangat kritis dalam menilai, menyikapi dan menuntut pelayanan prima dari organisasi pemerintah. Demikian pula sebagai organisasi pemerintah, Kementerian Perdagangan mempunyai mandat untuk melaksanakan urusan pemerintah di bidang perdagangan dalam membantu Presiden. Keberhasilan Kementerian Perdagangan sangat dipengaruhi oleh peran serta dari seluruh pegawainya. Peran serta dalam hal ini adalah kinerja seluruh pegawai yang menjadi penggerak utama dalam pelaksanaan rencana strategis Kementerian Perdagangan. Berdasarkan data Penilaian Prestasi Kerja (PPK) yang dikeluarkan oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian pada tahun 2020, menunjukkan bahwa terjadi penurunan rata-rata penilaian prestasi kerja pegawai Kementerian Perdagangan pada tahun 2018 ke 2019 dari 92.75% menjadi 90.38% (Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan, 2020). Meskipun angka penurunan tersebut tidak begitu tajam, namun hal tersebut telah berdampak secara langsung terhadap penurunan kinerja organisasi Kementerian Perdagangan, salah satunya terjadi penurunan kinerja program reformasi birokrasi Kementerian Perdagangan, yang merupakan salah satu upaya dalam perbaikan pelayanan publik oleh Kementerian Perdagangan. Penurunan kinerja pegawai Kementerian Perdagangan juga tercermin dari hasil survei Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) di tahun 2019 yang menunjukkan bahwa sebagian besar (83.73%) dari responden mengerti tugas dan fungsinya, akan tetapi tidak mengetahui indikator keberhasilan pekerjaannya (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019). Hal tersebut merupakan masalah penting dalam pengelolaan SDM aparatur terkait upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan.

Angkatan kerja mengalami regenerasi, telah tumbuh generasi muda dalam persaingan dunia kerja yang akrab disebut dengan generasi Y. Mothersbaugh dan Hawkins (2016) mengungkapkan bahwa generasi Y adalah angkatan kerja yang memiliki tahun kelahiran antara tahun 1977 sampai dengan tahun 1994. Demikian pula dengan pegawai di Kementerian Perdagangan yang juga telah mengalami regenerasi dalam kepegawaian. Berdasarkan data Biro Organisasi dan Kepegawaian pada tahun 2020, Kementerian Perdagangan memiliki 2.664 orang Pegawai Negeri Sipil. Jumlah tersebut sebagian besar didominasi oleh generasi Y dengan jumlah pegawai mencapai 1.828 orang atau sekitar 68.62% dari keseluruhan jumlah PNS di Kementerian Perdagangan (Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan, 2020). Banyaknya jumlah pegawai yang mencapai ribuan tersebut membuat Biro Organisasi dan Kepegawaian harus tepat dalam mengelola manajemen SDM Kementerian Perdagangan, terutama generasi Y sebagai dominan SDM. Pada tahun 2019 berdasarkan data hukuman disiplin Biro Organisasi dan Kepegawaian menunjukkan bahwa lebih dari setengah jumlah pegawai yang menerima hukuman disiplin (54,68%) didominasi oleh PNS generasi Y (Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa PNS generasi Y di Kementerian Perdagangan memiliki tingkat kedisiplinan yang masih rendah. Dengan demikian, patut menjadi perhatian oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan sebagai pengelola SDM aparatur Kementerian Perdagangan, mengingat generasi Y merupakan generasi penerus Kementerian Perdagangan dalam menjalankan tugas dan fungsinya terhadap Negara.

Berdasarkan data pada Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan mengenai data keterlambatan pegawai pada tahun 2019, menunjukkan bahwa masih terdapat angka yang tinggi pada akumulasi keterlambatan pegawai dalam satu tahun (dalam hitungan jam), yaitu sekitar 1.879 jam dengan tingkat keterlambatan terbesar berada di unit Sekretariat Jenderal (Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan, 2020). Data tersebut mengindikasikan kurangnya motivasi pegawai yang

menyebabkan mereka tidak mematuhi ketentuan jam kerja. Kurangnya motivasi pegawai ini perlu menjadi perhatian karena apabila tidak ditindaklanjuti maka akan berdampak pada menurunnya kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Perdagangan juga perlu memperhatikan mengenai kepuasan kerja yang dimiliki pegawainya. Ada beberapa faktor dalam kepuasan kerja menurut Gilmer (dikutip dalam Sinambela, 2019, p.308), yaitu adanya kesempatan untuk maju, keamanan kerja, kondisi kerja, komunikasi, dan fasilitas kerja. Berkaitan dengan hal ini, dalam laporan kinerja Kementerian Perdagangan pada tahun 2019 mengungkapkan bahwa terjadi penurunan pada indeks kepuasan pegawai terhadap sarana dan prasarana di lingkungan Kementerian Perdagangan (Kementerian Perdagangan, 2018, 2019, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa belum terpenuhi akan fasilitas kerja sebagai penunjang dalam pelaksanaan pekerjaan, maka kondisi tersebut berpotensi menyebabkan ketidakpuasan atas hasil kerjanya. Dampak dari situasi tersebut dikhawatirkan akan mempengaruhi semangat dan capaian kerja pegawai yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas kerja sampai dengan terganggunya layanan organisasi.

Berlandaskan penjelasan latar belakang tersebut, maka permasalahan yang dirumuskan adalah bagaimana pengelola SDM di Kementerian Perdagangan dapat meningkatkan kinerja pegawai PNS generasi Y di Kementerian Perdagangan. Kemudian, guna menjawab masalah yang dirumuskan maka pertanyaan yang bisa diajukan adalah apakah disiplin kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai?; apakah motivasi kerja berdampak positif pada kinerja pegawai?; apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh pada kinerja pegawai?. Penelitian ini adalah penelitian replikasi. Kemudian, model penelitian diambil dari penelitian Kurniawan dan Alimudin (2015) yang dilakukan pada PT. GARAM (Persero). Penelitian replikasi ini dilakukan untuk menjawab masalah penelitian.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Pada suatu organisasi sangat diperlukan adanya disiplin kerja, terutama dalam hal memotivasi pegawai untuk mendisiplinkan diri dalam pelaksanaan pekerjaan baik individu maupun kelompok. Kedisiplinan dapat dimaknai sebagai kesediaan dan kesadaran seorang pegawai dalam mematuhi aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi dengan penuh tanggung jawab (Hasibuan, 2009). Menurut Sinambela (2019) disiplin kerja merupakan perilaku pegawai secara sadar dan teratur untuk bersedia dalam menaati semua aturan organisasi dan kaidah-kaidah sosial yang telah ditetapkan. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 mengenai Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada pasal 1 ayat (1) menyatakan bahwa “disiplin PNS adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin”.

Disiplin kerja berguna untuk mengajarkan pegawai dalam menaati aturan, prosedur dan kebijakan organisasi agar dapat berkinerja lebih baik. Menurut Sinambela (2019), tingkat kedisiplinan yang tinggi pada pegawai dapat meningkatkan *output* kerja yang dapat dihasilkan oleh pegawai tersebut. Sriyono (2017) berpendapat bahwasanya terdapat pengaruh secara langsung dari disiplin kerja pada tingkat kinerja pegawai. Begitu juga dalam hasil penelitian Kurniawan dan Alimudin (2015) yang menunjukkan Disiplin kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Pendapat tersebut selaras dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, yaitu oleh Arda (2017); Astutik (2016); Hidayati, Perizade, dan Widiyanti (2019); Pangarso dan Susanti (2016); Rozalia, Utami, dan Ruhana (2015) yang mengemukakan adanya pengaruh positif dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan adalah:

H₁: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Luthan (2011) memberikan definisi motivasi sebagai suatu proses yang dimulai karena adanya kebutuhan fisiologis dan psikis yang menimbulkan tindakan atau stimulus tertentu untuk melakukan aktivitasnya mencapai suatu tujuan. Robbins dan Judge (2017, p. 247) mengartikan motivasi adalah *“as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal”*. Pernyataan ini menekankan bahwasannya dalam motivasi kerja seseorang diperlukan adanya intensitas upaya terhadap motivasi tersebut yang mengarah pada tujuan organisasi dengan penuh ketekunan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang menguntungkan bagi organisasi. Motivasi tidak hanya timbul dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu, namun dapat muncul untuk memenuhi suatu kebutuhan. Maslow (1970) menjelaskan bahwa setiap manusia berusaha untuk memenuhi lima kebutuhan hidup, yakni kebutuhan fisiologis (makan, minum, seksual, dan keperluan jasmaniah lain), kebutuhan untuk merasa aman (perlindungan dan keselamatan), kebutuhan sosial (diterima dalam kelompok, afiliasi, berinteraksi, pertemanan), kebutuhan akan harga diri (kehormatan dan penghargaan, status, pengakuan), dan kebutuhan aktualisasi diri (menunjukkan kompetensi, keterampilan, mengeluarkan bakat). Apabila setiap kebutuhan dapat terpenuhi secara substansial, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Agar dapat memotivasi seseorang, perlu diketahui tingkat kebutuhan apa yang dimiliki oleh orang tersebut dan fokus pada pemenuhan kebutuhan di atas tingkat itu. Motivasi akan selalu muncul untuk memenuhi kebutuhan dan hilang setelah kebutuhan tersebut terpenuhi.

Motivasi merupakan daya penggerak yang timbul secara internal atau eksternal seseorang dan menghidupkan gairah serta keuletan guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Daft, 2011). Oleh sebab itu meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah penting bagi organisasi atau perusahaan karena akan mempengaruhi produktivitasnya yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Mitchell (dikutip dalam Winardi, 2007, p. 2), motivasi yang menyebabkan timbulnya perilaku individu, apabila perilaku tersebut bersifat efektif maka akibatnya berupa kinerja yang tinggi. Pernyataan ini sejalan dengan hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh Kurniawan dan Alimudin (2015). Beberapa penelitian terdahulu juga memiliki kesimpulan yang sama, seperti penelitian dari Asah, Fatoki, dan Rungani (2015); Hariyanto dan Kesumawati (2016); Kartini, Sujanto, dan Mukhtar (2017); Sandika dan Andani (2020); Widodo (2017); Yasmin dan Wahyudi (2016). Penelitian-penelitian tersebut memperoleh hasil bahwasanya kinerja dipengaruhi secara positif oleh motivasi kerja yang menunjukkan kenaikan pada tingkat motivasi kerja akan diikuti dengan kenaikan tingkat kinerja pegawai secara nyata. Hipotesis yang diajukan adalah:

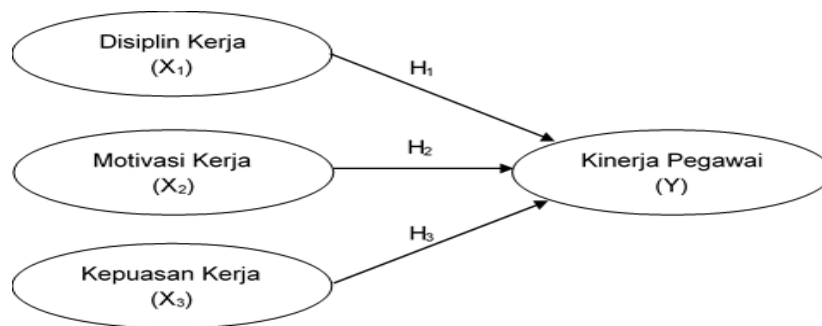
H₂: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Hasibuan (2009) mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu bentuk sikap seseorang secara emosional untuk menunjukkan kesenangan dan kecintaannya terhadap pekerjaan yang tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan dan kinerjanya baik di dalam pekerjaan, diluar pekerjaan maupun dalam keduanya. Kepuasan Kerja menurut pemikiran dari Robbins dan Coulter (2010) yaitu suatu perilaku umum yang ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya seperti pada orang yang memiliki kepuasan yang tinggi akan cenderung memberikan perilaku positif dalam bekerja, berbeda pada orang dengan kepuasan kerja rendah maka cenderung menunjukkan perilaku negatif dalam bekerja. Berlandaskan pendapat diatas dapat disampaikan bahwasannya kepuasan kerja merupakan jawaban dari perwujudan perasaan pegawai atas terpenuhinya kepuasan dalam diri pegawai tersebut akan beberapa hal dari dalam pekerjaan, di luar pekerjaan dan perpaduan baik dari dalam ataupun dari luar pekerjaan.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2012) bahwa hasil dari kepuasan kerja memiliki nilai yang berbeda untuk setiap orang tergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik serta cara kerja individu melihat hasil kerjanya. Menurut sebagian orang, pekerjaan dengan tanggung jawab dan tantangan yang besar mungkin akan mempunyai nilai biasa saja atau bahkan negatif setelah dihubungkan dengan riwayat pendidikan dan pengalamannya terdahulu. Namun sebaliknya untuk sebagian orang lainnya, hasil kerja tersebut akan dipandang memiliki nilai yang positif. Perbedaan tersebut menjelaskan bahwa terdapat perbedaan nilai kepuasan kerja bahkan untuk tugas dan pekerjaan yang sama. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja atau kinerja. Hal senada juga disampaikan oleh Sinambela (2019), yang menyatakan bahwa seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Kurniawan dan Alimudin (2015) di dalam penelitiannya menunjukkan bahwasanya kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja, sehingga dapat disampaikan apabila perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya, maka tingkat kinerja pegawainya pun akan meningkat. Pendapat senada disampaikan dalam penelitian Brury (2016); Cahyana dan Jati (2017); Giyanto (2016); Harahap dan Tirtayasa (2020); Oktafien dan Yuniarsih (2017); Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) yang mengungkapkan kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja. Pengajuan hipotesisnya adalah:

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Kurniawan dan Alimudin (2015)

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian verifikatif yang menguji kebenaran hasil penelitian terdahulu dengan variabel penelitian yang sama namun pada subjek yang berbeda dan merupakan tipe penelitian kuantitatif. Data dihimpun menggunakan angket pada seluruh PNS generasi Y sebagai target populasi dengan rentang usia 26 sampai dengan 43 tahun atau PNS yang lahir pada tahun 1977 sampai dengan 1994 pada Kementerian Perdagangan yang beralamat di Jalan M.I. Ridwan Rais No. 5, Gambir, Jakarta Pusat yaitu berjumlah 1.104 PNS. Penarikan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Penetapan banyaknya sampel diperoleh melalui rumus Slovin $n = \frac{N}{1 + Nd^2}$ dengan tingkat toleransi kesalahan 5%, sehingga dari penghitungan tersebut didapatkan besaran sampel minimal 287 orang responden, kemudian ditetapkan sebesar 401 sampel.

Pengukuran *item* kuesioner pada penelitian ini memakai skala likert 5 poin, yaitu sangat tidak setuju pada poin 1, tidak setuju pada poin 2, netral pada poin 3, setuju pada poin 4, dan sangat setuju pada poin 5. Analisis statistik menggunakan pendekatan *partial least square-structural equation modeling* (PLS-SEM) melalui bantuan program SmartPls 3.0. Pada variabel disiplin kerja *item* kuesioner diadaptasi dari

Mangkunegara (2017); Arda (2017); Prameswari dan Nugraheni (2016); Rozalia, Utami, dan Ruhana (2015). Pada variabel motivasi kerja *item* kuesioner yang digunakan diadaptasi dari penelitian Abraham Maslow (1970); Gita dan Ahyar (2016); Kartini, Bedjo, dan Mukhneri (2017); Frederick Herzberg (dikutip dalam Wibowo, 2017, p. 323). *Item* kuesioner variabel kepuasan kerja diadaptasi dari penelitian Gilmer (dikutip dalam Sinambela, 2019, p. 308); Burt (dikutip dalam Sinambela, 2019, p. 309); Ghiseli dan Brown (dikutip dalam Sinambela, 2019, p. 309); Changgriawan (2017). Sedangkan untuk variabel kinerja, *item* kuesioner yang digunakan diadaptasi dari penelitian Kartini, Bedjo, dan Mukhneri (2017); Wibowo (2017); Dewi dan Wibawa (2017); Hasibuan (2009). Selain diadaptasi dari beberapa penelitian sebelumnya, *item* kuesioner pada masing-masing variabel juga didapatkan melalui pengembangan skala.

Measurement Model

Analisis model pengukuran (*outer model*) pertama dilakukan dengan pengujian validitas terhadap indikator untuk memastikan bahwa indikator-indikator dari suatu konstruk memiliki korelasi yang tinggi (*convergent validity*). Pengujian ini dinilai berdasarkan nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Ukuran *convergent validity* dianggap baik apabila nilai AVE di atas 0.50 dan setiap indikator mempunyai nilai *loading factor* diatas 0.70, tetapi Chin mengemukakan bahwa pada penelitian dengan pengembangan skala nilai *loading factor* antara 0.50 sampai dengan 0.60 dianggap cukup valid (dikutip dalam Ghazali dan Latan, 2015, p. 74). Analisis *outer model* selanjutnya dilakukan dengan parameter uji *discriminant validity*. Evaluasi *discriminant validity* diperoleh dari nilai *cross loading factor*. Menurut Chin (dikutip dalam Ghazali dan Latan, 2015, p. 77) model dianggap mempunyai pengukuran validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar bila dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel laten dengan kriteria Fornell-Larcker.

Data pada Tabel 1 memperlihatkan perolehan nilai dari pengujian instrumen adalah valid. *Output* pengolahan data menerangkan bahwa nilai AVE berada pada kisaran 0.550 hingga 0.646. Begitu pula dengan nilai *outer loading* pada setiap indikator berada diatas 0.60 yang mengindikasikan setiap indikator telah dinyatakan valid untuk mengukur konstraknya. Analisis selanjutnya dilakukan dengan parameter uji *construct reliability*. Pada PLS-SEM, uji *construct reliability* dilakukan melalui pengukuran *composite reliability*. Variabel dinyatakan reliabel apabila memenuhi nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015). Pengujian *construct reliability* memperoleh hasil *composite reliability* yang bernilai antara 0.858 sampai 0.912.

Tabel 1. Evaluasi model pengukuran

Konstruk dan item	Outer Loading
Disiplin Kerja/DK (AVE=0.646, CR=0.879)	
DK3 Saya mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab	0.851
DK4 Saya bersedia bertanggung jawab atas kesalahan yang telah saya lakukan	0.771
DK5 Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan	0.779
DK6 Saya sangat menghargai waktu dalam bekerja meskipun atasan saya tidak mengawasi saya	0.812
Motivasi Kerja/MK (AVE=0.607, CR=0.860)	
MK3 Saya selalu berhubungan baik dengan rekan kerja	0.818
MK4 Saya selalu berhubungan baik dengan atasan	0.816
MK6 Hasil pekerjaan saya dihargai oleh atasan saya	0.713

MK9	Saya memiliki keterampilan yang memadai dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya	0.763
Kepuasan Kerja/KK (AVE=0.550, CR=0.858)		
KK3	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan	0.650
KK4	Atasan selalu mengontrol pekerjaan yang saya lakukan	0.640
KK5	Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan	0.830
KK9	Atasan saya selalu memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja	0.813
KK10	Pada saat bekerja, atasan saya bersedia memberikan bimbingan bila saya tidak memahami pekerjaan yang ditugaskan	0.753
Kinerja Pegawai/KP (AVE=0.633, CR=0.912)		
KP1	Saya memahami seluruh uraian tugas dari jabatan saya	0.826
KP2	Saya memahami standar ukuran kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan jabatan saya	0.783
KP5		0.815
KP1	Hasil pekerjaan saya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi	0.803
0	Saya selalu berusaha dengan sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan sampai dengan tuntas	0.781
KP1	Saya mampu bekerja dalam tim	0.762
1	Saya berani mengutarakan kebenaran demi kemajuan organisasi	
KP1		
3		

Keterangan: AVE=average variance of extracted; CR=composite reliability; *=significant (one-tailed test, $p < 0.05$).

Sumber : Hasil Pengolahan data.

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan yang ditunjukkan oleh Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa akar AVE untuk konstruk disiplin kerja bernilai 0,804 ($\sqrt{0,646}$) lebih tinggi dari korelasi antara konstruk lainnya pada baris dan kolom yang sama yaitu konstruk disiplin kerja dengan kepuasan kerja sebesar 0.347, kinerja pegawai sebesar 0.701, dan motivasi kerja sebesar 0,611. Begitu pula dengan dengan akar AVE konstruk kepuasan kerja adalah 0,742 ($\sqrt{0,550}$) lebih besar dibandingkan korelasi antara konstruk lainnya pada baris dan kolom yang sama yaitu konstruk kepuasan kerja dengan disiplin kerja adalah 0.347, dengan kinerja pegawai yaitu 0.451, dan dengan konstruk motivasi kerja sebesar 0.549. Akar AVE dari konstruk kinerja pegawai adalah 0,795 ($\sqrt{0.633}$) juga menunjukkan nilai yang lebih besar dari pada hubungan antara konstruk kinerja pegawai dengan konstruk disiplin kerja yang bernilai 0.701, kepuasan kerja bernilai 0.451, dan motivasi kerja bernilai 0.728. Selain itu, melihat korelasi antara konstruk motivasi kerja dengan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dengan nilai 0.611, 0.549, dan 0.728, akar AVE dari konstruk motivasi kerja juga menunjukkan nilai yang lebih besar yakni 0.779 ($\sqrt{0.607}$). Dengan demikian, kriteria *discriminant validity* Fornell-Larcker sudah terpenuhi oleh seluruh konstruk pada model penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji *Discriminant Validity* (*Fornell-Larcker Criterion*)

	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Disiplin Kerja	0.804			
Kepuasan Kerja	0.347	0.742		
Kinerja Pegawai	0.701	0.451	0.795	
Motivasi Kerja	0.611	0.549	0.728	0.779

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Structural Model

Evaluasi model struktural dilakukan dengan mengukur nilai *R-square* (R^2), *Q-square* (Q^2), uji *collinearity*, dan uji hipotesis. Nilai *R-square* digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural dengan kriteria kuat, *moderate*, dan lemah melalui skor 0.75, 0.50, dan 0.25 (Hair et al., 2011 dikutip dalam Ghozali dan Latan, 2015, p. 81). Tabel 3 memperlihatkan nilai *R-square* konstruk kinerja pegawai yaitu 0,638, maka dinyatakan model termasuk pada kualifikasi moderat dan dapat dikatakan bahwa konstruk disiplin kerja, motivasi kerja serta kepuasan kerja mampu mempengaruhi konstruk kinerja pegawai sebesar 63,8%, sedangkan 36.2% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Sedangkan nilai pada *Q-square* (Q^2) digunakan untuk mengukur kapabilitas prediksi model penelitian. Model penelitian dengan skor *Q-square* diatas 0 (nol) menandakan model tersebut menyandang predikat *predictive relevance* yang baik, namun *Q-square* dengan nilai dibawah 0 (nol) menerangkan model tidak cukup memiliki relevansi prediktif (Ghozali dan Latan, 2015). Tabel 3 menunjukkan nilai *Q-square* sebesar 0,394 berada pada angka di atas nol, sehingga diperoleh kesimpulan bahwa model penelitian sudah mempunyai *predictive relevance* artinya model yang dipakai dalam penelitian ini relevan atau memiliki kemampuan untuk memprediksi hubungan antara variabel-variabel penelitian.

Tabel 3. Evaluasi *R-square* dan *Q-square*

	<i>R-square</i>	<i>Q-square</i>
Kinerja Pegawai	0.638	0.394

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Evaluasi model struktural selanjutnya adalah melakukan uji *collinearity* untuk melihat ada tidaknya kecenderungan multikolinearitas pada model penelitian. Kecenderungan multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF < 5 menandakan bahwa gejala multikolinearitas antar variabel independen tidak terjadi (Ghozali dan Latan, 2015). Tabel 4 memperlihatkan nilai VIF pada variabel disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dibawah 5. Hal ini membuktikan bahwa gejala multikolinearitas tidak terjadi pada model penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji *Collinearity*

	<i>Inner VIF Values</i>
Disiplin Kerja	1.598
Motivasi Kerja	2.013
Kepuasan Kerja	1.433

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berikutnya pengujian hipotesis dilakukan guna menetapkan hipotesis yang diajukan dapat didukung atau tidak didukung melalui hasil pengukuran model struktural. Berdasarkan hasil uji hipotesis akan diketahui signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui nilai *standardized path coefficient* dan *p-values*. Nilai *standardized path coefficient* dengan angka yang positif menunjukkan adanya hubungan searah dari variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga kenaikan variabel bebas akan diikuti pula dengan kenaikan nilai variabel dependen. Sedangkan nilai *p-values* merupakan nilai kesalahan yang diperoleh dari hasil penghitungan statistik untuk memperlihatkan adanya pengaruh yang berarti antara variabel bebas dengan variabel terikat. Nilai *p-values* yang masih dapat ditolerir berada dibawah nilai alpha 0.05, sehingga diperoleh kesimpulan hipotesis didukung. Pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa ketiga hipotesis memperoleh nilai *standardized path coefficient* yang positif dan nilai *p-values* di bawah nilai alpha 0.05, sehingga ketiga hipotesis dalam penelitian ini didukung.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	<i>Standardized path coefficient</i>	<i>p-values</i>	Keputusan
H ₁ : Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	0.408	0.000	Didukung
H ₂ : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	0.443	0.000	Didukung
H ₃ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai	0.067	0.036	Didukung

Sumber:
Hasil

Pengolahan Data

PEMBAHASAN

Evaluasi pada hipotesis pertama (H₁), yakni disiplin kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai, didukung. Berlandaskan pada *output* penelitian yang telah dilakukan, dapat disampaikan bahwa melalui penambahan jumlah pegawai yang mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab, meningkatnya jumlah pegawai yang bersedia bertanggung jawab atas kesalahan yang telah dilakukan, semakin banyak pegawai yang melakukan pekerjaannya dengan tuntas dan tepat waktu, dan bertambahnya pegawai yang sangat menghargai waktu dalam bekerja meskipun atasan tidak mengawasi dapat menggambarkan bahwa variabel

disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi tingkat kinerja pegawai yang dihasilkan. Kesimpulan tersebut sama dengan yang disimpulkan oleh Arda (2017); Astutik (2016); Hidayati, Perizade, dan Widiyanti (2019); Pangarso dan Susanti (2016); Rozalia, Utami, dan Ruhana (2015) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H_2) yaitu motivasi kerja membawa dampak pada kenaikan kinerja yang dihasilkan pegawai adalah didukung. Pernyataan ini selaras dengan pendapat Mitchell (dikutip dalam Winardi, 2007, p.2), bahwa motivasi dari perilaku yang efektif maka akibatnya akan berupa kinerja yang tinggi. Hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini sependapat dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Asah, Fatoki, dan Rungani (2015); Hariyanto dan Kesumawati (2016); Kartini, Sujanto, dan Mukhtar (2017); Sandika dan Andani (2020); Widodo (2017); Yasmin dan Wahyudi (2016), penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai lebih rendah dibandingkan dengan variabel lainnya. Namun demikian, melalui uji hipotesis ketiga (H_3) telah dibuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Jadi kenaikan tingkat kepuasan kerja pada pegawai membawa dampak pada peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu oleh Brury (2016); Cahyana dan Jati (2017); Harahap dan Tirtayasa (2020); Oktafien dan Yuniarsih (2017); Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kemudian motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Terakhir, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN BERIKUTNYA

Keterbatasan pada penelitian ini terdapat pada teknik pengumpulan data yaitu melalui penyebaran kuesioner secara *online* dan tidak memungkinkan bertemu secara langsung untuk melihat ekspresi dan reaksi responden secara langsung dalam menjawab kuesioner penelitian. Selain itu, teknik pengumpulan data melalui kuesioner memiliki kelemahan, dimana ada kecenderungan responden yang kurang teliti dalam memberikan jawaban. Diharapkan untuk penelitian berikutnya dapat menggunakan observasi atau wawancara, selain untuk menghindari kesalahpahaman mengenai pertanyaan, juga agar mendapatkan informasi yang lebih dalam langsung dari sumbernya.

Keterbatasan berikutnya adalah target populasi hanya mencakup seluruh PNS generasi Y yang berada di kantor pusat Kementerian Perdagangan, Jakarta. Saran penelitian berikutnya adalah target populasi dapat dilakukan di seluruh unit dan seluruh lokasi kantor Kementerian Perdagangan termasuk seluruh Jakarta, PPSDK Bandung, Direktorat Metrologi Bandung, BSML Medan, BSML Yogyakarta, BSML Banjarmasin, BSML Makassar dan Kantor Perwakilan di Luar Negeri serta tidak hanya terbatas pada generasi Y saja namun dapat dilakukan juga pada generasi Z, sehingga dapat diperoleh gambaran kinerja pegawai Kementerian Perdagangan secara utuh serta dapat dilakukan perbandingan baik dengan model penelitian yang sama maupun dengan model penelitian yang berbeda. Terakhir, keterbatasan pada penelitian ini adalah alat statistik yang digunakan yaitu PLS-SEM tidak dapat menguji kelayakan model penelitian. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya menggunakan alat statistik *covariance based-structural equation modeling* (CB-SEM) yang mana alat statistik tersebut dapat menguji kelayakan model penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alas, R., Übius, U., Lorents, P., & Matsak, E. (2017). Corporate Social Responsibility In European And Asian Countries. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi (JMBI) UNSRAT Vol. 4 No. 1*
- Arda, M. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 45-60.
- Asah, F., Fatoki, O. O. dan Rungani, E. (2015). The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies* Vol. 6 No. 3, pp. 308-32215. DOI: 10.1108/AJEMS-01-2013-0009
- Astutik, M. (2016). Pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*, Vol. 2 No. 2 2016 : 121-140. DOI: 10.21070/jbmp.v2i2.1100
- Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan. (2020). *Sistem informasi kepegawaian* [Data set]. <http://intranet.kemendag.go.id/auth/login>.
- Brury, M. (2016). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol 4 ,No.1, 2016: 1-16
- Cahyana, I. G. S., dan Jati, I. K. (2017). Pengaruh budaya organisasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 18(2), 1314-1342. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/24774>.
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di one way production. *Agora*, 5(3), 1-7.
- Daft, R. L. (2011). *Era baru manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, C. I. A. S., dan Wibawa, I. M. A. (2016). Pengaruh stres kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali cabang Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(12), 7583-7606.
- Ghozali, I., dan Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (2nd Edition). Semarang: Badan Penerbit - Undip.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J M., Donnelly, J. H., dan Kanopaske, R. (2012). *Organizations behavior, structure, processes* (14th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Gita S.P., Robertus., dan Yuniawan, A. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT BPR Arta Utama Pekalongan). *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 2337-3814. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v13i2.13407>
- Giyanto. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Grand Jaya Raya Resort & Convention Hotel Cipayung Bogor. *Majalah Ilmiah Institut STIAMI*, 13(1), 127-146. DOI: 10.31334/bijak.v13i1.55
- Harahap, S. F., dan Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) kantor cabang Kualanam. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120-135.
- Hariyanto, D., dan Kesumawati, R. (2016). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai unit pemeliharaan jalan dan jembatan pada Dinas Pekerjaan Umum provinsi Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 12(1), 641-646. <http://dx.doi.org/10.29406/jmm.v12i1.435>.
- Hasibuan, M. S. P., (2009) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hidayati, S. K., Perizade, B., Widiyanti, M. Effect of work discipline and work environment to performance of employees (case study at the Central General Hospital (RSUP) Dr. Mohammad Hoesin Palembang). *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 9, Issue 12. <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.9.12.2019.p9643>
- Kartini., Sujanto, B., dan Mukhtar, M. (2017). The influence of organizational climate, transformational leadership, and work motivation on teacher job performance. *International Journal of Human Capital Management*, 1(1), 192-205. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.01.01.15>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019. *Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2019*, Jakarta.
- Kementerian Perdagangan. (2018). Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan Tahun 2017. <https://www.kemendag.go.id/id/about-us/strategic-planning/laporan-kinerja-kementerian-perdagangan-tahun-2017>
- Kementerian Perdagangan. (2019). Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan Tahun 2018. <https://www.kemendag.go.id/id/about-us/strategic-planning/laporan-kinerja-kementerian-perdagangan-tahun-2018>
- Kementerian Perdagangan. (2020). Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan Tahun 2019. <https://www.kemendag.go.id/id/about-us/strategic-planning/laporan-kinerja-kementerian-perdagangan-tahun-2019>
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Kurniawan, H., dan Alimudin, A. (2015). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan PT. Garam (Persero). *e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(2), 2442-4315.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality*. Harper and Row, Publishers, Inc.
- Mothersbaugh, D.L., dan Hawkins, D.I. (2016). *Consumer behavior: Building marketing strategy* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mojambo, G. A., **Tulung, J. E.**, & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During The Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Oktafien, S., dan Yuniarsih, T. (2017). Pengaruh kualitas kehidupan kerja, komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (studi pada PNSD di lingkungan Pemerintah Kota Bandung). *Jurnal Wacana Kinerja*, 20(2), 1-16. <http://dx.doi.org/10.31845/jwk.v20i2.71>
- Pangarso, A., dan Susanti, P. I. (2016). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di biro pelayanan sosial dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, (2), 145-160. <http://dx.doi.org/10.20473/jmtt.v9i2.3019>
- Prameswari, A. A., dan Nugraheni, Rini. (2016). Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Gombel Golf Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 5(1), 2337-3792.
- Robbins, S. P., dan Coulter, M. (2010). *Manajemen* (10th Edition). : Erlangga.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. England: Pearson Education Limited.

- Rozalia, N. A., Utami, H. N., dan Ruhana, I. (2015). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan PT. Pattindo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 26(2), 1-8.
- Sandika, dan Andani, K. W. (2020). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(1), 162-172.
- Siengthai, S. dan Pila-Ngarm, P., (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 4 Issue: 2, pp.162-180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sriyono, H. (2017). The effect of self-concept, motivation, and discipline on the performance of the primary school principals at Jakarsa Regency of South Jakarta. *IJHCM-International Journal of Human Capital Management*, 1(01), 95-114. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.01.01.08>.
- Stajanoska, I., & Tulung, J. E. (2009). Subsidiary Roles on The MNC Strategy. *International Research Journal of Business Studies*, 1(3).
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Widodo, D. S. (2017). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896-908. <http://dx.doi.org/10.29406/jmm.v13i2.723>.
- Winardi, J., (2007). *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yasmin, D., dan Wahyudi, T. P. (2016). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pelaksana di kantor direksi PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Pontianak. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 12(2), 694-700. <http://dx.doi.org/10.29406/jmm.v12i2.444>.
- Peraturan Perundang-Undangan:
Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia, No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.