

**PENGARUH DISIPLIN KERJA, KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI PEGAWAI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
DIREKTORAT JENDERAL TANAMAN PANGAN**

Masurroh Anggeraini¹, I Made Adnyana²

Universitas Nasional, Indonesia
masurroha97@gmail.com¹, madeadnyana572@gmail.com²

Submitted: 14th Jan 2024/ **Edited:** 25th March 2024/ **Issued:** 01st April 2024

Cited on: Anggeraini, M., & Adnyana, I. M. (2024). PENGARUH DISIPLIN KERJA, KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL TANAMAN PANGAN. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(2), 363-378.

ABSTRACT

Human resource management (HRM) is an important aspect in an organization that influences employee performance. In the context of the Directorate General of Food Crops, there are several problems that affect employee performance, including work discipline that is not yet strict, employee competency that is not appropriate, and less effective communication between employees. This research aims to determine the influence of work discipline, competence and communication on employee performance with motivation as an intervening variable. The research sample was 120 employees at the Directorate General of Food Crops using the Hair formula. The research approach is a quantitative method. Data collection techniques were carried out using interviews and closed questionnaires with a Likert scale of 1 to 5 with data analysis techniques using Smart PLS 3. The research results showed that there was a positive and significant influence of work discipline on employee performance, but competency did not have a significant influence on employee performance. Meanwhile, communication has a positive and significant influence on employee performance. Work discipline is also proven to have a positive and significant influence on employee motivation, but competence does not have a significant influence on motivation. Communication is also proven to have a positive and significant influence on employee motivation. Furthermore, work discipline, competence and communication also have a positive and significant influence on employee performance through motivation as an intervening variable. Based on the results of this research, several suggestions that can be made are the need to increase the application of stricter work discipline, develop employee competencies in accordance with job demands, and improve communication between employees to improve overall performance. Efforts are also needed to provide appropriate motivation to employees as a driving force in improving their performance.

Keywords: Discipline, Competence, Communication, Performance, Motivation

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang fokus pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah

mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Didalam organisasi, manusia diposisikan sebagai salah satu unsur yang terpenting. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan. Manusia berperan sebagai penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Dengan demikian, tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Oleh karena itu organisasi harus memberi perhatian yang baik terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya, agar organisasi memiliki produktivitas yang tinggi. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja sumber daya manusia atau pegawainya.

Seringkali organisasi menghadapi masalah mengenai sumber daya manusianya. Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain itu tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Apabila individu dalam organisasi yaitu SDMnya dapat berjalan efektif maka organisasi tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan suatu organisasi itu ditentukan oleh kinerja pegawainya. Setiap organisasi selalu mengharapkan pegawainya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki pegawai yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi organisasi.

Usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya adalah dengan memperhatikan kedisiplinan kerja. Hasibuan (2017) mengatakan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma yang berlaku. Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap Pegawai. Kesadaran Pegawai diperlukan dengan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi Pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di instansi. Untuk lebih mengefektifkan peraturan yang telah dikeluarkan dalam rangka menegakkan disiplin, perlu adanya aturan tentang disiplin pegawai. Disamping itu perlu ada contoh teladan dari seorang pimpinan, sebab pimpinan merupakan panutan dari bawahannya. Pimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan Pegawai karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan Pegawai. Prakoso, A., & Efendi, S. (2022) mengatakan bahwa fenomena umum yang terjadi dalam kepegawaian adalah pegawai sering datang terlambat ke tempat kerja, pulang kerja lebih cepat dan sering absen. Disiplin bermanfaat

mendidik Pegawai untuk mematuhi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja Pegawai, karena kedisiplinan sebagai bentuk latihan bagi Pegawai dalam melaksanakan aturan-aturan yang berlaku.

Pada saat yang sama usaha lain untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya adalah Kompetensi. Sugiono, et al., (2021) mengatakan organisasi harus memiliki kompetensi inti (*core competency*) yang kuat dan sesuai dengan bisnis intinya (*corebusiness*). Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi, agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, sebuah organisasi harus memiliki pegawai yang berkompotensi tinggi serta berusaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh bagus atau tidaknya sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Fenomena yang sering terjadi adalah kompetensi pegawai yang diukur hanya saat proses seleksi rekrutmen, setelah pegawai sudah mulai bekerja tidak dilakukan lagi program peningkatan kompetensi pegawai, akhirnya kompetensi pegawai tidak meningkat sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawab pekerjaanya, sehingga pada akhirnya terjadi penurunan produktivitas kerja pegawai karena kompetensinya tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggungjawab pekerjaan. Semakin baiknya kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi maka semakin tinggi pula tingkat keberhasilan organisasi tersebut. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan (Wibowo, 2020: 271).

Pada saat yang sama juga usaha lain untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya adalah komunikasi. Mangkunegara (2020:145) menyatakan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat meninterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Pegawai dalam bekerja tidak lepas dari komunikasi yang menghubungkan untuk dapat melaksanakan tugas masing-masing. Maulana, et al., (2023) mengatakan bahwa salah satu masalah kinerja pegawai tidak produktif karena tidak adanya *chemistry* antar sesama pegawai maupun antar pegawai dan atasan. *Chemistry* tidak tercipta karena komunikasi yang tidak efektif atau buruk. Komunikasi merupakan kebutuhan setiap orang untuk bersosialisasi dengan

orang lain. Seseorang akan sulit berhubungan dengan orang lain tanpa adanya komunikasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya sangat bergantung pada komunikasi dalam organisasi tersebut. Hakekatnya organisasi-organisasi sebagai bentuk pengelompokan sosial yang paling rasional dan efisien bergantung pada kemampuan komunikasi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi untuk tercapai tujuan yang diinginkan.

Penelitian awal menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu yang signifikan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, kompetensi, dan komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara penelitian lain menyimpulkan sebaliknya. Hal ini memunculkan gap dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengisi gap tersebut dengan mempertimbangkan variabel intervening, yaitu motivasi pegawai.

Motivasi pegawai dianggap penting karena dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung mencapai tujuan yang diinginkan dengan lebih efektif. Motivasi ini dapat diberikan oleh pimpinan melalui pengakuan, insentif, atau dorongan lainnya. Ketika motivasi yang kuat diberikan, karyawan merasa memiliki dan ini dapat meningkatkan produktivitas mereka.

LANDASAN TEORI

Disiplin Kerja

Sinambela (2019:335), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sutrisno (2019:86) berpendapat Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan instansi. Mangkunegara (2020: 129) mengemukakan bahwa *“Discipline is management action to enforce organization standards”*. Dapat diartikan disiplin kerja merupakan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Kompetensi

Dessler (2018:183) menyatakan bahwa kompetensi diartikan sebagai ciri-ciri seseorang yang dapat dipercaya, karena memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi. Wibowo (2020: 271) menyatakan bahwa kompetensi seorang pegawai dapat digunakan sebagai acuan organisasi dalam

memberikan tugas pada pegawai dengan menyesuaikan keterampilan dan pengetahuan yang didukung dengan sikap kerja pegawai tersebut. Wibowo, (2020), 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

Komunikasi

Komunikasi merupakan unsur yang penting dalam kehidupan organisasi, baik ditinjau dari segi proses administrasi dan manajemen maupun keterlibatan semua pihak didalam suatu organisasi. Semakin maju suatu organisasi semakin banyak pula tugas-tugas yang dihadapi. Oleh karena itu, salah satu cara mengatasi tugas-tugas yang banyak sehubungan dengan pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi adalah dengan adanya komunikasi antar pimpinan dan bawahan secara intern dalam penyelesaian tugas administrasi guna mencapai efisiensi. Robbins & Judge, (2018:48) menegaskan bahwa komunikasi juga harus dapat dipahami, oleh karenanya komunikasi harus menyertakan keduanya, yaitu penyampaian dan pemahaman arti. Mangkunegara (2020:145) Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Sudiro & Putri (2023), menjelaskan bahwa komunikasi adalah pertukaran informasi verbal dan nonverbal antara pengirim dan penerima informasi untuk mengubah perilaku.

Motivasi Pegawai

Busro (2018:50) mengungkapkan bahwa motivasi didefinisikan sebagai proses yang menunjukkan intensitas, arah, dan ketekunan dalam usaha mencapai suatu tujuan. Wibowo (2020:111), motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sukrispiyanto (2019:164) motivasi dapat dijelaskan sebagai suatu pembentukan perilaku yang ditandai oleh bentuk-bentuk aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologis, baik yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik, yang dapat mengarahkannya dalam mencapai apa yang diinginkannya (tujuan).

Kinerja Pegawai

Kasmir (2019:182) kinerja pegawai adalah hasil kerja dan perilaku seorang individu yang terlihat dalam jangka waktu tertentu serta diukur dari kemampuannya untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai standar yang ditetapkan. Pegawai berkinerja tinggi adalah pegawai yang mampu menyelesaikan semua

tugas yang dibebankan kepadanya dan menjalankan seluruh fungsi operasional secara optimal, efektif dan efisien. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas didasarkan pada kinerjanya, artinya evaluasi kinerja digunakan sebagai tolak ukur untuk melihat apakah pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya. Mengevaluasi kinerja seorang pegawai sangat penting bagi organisasi sebab organisasi bisa menyeleksi pegawai yang dapat dipertahankan. Hasibuan (2017) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang ditanggung jawabkan kepadanya berdasarkan kemampuan, pengalaman dan ketepatan dalam menyelesaikan tugasnya. Sedarmayanti (2017) memberikan pengertian bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang diberikan kepada seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai moral dan etika.

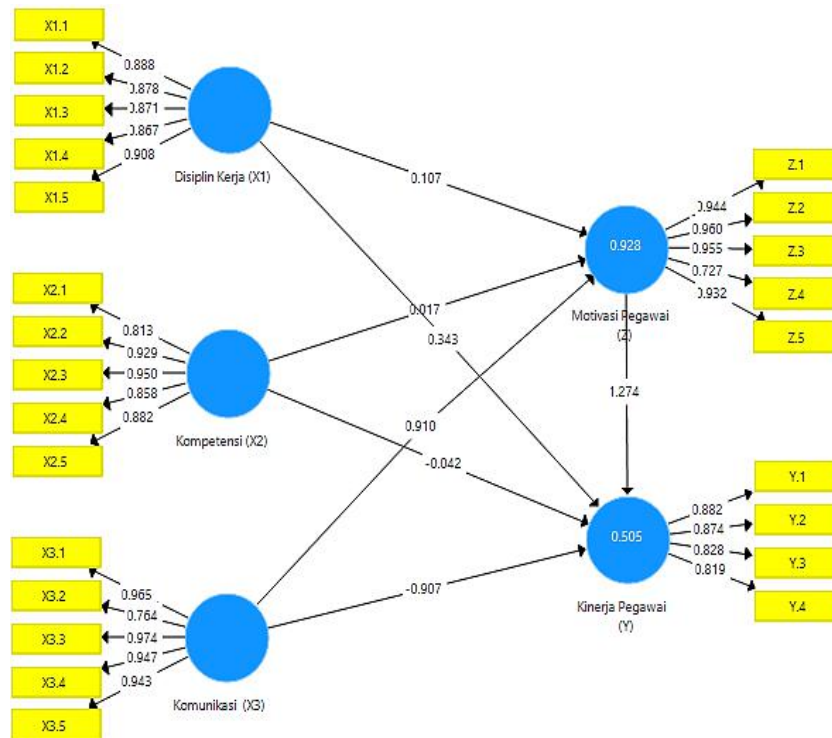
METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini mengkaji subjek yang terdiri dari pegawai Direktorat Jenderal Tanaman Pangan, dengan objek penelitian adalah institusi tersebut sendiri. Penelitian dilandasi kerangka pikir yang memodelkan hubungan antara disiplin kerja, kompetensi, dan komunikasi sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen, serta motivasi pegawai sebagai variabel mediasi. Kerangka ini diuji melalui hipotesis yang menyatakan pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap dependen, baik secara langsung maupun melalui motivasi pegawai. Operasionalisasi variabel menggunakan skala Likert untuk mengukur indikator-indikator seperti kehadiran, tata cara kerja, pengetahuan, sikap kerja, pemahaman, dan kebutuhan aktualisasi diri. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan observasi, dengan sampel ditentukan melalui rumus Hair, menghasilkan 120 responden. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan struktural antar variabel. Evaluasi meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas internal, serta analisis jalur dan evaluasi model struktural untuk menguji hipotesis dan menentukan pengaruh variabel independen terhadap dependen.

HASIL PENELITIAN

Analisis ini menggunakan PLS3 yang “merupakan analisis statistik multifariat yang mengestimasi pengaruh antar variabel secara simultan dengan tujuan prediksi, eksplorasi, atau pengembangan model struktural” (Hair, et al., 2019). Evaluasi model PLS terdiri dari evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, dan evaluasi *goodness of fit*.

Evaluasi Model Pengukuran Reflektif (*Outer Model*)



Sumber : Output SmartPLS 3, 2024

Gambar 1. Hasil Analisis Model PLS

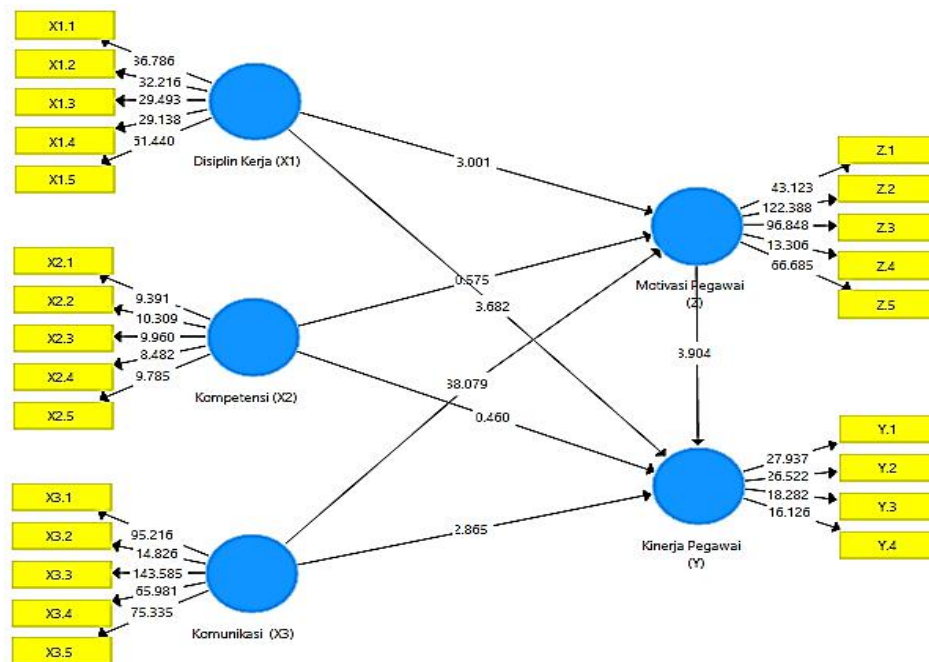
Berdasarkan diagram jalur di atas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0.6, sehingga indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen dan memiliki validitas yang dipersyaratkan berdasarkan *rule of thumb* yang digunakan sesuai dengan yang sudah diujicobakan sebelumnya.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural sebagai pengujian hipotesis tentang pengaruh antara variabel penelitian yang harus memenuhi kriteria yang ditentukan selain memenuhi syarat lainnya ditunjukkan melalui pengujian hipotesis.

Hasil yang diperoleh dari tahap pengujian hipotesis merupakan uji signifikansi *Path Coefficient* yang dalam PLS dilakukan dengan melakukan *bootstrapping* pada model yang

diusulkan dengan tujuan untuk memutuskan atau membuktikan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Hasil *bootstrapping* ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Sumber : Output SmartPLS 3, 2024

Gambar 2. Uji Bootstrapping

Hasil uji *bootstrap* dengan inner dan outer model menunjukkan t hitung dan *P-values* yang memenuhi uji validitas dan uji reliabilitas di tahap sebelumnya, yang menunjukkan bahwa data penelitian valid dan reliabel.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Ditempuh untuk menentukan koefisien pengaruh langsung, tidak langsung, dan keseluruhan yang akhirnya dapat diketahui ada pengaruh variabel mediasi atau tidak. Untuk mengetahui hubungan structural antar variabel laten, harus dilakukan pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur antar variabel dengan membandingkan angka *p-value* dengan alpha (0.005) atau t-statistik sebesar (>1.96). Besarnya *P-value* dan juga t-statistik diperoleh dari output pada SmartPLS dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Terlihat pada *output Indirect Effects* dan *Total Effects*. Hasil output disajikan pada tabel berikut

Tabel 1. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja (X1) -> Motivasi Pegawai (Z) - > Kinerja Pegawai (Y)	0,136	2,123	0,034
Kompetensi (X2) -> Motivasi Pegawai (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,021	0,583	0,560
Komunikasi (X3) -> Motivasi Pegawai (Z) - > Kinerja Pegawai (Y)	1,160	3,854	0,000
	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,479	5,358	0,000
Disiplin Kerja (X1) -> Motivasi Pegawai (Z)	0,107	3,001	0,003
Kompetensi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0,020	0,222	0,824
Kompetensi (X2) -> Motivasi Pegawai (Z)	0,017	0,575	0,566
Komunikasi (X3) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,253	2,367	0,018
Komunikasi (X3) -> Motivasi Pegawai (Z)	0,910	38,079	0,000
Motivasi Pegawai (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	1,274	3,904	0,000

Sumber : Output SmartPLS 3, 2024

Hasil analisis di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung X1 terhadap Z sebesar 0,107, koefisien regresi pengaruh tidak langsung X1 terhadap Z melalui Y yaitu 0,136 dan total pengaruhnya sebesar 0,479. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.
2. Pengaruh langsung X2 terhadap Z sebesar 0,017, koefisien regresi pengaruh tidak langsung X2 terhadap Z melalui Y yaitu 0,021 dan total pengaruhnya sebesar -0,020. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.
3. Pengaruh langsung X3 terhadap Z sebesar 0,910, koefisien regresi pengaruh tidak langsung X3 terhadap Z melalui Y yaitu 1,160 dan total pengaruhnya sebesar 0,253. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Pengujian hipotesis pengaruh langsung digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila koefisien jalur bernilai positif dan nilai $p \text{ values} \leq \text{level of significance}$ ($\alpha = 4.2\%$) maka dinyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian hipotesis dapat diketahui melalui tabel 4.6.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Langsung

	Hipotesis	Path	T	P	Ket
		Coefficient	Statistics	Values	
H1	Disiplin Kerja (X1) à Kinerja Pegawai (Y)	0,479	5,358	0,000	Diterima
H2	Kompetensi (X2) à Kinerja Pegawai (Y)	-0,020	0,222	0,824	Ditolak
H3	Komunikasi (X3) à Kinerja Pegawai (Y)	0,253	2,367	0,018	Diterima
H4	Disiplin Kerja (X1) à Motivasi (Z)	0,107	3,001	0,003	Diterima
H5	Kompetensi (X2) à Motivasi (Z)	0,017	0,575	0,566	Ditolak
H6	Komunikasi (X3) à Motivasi (Z)	0,910	38,079	0,000	Diterima
H10	Motivasi (Z) à Kinerja Pegawai (Y)	1,274	3,904	0,000	Diterima

Sumber : Output SmartPLS 3, 2024

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Berdasarkan table 2 ringkasan pengujian hipotesis di atas, maka dapat dijelaskan hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.479, nilai t-statistik 5,358, nilai *p values* sebesar 0.000 (diterima). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai *p value* < *level of significance* (alpha = 4.2%). Hal ini berarti disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai menghasilkan koefisien jalur sebesar -0,020, nilai t-statistik 0,222, nilai *p values* sebesar 0,824 (ditolak). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai negatif dan nilai *p value* > *level of significance* (alpha = 4.2%). Hal ini berarti kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,253, nilai t-statistik 2,367, nilai *p values* sebesar 0,018 (diterima). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai *p value* < *level of significance* (alpha = 4.2%). Hal ini berarti komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi

Pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,107, nilai t-statistik 3,001, nilai *p values* sebesar 0.003 (diterima). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai *p value* < *level*

of significance (alpha = 4.2%). Hal ini berarti disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

5. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,017, nilai t-statistik 0,575, nilai *p values* sebesar 0,566 (ditolak). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai *p value* > *level of significance* (alpha = 4.2%). Hal ini berarti kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi.

6. Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi

Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,910, nilai t-statistik 38,079, nilai *p values* sebesar 0.000 (diterima). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai *p value* < *level of significance* (alpha = 4.2%). Hal ini berarti komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan koefisien jalur sebesar 1,274, nilai t-statistik 3,904, nilai *p values* sebesar 0.000 (diterima). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai *p value* < *level of significance* (alpha = 4.2%). Hal ini berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 3. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

	Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Ket
H7	Disiplin Kerja (X1) à Motivasi (Z) à Kinerja Pegawai (Y)	0,136	2,123	0,034	Diterima
H8	Kompetensi (X2) à Motivasi (Z) à Kinerja Pegawai (Y)	0,021	0,583	0,560	Ditolak
H9	Komunikasi (X3) à Motivasi (Z) à Kinerja Pegawai (Y)	1,160	3,854	0,000	Diterima

Sumber : Output SmartPLS 3, 2024

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Intervening

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai

intervening menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,136, nilai t-statistik 2,123, nilai *p values* sebesar 0.034 (diterima). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai *p value* < *level of significance* (alpha = 4.2%). Hal ini berarti disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Intervening

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai intervening menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,021, nilai t-statistik 0,583, nilai *p values* sebesar 0.560 (ditolak). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai *p value* > *level of significance* (alpha = 4.2%). Hal ini berarti komunikasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

3. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Intervening

Pengaruh Komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai intervening menghasilkan koefisien jalur sebesar 1,160, nilai t-statistik 3,854, nilai *p values* sebesar 0.000 (diterima). Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur bernilai positif dan nilai *p value* < *level of significance* (alpha = 4.2%). Hal ini berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

Confidence Interval 95% Path Coefficient Pengaruh Tidak Langsung

Ukuran ini menunjukkan nilai dari sejauh mana nilai minimum atau maksimum pengaruh antara variabel dihasilkan.

Tabel 4. Confidence Interval 95% Path Coefficient Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	95% Interval Kepercayaan <i>Path Coefficient</i>	
	Batas Bawah	Batas Atas
Disiplin Kerja (X1) à Motivasi (Z) à Kinerja Pegawai (Y)	0,029	0,272
Kompetensi (X2) à Motivasi (Z) à Kinerja Pegawai (Y)	-0,056	0,091
Komunikasi (X3) à Motivasi (Z) à Kinerja Pegawai (Y)	0,615	1,790

Sumber : Output SmartPLS 3, 2024

Analisis menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi memuat batas bawah dan batas atas dari 95% kepercayaan *path coefficient* menunjukkan nilai 0,029 hingga 0,272. Hal ini menunjukkan bahwa apapun

yang dilakukan terhadap motivasi hanya akan meningkat sampai batas atas sebesar 0,272, dan sebaliknya bila tidak dilakukan peningkatan motivasi maka akan berada titik terendah 0,136. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi menunjukkan nilai -0,056 hingga 0,091. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi menunjukkan nilai 0,615 hingga 1,790.

Goodness of Fit Model

Tabel 5. Ringkasan Hasil *Goodness of fit Model*

Variabel	R Square
Kinerja Pegawai (Y)	0,505
Motivasi (Z)	0,928

$$Q2 = 1 - [(1 - R12) (1 - R22)] \rightarrow$$

$$Q2 = 1 - [(1 - 0.495) (1 - 0.072)] = 0.964$$

Sumber : Output SmartPLS 3, 2024

Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

R-square Kinerja Pegawai bernilai 0.505 atau 50,5%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh disiplin kerja, kompetensi dan komunikasi sebesar 56,4%, atau dengan kata lain kontribusi disiplin kerja, kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai sebesar 50,5%, sedangkan sisanya sebesar 49,5% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Melalui Motivasi

Berikutnya *R-square* Motivasi bernilai 0.928 atau 92.8%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman Motivasi mampu dijelaskan oleh disiplin kerja, kompetensi, dan komunikasi sebesar 90.4%, atau dengan kata lain kontribusi disiplin kerja, kompetensi, dan komunikasi terhadap motivasi sebesar 92.8%, sedangkan sisanya sebesar 7.2% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Q-Square predictive relevance (Q2) bernilai 0.964 atau 96.4%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman Motivasi mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 96.4%, atau dengan kata lain kontribusi disiplin kerja, kompetensi, komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi secara keseluruhan sebesar 95.8%, sedangkan sisanya sebesar 3.6% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Epsilon V

Besar pengaruh efek mediasi dapat diinterpretasikan bahwa level struktural peran

mediasi motivasi antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai adalah 0,053 tergolong mediasi rendah. Level struktural peran mediasi motivasi antara kompetensi dengan kinerja pegawai adalah 0,000 tergolong mediasi rendah. Level structural peran mediasi Motivasi antara Komunikasi dengan kinerja pegawai adalah 0,230 yang tergolong mediasi tinggi.

Pengaruh Peran Mediasi

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.19, dapat disimpulkan bahwa pengaruh peran mediasi (epsilon V) variabel-variabel eksogen terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi (Motivasi) bervariasi. Pertama, pada hubungan antara Disiplin Kerja (X1) dan Kinerja Pegawai (Y), nilai epsilon V yang diperoleh adalah 0,051, yang mengindikasikan pengaruh mediasi yang rendah. Ini menunjukkan bahwa meskipun Motivasi memainkan peran dalam hubungan antara Disiplin Kerja dan kinerja pegawai, pengaruhnya tidak signifikan atau kuat. Kedua, pada hubungan antara Kompetensi (X2) dan Kinerja Pegawai (Y), nilai epsilon V adalah 0,000, menandakan bahwa pengaruh mediasi juga tergolong rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa Motivasi tidak memiliki peran yang signifikan dalam menjelaskan hubungan antara Kompetensi dan kinerja pegawai. Terakhir, pada hubungan antara Komunikasi (X3) dan Kinerja Pegawai (Y), nilai epsilon V mencapai 0,230, yang menggambarkan pengaruh mediasi yang tinggi. Ini menandakan bahwa Motivasi memainkan peran yang lebih kuat sebagai mediator dalam hubungan antara Komunikasi dan kinerja pegawai, meskipun pengaruhnya tidak mencapai level yang direkomendasikan sebagai pengaruh mediasi tinggi oleh Cohen dalam Ogbeibu et al (2020). Dengan demikian, kesimpulan dari analisis ini adalah bahwa peran Motivasi sebagai mediator dalam hubungan antara variabel-variabel eksogen dan kinerja pegawai bervariasi, dengan tingkat pengaruh mediasi yang dapat dikategorikan sebagai rendah atau tinggi, tergantung pada hubungan spesifik yang diamati.

Temuan

Temuan ini menggarisbawahi pentingnya disiplin kerja, komunikasi yang efektif, dan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, serta menyoroti kompleksitas hubungan antara kompetensi, motivasi, dan kinerja. Penelitian ini menyarankan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, perlu ada fokus pada peningkatan disiplin kerja, komunikasi yang efektif, dan strategi motivasi yang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, kesimpulan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Tanaman Pangan, sementara kompetensi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Di sisi lain, komunikasi ditemukan berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kinerja maupun motivasi pegawai. Selanjutnya, disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun kompetensi berpengaruh positif, pengaruhnya terhadap motivasi tidak signifikan, namun masih memberikan kontribusi positif terhadap kinerja melalui motivasi sebagai faktor perantara. Motivasi sendiri secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Mengingat hasil tersebut, disarankan bagi Pimpinan Direktorat Jenderal Tanaman Pangan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional dan disiplin, serta memberikan contoh yang baik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Evaluasi kompetensi pegawai secara mendalam dan penyediaan pelatihan yang relevan diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan mereka. Saluran komunikasi yang terbuka dan efektif antara atasan dan bawahan sangat penting untuk memperjelas tujuan organisasi dan meningkatkan motivasi pegawai.

Dari segi motivasi, manajemen harus berfokus pada pembangunan budaya kerja yang mendukung nilai-nilai disiplin, sambil menyediakan dukungan dan pengakuan yang memadai sebagai pendorong motivasi. Komunikasi dua arah yang aktif dan inklusif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat kinerja pegawai. Selain itu, sistem penghargaan dan pengakuan yang efektif dapat memperkuat hubungan antara disiplin, motivasi, dan kinerja pegawai. Memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dan memberikan insentif yang tepat juga krusial untuk memaksimalkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Dessler, G. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*. Jakarta: Prenhalindo.

- Hair Jr, William C. Black, Barry J. Babin, & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8 ed.). United Kingdom: Cengage Learning.
- Hasibuan, Malayu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. A. Prabu. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maulana, M. F., Dewi, A. S. ., & Syahputra, E. . (2023). Analisis Pengaruh Human Relation, Komunikasi antar Pegawai dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Toko Salman. *Journal Islamic Business And Entrepreneurship*, 2(2), 40–52. <https://doi.org/10.33379/jibe.v2i2.3184>.
- Prakoso, A., & Efendi, S. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kompetensi dan komunikasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai tahun 2021 pada kantor pusat produksi, inspeksi dan sertifikasi hasil perikanan Provinsi DKI Jakarta. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(7), 2709-2718.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung, PT Refika Aditama.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Pers.
- Sudiro, A., & Putri, O. A. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Al-Afgani, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pt. Wibee Indoedu Nusantara (Pustaka Lebah) Di Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 5(1), 718-734.
- Sukrispiyanto (2019). *Manajemen Sumber Data Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta.
- Wibowo, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*.