

Protected by PDF Anti-Copy Free
PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLA KEUANGAN
DAN ASET DAERAH KOTA LUBUKLINGGAU
DENGAN DARI IN KERJA SEBAGAI
VARIAN MODERASI



T E S I S

Oleh:

CANDRA SUSILA

NIM: 2301030001

Peminatan: Sumber Daya Manusia (SDM)



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA
UNIVERSITAS BINA INSAN LUBUKLINGGAU
2025

Protected by PDF Anti-Copy Free
LEMBAGA PENELITIAN DAN KOMISI PEMBIMBING

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DAN PENGELOLA KEUANGAN
DAN ASET DAERAH OTA LUBUKLINGGAU
DENGAN DOKTRIN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Oleh:

CANDRA SUSILA

NIM: 2301030001

Permintaan : Sumber Daya Manusia (SDM)

**Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Sosial Humaniora
Universitas Bina Insan Lubuklinggau**

**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

Tanggal,.....2025

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr.H. Sardiyo, MM

Drs. Sutanta, M.Sc, Ph.D., D.E

**Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Bina Insan Lubuklinggau**

Dr. Herman Paleni, S.HI., S.E., M.Si

Protected by PDF Anti-Copy Free

PENYATAAN KEASLIAN TESIS

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Yang bertanda tangan dibawah

Nama : Candra Susila

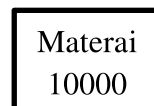
NIM : 2301030001

Mahasiswa : Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Bina Insan Lubuklinggau

Menyatakan bahwa tesis ini adalah asli tulisan saya sendiri terkecuali sitasi yang ditulis dari penulis yang ada dalam daftar referensi. Bila keaslian tulisan ini tidak benar dan tidak dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah maka peneliti bersedia dituntut dengan ketentuan hukum yang berlaku. Tesis ini diterbitkan untuk kalangan terbatas dan diserahkan sebagai milik Perpustakaan Pascasarjana Universitas Bina Insan dan merupakan hak Perpustakaan Universitas Bina Insan.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ternyata tidak benar maka akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Lubuklinggau, Juni 2025



Candra Susila
Peneliti

Protected by PDF Anti-Copy Free
MOTTO DAN PERSEMBAHAN
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



MOTTO :

"Jika kalian berbuat baik, sesungguhnya kalian berbuat baik bagi diri kalian sendiri". (QS. Al-Isra: 7)

"barangsiapa yang memberikan kemudahan (membantu) kepada orang yang kesusahan, niscaya Allah akan membantu memudahkannya didunia dan di akhirat".

*"Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain".
(HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni. Hadits ini diriwayatkan oleh al-Albani dalam Shahihul Jami' no. 3289).*

Tesis ini kupersembahkan kepada:

**Suami dan anak"ku tercinta.
Sumber Semangat & Motivasi**

**Papa dan Mama &
Mama mertua tersayang..**

Bestie dan Teman-teman kesayangan

*Keluarga Besar
Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.
Atas dukungan yang diberikan selama ini.*

Protected by PDF Anti-Copy Free
**Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan
Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau Dengan
Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi**
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

 Susila
Program Magister Manajemen dan Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora
Universitas Bina Insan

Abstrak

Penelitian di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau bertujuan untuk mengetahui pengaruh tiap variabel bebas terhadap variabel terikat dan pengaruh variabel moderasi. Sampel penelitian berjumlah 57 orang pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. Analisis data menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil penelitian yang diperoleh: 1). Kompetensi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, dengan nilai $t_{hitung} 4,926 > t_{tabel} 2,002$ dengan Sig $0,003 < 0,05$. Kemampuan pegawai mengoperasikan peralatan pendukung kerja akan menunjang kinerja yang dihasilkan. Kompetensi merupakan variabel dominan dalam penelitian 2). Motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, dengan nilai $t_{hitung} 4,020 > t_{tabel} 2,002$ dengan Sig $0,000 < 0,05$. Kemampuan interpersonal dan pengakuan dari rekan kerja berpengaruh terhadap tingkat motivasi pegawai. 3). Disiplin Kerja secara signifikan memperkuat pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan nilai $t_{hitung} 2,399 > t_{tabel} 2,002$ dengan Sig $0,003 < 0,05$. Tingkat kompetensi pegawai akan memberikan kejelasan tujuan kerja, sehingga pegawai mampu mendisiplinkan dirinya sendiri. 4). Disiplin kerja secara signifikan memperkuat pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai, dengan nilai $t_{hitung} 2,382 > t_{tabel} 2,002$ dengan Sig $0,007 < 0,05$. Pengawasan intensif merupakan kunci keberhasilan proses penegakkan disiplin.

Kata Kunci: Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai

Protected by PDF Anti-Copy Free
The Influence of Competence and Motivation on the Performance of Asset Management Employees in the Regional Financial and Asset Management Agency of Lubuklinggau City with Work Discipline as a Moderating Variable



Susila

**Master of Management Program, Faculty of Economics and Social Humanities
Universitas Bina Insan**

Abstract

The research at the Regional Financial and Asset Management Agency of Lubuklinggau City aims to determine the effect of each independent variable on the dependent variable and the effect of moderating variables. The research sample consisted of 57 employees of the Regional Financial and Asset Management Agency. Data analysis used Moderated Regression Analysis (MRA). The results of the research obtained: 1). Competence has a partial significant effect on employee performance, with a calculated t value of $4.926 > t$ table 2.002 with Sig $0.003 < 0.05$. The ability of employees to operate work support equipment will support the resulting performance. Competence is the dominant variable in the study 2). Motivation has a partial significant effect on employee performance, with a calculated t value of $4.020 > t$ table 2.002 with Sig $0.000 < 0.05$. Interpersonal skills and recognition from colleagues affect the level of employee motivation. 3). Work discipline significantly strengthens the influence of competency variables on employee performance, with a calculated t value of $2.399 > t$ table 2.002 with a Sig. $0.003 < 0.05$. The level of employee competence will provide clarity of work objectives, so that employees are able to discipline themselves. 4). Work discipline significantly strengthens the influence of motivation variables on employee performance, with a calculated t value of $2.382 > t$ table 2.002 with a Sig. $0.007 < 0.05$. Intensive supervision is the key to the success of the discipline enforcement process.

Keywords: Competence, Motivation, Work Discipline, Employee Performance



Dengan menyebut nama SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, penulis panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ***“Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi”***.

Dalam penulisan tesis ini penulis telah berusaha sebaik mungkin untuk menyusun tesis, baik dari segi isi maupun dari segi tata penulisan. Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini tentunya masih jauh dari sempurna. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan wawasan yang dimiliki.

Selanjutnya penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan kepada pihak-pihak yang membantu proses penyelesaian tesis ini, yaitu:

1. Rektor Universitas Bina Insan Lubuklinggau sekaligus Dosen Pembimbing I, Bapak Dr. H.Sardiyo. MM, atas petunjuk, arahan, dan dukungan yang diberikan selama proses penyusunan tesis.
2. Wakil Rektor I Universitas Bina Insan Bapak Muhammad Akbar, M.It, atas dukungan dan motivasinya.
3. Wakil Rektor II Universitas Bina Insan Bapak Wakhid Nur Mukhlis, M.Pd, atas perhatian dan dukungannya.
4. Dekan Fakultas Ekonomi dan Sosial Humaniora Universitas Bina Insan Bapak Dr. Dheo Rimbano, M.Si, atas dukungannya yang diberikan.

5. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bina Insan Bapak Dr. Herman Paleni, S.HI, S.E., M.Si, atas dukungan yang diberikan.



6. Dosen Pembimbing I Bapak [redacted]ardiyo, MM, atas bimbingan dan arahan yang diberikan selama proses penyusunan tesis

7. Dosen Pembimbing II Bapak Drs. Sutanta, M.Sc, Ph.D., D.E, atas bimbingan dan arahan yang diberikan selama proses penyusunan tesis.

8. Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Lubuklinggau Bapak Zulpikar, S.Sos., MM, atas dukungan selama penyusunan tesis.

9. Seluruh Dosen, Staf dan Pegawai Universitas Bina Insan Lubuklinggau atas dukungan yang diberikan kepada penulis.

10. Kedua orang tua dan mertuaku atas kesabaran dan pengertian terhadap penulis selama ini.

11. Suami dan anak-anakku tercinta, sumber semangatku dalam menyelesaikan tesis.

12. Rekan-rekan program studi manajemen Universitas Bina Insan

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, segala saran dan kritik dari pembaca untuk kesempurnaan tesis di masa depan sangat Penulis harapkan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Lubuklinggau, Juni 2025

Penulis

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR ISI



Halaman

Halaman Sampul Tesis.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis	iv
Halaman Motto dan Persembahan	v
Halaman Abstrak.....	vi
Halaman <i>Abstract</i>	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Lampiran	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Tabel	xvi

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah.....	10
D. Rumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian.....	11
F. Manfaat Penelitian.....	12

BAB II. KAJIAN PUSTAKA

A. Teori-Teori yang Mendukung	13
1. Kinerja Pegawai.....	13
a. Pengertian Kinerja Pegawai.....	13
b. Fungsi dan Tujuan Kinerja Pegawai	14
1) Fungsi Kinerja Pegawai	14
2) Tujuan Kinerja Pegawai.....	15
c. Indikator Kinerja Pegawai	16
d. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai	19
2. Kompetensi	24
a. Pengertian Kompetensi	24
b. Fungsi dan Tujuan Kompetensi	25
1) Fungsi Kompetensi.....	25

2) Tujuan Kompetensi.....	26
c. Indikator Kompetensi.....	26
d. Faktor yang Memengaruhi Kompetensi.....	31
3. Motivasi.....	34
a. Pengertian Motivasi.....	34
b. Fungsi dan Tujuan.....	35
1) Fungsi Motivasi.....	35
2) Tujuan Motivasi.....	35
c. Indikator Motivasi.....	36
d. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi.....	39
4. Disiplin Kerja.....	43
a. Pengertian Disiplin Kerja.....	43
b. Fungsi dan Tujuan Motivasi Kerja.....	44
1) Fungsi Disiplin Kerja.....	44
2) Tujuan Disiplin Kerja.....	46
c. Indikator Disiplin Kerja.....	47
d. Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja.....	50
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	54
C. Kerangka Pemikiran.....	57
D. Hipotesis.....	58

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	60
B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	60
C. Populasi dan Sampel.....	62
D. Sumber Data.....	63
E. Teknik Pengumpulan Data.....	64
F. Instrumen Penelitian.....	65
G. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	68
1. Uji Validitas.....	68
2. Uji Reliabilitas.....	69
H. Uji Asumsi Klasik.....	69
1. Uji Normalitas.....	69
2. Uji Linearitas.....	70
3. Uji Multikolinearitas.....	71
4. Uji Heteroskedastisitas.....	72
I. Teknik Analisis Data.....	72
1. Analisis Deskriptif.....	73
2. Metode <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i>	74
J. Tempat dan Waktu Penelitian.....	77

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

A. Hasil Penelitian	78
1. Gambaran Umum	78
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	79
3. Data Deskriptif	86
a. Karakteristik Responden	86
1) Jenis Kelamin	87
2) Latar Belakang dan Responden	87
4. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	88
5. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (X_1)	89
6. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (X_2)	94
7. Analisis Deskriptif Variabel Disiplin Kerja (M)	99
8. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y)	106
9. Uji Asumsi Klasik	112
a. Uji Normalitas Data	112
b. Uji Linearitas Data	114
c. Uji Multikolinearitas	116
d. Uji Heterokedastisitas	117
B. Hasil Uji Hipotesis	117
1. Uji Regresi Linear Berganda (Uji t)	117
a. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)	117
b. Koefisien Determinasi (R^2)	119
2. Uji <i>Multiple Regression Analysis (MRA)</i>	120
3. Model Struktural Regresi	124
C. Pembahasan	125
1. Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja	125
2. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	128
3. Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi	132
4. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi	134

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	137
B. Saran	138

Daftar Pustaka

LAMPIRAN

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR LAMPIRAN



- SK Pembimbing Tesis
- Surat Izin Penelitian
- Surat Balasan Lokus Penelitian
- SK Penguji Proposal
- Lembar Perbaikan Ujian Proposal Tesis
- Lembar Bimbingan Penulisan Tesis
- Surat Izin Penelitian
- SK Penguji Tesis
- Lembar Perbaikan Ujian Tesis
- Kuesioner Penelitian
- Rekapitulasi Jawaban Responden
- Output SPSS
- Dokumentasi Photo
- Tabel R
- Tabel t tabel
- Tabel F tabel

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	58
Gambar 3.1 Pengaruh Moderasi Variabel Kompetensi Terhadap Kinerja	75
Gambar 3.2 Pengaruh Moderasi Variabel Motivasi Terhadap Kinerja.....	76
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.....	79
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas	117
Gambar 4.3 Hasil Uji <i>Moderated Regression Analysis</i>	124

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Halaman

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Periode Tahun 2024	2
Tabel 1.2 Data Pengawai yang Telah Pelatihan	4
Tabel 1.3 Pelanggaran Jam Kerja Periode Januari – Maret 2025	7
Tabel 1.4 Rekap Potongan Tukin Periode Januari – Maret 2025	8
Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan	58
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian	61
Tabel 3.2 Skoring Skala <i>Likert</i>	66
Tabel 3.3 Instrumen Penelitian	67
Tabel 3.4 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden	73
Tabel 3.5 Daftar Kegiatan Penelitian	77
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi	80
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi	81
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi	81
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi	83
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja	83
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja	84
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai	85
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai	86
Tabel 4.9 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	87
Tabel 4.10 Frekuensi Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	87
Tabel 4.11 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden	91
Tabel 4.12 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Kompetensi	93
Tabel 4.13 Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Kompetensi	92
Tabel 4.14 Deskripsi Data Responden Variabel Kompetensi	93
Tabel 4.15 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden	94
Tabel 4.16 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Motivasi	95
Tabel 4.17 Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Motivasi	97
Tabel 4.18 Deskripsi Data Responden Variabel Motivasi	98
Tabel 4.19 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden	100

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.20 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Disiplin Kerja.....	100
Tabel 4.21 Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja.....	103
Tabel 4.22 Deskripsi Data Responden Variabel Disiplin Kerja	104
Tabel 4.23 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden.....	107
Tabel 4.24 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Pegawai	107
Tabel 4.25 Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai.....	109
Tabel 4.26 Deskripsi Data Responden Variabel Kinerja Pegawai.....	110
Tabel 4.27 Nilai Rerata Indikator Variabel Penelitian.....	111
Tabel 4.28 Hasil Uji Normalitas	113
Tabel 4.29 Hasil Uji Linearitas Kompetensi dan Kinerja Pegawai	114
Tabel 4.30 Hasil Uji Linearitas Motivasi dan Kinerja Pegawai.....	115
Tabel 4.31 Hasil Uji Linearitas Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai	115
Tabel 4.32 Hasil Uji Multikolinearitas Variabel.....	116
Tabel 4.33 Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)	118
Tabel 4.34 Koefisien Determinasi.....	119
Tabel 4.35 Hasil Uji Regresi MRA Variabel Kompetensi.....	120
Tabel 4.36 Koefisien Determinasi Variabel Kompetensi	121
Tabel 4.37 Hasil Uji Regresi MRA Variabel Motivasi.....	122
Tabel 4.38 Hasil Uji Regresi MRA Variabel Disiplin Kerja	123



A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta, menginginkan sumber daya manusia yang dimilikinya mampu memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi. Namun demikian, pada kenyataannya sering didapati kondisi di mana sumber daya manusia yang ada belum mampu memenuhi ekspektasi organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien, sejak proses rekrutmen, selama bekerja dan pada saat penempatan kerja seorang pegawai.

Sumber daya manusia merupakan modal terpenting dalam suatu organisasi. Modal yang besar dan peralatan canggih yang dimiliki tidak akan berarti, tanpa dukungan sumber daya manusia selaku operatornya. Sebaliknya, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi, namun tidak dilengkapi sarana dan prasarana penunjang kinerja, maka tidak akan menghasilkan kinerja optimal. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dibentuk berdasarkan (Peraturan Walikota Nomor 22 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan

Dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, 2022). Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah memiliki tugas pokok melaksanakan kewenangan daerah dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah, serta tugas pembantuan lainnya.

Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, apabila ditinjau berdasarkan latar belakang pendidikan para pegawai, dapat dikatakan sudah memadai. Dari total 57 orang pegawai, sebanyak 37 orang pegawai berlatar pendidikan sarjana dan 13 orang pegawai berlatar pendidikan magister. Namun demikian, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah masih menghadapi serangkaian permasalahan terkait kinerja pegawai.

Kinerja sebagai hasil kerja aktual yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, merupakan variabel penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja dapat dikatakan ideal apabila antara realisasi dan rencana berbanding lurus (Usman et al., 2023). Semakin tinggi kinerja yang dihasilkan para pegawai, semakin baik kinerja organisasi. Serangkaian permasalahan kinerja yang dihadapi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, antara lain terkait kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan masalah krusial yang memerlukan solusi cepat dan terukur. Data pada tabel di bawah ini memberikan gambaran terkait permasalahan kinerja, sebagai berikut:

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Periode Tahun 2024

No.	Program	Kinerja Program (%)		
		Rencana	Realisasi	Capaian
1	Penyusunan kebijakan teknis anggaran	85	81	95
2	Pemenuhan anggaran belanja	85	82	96

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	pegawai			
3	Pemenuhan jasa administrasi perkantoran	85	75	88
4	Peningkatan kompetensi dalam pengelolaan keuangan daerah	85	80	94
5	Penyusunan petunjuk teknis anggaran	85	81	95

Sumber: Renstra 2024 – 2026 Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui capaian kinerja masing-masing program selama periode tahun 2024 masih belum mencapai 100 persen. Data tersebut secara jelas menggambarkan jika kuantitas kinerja pegawai, masih kurang optimal. Berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan jika proses pelaksanaan tugas masih kurang optimal. Apabila para pegawai melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal, maka capaian kinerja masing-masing program akan mencapai 100 persen. Kurang optimalnya kuantitas kerja dan proses pelaksanaan tugas, merupakan indikasi kurangnya tanggungjawab kerja.

Permasalahan kinerja yang dihadapi oleh Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Faktor internal yang memengaruhi antara lain: kualitas sumber daya, sarana dan prasarana pendukung serta sistem meritokrasi berjalan kurang optimal. Cepatnya perubahan peraturan perundang-undangan di bidang keuangan dan pengelolaan aset daerah yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat, sehingga membutuhkan sinkronisasi saat proses implementasi di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, merupakan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kinerja yang dihasilkan para pegawai dipengaruhi oleh berbagai variabel. Salah satu variabel penting yang menentukan pencapaian target kinerja adalah kompetensi. Kompetensi yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Mulyadi et al., 2022). Organisasi harus mampu mengkapitalisasi pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki para pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Semakin efektif organisasi mengelola kompetensi para pegawainya, maka akan semakin tinggi kinerja para pegawai.

Tingkat kompetensi pegawai apabila ditinjau dari latar belakang pendidikan pegawai, dapat dikategorikan memadai. Namun demikian, tanpa dilengkapi pendidikan dan latihan teknis di bidang keuangan dan anggaran, maka latar belakang pendidikan yang dimiliki masih kurang optimal untuk menjawab tantangan penugasan. Data pada tabel di bawah ini, menunjukkan jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan teknis di bidang pengawasan, sebagai berikut:

Tabel 1.2
 Data Pegawai yang Telah Pelatihan

No.	Jenis Pelatihan	Peserta		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	Diklat / Bimtek Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU)	1	1	2
2	Diklat / Bimtek Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Proses Akuntansi Bagi Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) Dan Bendaharawan SKPD	-	1	1
3	Diklat / Bimtek Strategi Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan Daerah Berbasis Akrua	1	-	1
4	Diklat / Bimtek Perencanaan, Pengelolaan Dan Pertanggungjawaban Bendahara Instansi Pemerintah Daerah	-	1	1

5	Bimtek	Strategi Pengelolaan Keuangan Daerah sesuai PP Nomor 12 Tahun 2019	1	1
---	--------	--------------------------------------------------------------------	---	---

Sumber: Data Pelatihan Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, 2024

Berdasarkan data pada tabel di atas, dari total 57 orang pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, baru 6 orang pegawai atau 10,5 persen dari total pegawai yang telah mengikuti Diklat/ Bimtek. Minimnya jumlah pegawai yang telah mengikuti Diklat/ Bimtek, dipengaruhi oleh terbatasnya alokasi anggaran Diklat/Bimtek yang tersedia. Kondisi yang ada secara tidak langsung berpengaruh terhadap tingkat kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural para pegawai.

Tingkat kompetensi pegawai tidak dinilai dari aspek kognitif semata. Konsep diri, prinsip dan sikap seorang pegawai juga mencerminkan tingkat kompetensi yang dimiliki. Pegawai yang memiliki konsep diri, prinsip serta sikap (*attitude*) yang baik, akan lebih produktif sehingga menghasilkan kinerja lebih tinggi. Permasalahan terkait kurangnya konsep diri, prinsip serta sikap pegawai terhadap tugas dan tanggungjawab masih ditemukan di organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. Kurangnya rasa kebersamaan dan sikap menunda-nunda penyelesaian pekerjaan merupakan indikasi kurangnya konsep diri, prinsip serta sikap seorang pegawai terhadap tugasnya. Hal ini jelas berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

Kinerja tinggi akan sulit dicapai tanpa ditunjang motivasi kerja dari para pegawai. Motivasi sebagai dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan lebih banyak upaya, untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya karena didorong kemauan untuk memenuhi kebutuhan individu (Santoso et al., n.d.). Pegawai dengan motivasi tinggi akan mampu bekerja secara otonom sesuai

dengan deskripsi tugas dan tanggungjawab yang diberikan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengelola tingkat motivasi para pegawai agar tetap maksimal.



Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah masih dihadapkan pada beberapa masalah terkait motivasi pegawai. Kurang harmonisnya hubungan antar rekan kerja merupakan salah satu masalah yang memengaruhi tingkat motivasi pegawai. Fenomena lingkaran pertemanan (*friends circle*) merupakan hal lazim yang ditemukan diberbagai organisasi. Apabila lingkaran pertemanan yang ada mampu meningkatkan sinergi dan soliditas kerja, maka lingkaran pertemanan yang ada merupakan hal positif dan konstruktif. Namun demikian, seringkali lingkaran pertemanan yang ada bersifat negatif dan kontra produktif. Lingkaran pertemanan yang ada justru berpotensi memicu munculnya budaya premordial dan kolegal. Kondisi yang ada akan memengaruhi keharmonisan hubungan sosial antar pegawai, yang berpotensi menurunkan tingkat motivasi pegawai.

Kurangnya penghargaan yang diterima dari pimpinan maupun organisasi, merupakan salah satu faktor yang menyebabkan penurunan motivasi pegawai. Organisasi semestinya memberikan ruang kebebasan bagi pegawai untuk memaksimalkan seluruh potensi yang dimiliki. Selain itu, hambatan komunikasi (*communication barriers*) yang mengarah pada munculnya konflik antar pegawai maupun dengan atasan, juga berdampak pada tingkat motivasi pegawai. Penurunan motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pegawai dalam penggunaan jam kerja. Data pada tabel di

bawah ini menunjukkan data pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai selama periode bulan Januari 2025 sampai bulan Maret 2025, sebagai berikut:



Tabel 1.3
Pelanggaran Jam Kerja Periode Januari – Maret 2025

No.	Deskripsi	Jumlah Pelanggaran
1	Terlambat datang ke tempat kerja	20
2	Tidak berada di tempat kerja tanpa keterangan	8
3	Pulang sebelum jam kerja usai	7
4	Absen dari pekerjaan tanpa keterangan	3
Total teguran dan sanksi		38

Sumber: Absensi Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, dalam periode bulan Januari sampai dengan Maret 2025, terdapat total 38 pelanggaran terkait jam kerja. Kondisi tersebut merupakan indikasi terjadinya penurunan motivasi kerja para pegawai. Sempitnya peluang untuk mengaktualisasikan diri sebagai dampak pola kepemimpinan yang bersifat otokratis, telah mengebiri kebebasan pegawai untuk mengaktualisasikan dirinya. Kondisi yang ada, secara evolutif akan menurunkan tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh para pegawai. Mereka yang dulu bekerja dengan antusiasme (*passion*) yang tinggi, akan berubah menjadi sekedar menjalankan kewajiban sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal tersebut akan berakibat kepada kurang optimalnya kinerja yang dihasilkan.

Kinerja tinggi mustahil dicapai tanpa disiplin kerja tinggi dari para pegawai. Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang bersifat strategis, karena semakin baik disiplin kerja pegawai

semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Tanpa disiplin kerja yang tinggi, sulit bagi organisasi untuk mencapai kinerja optimal.

Tingkat disiplin pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau yang optimal. Pegawai yang sering datang terlambat ke tempat kerja dan pulang sebelum jam kerja berakhir merupakan indikator kurangnya disiplin kerja. Organisasi telah memberikan teguran lisan, teguran tertulis hingga sanksi administrasi berupa pemotongan tunjangan kinerja, seperti tergambar pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4
Rekap Potongan Tukin Periode Januari – Maret 2025

No.	Nama	Jumlah Potongan (dalam persen)
1	Pegawai 1	5%
2	Pegawai 2	7%
3	Pegawai 3	11%
4	Pegawai 4	9%
5	Pegawai 5	7,5%
6	Pegawai 6	10%
7	Pegawai 7	8%

Sumber : Data Absensi Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

Kurangnya pengawasan yang intensif dari organisasi juga berpengaruh terhadap tingkat disiplin kerja pegawai. Meskipun organisasi telah menyediakan fasilitas berupa absensi berbasis sidik jari (*finger print scanner*) dan pengenalan wajah (*face recognition*), namun kurangnya fasilitas pengawasan di area ruang kerja pegawai berakibat pegawai sering tidak berada di tempat kerja pada saat jam kerja. Disiplin kerja dapat ditegakkan melalui penerapan sanksi dan hukuman. Sanksi dan hukuman yang diberikan harus mengedepankan prinsip keadilan. Imparsialitas dalam proses penegakkan disiplin kerja, merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja. Namun

demikian, budaya premeritokrasi dan kolektif dalam lingkup birokrasi pemerintahan, kerap menjadi kendala dalam penerapan sanksi dan hukuman bagi pegawai yang melanggar kerja.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian mengangkat tema mengenai kinerja pegawai, kompetensi dan motivasi di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau merupakan faktor yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja dijadikan sebagai variabel moderasi yang diduga memiliki pengaruh memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Oleh karena itu, perlu diteliti agar dapat diketahui signifikansinya terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.

Kinerja pegawai dijadikan sebagai variabel terikat, sedangkan variabel bebasnya adalah kompetensi dan motivasi dengan disiplin kerja sebagai variabel moderasi. Dengan demikian, judul dalam penelitian ini adalah ***“Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi”***

B. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas, maka masalah yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai

- a. Kurangnya kualitas kerja pegawai.

- Protected by PDF Anti-Copy Free**
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- b. Kualitas kerja yang kurang maksimal yang diindikasikan melalui capaian kinerja yang tidak mencapai 100 persen.
 - c. Proses pelaksanaan tugas tanggungjawab yang kurang maksimal.
 - d. Kurangnya tanggungjawab pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi yang melekat pada jabatannya.

2. Kompetensi

- a. Kurangnya pengetahuan kerja pegawai akibat minimnya Diklat/Bimtek terkait tugas dan fungsi yang melekat pada jabatan.
- b. Keterbatasan anggaran yang dimiliki organisasi untuk peningkatan kompetensi para pegawai melalui Diklat/Bimtek.
- c. Kurangnya penyikapan (attitude) yang positif terhadap tugas dan tanggungjawab.

3. Motivasi

- a. Kurangnya motif yang positif antar rekan kerja.
- b. Potensi munculnya budaya premordial dan kolegal yang berpotensi memicu konflik antar lingkaran pertemanan, sehingga memengaruhi motivasi para pegawai.
- c. Kurangnya penghargaan dari pimpinan dan organisasi terhadap pegawai yang memiliki motivasi tinggi.
- d. Kurangnya ruang dan fasilitasi bagi para pegawai untuk aktualisasi diri.

4. Disiplin Kerja

- a. Kurangnya keteladan dari pimpinan.
- b. Kurangnya apresiasi terhadap pegawai yang memiliki disiplin tinggi.

- c. Kurangnya imparialitas dalam proses penegakkan disiplin kerja pegawai.
- d. Sanksi dan hukuman yang memberikan efek jera bagi pelanggar disiplin kerja, akibat birokrasi dan modialisme.

C. Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka Peneliti membatasi ruang lingkup masalah pada variabel sebagai berikut: kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau?
2. Apakah motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau?
3. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh disiplin kerja pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau?

4. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh disiplin kerja pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau



E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini yang dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh parsial kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.
2. Untuk mengetahui pengaruh parsial motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja yang dimoderasi oleh disiplin kerja pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja yang dimoderasi oleh disiplin kerja pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi berupa peningkatan kinerja pegawai, melalui kompetensi dan motivasi. Hasil penelitian juga dapat dijadikan acuan terkait peningkatan kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja yang berdampak terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, maupun organisasi pemerintah lainnya.

2. Manfaat Penelitian

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Penelitian ini diharapkan dapat memperbanyak temuan empiris terkait upaya peningkatan kinerja pegawai melalui kompetensi dan motivasi yang dimoderasi oleh variabel kinerja. Hasil penelitian di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya terkait kinerja pegawai dengan variabel bebas maupun variabel moderasi yang berbeda.



A. Teori yang Mendukung

Teori adalah alur logika atau penalaran yang merupakan seperangkat konsep, definisi dan proposisi yang disusun secara sistematis (Sugiyono, 2021). Secara umum, teori mempunyai tiga fungsi, yaitu untuk menjelaskan (*explanation*), meramalkan (*prediction*), dan pengendalian (*control*) terhadap suatu fenomena. Menurut (Ghozali, 2020a), selain tiga fungsi di atas, teori juga memiliki fungsi antara lain: membatasi ruang lingkup yang diteliti, pendekatan mendalam terhadap masalah yang diangkat, rekomendasi teknik klasifikasi data sehingga memiliki makna yang dapat diinterpretasi, memandu dan merangkum data dari obyek yang diteliti, serta memprediksi fakta yang akan didapatkan

Penelitian yang dilakukan menggunakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai *grand theory*. *Middle range theory* untuk masing-masing variabel sebagai berikut: *Achievement Theory*, *Freud's Iceberg Theory*, *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*, dan *Reward and Punishment Theory*.

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu (Mangkunegara, 2022). Kinerja adalah hasil kerja atau produktivitas kerja baik secara

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau tim kerja dalam melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi (Mangkunegara, 2022). Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks (Wibowo, 2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu tertentu.

(Rivai, 2021) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Pendapat lain mengenai definisi kinerja dikemukakan oleh (Dessler, 2022) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, yaitu pembandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

b. Fungsi dan Tujuan Kinerja

1) Fungsi Kinerja

- a) Kinerja berfungsi pendorong bagi kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan setiap individu dalam mencapai tujuan yang berbanding lurus dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi (Wibowo, 2022).
- b) (Rivai, 2021) mendefinisikan fungsi kinerja sebagai kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan kesediaan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi.
- c) Colquitt, LePine dan Wesson dalam (Wibowo, 2022) menyatakan fungsi kinerja sebagai alat ukur (*benchmark tool*) bagi serangkaian

pekerjaan pegawai yang memberikan kontribusi, positif maupun negatif bagi capaian tujuan organisasi.

- d) (Sinambela, 2021) mengemukakan fungsi kinerja sebagai acuan untuk mengetahui mana kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.
- e) (Dessler, 2022) mengemukakan fungsi kinerja sebagai alat penyeimbang prestasi bagi seorang pegawai sesuai dengan manfaat, rangsangan dan logika.

2) Tujuan Kinerja

- a) Tujuan kinerja tidak sebatas untuk organisasi, tetapi juga bagi individu dalam organisasi. Tujuan kinerja bagi organisasi adalah untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, serta memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan berkelanjutan (Wibowo, 2022).
- b) (Dessler, 2022) mengemukakan kinerja bertujuan untuk menghemat waktu, mengurangi kesalahpahaman, mengurangi frekuensi kekurangan informasi serta mengurangi tingkat kesalahan.
- c) (Sinambela, 2021) mendefinisikan tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.
- d) (Sinambela, 2021) mendefinisikan kinerja memiliki tujuan untuk mendukung tujuan menyeluruh dari organisasi dengan mengaitkan

Protected by PDF Anti-Copy Free

pekerjaan dari setiap pekerja dan malar pada misi keseluruhan dari unit kerjanya.

e) Schermerhorn, dan Osborn dalam (Sinambela, 2021) menyatakan bahwa kerja bertujuan memastikan pencapaian kualitas dan kuantitas dari tugas dan tanggungjawab dari setiap individu dalam organisasi.

c. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau performance indicators berkaitan erat dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Indikator kinerja merupakan titik awal proses penilaian kinerja, dengan melihat hasil capaian kinerja terhadap indikator kinerja utama (*key performance indicators*). Para ahli mengemukakan berbagai indikator kinerja dengan penekanan pada proses pelaksanaan maupun pada hasil kerja yang dicapai.

Indikator kinerja yang lainnya dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2022), dirumuskan melalui empat indikator kinerja, yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan Tugas

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.



4) Tanggungjawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

(Robbins, 2020) mengemukakan lima indikator kinerja pegawai, sebagai berikut:

1) Kualitas (*quality*)

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2) Kuantitas (*quantity*)

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu (*punctuality*)

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dari sudut koordinasi dengan hasil keluaran (*output*) serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas (*effectivity*)

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian (*self sufficiency*)

Merupakan tingkat seorang pegawai yang

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat di mana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi.

(Dwiyanto, 2012) memukakan lima indikator kinerja dengan

penekanan pada pendekatan kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati, sebagai berikut:

1) Produktivitas

Produktivitas mengukur tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan dan tingkat pelayanan publik untuk mencapai hasil yang diharapkan.

2) Kualitas layanan

Mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

3) Responsitas

Tingkat responsitas mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4) Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan/ mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

5) Akuntabilitas

Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau dimiliki oleh para *stakeholders*.

(Sutrisno, 2023) mengemukakan indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Kualitas (*quality*), terkait dengan proses atau hasil kerja yang mendekati sempurna/ ideal dalam memenuhi maksud dan tujuan.
- 2) Kuantitas (*quantity*), melihat jumlah satuan atau kuantifikasi yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan waktu (*timeliness*), terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) Efektivitas biaya (*cost effectiveness*), terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- 5) Pengawasan (*supervision*), terkait dengan kemampuan individu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa assistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- 6) Dampak antar individu (*interpersonal impact*), dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

d. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

(Handoko, 2022) mengemukakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sebagai berikut :

- 1) **Protected by PDF Anti-Copy Free**
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
 Motivasi, merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.
- 2) Kepuasan kerja, menimbulkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dari segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.
- 3) Tingkat stres, adalah suatu kondisi ketegangan memengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat memengaruhi kinerja seseorang.
- 4) Kondisi pekerjaan, yang dapat memengaruhi kinerja di sini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaluran dalam ruang kerja.
- 5) Sistem kompensasi, adalah tingkat balas jasa yang diterima pegawai atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan.
- 6) Desain pekerjaan, merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seseorang atau kelompok secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas agar pegawai dapat bekerja dengan baik.

(Edison et al., 2022) menyatakan kinerja dipengaruhi tiga faktor, sebagai berikut :

1) Faktor individual

Faktor ini meliputi kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.

2) Faktor psikologis

Faktor psikologis terdiri dari persepsi, sikap, karakter, pembelajaran dan motivasi.

3) Faktor Organisasi **Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan desain pekerjaan (*job design*).

Terdapat beberapa literatur yang mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Dessler, 2022) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Kualitas pekerjaan (*quality of work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya pekerjaan yang dikerjakan dilihat dari segi ketelitian, kerapihan, keterampilan dan kecakapan.

2) Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3) Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4) Kerjasama tim (*teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama meliputi kerja sama secara vertikal maupun horizontal.

5) Kreatifitas (*creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu

secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-

perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.



6) Inovasi (*innovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7) Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain mengenai faktor yang memengaruhi kinerja dikemukakan oleh (Mahmudi, 2022), yaitu:

1) Faktor personal

Faktor personal meliputi : pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2) Faktor kepemimpinan

Faktor kepemimpinan adalah: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.

3) Faktor tim

Protected by PDF Anti-Copy Free

Faktor team adalah: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekeanggota tim.



4) Faktor sistem

Faktor sistem terdiri dari: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Sedangkan menurut (Pasolong, 2020), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan

Yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.

2) Kemauan

Yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

3) Energi

Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.

4) Teknologi

Protected by PDF Anti-Copy Free
Yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
melakukan pekerjaan.



5) Kompensasi

Yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

6) Kejelasan tujuan

Yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.

7) Keamanan

Yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

(Marwansyah, 2022) mendefinisikan kompetensi sebagai perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam suatu pekerjaan. Levy Leboyer dalam (Sudarmanto, 2023) mengemukakan definisi kompetensi sebagai sesuatu yang berhubungan dengan bakat, sifat, personalitas dan pengetahuan yang telah dicapai oleh seseorang. Menurut McClelland dalam (Rivai, 2021) kompetensi didefinisikan

sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
 berpengaruh langsung terhadap kinerja yang dihasilkan.

Kompetensi merupakan unsur kesiapan yang berkaitan dengan
 (Davis & Newstroom, 2020) pengetahuan dan keterampilan yang dapat
 diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman (Thoha, 2022).
 (Davis & Newstroom, 2020) mengatakan bahwa kompetensi adalah
 perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya
 kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan
 meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan
 secara lebih, bukan kurang.

b. Fungsi dan Tujuan Kompetensi

1) Fungsi Kompetensi

- a) Gordon dalam (Sutrisno, 2023) menyatakan bahwa kompetensi berfungsi untuk menilai aspek-aspek kompetensi yang dimiliki oleh seorang individu, seperti : pengetahuan, pemahaman, *skill*, nilai, sikap dan minat.
- b) Klemp dalam (Sudarmanto, 2023) menjelaskan fungsi kompetensi sebagai metode untuk menentukan komponen-komponen sifat dasar yang dimiliki seseorang dalam rangka menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan.
- c) (Zwell, 2022) menyatakan fungsi kompetensi sebagai metode untuk menganalisa detail perilaku yang dimiliki seseorang dalam kaitan upaya pencapaian tujuan organisasi.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- d) Kompetensi berfungsi untuk mengidentifikasi karakteristik khusus dari seseorang, yang merupakan faktor penting dalam menghasilkan kinerja unggul Boyatzis dalam (Sudarmanto, 2023)
- e) (Green, 2020) menunjukkan fungsi kompetensi sebagai alat untuk mengukur kebiasaan kerja dan keahlian yang dimiliki seseorang dalam mencapai sasaran kerja.

2) Tujuan Kompetensi

- a) Likewise Hornby dan Thomas dalam (Handoko, 2022) berpendapat bahwa tujuan kompetensi adalah menghasilkan tingkat pengetahuan dan keahlian dengan kualitas tinggi bagi pegawai, dan pimpinan dalam organisasi.
- b) Becker, Huslid dan Ulrich dalam (Sudarmanto, 2023) menjelaskan tujuan yang ingin dicapai dari kompetensi adalah kinerja unggul pegawai yang didukung oleh serangkaian faktor seperti pengetahuan, kemampuan, keahlian serta karakteristik pribadi yang dimiliki.
- c) Kompetensi bertujuan untuk menentukan keberhasilan yang akan dicapai oleh organisasi melalui identifikasi, modifikasi dan optimasi karakteristik dasar yang dimiliki oleh individu untuk menghasilkan kinerja superior McClelland dalam (Sutrisno, 2023).
- d) Finch dan Crunkilton dalam (Sudarmanto, 2023) menjelaskan tujuan yang diharapkan dari kompetensi adalah penguasaan terhadap tugas, sikap dan keahlian yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi.

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Date, 2021) menyatakan bahwa kompetensi bertujuan untuk
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
 meningkatkan pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan
 guna menunjang hasil proses kinerja yang dilakukan.

c. Indikator Kompetensi

Gordon dalam (Sutrisno, 2023) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi, sebagai berikut:

1) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yaitu kesadaran dalam aspek kognitif.

2) Pemahaman (*understanding*)

Adalah kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu.

3) Nilai (*value*)

Yaitu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.

4) Kemampuan (*skill*)

Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai.

5) Sikap (*attitude*)

Adalah perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.

6) Minat (*interest*)

Yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Spencer, J. & Spencer, 2022) mengemukakan indikator kompetensi yang mencakup beberapa hal, sebagai berikut:

1) *Motives*

Adalah sesuatu yang konsisten dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif mengarahkan dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.



2) *Traits*

Merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.

3) *Self Concept*

Self-concept atau konsep diri adalah sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki oleh seseorang.

4) *Knowledge*

Pengetahuan meliputi informasi spesifik yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.

5) *Skill*

Keahlian adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau tugas mental tertentu

Dulewicz dalam (Armstrong, 2022) mengemukakan indikator utama yang digunakan dalam proses pengukuran kompetensi, sebagai berikut:

1) Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah tingkat kemampuan kognitif dan afektif yang dimiliki oleh seorang individu, yang meliputi aspek

persepektif strategis, analisis dan penilaian, perencanaan dan pengorganisasian.

2) Kemampuan Interpersonal

Sikap persuasif dan diplomatis, kemampuan mengambil keputusan, kepekaan interpersonal, kemampuan mengelola sikap serta komunikasi adalah aspek kemampuan interpersonal dalam konsep kompetensi.

3) Kemampuan Adaptabilitas

Kemampuan adaptabilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru serta menerima nilai dan norma pada lingkungan baru.

4) Kemampuan Orientasi Hasil

Kemampuan orientasi meliputi beberapa aspek seperti : energik dan inisiatif, motivasi berprestasi dan kepekaan bisnis.

Hary Schroder dalam (Williams, 2022) memaparkan indikator yang dipakai dalam pengukuran kompetensi, sebagai berikut:

1) Kognitif

Kemampuan kognitif terdiri dari beberapa dimensi, antara lain : pemikiran konseptual, fleksibilitas dan kemampuan mencari informasi.

2) Direksional

Diantara dimensi direksional adalah : tingkat kepercayaan diri, kemampuan presentasi dan kemampuan mengelola dampak.

3) Motivasional

Motivasi terdiri dari dimensi kemampuan interpersonal, kemampuan mengelola interaksi dan orientasi pengembangan.

4) Berprestasi

Berprestasi meliputi tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan dan keinginan untuk berprestasi.



Andrews dan Higson dalam (Spencer.Jr & Spencer, 2022)

mengemukakan serangkaian indikator kompetensi, sebagai berikut:

1) *Communication Skills*

Adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan ringkas menggunakan berbagai metode lisan dan tertulis.

2) *Team Working and Relationship Building Skills*

Kemampuan untuk bekerja dalam tim, dan kemampuan interpersonal yang tepat dalam rangka membangun hubungan dengan rekan kerja, anggota tim dan para pemangku kepentingan eksternal.

3) *Self and Time Management Skills*

Adalah kemampuan untuk mengatur diri sendiri, waktu dan jadwal berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan.

4) *Ability to see the Bigger Picture*

Kemampuan untuk melihat bagaimana segala sesuatu saling berhubungan dan melakukan pendekatan terhadap isu-isu yang terkait dengan pekerjaan secara strategis dan inovatif.

5) *Influencing and Persuading Abilities*

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kemampuan untuk berkomunikasi di semua tingkatan menggunakan teknik memengaruhi dan keterampilan negosiasi untuk secara positif.

6) *Problem Solving Ability*

Adalah kemampuan analisis masalah secara kritis dan logis, dan kemampuan menerapkan solusi terbaik dan logis untuk masalah.



7) *Leadership Abilities*

Kemampuan memimpin sebuah tim, mengambil tanggung jawab untuk tugas, memberikan arahan, memberikan struktur dan menetapkan tanggung jawab kepada orang lain.

8) *Presentation Skills*

Kemampuan untuk menyiapkan dan menyampaikan informasi secara efektif kepada audiens yang berbeda dalam berbagai keadaan.

d. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi

(Zwell, 2022) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kompetensi, sebagai berikut:

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Stigma bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah inisiatif yang seharusnya dilakukan.

2) Keterampilan

Keterampilan berperan penting kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari dan diperbaiki.

3) Pengalaman

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah sebagainya.

4) Karakteristik kepribadian



Kepribadian menunjukkan tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pimpinan dan pegawai. Hal ini tampak dalam kemampuan menyelesaikan konflik, kepedulian interpersonal, *team work*, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pegawai, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang pegawai.

6) Isu emosional

Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8) Budaya organisasi

Protected by PDF Anti-Copy Free

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen, seleksi pegawai dan proses

pengambilan keputusan

(Handoko, 2020)



menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor

yang memengaruhi kompetensi sumber daya manusia yaitu:

1) Keyakinan terhadap nilai

Keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap dirinya dan individu lain disekelilingnya merupakan faktor yang memengaruhi perilaku seseorang. Kemampuan berpikir kreatif dan inovatif akan mendorong seseorang menemukan metode baru dalam mengerjakan sesuatu.

2) Keterampilan

Keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam bidang tertentu merupakan faktor yang memengaruhi tingkat kompetensi.

3) Pengalaman

Pengalaman diperlukan untuk mengorganisasi orang, berkomunikasi dihadapan kelompok, dan kemampuan menyelesaikan masalah.

4) Aspek Kepribadian

Merupakan kompetensi intrinsik individu tentang bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Aspek kepribadian merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

5) Motivasi

Protected by PDF Anti-Copy Free

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat dirubah.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dengan memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pekerjaan

bawahan, serta menaruh pengakuan dan perhatian individual dari

atasan dapat mempengaruhi pengaruh positif untuk memotivasi pegawai.



6) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Salah satu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

(Edison et al., 2022) menguraikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi, sebagai berikut:

1) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan merupakan faktor utama yang memengaruhi kompetensi. Tingkat kesadaran kognitif dan afektif yang dimiliki oleh seseorang berkaitan dengan pengukuran tingkat kompetensi yang dimiliki.

2) Keterampilan (*skill*)

Keterampilan untuk mengerjakan yang bersifat fisik maupun mental, berpengaruh langsung terhadap tingkat kompetensi seseorang.

3) Sikap (*attitude*)

Perspektif seseorang terhadap suatu keadaan, kondisi maupun lingkup tugas dan tanggungjawab merupakan salah satu parameter yang digunakan dalam pengukuran tingkat kompetensi.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Protected by PDF Anti-Copy Free

Motivasi mempersialkan bagaimana daya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketekunan untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi. (Hartono, 2022) mendefinisikan motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. (Robbins & Judge, 2022) menyatakan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

(Wexley & Yukl, 2020) mengemukakan definisi motivasi sebagai pemberian atau penimbulan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Bartol dan Martin dalam (Priansa, 2020) menjelaskan definisi motivasi sebagai sesuatu kekuatan yang menguatkan perilaku untuk memberikan arah bertindak, dan pemicu untuk tetap terus berusaha. Pendapat lain mengenai definisi motivasi dipaparkan oleh (Siagian, 2022), mendefinisikan motivasi sebagai bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya yang kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

b. Fungsi dan Tujuan Motivasi

1) Fungsi Motivasi

Protected by PDF Anti-Copy Free

- a) (Wibowo, 2021) memaparkan fungsi motivasi sebagai alat untuk mendorong perubahan perilaku manusia dalam upaya untuk mencapai tujuan dan kebutuhan.
- b) Herzberg dalam (Sardiman, 2018) mengemukakan fungsi motivasi sebagai daya penggerak yang dimiliki manusia pada kondisi tertentu untuk mencapai tujuan hidup yang telah ditentukan.
- c) (Krietner, 2020) mendefinisikan fungsi motivasi sebagai proses membangkitkan dan mengarahkan perilaku individu dalam pencapaian tujuan (*goal directed behavior*).
- d) (Sardiman, 2018) mengemukakan bahwa motivasi memiliki fungsi mendorong, menentukan arah dan menyeleksi perbuatan manusia untuk bergerak atau melakukan sesuatu.
- e) Menurut (Arep & Tanjung, 2020) fungsi motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat.

2) Tujuan Motivasi

- a) Menurut (Mathis & Jackson, 2022) motivasi bertujuan mengarahkan perilaku manusia melalui dorongan yang timbul dari dalam diri untuk mencapai pemenuhan kebutuhan hidup.
- b) Victor Vroom dalam (Wibowo, 2022) menyatakan bahwa motivasi bertujuan mengarahkan tindakan manusia agar hasil yang ingin dicapai sesuai dengan perkiraan yang telah direncanakan sebelumnya.

Protected by PDF Anti-Copy Free
 c) (Greenberg & Baron, 2020) mengemukakan bahwa motivasi bertujuan untuk membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga

perilaku setiap individu menuju pencapaian tujuan hidup.

d) (Hasibuan, 2022) mengemukakan bahwa motivasi bertujuan untuk memberikan dorongan bagi pegawai agar menjadi lebih produktif, kreatif dan bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas.

e) (Purwanto, 2021) mendefinisikan tujuan motivasi secara umum untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan untuk sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.

c. Indikator Motivasi

(Hasibuan, 2022) mengemukakan lima indikator motivasi yang dijadikan indikator pada penelitian ini. Kelima indikator tersebut adalah:

1) Fisiologis

Pemenuhan kebutuhan fisik/ fisiologis ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan, dan lain sebagainya.

2) Keamanan

Indikator ini ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja seperti : jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, asuransi kesehatan dan perlengkapan keselamatan kerja.

3) Sosial

Ditunjukkan dalam bentuk interaksi dengan orang lain, diantaranya : hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4) Penghargaan **Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Yaitu kebutuhan untuk diakui dan dihargai baik oleh atasan, rekan kerja maupun bawahannya terhadap hasil kerja yang dihasilkan.

5) Aktualisasi Diri




Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang dimana pegawai akan mengerahkan segenap potensi, kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

(Afandi, 2021) menyatakan bahwa tingkat motivasi seseorang dapat diukur menggunakan indikator, sebagai berikut:

- 1) Balas jasa, merupakan segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.
- 2) Kondisi kerja, kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan memengaruhi motivasi kerja pegawai untuk dapat menjalankan aktivitasnya.
- 3) Fasilitas kerja, yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan dapat memengaruhi tingkat motivasi.
- 4) Prestasi kerja, yang ditunjukkan dalam pekerjaan dapat memengaruhi tingkat motivasi.
- 5) Pengakuan, dari atasan akan berdampak pada tingkat motivasi pegawai.
- 6) Pekerjaan itu sendiri, pegawai yang mengerjakan pekerjaan secara mandiri maka pekerjaannya dapat memotivasi buat pegawai lainnya.

(Wibowo, 2022) mengemukakan indikator utama motivasi beserta turunan dari indikator utama motivasi sebagai berikut:

- 1) **Protected by PDF Anti-Copy Free** (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
Kebutuhan untuk berprestasi, antara lain target kerja, kualitas kerja, tanggungjawab, risiko.
- 2) Kebutuhan memelihara pergaulan, antara lain: komunikasi persahabatan 
- 3) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan, antara lain: pemimpin, duta organisasi, dan keteladanan

Menurut (Uno, 2020) dimensi dan indikator motivasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1) Motivasi Internal

Motivasi internal merupakan dorongan untuk melakukan tindakan untuk mencapai tujuan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk menutupi kekurangan kebutuhan yang dialami. Motivasi internal memiliki beberapa dimensi, antara lain :

- a) Tanggungjawab dalam melaksanakan tugas.
- b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.
- c) Memiliki rasa kedisiplinan atas kehadiran.
- d) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
- e) Memiliki rasa senang dalam bekerja.
- f) Selalu berusaha mengungguli orang lain.
- g) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

2) Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal muncul dari upaya untuk mendapatkan pengakuan dari pihak lain akan kemampuan dan kapasitas yang dimiliki

Protected by PDF Anti-Copy Free

seseorang dalam melakukan sesuatu. Dimensi motivasi eksternal antara lain meliputi :

- a) Berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
- b) Senang memperoleh perhatian dari apa yang dikerjakannya.
- c) Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
- d) Berkerja dengan harapan memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Mc.Clelland dalam (Hasibuan, 2022) memaparkan mengenai tiga indikator utama motivasi sebagai berikut:

1) Motif

Motif adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

2) Harapan

Dorongan untuk melaksanakan suatu perbuatan tertentu dari hasil proses pemikiran dari dalam diri pegawai maupun dari luar dirinya.

3) Insentif

Besarnya penghargaan yang diterima oleh pegawai akan menaikkan motivasi yang dimiliki pegawai.

d. Faktor yang Memengaruhi Motivasi

(Sutrisno, 2023) mengemukakan pendapat bahwa motivasi adalah proses psikologi dalam diri seseorang yang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari dalam diri pegawai (*internal factors*) dan yang berasal dari luar diri (*external factors*).

1) Faktor dari dalam diri (*internal factors*)

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Faktor internal yang ada mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain

a) Keinginan untuk maju

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang melakukan pekerjaan.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang memiliki motivasi bekerja disebabkan keinginan untuk diakui, dihormati orang lain, memperoleh status sosial lebih tinggi.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Pengakuan yang diperoleh meliputi hal-hal penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, organisasi yang memiliki reputasi baik dalam pandangan masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2) Faktor dari luar diri (*external factors*)

Protected by PDF Anti-Copy Free

Faktor eksternal yang memberikan pengaruh terhadap tingkat motivasi dalam diri seseorang, antara lain :

a) Kondisi lingkungan



Lingkungan kerja yang bersih, rapi dan tertata baik dapat memengaruhi motivasi yang dimiliki seseorang dalam bekerja.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai adalah motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberi pengarahan, membimbing kerja pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, jika yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggungjawab

Status atau kedudukan dalam jabatan merupakan dambaan setiap pegawai yang bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu organisasi.

f) Peraturan yang fleksibel

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Peraturan yang fleksibel merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi, termasuk hak dan kewajiban pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan lain sebagainya.



Herzberg dalam (Sedarmayanti, 2021) mengemukakan pandangan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai, antara lain:

1) Faktor motivasi intrinsik

Faktor motivasi instrinsik merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (*instrinsic condition*). Yang termasuk dalam faktor pendorong antara lain: prestasi yang akan diraih (*achievement*), pengakuan orang lain (*recognition*), peluang untuk maju (*advancement*), kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*), dan kemungkinan pengembangan karier (*career growth possibility*).

2) Faktor motivasi ekstrinsik

Faktor motivasi ekstrinsik merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Yang termasuk dalam kategori faktor motivasi ekstrinsik, yaitu: kompensasi, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, status, prosedur organisasi, dan mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

Menurut (Sunardjo & Priansa, 2020), faktor yang memengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

Sedangkan menurut (Siagian, 2022) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah: persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi motivasi seseorang antara lain: Jenis dan sifat pekerjaan, Kelompok kerja di mana seseorang bergabung, Organisasi tempat orang bekerja, Situasi lingkungan kerja, Gaji.

4. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika

Protected by PDF Anti-Copy Free
pegawainya memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
diberikan kepadanya (Sinambela, 2021).

Menurut (Rivandani, 2019) disiplin merupakan suatu alat yang
dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar
merekasedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu
upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam
memenuhi segala peraturan organisasi. (Sinungan, 2020) mendefinisikan
disiplin kerja merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan
atau tingkah laku individu, kelompok, atau masyarakat berupa ketaatan
terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan untuk tujuan
tertentu.

(Hasibuan, 2022) mendefinisikan disiplin sebagai kesadaran dan
kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan organisasi dan
norma-norma sosial yang berlaku. Secara lebih tegas (Sutrisno, 2023)
mengatakan di dalam kehidupan sehari-hari, dimana pun manusia berada,
dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan yang akan mengatur dan
membatasi setiap kegiatan dan perilakunya.

b. Fungsi dan Tujuan Disiplin Kerja

1) Fungsi Disiplin Kerja

Menurut (Sutrisno, 2023) disiplin merupakan suatu yang besar
manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para
pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin
terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga
diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan

Protected by PDF Anti-Copy Free
 menambal semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya dengan
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
 penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya
 seoptimal mungkin mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Santi, 2021) fungsi disiplin yang harus diperhatikan oleh Pegawai Negeri Sipil antara meliputi: mempertahankan dan menjaga dasar ideologi negara yaitu Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Menunjukkan kesetiaan yang tinggi terhadap bangsa, negara dan pemerintah Republik Indonesia. Mengutamakan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri. Melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing. Menggunakan barang-barang milik negara hanya untuk kepentingan pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Menaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik sebagai Pegawai Negeri Sipil maupun sebagai anggota masyarakat.

Menurut (Hasibuan, 2022) disiplin merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Kemudian pendapat (Handoko, 2022), mengatakan bahwa sasaran tindakan pendisiplinan adalah : untuk memperbaiki pelanggar, untuk menghalangi para pegawai yang lain melakukan kegiatan-

kegiatan yang serupa, untuk menjadi berbagai standar kelompok tetap

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

konsisten dan efektif.

2) Tujuan Disiplin K



Menurut (a, 2021) tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku pegawai konsisten dengan aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran.

Menurut (Hasibuan, 2022), tujuan disiplin adalah untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di instansi pemerintah. Dengan tata terbit yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi dan efektivitas kerja pegawai akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan instansi pemerintah, pegawai dan masyarakat.

Sedangkan (Fathoni, 2022), kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi organisasi, karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. (Sutrisno, 2023), 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 dan

Protected by PDF Anti-Copy Free

penelitian. Selanjutnya (Mangkunegara, 2022) mengemukakan tujuan disiplin sebagai berikut: disiplin harus dapat diterima dan dipahami

oleh pegawai, disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.



c. Indikator Disiplin Kerja

(Hasibuan, 2022) mengemukakan enam indikator disiplin kerja, sebagai berikut:

- 1) Tujuan dan Kemampuan, ikut memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
- 2) Teladan Pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.
- 3) Balas Jasa (gaji dan kesejahteraan), balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasinya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, semakin baik pula kedisiplinan.
- 4) Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

- 5) **Waskat**, pengawasan melekat (**waskat**) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai. Dengan

waskat berarti atas aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah prestasi kerja bawahannya.



- 6) Sanksi dan Hukuman. Berat ringannya sanksi hukuman yang diterapkan ikut memengaruhi baik buruknya kedisiplinan kerja seorang pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai.

(Siswanto, 2022), mengemukakan bahwa disiplin kerja memiliki empat indikator, yaitu:

- 1) Frekuensi Kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
- 2) Ketaatan Pada Standar Kerja. Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja dapat dihindari.
- 3) Ketaatan Pada Peraturan Kerja dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
- 4) Etika Kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan agar terciptanya suasana harmonis dan saling menghargai antara sesama pegawai.

Protected by PDF Anti-Copy Free

Indikator disiplin kerja menurut (Saplan, 2021) dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif pada pegawai dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang dikalangan pegawai.
- 5) Meningkatkan efisiensi dan produktifitas para pegawai.

Sedangkan indikator disiplin kerja menurut (Busro, 2022) adalah:

- 1) Kehadiran. Setiap pegawai wajib datang dan meninggalkan tempat, tugas tepat pada waktunya, memberitahukan apabila meninggalkan tugas dengan alasan yang bisa diterima, konsisten terhadap waktu kehadiran, konsisten terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.
- 2) Penggunaan Jam Kerja. Pegawai harus bekerja secara sungguh-sungguh sesuai dengan aturan jam kerja yang telah ditentukan, jangan sampai waktu kerja digunakan untuk melakukan pekerjaan lain yang tidak penting sehingga mengakibatkan pekerjaan menumpuk dan tidak selesai tepat waktu.

3) Tanggungjawab. Pegawai harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Apabila semua pegawai mempunyai tanggung

jawab terhadap pekerjaan, maka ia telah melakukan disiplin kerja.

Adapun indikator disiplin kerja menurut (Notoatmodjo, 2021)

adalah:

- 1) Ketepatan Waktu. Jika pegawai datang ke kantor tepat waktu, pulang kantor tepat waktu, serta pegawai dapat bersikap tertib maka dapat dikatakan pegawai tersebut memiliki disiplin kerja yang baik.
- 2) Pemanfaatan Sarana. Pegawai yang berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor untuk menghindari terjadinya kerusakan pada alat kantor merupakan cerminan karyawan yang berdisiplin kerja baik.
- 3) Tanggungjawab yang Tinggi. Pegawai yang selalu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab terhadap hasil kerjanya, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi.
- 4) Ketaatan Terhadap Aturan Kantor. Pegawai yang memakai seragam sesuai aturan, mengenakan kartu tanda identitas, ijin apabila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan disiplin yang tinggi.

d. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimenjo dalam (Sutrisno, 2023) terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi disiplin pegawai adalah:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku,

Protected by PDF Anti-Copy Free


Bila ia merasa mendapat jaminan batas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi organisasi.

- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi. Teladanan pimpinan sangat penting karena dalam lingkungan organisasi, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin.
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Bila ada seseorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada pegawai. Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

Menurut (Hasibuan, 2022) pada dasarnya ada indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, di antaranya:

- 1) Tujuan dan Kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan atau pekerjaan yang dibebankan

Protected by PDF Anti-Copy Free
 kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
 bersangkutan, agar pegawai dapat bekerja sungguh-sungguh dan
 disiplin dalam mengahayanya.

- 2) Teladan Pimpinan  berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan. Para pimpinan harus memberikan contoh yang baik karena dengan pimpinan yang baik maka kedisiplinan pegawai pun akan meningkat.
- 3) Balas Jasa berupa gaji dan kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan pada pegawai. Dengan adanya balas jasa yang cukup, hal itu akan memberikan kepuasan bagi pegawai, sehingga apabila kepuasan pegawai tercapai maka kedisiplinan akan terwujud dalam organisasi.
- 4) Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta diberlakukan secara adil dengan manusia yang lain.
- 5) Pengawasan Melekat yaitu atasan harus aktif dan turun langsung mengawasi perilaku yang dilakukan pegawainya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk kepada pegawai, apabila ada pegawai yang mengalami kesulitan. Pengawasan melekat merupakan tindakan yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja para pegawai dalam organisasi.

- 6) Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan adanya sanksi hukuman, kemungkinan besar pegawai tidak akan melanggar peraturan yang berlaku.
- 7) Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk memberikan hukuman kepada setiap pegawai yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditentukan.
- 8) Hubungan Kemanusiaan yang harmonis di antara pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik di suatu organisasi. Manajer atau pimpinan harus mewujudkan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi, vertikal maupun horizontal.

Menurut (Saydam, 2021) faktor yang memengaruhi disiplin kerja pegawai antara lain:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam instansi pemerintah.
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada pegawai.
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin kerja pegawai.

Menurut (Marwansyah, 2022), faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Komunikasi aturan dan kriteria kinerja. Pegawai harus memiliki pengetahuan tentang aturan dan standar organisasi dan konsekuensi yang akan diterima pelanggar. Semua pegawai dan atasan harus benar-benar mematuhi kebijakan dan prosedur tindakan disiplin organisasi.
- 2) Dokumentasi. Para manajer harus mengumpulkan bukti dalam jumlah yang meyakinkan untuk mendasari tindakan disiplin. Bukti ini harus didokumentasikan secara hati-hati agar tidak mudah diperselisihkan.
- 3) Tanggapan yang konsisten atas pelanggaran aturan. Penting bagi pegawai untuk mempercayai bahwa tindakan disiplin diperlukan secara konsisten, dapat diprediksi (*predictable*), dan tanpa diskriminasi atau sikap pilih kasih (*favoritism*). Jika pegawai memiliki persepsi sebaliknya, mereka lebih cenderung melawan tindakan disiplin yang diambil. Ini tidak berarti bahwa setiap pelanggaran harus diperlakukan sama.


B. Hasil Penelitian yang Relevan

Tabel 2.1
Penelitian yang Relevan


No.	Nama Peneliti	Tahun Jurnal	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dian Kasih Bago	2022	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan, dan Aset Daerah Kabupaten Nias	<p>a. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan $t_{hitung} 3.379 > \text{nilai } t_{tabel}$ sebesar 1,674.</p> <p>b. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

				<p>pekerja, $t_{hitung} 7.794 >$ nilai t_{tabel} sebesar 1,674.</p> <p>c. Kompetensi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai $F_{hitung} 48.008 > F_{tabel} 3,72$.</p>
2	Safitri, Risma Diah Ayu	2023	<p>Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Banyuasin Dengan Disiplin Sebagai Variabel Moderasi (Safitri & Ayu, 2023)</p>	<p>a. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>b. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan $t_{hitung} 3,516 >$ nilai t_{tabel} sebesar 2,030.</p> <p>c. Disiplin secara positif dan signifikan memperkuat pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan $t_{hitung} 3,877 >$ nilai t_{tabel} sebesar 2,030.</p> <p>d. Disiplin secara positif dan signifikan memperkuat pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai, dengan $t_{hitung} 4,211 >$ nilai t_{tabel} sebesar 2,030.</p>
3	Priyo Adi Nugroho, Nur Widiastuti	2024	<p>Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset</p>	<p>a. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan $t_{hitung} 3,187 >$ nilai t_{tabel} sebesar 2,021.</p> <p>b. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan t_{hitung}</p>

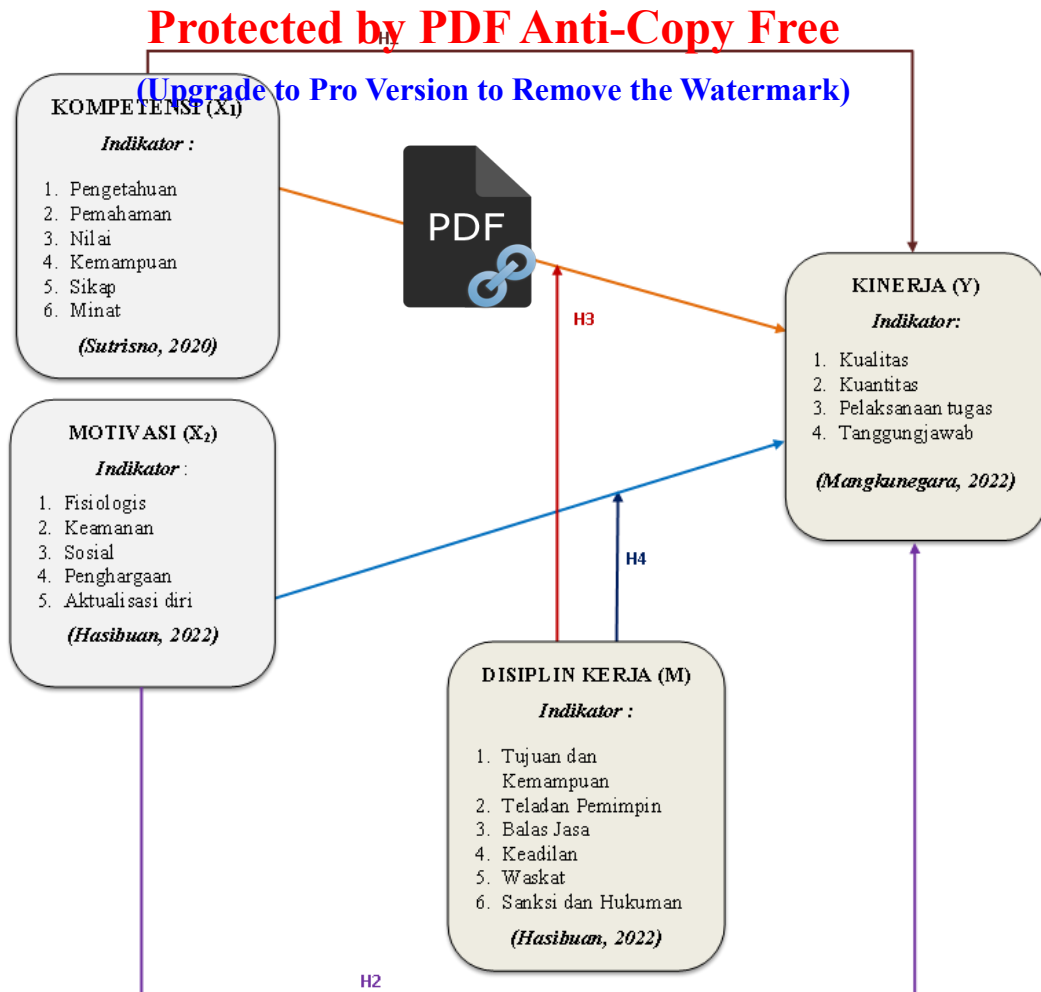
		<p style="text-align: center;">Protected by PDF Anti-Copy Free (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</p>		
			<p>Daerah Kota Yogyakarta. (Nugromo & Widiastuti, 2024)</p> 	<p>2,673 > nilai t_{tabel} sebesar 2,021.</p> <p>c. Motivasi kerja memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan t_{hitung} 3,471 > nilai t_{tabel} sebesar 2,021.</p> <p>d. Motivasi kerja memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dengan t_{hitung} 3,359 > nilai t_{tabel} sebesar 2,021.</p>
4	I Kadek Surya Putra Pratama, I Made Suniastha Putra Amerta, Ida Bagus Udayana	2023	<p><i>The Role of The Work Discipline as Moderating Variable on the Relationships of Competency and Work Motivation on Employee Performance at The Regional Financial and Asset Management Agency Denpasar City</i> (Pratama et al., 2023)</p>	<p>a. Competence reveals a positive and also significant effect toward performance, with t count 2,522 > t table value of 2,014.</p> <p>b. Work motivation reveals a positive and also significant effect toward performance, with t count 3,137 > t table value of 2,014.</p> <p>c. Work discipline has significantly strengthen of competency to employee performance, with t count 3,452 > t table value of 2,014.</p> <p>d. Work discipline has significantly strengthen of work motivation to employee performance, with t count 3,441 > t table value of 2,014.</p>
5	Ahmad Subakir, Donni Marlindo,	2022	<p><i>The Effects of Competency and Work Placement on Employee Performance at Regional Financial and Asset</i></p>	<p>e. Competency has significant effect on employee performance, with t count 2,752 > t table value of 2,021.</p> <p>f. Work placement has significant effect on employee</p>

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

			<p>Management Agency, Pekalongan City With</p> <p>Discipline As a ing Variable & Marlindo, 2022)</p> 	<p>performance, with t count 2,462 > t table value of 2,021.</p> <p>g. Discipline significantly strengthen of competency to employee performance, with t count 3,056 > t table value of 2,021.</p> <p>a. Discipline significantly strengthen of work placement to employee performance. with t count 3,459 > t table value of 2,021.</p>
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

C. Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dalam bentuk parsial artinya pengujian antar variabel X_1 terhadap variabel Y , variabel X_2 terhadap variabel Y , M terhadap variabel Y dan simultan yang artinya pengujian ini dilakukan secara bersama-sama antara variabel X_1 , X_2 dan M terhadap variabel Y serta disajikan melalui gambar, di bawah ini:



Gambar 2.1

Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi

C. Hipotesis

Kerangka penelitian pada gambar tersebut di atas, menggambarkan hubungan pengaruh variabel bebas (kompetensi dan motivasi) terhadap variabel terikatnya (kinerja) melalui variabel moderasi (disiplin kerja). Disiplin kerja sebagai variabel moderasi, berfungsi untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja (Sugiyono, 2021). Hipotesis penelitian diterima apabila terbukti ada pengaruh disiplin kerja sebagai variabel moderasi terhadap variabel bebas dan terikatnya.

Dengan demikian, hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. H1 : Ada hubungan yang signifikan secara parsial kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.
2. H2 : Ada hubungan yang signifikan secara parsial motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.
3. H3 : Ada hubungan yang signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau yang dimoderasi oleh disiplin kerja.
4. H4 : Ada hubungan yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau yang dimoderasi oleh disiplin kerja.



A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah desain asosiatif kuantitatif yang bertujuan untuk menguraikan hubungan antara dua variabel atau lebih yang akan diujikan. Selain itu, desain asosiatif kausal digunakan untuk menjelaskan dan menggambarkan hubungan yang bersifat sebab akibat antara variabel independen (variabel yang memengaruhi), variabel dependen (dipengaruhi) dan variabel moderasi. Dalam penelitian ini variabel bebas pertama (X_1) adalah kompetensi dan variabel bebas kedua (X_2) adalah motivasi. Disiplin kerja dijadikan sebagai variabel moderasi (M), dan variabel terikat (Y) adalah kinerja pegawai (Rimbano et al., 2022).

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kausal yang bertujuan untuk menguji tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, serta pengaruh variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui uji regresi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara statistik menggunakan perangkat lunak (*software*) SPSS Ver.28.

B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah: “Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh Peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut,

kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2021). Penetapan variabel penelitian adalah:

1. **Variabel Bebas (*independent variable*)**, yakni variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab pe... atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
 - a) Kompetensi (X_1)
 - b) Motivasi (X_2)
2. **Variabel Moderasi (*moderating variable*)**, yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi kuat lemahnya pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel ini merupakan variabel penyela/ antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung memengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Disiplin kerja (M) dijadikan sebagai variabel moderasi.
3. **Variabel Terikat (*dependent variable*)**, yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel X merupakan variabel bebas yang memengaruhi Y, sedangkan kinerja pegawai (Y) merupakan variabel terikat terhadap variabel X.

Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Ukur
1	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam suatu periode tertentu	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggungjawab <i>(Mangkunegara,</i>	<i>Likert</i>

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Mangkunegara, 2022)

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2	Kompetensi (X ₁)	Kompetensi merupakan perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakter pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan suatu pekerjaan <i>(Marwansyah, 2022)</i>	1. Pengetahuan 2. Pemahaman 3. Nilai 4. Kemampuan 5. Sikap 6. Minat <i>(Sutrisno, 2023)</i>	<i>Likert</i>
3	Motivasi (X ₂)	Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai <i>(Hasibuan, 2022)</i>	1. Fisiologis 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri <i>(Hasibuan, 2022)</i>	<i>Likert</i>
4	Disiplin Kerja (M)	Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku <i>(Hasibuan, 2022)</i>	1. Tujuan dan Kemampuan 2. Teladan Pemimpin 3. Balas Jasa 4. Keadilan 5. Waskat 6. Sanksi dan Hukuman <i>(Hasibuan, 2022)</i>	<i>Likert</i>

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2021). Populasi juga dapat didefinisikan sebagai keseluruhan objek atau subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu untuk diteliti dan diambil kesimpulan (Suriani et al., 2023).

Protected by PDF Anti-Copy Free

Dengan demikian, populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh objek atau obyek itu sendiri. Populasi dalam penelitian ini adalah 57 orang pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipelajari dalam suatu penelitian dan hasilnya akan dianggap menjadi gambaran bagi populasi asalnya, tetapi bukan populasi itu sendiri. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala yang diamati. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh di mana seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 57 orang pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.

D. Sumber Data

Sumber data untuk penelitian ini terdiri dari data primer (*primary data*) dan data sekunder (*secondary data*).

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2021). Jawaban responden atas pernyataan dalam kuesioner yang disebarakan, merupakan sumber data primer dalam penelitian.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data penelitian (Sugiyono, 2021). Data sekunder dalam penelitian ini berupa data-data yang terkait dengan variabel penelitian seperti: rekap absen, visi misi organisasi, laporan hasil kerja periodik, dan data penunjang lainnya yang relevan.



E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data memiliki ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Apabila wawancara dan kuesioner memiliki korelasi dengan manusia, maka observasi tidak terbatas pada manusia saja, namun juga termasuk obyek-obyek lainnya.

Observasi diartikan sebagai pengamatan terhadap pola perilaku manusia pada kondisi tertentu, untuk memperoleh informasi mengenai fenomena yang diharapkan (Christensen, 2020). Observasi merupakan cara yang penting untuk mendapatkan informasi yang pasti tentang orang, karena apa yang dikatakan orang belum tentu sama dengan yang dikerjakan. Observasi juga dapat didefinisikan sebagai proses untuk memperoleh data dari tangan pertama dengan mengamati orang dan tempat pada saat dilakukan penelitian (Creswell, 2020).

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data di mana partisipan/responden mengisi pertanyaan atau pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap mengembalikan pada peneliti (Creswell, 2020). Pendapat lainnya mendefinisikan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data, di mana partisipan atau responden mengisi pertanyaan atau pernyataan yang diberikan (Christensen, 2020). Peneliti dapat menggunakan kuesioner untuk memperoleh data yang terkait pemikiran, perasaan, sikap, kepercayaan, nilai, persepsi, kepribadian dan perilaku dari responden. Dengan kata lain, peneliti dapat melakukan pengukuran berbagai karakteristik menggunakan kuesioner.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data yang berasal dari buku referensi ilmiah dan literatur yang relevan dengan masalah yang diteliti.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena tersebut didefinisikan sebagai variabel penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data dari kuesioner kemudian dilakukan perangkian agar menjadi data numerik dengan menggunakan skala *Likert* agar dapat dianalisa hubungan antar variabel.

1. Skala *Likert*

Protected by PDF Anti-Copy Free

Dasar teori skala *Likert* diturunkan dari teori pengujian klasik (*classical test theory*) yang membedakan antara (*true score*) dan nilai yang diamati (*observed score*). Nilai asli (*true score*) adalah nilai teoritis setiap subyek pada variabel yang akan diukur. Sementara nilai yang diamati (*observed score*) nilai sesungguhnya yang diperoleh dari proses pengukuran. Diasumsikan bahwa setiap subyek memiliki nilai asli (*true score*) pada variabel yang ingin kita ukur. Nilai asli (*true score*) tidak dapat dilihat secara langsung tetapi dapat disimpulkan dari nilai yang diamati (*observed score*). Menurut teori pengujian klasik (*classical test theory*), setiap nilai yang diamati (*observed score*) terdiri dari dua komponen yaitu nilai asli (*true score*) dan *random error* (kesalahan acak)

Skala *Likert* menyatakan bahwa setiap item pernyataan didesain sebagai sifat-sifat yang diamati (*observed traits*) yang dikehendaki. Setiap item pernyataan adalah mengukur nilai asli (*true score*). Jika dihitung nilai rata-rata (atau penjumlahan) dari setiap item pernyataan maka kesalahan pengukuran diasumsikan mendekati nol sehingga hasil estimasi menjadi nilai asli (*true score*). Semakin besar kesalahan pengukuran maka semakin buruk nilai kepercayaan (*reliability*). Oleh karena itu, salah satu cara meningkatkan *reliability* adalah menambah jumlah item pernyataan. (Ghozali, 2021). Tabel di bawah ini mendeskripsikan nilai untuk nilai yang diamati (*observed score*) berdasarkan skala *Likert*.

Tabel 3.2
Skoring Skala *Likert*

No.	Alternatif Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: (Ghozali, 2009)

Tabel di bawah ini menunjukkan jumlah pernyataan untuk masing-masing sifat-sifat yang diamati (*observed traits*) pada pada tiap variabel penelitian, sebagai berikut:

Tabel 3.3
Instrumen Penelitian

No.	Variabel Penelitian	Indikator	Jumlah Pernyataan
1	Kinerja Pegawai (Y)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggungjawab (Mangkunegara, 2022)	3 3 3 3
2	Kompetensi (X ₁)	1. Pengetahuan 2. Pemahaman 3. Nilai 4. Kemampuan 5. Sikap 6. Minat (Sutrisno, 2023)	3 3 3 3 3 3
3	Motivasi (X ₂)	1. Fisiologis 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri (Hasibuan, 2022)	3 3 3 3 3
4	Disiplin Kerja (M)	1. Tujuan dan Kemampuan 2. Teladan Pemimpin 3. Balas Jasa 4. Keadilan 5. Waskat 6. Sanksi dan Hukuman (Hasibuan, 2022)	3 3 3 3 3 3



G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Arikunto, 2020). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dengan kuesioner tersebut.

Korelasi *Bivariate Pearson* adalah salah satu rumus yang dapat digunakan untuk melakukan uji validitas data dengan program SPSS Ver.28. Untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi *product moment*, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

(Arikunto, 2020)

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi
- X : Nilai variabel bebas (kompetensi, motivasi, dan, disiplin kerja)
- Y : Nilai variabel terikat (kinerja pegawai)
- n : Banyaknya subjek

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

- 1) Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item pernyataan dalam angket berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan valid)

- 2) Jika nilai r_{hitung} > r_{tabel} maka item pernyataan dalam angket berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan tidak valid)



2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk (Arikunto, 2020). Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam uji reliabilitas peneliti menggunakan program SPSS, dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* (α) > 0,60

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

(Arikunto, 2020)

Keterangan:

r_{11} = Koefisien reliabilitas instrumen

k = Jumlah butir pertanyaan

σ_b^2 = Jumlah varian butir

σ_t^2 = Varian total

H. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis parametrik yaitu uji kenormalan data dan populasi. Tujuan dilakukannya uji normalitas yaitu untuk mengetahui apakah data sebaran

data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas berguna untuk

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil

dari populasi normal.

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov-Smirnov. Normalitas data dapat dicari

menggunakan persamaan, sebagai berikut:

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

(Sugiyono, 2021)

Di mana:

X^2 = Nilai X^2

O_i = Nilai Observasi

E_i = Nilai luasan interval kelas berdasarkan tabel normal

Dasar penilaian tingkat normalitas data menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka data dianggap memiliki distribusi tidak normal.
- b. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka data dianggap memiliki distribusi normal.

2. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah dua variabel memiliki hubungan yang linear secara signifikan atau tidak. Korelasi yang baik seharusnya terdapat hubungan linear antara variabel independen (X) atau *predictor* dengan variabel dependen (Y) atau *kriterium*. Uji linearitas merupakan syarat atau asumsi yang harus terpenuhi sebelum melakukan uji regresi linear.

Protected by PDF Anti-Copy Free

Dasar pengambilan keputusan uji linearitas dapat dilakukan dengan dua cara sebagai berikut:

Membandingkan nilai *Significance* (Sig) dengan nilai *margin error* 0,05

- 1) Jika nilai *Deviation from Linearity Sig.* $> 0,05$, maka ada hubungan linear yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- 2) Jika nilai *Deviation from Linearity Sig.* $< 0,05$, maka tidak ada hubungan linear yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

a. Membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} .

- 1) Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka ada hubungan linear yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- 2) Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka tidak ada hubungan linear yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

3. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah pada suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent (Ghozali, 2021). Fungsi uji multikolinearitas untuk mendeteksi adanya gejala hubungan kuat antar variabel independen, juga berfungsi untuk meningkatkan stabilitas model, menilai variabel, dan mengoptimalkan interpretasi model regresi (Hasanah et al., 2022).

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Dasar penentuan ada tidaknya gejala multikolinearitas dalam

model regresi menurut (Hasanah et al., 2022), menggunakan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factors* (VIF) sebagai berikut:

- a. Jika nilai *Variance Inflation Factors* (VIF) > 10 dan nilai *Tolerance* < 0.1 maka terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.
- b. Jika nilai *Variance Inflation Factors* (VIF) < 10 dan nilai *Tolerance* > 0.1 maka tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2020b). Cara mendeteksi heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya dan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scater plot*. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola teratur maka dapat dikatakan telah terjadi heteroskedastisitas, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2020b). Dasar pengambilan keputusan untuk uji statistik dengan menggunakan uji Glejser yaitu dengan tingkat signifikan di atas 5% maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Namun, bila tingkat signifikansi dibawah 5%, maka ada gejala heteroskedastisitas.

I. Teknik Analisis Data

Pengumpulan data primer (*primary data*) dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner tertutup. Skala pengukuran yang digunakan untuk penilaian kuesioner adalah skala *Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert*, mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, atau berbentuk interval, yang dideskripsikan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 3.4
Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

No.	Rentang Skor	Penafsiran
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2021)

Jumlah pernyataan yang akan digunakan pada kuesioner berbeda-beda. Hal ini menjadi jumlah pernyataan pada kuesioner sama dengan jumlah pernyataan indikatornya. Walaupun jumlah indikatornya berbeda penelitian ini menggunakan sistem rata-rata yang dapat menyamakan jumlah hasil kuesioner untuk dilakukan uji regresi.

1. Analisis Deskriptif

Analisa data yang dilakukan berupa analisis deskriptif dalam frekuensi berbentuk persentase (%) sehingga data menjadi mudah

diinterpretasikan. Proses pengolahan dan analisis data menggunakan aplikasi program SPSS Ver. 28. Hasil analisis deskriptif menggambar frekuensi respon responden terhadap pernyataan yang diajukan dari kuesioner penelitian yang telah diolah. Frekuensi jawaban responden tersebut menggambarkan signifikansi jawaban responden terhadap suatu pernyataan sehingga dapat digeneralisasi berdasarkan respon responden terhadap pernyataan (Sugiyono, 2021).

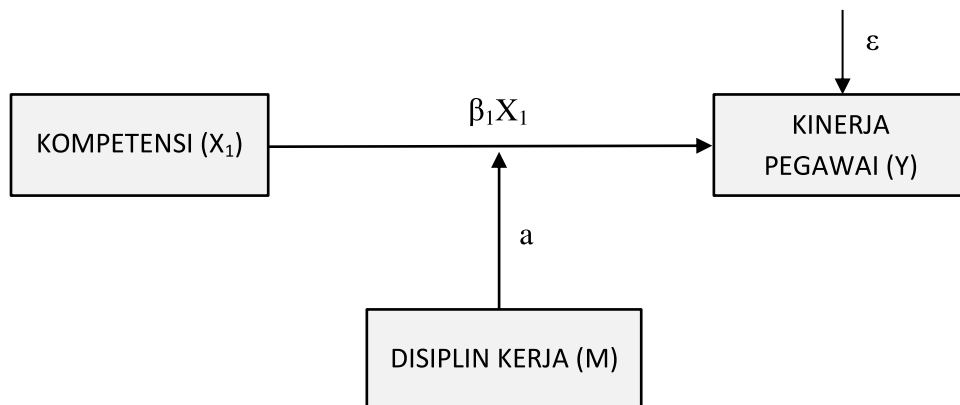
2. Metode *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Penelitian ini menggunakan regresi berganda dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk mengetahui hubungan variabel kompetensi dan motivasi dengan variabel disiplin kerja sebagai variabel moderasi. *Moderated Regression Analysis* (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda di mana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Pengujian ini dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh individual dari variabel-variabel bebas dalam model terhadap variabel dependennya. Dengan melakukan pengujian ini nilai-nilai statistik setiap variabel bebas. (Ghozali, 2021).

Salah satu cara untuk menguji regresi dengan variabel moderating yaitu dengan menggunakan uji interaksi. Uji Interaksi *Moderated Regression Analysis* (MRA) yaitu aplikasi dari regresi linear berganda di mana dalam persamaannya mengandung unsur interaksi (perkalian dua/ lebih variabel independen). *Moderated Regression Analysis* menggunakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan

memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderasi. Metode ini dilakukan dengan menambahkan variabel perkalian antara variabel bebas dengan variabel moderasi.

Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan analisis khusus regresi berganda linier di mana persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Pada penelitian ini, interaksi yang terjadi adalah perkalian antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja. Hubungan pengaruh moderasi variabel kompetensi terhadap kinerja digambarkan melalui bagan di bawah ini:



Gambar 3.1

Pengaruh Moderasi Variabel Kompetensi Terhadap Kinerja

Gambar tersebut di atas menggambarkan hubungan pengaruh moderasi disiplin kerja terhadap kompetensi dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Secara matematis hubungan antara variabel tersebut ditulis menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 (X_1 \times M) + \varepsilon$$

(Ghozali, 2021)

Keterangan :

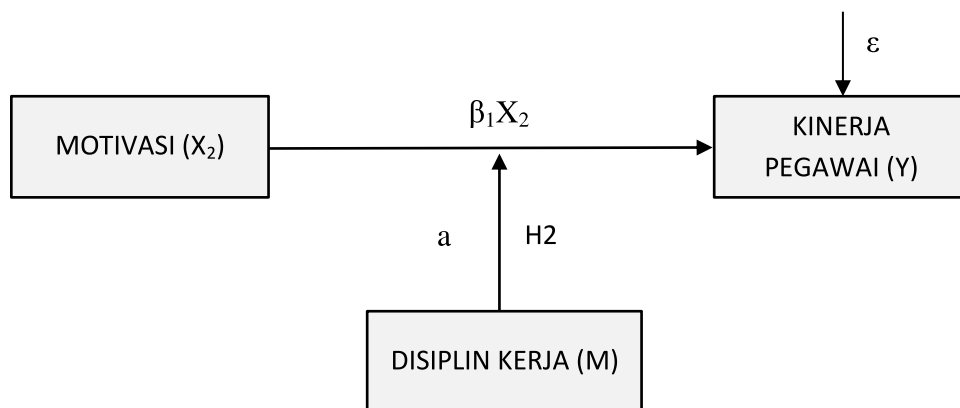
Y = Kinerja pegawai
 a = (Konstanta)

X₁ = Kompetensi

β₁ = Koefisien regresi variabel kompetensi

β₂ = Koefisien regresi variabel disiplin kerja

ε = Epsilon (faktor lain yang memengaruhi variabel kinerja pegawai namun tidak diteliti)



Gambar 3.2

Pengaruh Moderasi Variabel Motivasi Terhadap Kinerja

Dari gambar tersebut di atas diperoleh hubungan pengaruh moderasi variabel disiplin kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Secara matematis hubungan antara variabel tersebut dapat dideskripsikan melalui persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_2 X_2 + \beta_2 (X_2 \times M) + \epsilon$$

(Ghozali, 2021)

Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

a = Konstanta

X₂ = Motivasi

β₁ = Koefisien regresi variabel motivasi

β₂ = Koefisien regresi variabel disiplin kerja

ϵ_1 = Epsilon (faktor lain yang memengaruhi variabel kinerja pegawai
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



J. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, selama 6 (enam) bulan dimulai pada bulan Maret 2025 sampai dengan Agustus 2025. Daftar kegiatan selama penelitian disajikan melalui tabel di bawah ini:

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, dengan total jumlah responden 40 orang pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam periode waktu 6 (enam) bulan terhitung mulai Maret 2025 sampai dengan Agustus 2025.

Tabel 3.5
Daftar Kegiatan Penelitian

No.	Nama Kegiatan	Waktu Pelaksanaan (Bulan)					
		Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt
1.	Pengajuan Judul						
2.	Penyusunan Proposal						
3.	Pengajuan Proposal						
4.	Perbaikan Proposal						
5.	Seminar Proposal						
6.	Pengumpulan Data						

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

7.	Pengolahan Data						
8.	Perbaikan Tesis						
9.	Ujian Tesis						





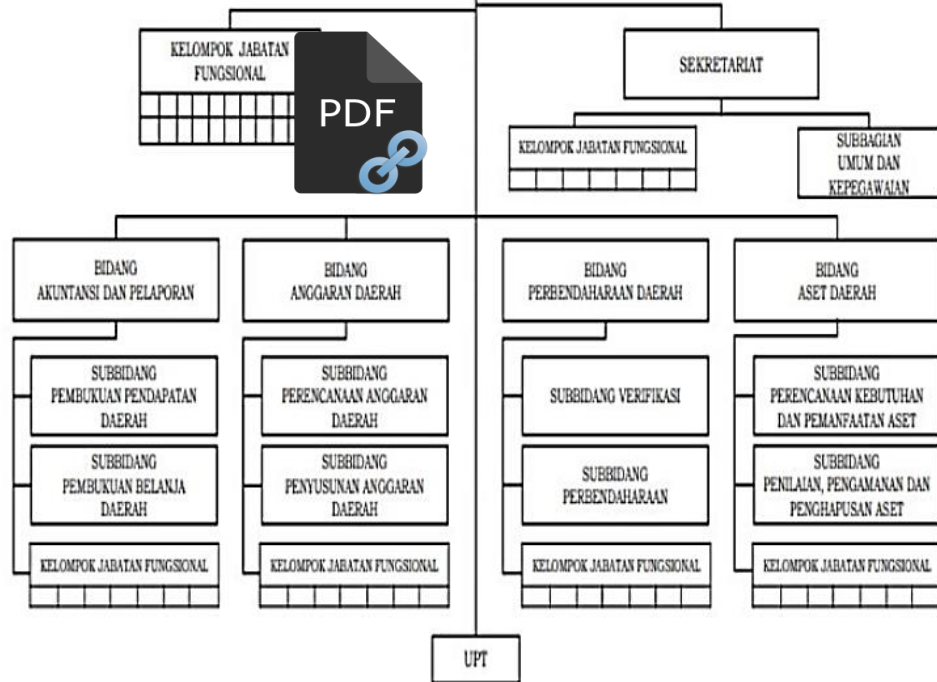
A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau dibentuk berdasarkan (Peraturan Daerah (PERDA) Kota Lubuklinggau Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Lubuklinggau, 2021). Sedangkan kedudukan, tugas pokok dan fungsi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau ditetapkan berdasarkan (Peraturan Walikota (Perwali) Kota Lubuklinggau Nomor 20 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengelolaan Daerah Kota Lubuk Linggau, 2022).

Kedudukan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau yaitu sebagai perangkat daerah yang melaksanakan unsur penunjang penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah memiliki tugas pokok melaksanakan kewenangan daerah dibidang Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah serta melaksanakan tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah dan/atau Pemerintah Provinsi. Bentuk dan struktur organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, dapat dilihat melalui gambar di bawah ini:

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Gambar. 4.1

Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah
Kota Lubuklinggau

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas biasanya digunakan untuk mengukur derajat ketepatan dalam suatu penelitian. Dengan instrumen yang valid dan reliabel dalam proses pengumpulan data, diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel. Peneliti melakukan uji validitas sebanyak 57 responden, di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau. Perhitungan dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} di mana suatu butir pernyataan dianggap valid jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} .

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi

No.	Pernyataan Kompetensi	R_{hitung}	R_{tabel} N=57	Keterangan
1	Saya memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab	0,327	0,260	Valid
2	Saya selalu terdorong untuk terus meningkatkan pengetahuan yang saya miliki	0,593	0,260	Valid
3	Diklat merupakan sarana untuk meningkatkan kompetensi	0,546	0,260	Valid
4	Saya memahami standar operasional prosedur	0,653	0,260	Valid
5	Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pegawai mengacu pada standar yang ada dalam organisasi	0,361	0,260	Valid
6	Saya memahami tugas pokok dan fungsi dari jabatan yang saya terima	0,568	0,260	Valid
7	Bagi saya kejujuran merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan tugas	0,657	0,260	Valid
8	Integritas merupakan variabel penting bagi seorang pegawai	0,716	0,260	Valid
9	Saya mendahulukan kepentingan organisasi dibanding kepentingan pribadi	0,337	0,260	Valid
10	Saya mampu mengoperasikan peralatan pendukung kerja	0,439	0,260	Valid
11	Saya memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah yang timbul dalam pekerjaan yang saya tangani	0,721	0,260	Valid
12	Saya memiliki kemampuan mencari solusi atas masalah yang timbul dalam pekerjaan	0,355	0,260	Valid
13	Saya selalu berinisiatif dalam membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya	0,387	0,260	Valid
14	Saya selalu ramah dan sopan dalam komunikasi dengan rekan kerja	0,361	0,260	Valid
15	Saya selalu menanggapi dengan kritis dari rekan kerja secara positif	0,455	0,260	Valid
16	Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi selalu memiliki minat untuk mengembangkan dirinya	0,508	0,260	Valid
17	Tingkat kompetensi seseorang	0,668	0,260	Valid

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	berkorelasi dengan minat yang dimilikinya			
18	Organisasi memfasilitasi minat para pegawai	0,326	0,260	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS tahun 2025

Dari hasil uji validasi variabel kompetensi, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$. Dilihat dari indeks korelasinya, semua item indikator tersebut berada di atas nilai $r_{tabel} = 0,260$. Dengan demikian semua pernyataan mengenai variabel kompetensi dinyatakan valid secara keseluruhan $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada tingkat signifikansi 5% sehingga layak digunakan.

Tabel 4.2

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	18

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel kompetensi, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,834. Suatu instrumen dinyatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien reliabilitas minimal 0,60 (Sugiyono, 2021). Dengan demikian, dapat dikatakan variabel kompetensi reliabel atau dapat dipercaya.

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

No.	Pernyataan Variabel Motivasi	R_{hitung}	R_{tabel} N=57	Keterangan
1	Hasil kerja yang saya lakukan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup	0,756	0,260	Valid
2	Upaya memenuhi kebutuhan merupakan motivasi utama saya dalam bekerja	0,435	0,260	Valid
3	Tunjangan, insentif dan fasilitas lain yang diberikan organisasi dapat meningkatkan motivasi seorang pegawai	0,682	0,260	Valid

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4	Saya merasa aman dalam bekerja karena ada jaminan kesehatan yang diberikan organisasi	0,681	0,260	Valid
5	Tunjangan hari tua tidak berpengaruh terhadap rasa aman yang dirasakan	0,462	0,260	Valid
6	Organisasi tidak memberikan alat pengaman diri yang memadai bagi para pegawai	0,806	0,260	Valid
7	Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja	0,692	0,260	Valid
8	Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja	0,571	0,260	Valid
9	Konflik dengan rekan kerja tidak memengaruhi tingkat motivasi saya dalam bekerja	0,436	0,260	Valid
10	Pengakuan terhadap rekan kerja penting dalam membangun tim kerja	0,662	0,260	Valid
11	Promosi jabatan yang diberikan organisasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	0,633	0,260	Valid
12	Penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi bukan merupakan kewajiban dari organisasi	0,554	0,260	Valid
13	Organisasi memfasilitasi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan	0,760	0,260	Valid
14	Organisasi mendukung minat dan bakat yang dimiliki pegawai	0,375	0,260	Valid
15	Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan bentuk aktualisasi diri	0,452	0,260	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil uji validitas untuk variabel motivasi, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$. Dilihat dari indeks korelasinya, semua item indikator tersebut berada di atas nilai $r_{tabel} = 0,260$. Dengan demikian, semua pernyataan mengenai variabel motivasi dapat dinyatakan valid secara keseluruhan $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada tingkat signifikansi 5% sehingga layak digunakan.

Tabel 4.4

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove Watermark)

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	15

Sumber: Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi dengan SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil perhitungan reliabilitas daftar pernyataan variabel motivasi, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,874. Suatu instrumen dinyatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien reliabilitas minimal 0,60 (Sugiyono, 2021). Dengan demikian, dapat dikatakan variabel motivasi reliabel.

Tabel 4.5
 Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

No.	Pernyataan Variabel Disiplin Kerja	R_{hitung}	R_{tabel} N=57	Keterangan
1	Tujuan kerja yang jelas dari pegawai tergambar dari pemanfaatan waktu kerja secara efektif	0,332	0,260	Valid
2	Kejelasan tujuan kerja yang dimiliki pegawai, berpengaruh terhadap disiplin	0,280	0,260	Valid
3	Pegawai yang memiliki kemampuan kerja akan mampu mendisiplinkan dirinya sendiri	0,496	0,260	Valid
4	Pemimpin harus memberikan contoh sebelum memberikan sanksi disiplin	0,672	0,260	Valid
5	Pimpinan organisasi merupakan <i>role figure</i> penerapan disiplin dalam organisasi	0,475	0,260	Valid
6	Pemimpin semestinya memberikan contoh penerapan disiplin kerja kepada bawahannya pemimpin	0,399	0,260	Valid
7	Disiplin harus ditegakkan secara konsisten dan imparial	0,641	0,260	Valid
8	Etos kerja pemimpin akan berdampak pada etos kerja pegawai dan penghormatan yang diberikan bawahannya	0,503	0,260	Valid
9	Penerapan disiplin kerja di organisasi bersifat resiprokal	0,362	0,260	Valid
10	Keadilan merupakan asas dasar dalam penerapan disiplin kerja	0,594	0,260	Valid
11	Penegakkan disiplin berlaku sama bagi	0,500	0,260	Valid

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	semua pegawai tanpa memandang suku, agama dan ras			
12	Disiplin kerja akan berjalan optimal dengan mengedepankan asas keadilan	0,629	0,260	Valid
13	Pegawai mampu bekerja dengan pengawasan minimal pimpinan organisasi	0,718	0,260	Valid
14	Pengawasan yang diterapkan merupakan bentuk penegakkan disiplin	0,677	0,260	Valid
15	Pegawai yang memiliki disiplin kerja tidak memerlukan pengawasan intensif dari pimpinan organisasi	0,650	0,260	Valid
16	Sanksi yang diberikan tidak boleh merendahkan harga diri seseorang	0,541	0,260	Valid
17	Hukuman bagi pelanggar disiplin semestinya memberikan efek jera bagi pelanggar	0,773	0,260	Valid
18	Sanksi dan hukuman yang diberikan bertujuan agar pelanggar disiplin menyadari kesalahannya	0,291	0,260	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil uji validitas untuk variabel disiplin kerja, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$. Dilihat dari indeks korelasinya, semua item indikator tersebut berada di atas nilai $r_{tabel} = 0,260$. Dengan demikian, seluruh pernyataan variabel disiplin kerja yang dinyatakan valid $r_{hitung} > r_{tabel}$, dan layak digunakan.

Tabel 4.6

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	18

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel disiplin kerja, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,860 dan nilai tersebut berada di atas level r_{tabel} yang bernilai 0,260. Dengan demikian, dapat dikatakan variabel disiplin kerja reliabel atau dapat dipercaya.

Tabel 4.7

Protected by PDF Anti-Copy Free

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

No.	(Upgrade) Kinerja Pegawai	r_{hitung}	r_{tabel} N=57	Keterangan
1	Banyaknya revisi laporan periodik yang disampaikan merupakan indikasi kurangnya kualitas kinerja pegawai	0,371	0,260	Valid
2	Penyelesaian tugas yang tenggat waktu akan berdampak pada buruknya kualitas kerja yang dihasilkan	0,439	0,260	Valid
3	Kualitas kinerja dapat dilihat dari berapa baik seorang pegawai mengikuti standar operasional prosedur	0,572	0,260	Valid
4	Realisasi rencana kerja yang tidak mencapai target merupakan indikasi kurangnya kuantitas kerja	0,455	0,260	Valid
5	Kuantitas kerja pegawai dapat dilihat dari berapa banyak laporan penugasan yang disampaikan	0,543	0,260	Valid
6	Penilaian periodik kinerja pegawai merupakan indikator utama kuantitas kinerja pegawai	0,655	0,260	Valid
7	Baik buruknya pelaksanaan tugas dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pegawai pada peraturan yang berlaku	0,488	0,260	Valid
8	Pengabaian prosedur kerja merupakan indikator buruknya proses pelaksanaann tugas	0,483	0,260	Valid
9	Dalam pelaksanaan tugas saya hanya berpedoman pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan	0,586	0,260	Valid
10	Tanggungjawab pegawai dapat dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas secara baik dan tepat waktu	0,645	0,260	Valid
11	Tidak melanggar peraturan organisasi merupakan ciri pegawai yang bertanggungjawab	0,667	0,260	Valid
12	Saya bertanggungjawab penuh kepada atasan terhadap hasil dari penugasan yang diberikan	0,295	0,260	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil uji validitas untuk variabel kinerja pegawai, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai $r_{hitung} >$ nilai r_{tabel} . Dilihat dari indeks korelasinya, semua item indikator tersebut

berada di atas nilai $r_{tabel} = 0,260$. Dengan demikian, semua pernyataan mengenai variabel kinerja pegawai dapat dinyatakan valid keseluruhannya, di mana nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ tingkat signifikansi 5% sehingga layak digunakan.



Tabel 4.8

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	12

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel kinerja pegawai, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,754. Suatu instrumen dinyatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien reliabilitas minimal 0,60 (Sugiyono, 2021). Dengan demikian, dapat dikatakan variabel kinerja pegawai dapat dipercaya.

3. Data Deskriptif

a. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini diambil dari pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau. Jawaban yang diberikan dipengaruhi oleh perspektif, wawasan dan pemahaman responden terhadap pernyataan yang dinyatakan dalam kuesioner. Perspektif seorang pegawai sangat erat kaitannya dengan karakteristik tiap individu. Data karakteristik responden yang diambil dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin dan latar belakang pendidikan responden. Adapun rincian karakteristik responden untuk tiap individu tergambar sebagai berikut:

1) Jenis Kelamin Responden

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Gambaran deskriptif mengenai jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:



Tabel 4.9
Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	36	63.2	63.2	63.2
	Wanita	21	36.8	36.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari tabel di atas, diketahui bahwa, responden yang menjawab kuesioner lebih banyak pegawai berjenis kelamin pria sebanyak 36 (63%) orang pegawai, sedangkan responden wanita sebanyak 21 (36.8%) orang pegawai.

2) Latar Belakang Pendidikan Responden

Gambaran responden berdasarkan latar belakang pendidikan dapat dilihat di tabel di bawah ini:

Tabel 4.10

Frekuensi Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	6	10.5	10.5	10.5
	Diploma	1	1.8	1.8	12.3
	Sarjana	37	64.9	64.9	77.2
	Magister	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari tabel di atas diketahui, pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah yang berlatar belakang pendidikan Magister sebanyak 13 orang (22,8%), Sarjana sebanyak 37 orang

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (61,9%), Diploma sebanyak 1 orang (1,8%), dan SMA 6 orang
 (10,5%).
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif  menginterpretasikan distribusi frekuensi jawaban responden dengan tujuan mendeskripsikan kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau. Analisis ini dilakukan berdasarkan hasil dari jawaban kuesioner yang terdiri dari 57 orang responden.

Jawaban pernyataan yang diajukan kepada responden, dapat dilihat dari hasil rekapitulasi jawaban yang dianalisis dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Untuk masing-masing jawaban responden diberi skor berdasarkan *skala Likert* berikut ini:

- | | | |
|--------|-----------------------|----------|
| a. STS | : Sangat Tidak Setuju | Skor = 1 |
| b. TS | : Tidak Setuju | Skor = 2 |
| c. KS | : Kurang Setuju | Skor = 3 |
| d. S | : Setuju | Skor = 4 |
| e. SS | : Sangat Setuju | Skor = 5 |

Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2021), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Protected by PDF Anti-Copy Free

Tabel 4.11
Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

No.	Rentang Skor	Penasiran
1	1,00 –	Sangat Rendah
2	1,81 –	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2021)

5. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (X₁)

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel kompetensi yang terdiri dari 18 butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS Ver. 28, melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kompetensi (N=57)

No.	Indikator	Butir Pernyataan	Jawaban Responden				
			STS (%)	TS (%)	KS (%)	S (%)	SS (%)
1	Pengetahuan	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab	0 (0)	5 (8,8)	17 (29,8)	28 (49,1)	7 (12,3)
2		Saya selalu terdorong untuk terus meningkatkan pengetahuan yang saya miliki	0 (0)	9 (15,8)	10 (17,5)	31 (54,4)	7 (12,3)
3		Diklat merupakan sarana untuk meningkatkan kompetensi	3 (5,3)	6 (10,5)	20 (35,1)	23 (40,4)	5 (8,8)
4	Pemahaman	Saya memahami standar operasional prosedur	4 (7)	7 (12,3)	9 (15,8)	16 (28,1)	21 (36,8)

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5		Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pegawai mengacu pada standar yang ada dalam organisasi	3 (5,3)	11 (19,3)	10 (17,5)	31 (54,4)	2 (3,5)
6		Saya mematuhi tugas pokok dan tanggungjawab jabatan yang saya terima	6 (10,5)	7 (12,3)	4 (7)	23 (40,4)	17 (29,8)
7	Nilai	Bagi saya kejujuran merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan tugas	3 (5,3)	7 (12,3)	7 (12,3)	28 (49,1)	12 (21,1)
8		Integritas merupakan variabel penting bagi seorang pegawai	4 (7)	5 (8,8)	4 (7)	29 (50,9)	15 (26,3)
9		Saya mendahulukan kepentingan organisasi dibanding kepentingan pribadi	7 (12,3)	7 (12,3)	22 (38,6)	17 (29,8)	4 (7)
10	Kemampuan	Saya mampu mengoperasikan peralatan pendukung kerja	6 (10,5)	18 (31,6)	20 (35,1)	12 (21,1)	1 (1,8)
11		Saya memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah yang timbul dalam pekerjaan yang saya tangani	2 (3,5)	9 (15,8)	12 (21,1)	18 (31,6)	16 (28,1)
12		Saya memiliki kemampuan mencari solusi atas masalah yang timbul dalam pekerjaan	1 (1,8)	5 (8,8)	11 (19,3)	32 (56,1)	8 (14)
13	Sikap	Saya selalu berinisiatif dalam membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya	3 (5,3)	4 (7)	14 (24,6)	30 (52,6)	6 (10,5)
14		Saya selalu ramah dan sopan dalam komunikasi dengan rekan kerja	4 (7)	4 (7)	15 (26,3)	22 (38,6)	12 (21,1)
15		Saya selalu menanggapi dengan kritik dari rekan kerja secara positif	1 (1,8)	7 (12,3)	3 (5,3)	29 (50,9)	17 (29,8)

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

16	Minat Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi selalu memiliki minat untuk mengenalkan dirinya	4 (7)	10 (17,5)	6 (10,5)	22 (38,6)	15 (26,3)
17	Tingkat kompetensi seseorang selasi dengan minat yang dimilikinya	5 (8,8)	3 (5,3)	15 (26,3)	28 (49,1)	6 (10,5)
18	Organisasi memfasilitasi minat para pegawai	0 (0)	3 (5,3)	18 (31,6)	33 (57,9)	3 (5,3)
Total		56	127	217	452	174

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel kompetensi, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, yang dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.13
Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Kompetensi

No.	Butir Pernyataan Variabel Kompetensi	Skor Aktual	Rerata	Kriteria
1	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab	208	3,65	Tinggi
2	Saya selalu terdorong untuk terus meningkatkan pengetahuan yang saya miliki	207	3,63	Tinggi
3	Diklat merupakan sarana untuk meningkatkan kompetensi	192	3,37	Cukup Tinggi
4	Saya memahami standar operasional prosedur	214	3,75	Tinggi
5	Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pegawai mengacu pada standar yang ada dalam organisasi	189	3,32	Cukup Tinggi
6	Saya memahami tugas pokok dan fungsi dari jabatan yang saya terima	209	3,67	Tinggi
7	Bagi saya kejujuran merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan tugas	210	3,68	Tinggi
8	Integritas merupakan variabel penting	217	3,81	Tinggi

Protected by PDF Anti-Copy Free

	bagi sebagian pegawai			
9	Saya merasa bahwa organisasi lebih penting daripada kepentingan pribadi	175	3,07	Cukup Tinggi
10	Saya mampu berurusan dengan peralatan pendukung	155	2,72	Cukup Tinggi
11	Saya memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah yang timbul dalam pekerjaan yang saya tangani	208	3,65	Tinggi
12	Saya memiliki kemampuan mencari solusi atas masalah yang timbul dalam pekerjaan	212	3,72	Tinggi
13	Saya selalu berinisiatif dalam membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya	203	3,56	Tinggi
14	Saya selalu ramah dan sopan dalam komunikasi dengan rekan kerja	205	3,60	Tinggi
15	Saya selalu menanggapi dengan kritik dari rekan kerja secara positif	225	3,95	Tinggi
16	Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi selalu memiliki minat untuk mengembangkan dirinya	205	3,60	Tinggi
17	Tingkat kompetensi seseorang berkorelasi dengan minat yang dimilikinya	198	3,55	Tinggi
18	Organisasi memfasilitasi minat para pegawai	207	3,55	Tinggi

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, skor rata-rata mengenai persepsi responden tentang kompetensi sebesar 3,55 termasuk dalam kategori kurang setuju. Artinya responden tidak seluruhnya setuju dengan pernyataan terkait indikator pada variabel kompetensi.

Tabel 4.14

Deskripsi Data Responden Variabel Kompetensi

Indikator	No. Item	N	Minimum	Maksimum	Mean
Pengetahuan	1	57	2	5	3,65

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	2	57	1	5	3,63	
	3	57	1	5	3,37	
Pemahaman	4	57	1	5	3,75	3,58
	5		1	5	3,32	
	6		1	5	3,67	
Nilai	7		1	5	3,68	3,52
	8		1	5	3,81	
	9	57	1	5	3,07	
Kemampuan	10	57	1	5	2,72	3,36
	11	57	1	5	3,65	
	12	57	1	5	3,72	
Sikap	13	57	1	5	3,56	3,70
	14	57	1	5	3,60	
	15	57	1	5	3,95	
Minat	16	57	1	5	3,60	3,57
	17	57	1	5	3,47	
	18	57	1	5	3,63	
Nilai Rerata Indikator						3,55

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator pengetahuan variabel kompetensi menunjukkan jika, diklat bukan satu-satunya sarana untuk meningkatkan kompetensi para pegawai. Organisasi dapat mengupayakan peningkatan kompetensi pegawai melalui sistem mentoring, di mana pegawai senior yang lebih berpengalaman membimbing pegawai yang lebih junior.

Dari hasil perhitungan nilai rerata (*mean*) indikator sikap variabel kompetensi menunjukkan jika, tidak semua pegawai memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya. Beban kerja yang relatif tinggi mengharuskan pegawai untuk fokus pada capaian target kinerja individu, dan kurang memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerja.

Dari hasil perhitungan nilai rerata indikator minat, diketahui jika tingkat kompetensi seseorang tidak memiliki korelasi dengan minat yang

dimilikinya. Tingkat kompetensi pegawai diukur berdasarkan pengetahuan, pemahaman, kemampuan dan respon (sikap) terhadap tugas dan tanggungjawab.

6. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (X_2)

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel motivasi yang terdiri dari 15 butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2021), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

Tabel 4.15
Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

No.	Rentang Skor	Penafsiran
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2021)

Tabel di bawah ini menggambarkan sebaran frekuensi jawaban responden yang berjumlah 57 orang pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, sebagai berikut:

Tabel 4.16
Frekuensi Jawaban Responden Variabel Motivasi (N=57)

No.	Indikator	Butir Pernyataan	Jawaban Responden				
			STS (%)	TS (%)	KS (%)	S (%)	SS (%)
1	Fisiologis	Hasil kerja yang saya	2	9	1	34	11

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

		...akan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup	(3,5)	(5,8)	(8,8)	(59,6)	(19,3)
2		Upaya memenuhi kebutuhan saya dalam	4 (7)	5 (8,8)	10 (17,5)	26 (45,6)	12 (21,1)
3		Tunjangan dan fasilitas lain yang diberikan organisasi dapat meningkatkan motivasi pegawai	4 (7)	5 (8,8)	6 (10,5)	34 (59,6)	8 (14)
4	Keamanan	Saya merasa aman dalam bekerja karena ada jaminan kesehatan yang diberikan organisasi	1 (1,8)	9 (15,8)	12 (21,1)	25 (43,9)	10 (17,5)
5		Tunjangan hari tua tidak berpengaruh terhadap rasa aman yang saya rasakan	2 (3,5)	3 (5,3)	13 (22,8)	29 (50,9)	10 (17,5)
6		Organisasi tidak menyediakan alat pengaman diri yang memadai bagi para pegawai	2 (3,5)	7 (12,3)	6 (10,5)	34 (59,6)	8 (14)
7	Sosial	Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja	3 (5,3)	9 (15,8)	9 (15,8)	25 (43,9)	11 (19,3)
8		Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja	1 (1,8)	4 (7)	9 (15,8)	30 (52,6)	13 (22,8)
9		Konflik dengan rekan kerja tidak memengaruhi tingkat motivasi saya dalam bekerja	2 (3,5)	12 (21,1)	3 (5,3)	31 (54,4)	9 (15,8)
10	Penghargaan	Pengakuan terhadap rekan kerja penting dalam membangun tim kerja	2 (3,5)	8 (14)	11 (19,3)	28 (49,1)	8 (14)
11		Promosi jabatan yang diberikan organisasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	1 (1,8)	4 (7)	9 (15,8)	29 (50,9)	14 (24,6)
12		Penghargaan bagi	1	6	11	31	8

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

		pegawai yang berkinerja tinggi bukan merupakan kewajiban dari organisasi	(0,8)	(10,3)	(10,3)	(54,4)	(14)
13	Aktualisasi Diri	Organisasi memfasilitasi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan	5 (8,8)	4 (7)	8 (14)	31 (54,4)	9 (15,8)
14		Organisasi mendukung minat dan bakat yang dimiliki pegawai	0 (0)	4 (7)	2 (3,5)	35 (61,4)	16 (28,1)
15		Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan bentuk aktualisasi diri	0 (0)	1 (1,8)	10 (17,5)	32 (56,1)	14 (24,6)
Total			30	90	120	454	161

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel motivasi, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, yang dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.17
Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Motivasi

No.	Butir Pernyataan Variabel Motivasi	Skor Aktual	Rerata	Kriteria
1	Hasil kerja yang saya lakukan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup	214	3,75	Tinggi
2	Upaya memenuhi kebutuhan merupakan motivasi utama saya dalam bekerja	208	3,65	Tinggi
3	Tunjangan, insentif dan fasilitas lain yang diberikan organisasi dapat meningkatkan motivasi pegawai	208	3,65	Tinggi
4	Saya merasa aman dalam bekerja	205	3,60	Tinggi

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	karena ada jaminan kesehatan yang diberikan organisasi			
5	Tunjangan hari tua tidak berpengaruh terhadap rasa aman yang saya rasakan	213	3,74	Tinggi
6	Organisasi tidak menyediakan alat pengaman diri yang baik bagi para pegawai	210	3,68	Tinggi
7	Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja	203	3,56	Tinggi
8	Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja	221	3,88	Tinggi
9	Konflik dengan rekan kerja tidak memengaruhi tingkat motivasi saya dalam bekerja	204	3,58	Tinggi
10	Pengakuan terhadap rekan kerja penting dalam membangun tim kerja	203	3,56	Tinggi
11	Promosi jabatan yang diberikan organisasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	222	3,89	Tinggi
12	Penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi bukan merupakan kewajiban dari organisasi	210	3,68	Tinggi
13	Organisasi memfasilitasi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan	206	3,61	Tinggi
14	Organisasi mendukung minat dan bakat yang dimiliki pegawai	234	4,11	Tinggi
15	Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan bentuk aktualisasi diri	230	4,04	Tinggi

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, skor rata-rata mengenai persepsi responden tentang variabel motivasi sebesar 3,73 termasuk dalam kategori kurang setuju. Artinya responden tidak seluruhnya setuju dengan pernyataan terkait indikator variabel motivasi.

Tabel 4.18
Deskripsi Data Responden Variabel Motivasi

Indikator	No. Item	N	Minimum	Maksimum	Mean	
Fisiologis	1	57	1	5	3,75	3,68

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	2	57	1	5	3,65	
	3	57	1	5	3,65	
Keamanan	4	57	1	5	3,60	3,67
	5		1	5	3,74	
	6		1	5	3,68	
Sosial	7		1	5	3,56	3,67
	8		1	5	3,88	
	9	57	1	5	3,58	
Penghargaan	10	57	1	5	3,56	3,71
	11	57	1	5	3,89	
	12	57	1	5	3,68	
Aktualisasi Diri	13	57	1	5	3,61	3,92
	14	57	2	5	4,11	
	15	57	2	5	4,04	
Nilai Rerata Indikator						3,73

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan hasil perhitungan indikator fisiologi variabel motivasi, diketahui jika item pernyataan nomor 2 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika upaya memenuhi kebutuhan bukan merupakan motivasi utama pegawai dalam bekerja. Motivasi untuk mendapat peluang promosi jabatan dan pengakuan merupakan motivasi pegawai dalam bekerja, selain upaya memenuhi kebutuhan hidup.

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator keamanan menunjukkan jika, item pernyataan nomor 4 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika jaminan kesehatan yang diberikan organisasi, bukan satu-satunya hal yang membuat pegawai merasa aman dalam bekerja.

Dari hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator sosial, diketahui jika pernyataan nomor 7 memiliki nilai rerata tertimbang terendah.

Protected by PDF Anti-Copy Free
 Dengan demikian dapat disimpulkan jika belum seluruh pegawai mampu
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
 menjalin hubungan baik dengan rekan kerja.

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator penghargaan menunjukkan jika, item pernyataan nomor 10 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika pengakuan terhadap rekan kerja bukan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap tim kerja. Komunikasi dan kerja sama yang solid antar bagian, juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan tim kerja

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator aktualisasi diri menunjukkan jika, item pernyataan nomor 13 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika organisasi masih kurang memberikan fasilitasi bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

7. Analisis Variabel Disiplin Kerja (M)

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel disiplin kerja yang mengandung 18 butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS Ver.28. Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2021), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.19
 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

No.	Rentang Skor	Penafsiran
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2009)

Tabel di bawah ini menggambarkan sebaran frekuensi jawaban responden yang berjumlah 57 orang pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, sebagai berikut:

Tabel 4.20
Frekuensi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja (N=57)

No.	Indikator	Butir Pernyataan	Jawaban Responden				
			STS (%)	TS (%)	KS (%)	S (%)	SS (%)
1	Tujuan dan Kemampuan	Tujuan kerja yang jelas dari pegawai tergambar dari pemanfaatan waktu kerja secara efektif	2 (3,5)	1 (1,8)	16 (28,1)	28 (49,1)	4 (10)
2		Kejelasan tujuan kerja yang dimiliki pegawai, berpengaruh terhadap disiplin	1 (1,8)	5 (8,8)	7 (12,3)	36 (63,2)	8 (14)
3		Pegawai yang memiliki kemampuan kerja akan mampu mendisiplinkan dirinya sendiri	4 (7)	16 (28,1)	20 (35,1)	16 (28,1)	1 (1,8)
4	Teladan Pemimpin	Pemimpin harus memberikan contoh sebelum memberikan sanksi disiplin	3 (5,3)	9 (15,8)	17 (29,8)	25 (43,9)	3 (5,3)
5		Pimpinan organisasi merupakan <i>role figure</i> penerapan disiplin dalam organisasi	0 (0)	11 (19,3)	22 (38,6)	18 (31,6)	6 (10,5)
6		Pemimpin semestinya memberikan contoh penerapan disiplin kerja kepada	2 (3,5)	11 (19,3)	15 (26,3)	27 (47,4)	2 (3,5)

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

7	Balas Jasa	Bawahannya pemimpin Disiplin harus ditegakkan secara konsisten dan imparsi	5 (8,8)	2 (3,5)	14 (24,6)	27 (47,4)	9 (15,8)
8		Etos kerja akan be... pada etos kerja pegawai dan penghormatan yang diberikan bawahannya	1 (1,8)	15 (26,3)	11 (19,3)	25 (43,9)	5 (8,8)
9		Penerapan disiplin kerja di organisasi bersifat resiprokal	2 (3,5)	13 (22,8)	17 (29,8)	20 (35,1)	5 (8,8)
10	Keadilan	Keadilan merupakan asas dasar dalam penerapan disiplin kerja	1 (1,8)	14 (24,6)	8 (14)	25 (43,9)	9 (15,8)
11		Penegakkan disiplin berlaku sama bagi semua pegawai tanpa memandang suku, agama dan ras	5 (8,8)	7 (12,3)	13 (22,8)	29 (50,9)	3 (5,3)
12		Disiplin kerja akan berjalan optimal dengan mengedepankan asas keadilan	4 (7)	9 (15,8)	16 (28,1)	25 (43,9)	3 (5,3)
13	Waskat	Pegawai mampu bekerja dengan pengawasan minimal dari organisasi	6 (10,5)	8 (14)	5 (8,8)	29 (50,9)	9 (15,8)
14		Pegawasan yang dilakukan merupakan bentuk penegakkan disiplin	11 (19,3)	8 (14)	14 (24,6)	23 (40,4)	1 (1,8)
15		Pegawai yang memiliki disiplin kerja tidak memerlukan pengawasan instensif dari pimpinan organisasi	3 (5,3)	10 (17,5)	13 (22,8)	28 (49,1)	3 (5,3)
16	Sanksi dan Hukuman	Sanksi yang diberikan tidak boleh merendahkan harga diri seseorang	3 (5,3)	9 (15,8)	16 (28,1)	25 (43,9)	4 (7)
17		Hukuman bagi	4	7	17	22	7

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	pelanggar disiplin semestinya memberikan efek jera bagi pelanggar	(7)	(12,3)	(29,8)	(38,6)	(12,3)
18	Sanksi hukuman yang bertujuan agar pelanggan disiplin menyadari kesalahannya	0 (0)	1 (1,8)	19 (33,3)	29 (50,9)	8 (14)
T o t a l		57	156	260	463	90

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel disiplin kerja, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.21
Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja

No.	Butir Pernyataan Variabel Disiplin Kerja	Skor Aktual	Rerata	Kriteria
1	Tujuan kerja yang jelas dari pegawai tergambar dari pemanfaatan waktu kerja secara efektif	214	3,75	Tinggi
2	Kejelasan tujuan kerja yang dimiliki pegawai, berpengaruh terhadap disiplin	216	3,79	Tinggi
3	Pegawai yang memiliki kemampuan kerja akan mampu mendisiplinkan dirinya sendiri	165	2,89	Cukup Tinggi
4	Pemimpin harus memberikan contoh sebelum memberikan sanksi disiplin	187	3,28	Cukup Tinggi
5	Pimpinan organisasi merupakan <i>role figure</i> penerapan disiplin dalam organisasi	190	3,33	Cukup Tinggi
6	Pemimpin semestinya memberikan contoh penerapan disiplin kerja kepada bawahannya pemimpin	187	3,28	Cukup Tinggi

No.	Indikator	N	Mean	Kategori
7	Disiplin harus ditegakkan secara konsisten dan imparial	204	3,58	Tinggi
8	Etos kerja pemimpin akan berdampak pada etos kerja pegawai dan penghormatan yang diberikan bawahannya	189	3,32	Cukup Tinggi
9	Penerapan disiplin organisasi bersifat resiprokal	184	3,23	Cukup Tinggi
10	Keadilan merupakan asas dasar dalam penerapan disiplin kerja	198	3,47	Tinggi
11	Penegakkan disiplin berlaku sama bagi semua pegawai tanpa memandang suku, agama dan ras	189	3,32	Cukup Tinggi
12	Disiplin kerja akan berjalan optimal dengan mengedepankan asas keadilan	185	3,25	Cukup Tinggi
13	Pegawai mampu bekerja dengan pengawasan minimal dari organisasi	198	3,47	Tinggi
14	Pegawasan yang dilakukan merupakan bentuk penegakkan disiplin	166	2,91	Cukup Tinggi
15	Pegawai yang memiliki disiplin kerja tidak memerlukan pengawasan instensif dari pimpinan organisasi	189	3,32	Cukup Tinggi
16	Sanksi yang diberikan tidak boleh merendahkan harga diri seseorang	189	3,32	Cukup Tinggi
17	Hukuman bagi pelanggar disiplin semestinya memberikan efek jera bagi pelanggar	192	3,37	Cukup Tinggi
18	Sanksi dan hukuman yang diberikan bertujuan agar pelanggar disiplin menyadari kesalahannya	215	3,77	Tinggi

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, skor rata-rata mengenai persepsi responden tentang disiplin kerja sebesar 3,70 termasuk dalam kategori kurang setuju. Artinya responden tidak seluruhnya setuju dengan pernyataan terkait indikator pada variabel disiplin kerja.

Tabel 4.22
Deskripsi Data Responden Variabel Disiplin Kerja

Indikator	No. Item	N	Minimum	Maksimum	Mean
-----------	----------	---	---------	----------	------

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tujuan dan Kemampuan	1	57	1	5	3,75	3,48
	2	57	1	5	3,79	
	3	57	1	5	2,89	
Teladan Pemimpin	4	57	1	5	3,28	3,30
	5	57	2	5	3,33	
	6	57	1	5	3,28	
Balas Jasa	7	57	1	5	3,58	3,37
	8	57	1	5	3,32	
	9	57	1	5	3,23	
Keadilan	10	57	1	5	3,47	3,35
	11	57	1	5	3,32	
	12	57	1	5	3,25	
Waskat	13	57	1	5	3,47	3,23
	14	57	1	5	2,91	
	15	57	1	5	3,32	
Sanksi dan Hukuman	16	57	1	5	3,32	3,49
	17	57	1	5	3,37	
	18	57	2	5	3,77	
Nilai Rerata Indikator						3,37

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator tujuan dan kemampuan variabel disiplin kerja, diketahui jika item pernyataan nomor 3 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika tunjangan, kemampuan pegawai dalam mendisiplinkan dirinya sendiri, tidak ditentukan oleh kemampuan kerja yang dimiliki.

Hasil perhitungan rerata tertimbang indikator teladan pemimpin variabel disiplin kerja diketahui jika, item pernyataan nomor 4 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika pemimpin tidak harus memberikan contoh penegakan disiplin kerja kepada para bawahannya, untuk memberikan sanksi kepada pegawai yang

melanggar disiplin kerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator balas jasa variabel disiplin kerja diketahui pernyataan nomor 9 indikator memiliki nilai rerata tertimbang demikian, dapat disimpulkan jika penerapan disiplin kerja di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau tidak bersifat resiprokal. Hasil jawaban responden mengkonfirmasi jika terdapat kesenjangan perlakuan dalam proses penegakan disiplin kerja di organisasi.

Dari hasil perhitungan nilai rerata untuk indikator keadilan variabel disiplin kerja, diketahui jika item pernyataan nomor 10 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian dapat disimpulkan disiplin kerja akan berjalan optimal meskipun tidak mengedepankan asas keadilan.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata indikator waskat variabel disiplin kerja, diketahui jika item pernyataan nomor 14 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, penegakan disiplin tidak hanya diukur dari seberapa efektif proses pengawasan yang dilakukan.

Hasil perhitungan rerata tertimbang indikator sanksi dan hukuman variabel disiplin kerja diketahui jika, item pernyataan nomor 16 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika dalam beberapa kondisi sanksi yang diberikan pimpinan kepada pegawai yang melanggar disiplin, tidak hanya bersifat administratif semata. Relasi kuasa sering membuat pimpinan organisasi lupa sehingga sanksi yang diberikan mungkin dapat menyinggung harga diri pegawai yang melanggar

disiplin kerja. **Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

8. Analisis Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel kinerja pegawai yang terdiri dari pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS Ver.28. Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2021), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.23
Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

No.	Rentang Skor	Penafsiran
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2021)

Tabel di bawah ini menggambarkan sebaran frekuensi jawaban responden yang berjumlah 57 orang pegawai Badan Pengelola Keuangan

dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, sebagai berikut:

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.24

Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (N=57)

No.	Indikator	Butiran	Jawaban Responden				
			STS (%)	TS (%)	KS (%)	S (%)	SS (%)
1	Kualitas	Banyaknya revisi atas laporan periodik yang disampaikan merupakan indikasi kurangnya kualitas kinerja pegawai	0 (0)	4 (7)	10 (17,5)	33 (57,9)	10 (17,5)
2		Penyelesaian tugas menjelang tenggat waktu akan berdampak pada buruknya kualitas kerja yang dihasilkan	1 (1,8)	4 (7)	15 (26,3)	28 (49,1)	9 (15,8)
3		Kualitas kinerja dapat dilihat dari berapa baik seorang pegawai mengikuti standar operasional prosedur	0 (0)	6 (10,5)	6 (10,5)	38 (66,7)	7 (12,3)
4	Kuantitas	Realisasi rencana kerja yang tidak mencapai target merupakan indikasi kurangnya kuantitas kerja	1 (1,8)	1 (1,8)	14 (24,6)	28 (49,1)	13 (22,8)
5		Kuantitas kerja pegawai dapat dilihat dari berapa banyak laporan penugasan yang disampaikan	0 (0)	4 (7)	6 (10,5)	36 (63,2)	11 (19,3)
6		Penilaian periodik kinerja pegawai merupakan indikator utama kuantitas kinerja pegawai	0 (0)	2 (3,5)	14 (24,6)	27 (47,4)	14 (24,6)
7	Pelaksanaan Tugas	Baik buruknya pelaksanaan tugas dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pegawai pada peraturan yang berlaku	2 (3,5)	4 (7)	8 (14)	33 (57,9)	10 (17,5)
8		Pengabaian prosedur kerja merupakan indikator buruknya proses pelaksanaan tugas	1 (1,8)	5 (8,8)	10 (17,5)	28 (49,1)	13 (22,8)
9		Dalam pelaksanaan	2	6	7	27	15

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

		tugas saya hanya berpedoman pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan	(3,5)	(10,3)	(11,3)	(47,4)	(26,3)
10	Tanggung jawab	Tanggung jawab pegawai dari menyelesaikan tugas secara baik dan tepat waktu	1 (1,8)	7 (12,3)	8 (14)	29 (50,9)	12 (21,1)
11		Tidak melanggar peraturan organisasi merupakan ciri pegawai yang bertanggungjawab	0 (0)	5 (8,8)	7 (12,3)	31 (54,4)	14 (24,6)
12		Saya bertanggungjawab penuh kepada atasan terhadap hasil dari penugasan yang diberikan	0 (0)	0 (0)	11 (19,3)	40 (70,2)	6 (10,5)
T o t a l			8	48	116	378	134

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel kinerja pegawai, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.25
Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai

No.	Butir Pernyataan Variabel Kinerja Pegawai	Skor Aktual	Rerata	Kriteria
1	Banyaknya revisi atas laporan periodik yang disampaikan merupakan indikasi kurangnya kualitas kinerja pegawai	220	3,86	Tinggi
2	Penyelesaian tugas menjelang tenggat waktu akan berdampak pada buruknya kualitas kerja yang dihasilkan	211	3,70	Tinggi
3	Kualitas kinerja dapat dilihat dari berapa baik seorang pegawai mengikuti standar operasional prosedur	217	3,81	Tinggi
4	Realisasi rencana kerja yang tidak mencapai target merupakan indikasi kurangnya kuantitas kerja	222	3,89	Tinggi
5	Kuantitas kerja pegawai dapat dilihat	225	3,95	Tinggi

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	dari berapa banyak laporan penugasan yang disampaikan			
6	Penilaian periodik kinerja pegawai merupakan indikator utama kuantitas kinerja pegawai	224	3,93	Tinggi
7	Baik buruknya pelaksanaan tugas dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pegawai pada peraturan yang berlaku	216	3,79	Tinggi
8	Pengabaian prosedur kerja merupakan indikator buruknya proses pelaksanaan tugas	218	3,82	Tinggi
9	Dalam pelaksanaan tugas saya hanya berpedoman pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan	218	3,82	Tinggi
10	Tanggungjawab pegawai dapat dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas secara baik dan tepat waktu	215	3,77	Tinggi
11	Tidak melanggar peraturan organisasi merupakan ciri pegawai yang bertanggungjawab	225	3,95	Tinggi
12	Saya bertanggungjawab penuh kepada atasan terhadap hasil dari penugasan yang diberikan	223	3,91	Tinggi

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, skor rata-rata mengenai persepsi responden tentang kinerja pegawai sebesar 3,85 termasuk dalam kategori kurang setuju. Artinya responden tidak seluruhnya setuju dengan pernyataan terkait indikator pada variabel kinerja pegawai.

Tabel 4.26
Deskripsi Data Responden Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	No. Item	N	Minimum	Maksimum	Mean	
Kualitas	1	57	2	5	3,86	3,79
	2	57	1	5	3,70	
	3	57	2	5	3,81	
Kuantitas	4	57	1	5	3,89	3,92
	5	57	2	5	3,95	
	6	57	2	5	3,93	
Pelaksanaan	7	57	1	5	3,79	3,81

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tugas	8	57	1	5	3,82	
	9	57	1	5	3,82	
Tanggung jawab	10	57	1	5	3,77	3,88
	11		2	5	3,95	
	12		3	5	3,91	
Nilai Rerata Indikator					3,85	

Sumber: Hasil olah data tah

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator kualitas variabel kinerja pegawai menunjukkan jika, item pernyataan nomor 2 memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika baik buruknya kualitas kerja yang dihasilkan tidak dipengaruhi semata-mata oleh penyelesaian tugas yang menjelang tenggat waktu.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator kuantitas variabel kinerja pegawai, diketahui jika item pernyataan nomor 4 memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika kuantitas kerja diukur tidak hanya berdasarkan realisasi capaian rencana kerja yang sesuai target.

Perhitungan nilai rerata tertimbang indikator pelaksanaan tugas variabel kinerja pegawai menunjukkan jika, item pernyataan nomor 7 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan untuk menilai baik buruknya proses pelaksanaan tugas, tidak hanya ditinjau dari tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan semata.

Dari hasil perhitungan nilai rerata tertimbang untuk indikator tanggungjawab variabel kinerja pegawai, diketahui jika item pernyataan nomor 10 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika tingkat tanggungjawab kerja pegawai diukur tidak

hanya berdasarkan kemampuan menyelesaikan tugas secara baik dan tepat waktu. **(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Hasil nilai rerata untuk masing-masing variabel penelitian kemudian disusun ke dalam seperti terlihat pada tabel di bawah ini:



Tabel 4.27

Nilai Rerata Indikator Variabel Penelitian

No.	Variabel	Nilai Rerata Indikator
1	Kompetensi	3,55
2	Motivasi	3,73
3	Disiplin Kerja	3,37
4	Kinerja Pegawai	3,85

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan nilai rerata indikator, diketahui jika variabel kinerja pegawai memiliki nilai rerata tertinggi, dan variabel kinerja memiliki kriteria tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika mayoritas responden setuju atau berpandangan positif terhadap pernyataan variabel kinerja pegawai. Nilai rerata tanggapan responden variabel motivasi masuk dalam kriteria tinggi. Nilai tersebut dapat ditafsirkan jika mayoritas responden menyetujui dan berpandangan positif terhadap pernyataan variabel motivasi. Nilai tanggapan responden dengan kriteria tinggi mengindikasikan jika, indikator penelitian mampu mendeskripsikan persepsi pegawai terhadap fenomena dalam pernyataan kuesioner penelitian.

Nilai rerata tanggapan responden variabel kompetensi masuk dalam kriteria tinggi. Hal ini berarti bahwa mayoritas responden setuju

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dan memiliki persepsi positif terhadap pernyataan yang diajukan. Variabel dengan nilai rerata tanggapan responden tinggi, dapat dijadikan dasar Variabel disiplin kerja memiliki nilai rerata tanggapan responden cukup tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan jika sebagian besar responden setuju dan berpangan positif terhadap pernyataan variabel disiplin kerja.

9. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk melihat tingkat kenormalan data yang digunakan dalam penelitian. Tingkat kenormalan distribusi data sangat penting karena data yang terdistribusi normal, maka data tersebut dapat dianggap mewakili populasi. Uji normalitas data menjadi prasyarat pokok dalam analisis parametrik seperti korelasi Pearson (*Pearson correlations test*), uji perbandingan rata-rata, analisis varian, dan sebagainya, karena data yang akan dianalisis harus terdistribusi secara normal. Dalam SPSS Ver.28 metode uji normalitas yang sering digunakan adalah uji *Liliefors* dan uji *One Kolmogorov Smirnov*.

Tabel 4.28
Output One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KOMPETENSI	MOTIVASI	DISIPLIN	KINERJA
N		57	57	57	57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	43.8421	42.9825	40.5965	46.2105
	Std. Deviation	3.67100	4.95124	4.78859	5.35102
Most Extreme Differences	Absolute	.089	.093	.077	.116
	Positive	.094	.073	.109	.088
	Negative	-.089	-.093	-.077	-.116
Test Statistic		.089	.093	.077	.116
Asymp. Sig. (2-tailed)		.085 ^c	.077 ^c	.091 ^c	.055 ^c

- Protected by PDF Anti-Copy Free**
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculation of χ^2
 c. Lilliefors Significance Correction.
- Sumber: Hasil olah data SPSS 28 tahun 2025

Hasil *tes of normality* atas menunjukkan nilai signifikansi (Sig) untuk variabel kompetensi memiliki nilai 0,085^c. Sedangkan Sig untuk variabel motivasi memiliki nilai 0,077^c, kemudian variabel disiplin kerja bernilai 0,091^c dan variabel kinerja pegawai memiliki nilai signifikansi (Sig) 0,055^c. Karena nilai signifikansinya $> 0,05$, maka variabel bebas dan variabel terikat memiliki distribusi data normal.

b. Uji Linearitas Data

Uji linearitas adalah suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linearitas akan menentukan teknik-teknik analisa yang akan dipakai bisa digunakan atau tidak. Apabila dari hasil uji linearitas didapatkan kesimpulan bahwa distribusi data penelitian dikategorikan linear maka data penelitian dapat digunakan. Hasil uji linearitas variabel kompetensi dan kinerja pegawai dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.29
 Hasil Uji Linearitas Kompetensi dan Kinerja Pegawai

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA *	Between (Combined)	693.393	23	180.148	6.093	.000

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

KOMPETENSI	Groups	Linearity	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
		Linearity	92.735	1	92.735	4.550	.012
		Deviation from Linearity	100.658	22	20.575	1.072	.419
		Within Groups	910.081	33	27.578		
		Total	1603.474	56			

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Hasil uji linearitas terhadap variabel kompetensi dan kinerja pegawai di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dalam *Linearity* sebesar $0,012 < 0,05$. Sedangkan hasil signifikansi dalam *Deviation from Linearity* lebih besar dari $0,05$ ($0,419 > 0,05$) dan nilai F_{hitung} sebesar $1,072 < F_{tabel} 4,02$, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara variabel kompetensi (X_1) dengan kinerja pegawai (Y), dengan kata lain linearitasnya terpenuhi.

Tabel 4.30
Hasil Uji Linearitas Motivasi dan Kinerja Pegawai

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA *	Between (Combined)	450.340	21	210.445	6.514	.000
MOTIVASI	Linearity	47.949	1	47.949	4.479	.015
	Deviation from Linearity	402.391	20	21.620	.656	.840
	Within Groups	1153.133	35	32.947		
	Total	1603.474	56			

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Hasil uji linearitas terhadap variabel motivasi dan kinerja pegawai di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dalam *Linearity* sebesar $0,015 < 0,05$. Sedangkan hasil signifikansi dalam *Deviation from Linearity* lebih besar dari $0,05$ ($0,840 > 0,05$) dan nilai F_{hitung} sebesar $0,656 < F_{tabel} 4,02$, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear

secara signifikan antara variabel motivasi (X) dengan kinerja pegawai (Y), dengan kata lain linearitasnya terpenuhi.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.31
Hasil Uji Linearitas Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA *	Between Groups	788.924	25	181.557	7.201	.000
DISIPLIN	Linearity	152.580	1	152.580	6.001	.004
	Deviation from Linearity	636.344	24	30.681	1.168	.338
	Within Groups	814.550	31	26.276		
	Total	1603.474	56			

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Hasil uji linearitas terhadap variabel disiplin kerja dan kinerja pegawai di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dalam *Linearity* sebesar $0,014 < 0,05$. Sedangkan hasil signifikansi dalam *Deviation from Linearity* lebih besar dari $0,05$ ($0,338 > 0,05$) dan nilai F_{hitung} sebesar $1,168 < F_{tabel}$ $4,10$, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara variabel disiplin kerja (M) dengan kinerja pegawai (Y), dengan kata lain linearitasnya terpenuhi.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan bagian dari uji asumsi klasik dalam analisis regresi berganda, yang bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas atau tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Tabel 4.32
Hasil Uji Multikolinearitas Variabel

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Model		Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Standard Error			Beta	Tolerance
1	(Constant)	53.987		9.647	.000		
	KOMPETENSI	.394		3.681	.001	.532	1.880
	MOTIVASI	.344	.110	3.223	.008	.536	1.865
	DISIPLIN	.288	.085	2.692	.014	.754	1.326

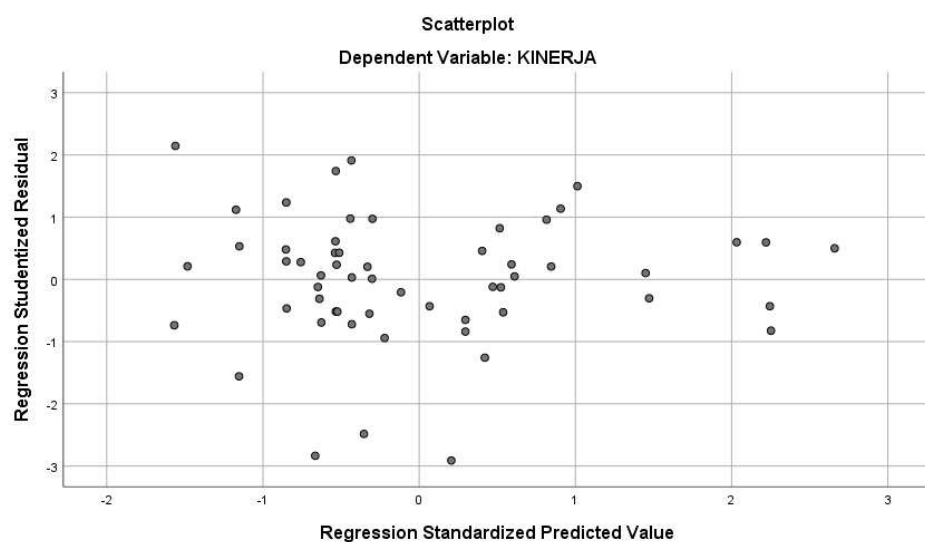
a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil uji SPSS diperoleh nilai *tolerance* untuk variabel kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan disiplin kerja (M) lebih besar dari 0,10. Sementara nilai VIF (*Variance Index Factors*) variabel kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan disiplin kerja (M) lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

d. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.



Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan hasil SPSS, titik data tidak membentuk pola tertentu dan menyebabkan data menyebar ke bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian, dapat disimpulkan tidak terjadi gangguan asumsi heterokedastisitas artinya model regresi sudah baik dan dapat diterima.

B. Hasil Uji Hipotesis

1. Uji Regresi Linear

a. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Pada uji model regresi variabel bebas kompetensi dan motivasi diujikan secara parsial terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Dari hasil pengolahan data, diperoleh nilai pengaruh parsial variabel kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Besarnya nilai pengaruh parsial masing-masing variabel bebas, dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.33
Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	51.941	5.127		10.132	.000
	KOMPETENSI	.516	.099	.166	4.926	.000
	MOTIVASI	.402	.107	.004	4.020	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel kompetensi memiliki nilai t_{hitung} 4,926 > t_{tabel} 2,002 dan nilai Sig 0,000 < 0,05. Oleh karena itu,

Protected by PDF Anti-Copy Free
 dapat disimpulkan jika kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Variabel motivasi memiliki nilai t_{hitung} 4,020 > t_{tabel} 2,002 dan nilai Sig 0,000 < 0,05. Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan jika variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti.

Nilai koefisien untuk masing-masing variabel, menggunakan nilai *Unstandardized Coefficients Beta*. Besarnya nilai koefisien variabel kompetensi sebesar 0,516. Nilai koefisien variabel motivasi adalah sebesar 0,402. Kemudian nilai koefisien variabel kompetensi dan motivasi disusun ke dalam persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 51,941 + 0,516 X_1 + 0,402 X_2$$

(Ghozali, 2021)

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi dapat digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel terikat dalam menjelaskan variasi perubahan variabel bebas. Nilai koefisien korelasi merupakan sebuah nilai untuk mengukur kekuatan pengaruh antara variabel respon kinerja pegawai (Y) dengan semua variabel penjelas, kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2). Nilai *R Square* hasil pengujian koefisien determinasi, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.34
 Koefisien Determinasi

Protected by PDF Anti-Copy Free

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.766	.580	.494	4.37609

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh besarnya nilai *R Square* adalah 0,580. Ini berarti terdapat hubungan positif antara variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Besarnya pengaruh variabel kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,580 atau sebesar 58%. Adapun sisa pengaruh sebesar 42% berasal dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

2. Uji *Multiple Regression Analysis* (MRA)

Pengujian menggunakan metode MRA atau *Moderated Regression Analysis* adalah analisis regresi yang menggunakan variabel moderasi. Dalam penelitian ini menggunakan satu variabel moderasi, yaitu variabel disiplin kerja. Data pada tabel di bawah

Tabel 4.35
Hasil Uji Regresi MRA Variabel Kompetensi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.360	7.114		7.500	.000
	KOMPETENSI	.499	.090	.090	4.556	.000
	DISIPLIN	.366	.090	.072	3.739	.001
	KOMPETENSIxDISIPLIN	.285	.074	.034	2.399	.003

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Protected by PDF Anti-Copy Free

Tabel hasil uji regresi di atas dapat menghasilkan model persamaan regresi sebagai berikut:

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 M + \beta_3 X_1 \times M$$

$$Y = 53,360 + 0,499 X_1 + 0,366 M + 0,285 X_1 \times M$$

Nilai persamaan tersebut di atas dapat intepretasikan sebagai berikut:

a. Nilai $a = 53,360$

Konstanta sebesar 53,360 menunjukkan jika variabel kompetensi (X_1), disiplin kerja (M) dan interaksi variabel moderasi 1 (kompetensi \times disiplin kerja) dianggap konstan (bernilai nol) maka kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah akan meningkat sebesar 53,360 satuan.

b. Nilai $\beta_1 = 0,499$

Nilai koefisien variabel kompetensi (X_1) sebesar 0,499 menunjukkan jika variabel disiplin kerja (M) dan interaksi variabel moderasi 1 (kompetensi \times disiplin kerja) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan kompetensi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,499 satuan.

c. Nilai $\beta_2 = 0,366$

Nilai koefisien variabel motivasi kerja (M) sebesar 0,366 menunjukkan jika variabel kompetensi (X_1) dan interaksi variabel moderasi 1 (kompetensi \times disiplin kerja) dianggap konstan, setiap penambahan 1 satuan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,366 satuan.

d. Nilai $\beta_3 = 0,285$

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Nilai koefisien interaksi variabel moderasi 1 ($X_1 \times M$) sebesar 0,285

menunjukkan jika variabel kompetensi dan disiplin kerja (M) dianggap

konstan, maka setiap peningkatan 1 satuan interaksi variabel moderasi 1

akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,285 satuan.

Berdasarkan hasil analisis statistik, diperoleh nilai koefisien determinasi uji MRA variabel kompetensi sebagai berikut:

Tabel 4.36
Koefisien Determinasi Variabel Kompetensi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 ^a	.676	.612	4.43580

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSIXDISIPLIN, KOMPETENSI, DISIPLIN

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Berdasarkan hasil uji regresi, diperoleh nilai *R Square* variabel kompetensi yang dimoderasi disiplin kerja sebesar 0,676. Nilai *R Square* tersebut di atas dapat ditafsirkan jika disiplin kerja mampu memoderasi pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh moderasi variabel disiplin kerja terhadap kompetensi (X_1) dan kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,676 atau sebesar 67,6%. Adapun sisa pengaruh sebesar 32,4% berasal dari variabel lain yang tidak diujikan.

Tabel 4.37
Hasil Uji Regresi MRA Variabel Motivasi

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1	(Constant)	52.613	6.916		7.607	.000
	MOTIVASI	.456	.026		4.134	.000
	DISIPLIN	.391	.083	.017	3.407	.003
	MOTIVASIxDISIPLIN	.273	.048	.007	2.382	.007

a. Dependent Variable: KINEF

Sumber: Hasil olah data SPSS tahun 2025

Tabel hasil uji regresi di atas dapat menghasilkan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_2 + \beta_2 M + \beta_3 X_2 \times M$$

$$Y = 52,613 + 0,456 X_2 + 0,391 M + 0,273 X_2 \times M$$

Nilai pada persamaan tersebut di atas dapat intepretasikan sebagai berikut:

a. Nilai $a = 52,613$

Konstanta sebesar 52,613 menunjukkan jika variabel motivasi (X_2), motivasi kerja (M) dan interaksi variabel moderasi 2 (motivasi \times disiplin kerja) dianggap konstan (bernilai nol) maka kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah meningkat sebesar 52,613 satuan.

b. Nilai $\beta_1 = 0,456$

Nilai koefisien variabel motivasi (X_2) sebesar 0,456 menunjukkan jika variabel disiplin kerja (M) dan interaksi variabel moderasi 2 (motivasi \times disiplin kerja) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,456 satuan.

c. Nilai $\beta_2 = 0,391$

Nilai koefisien variabel disiplin kerja (M) sebesar 0,391 menunjukkan jika variabel motivasi (X_2) dan interaksi variabel moderasi 2 (motivasi \times

disiplin kerja) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,391 satuan.

d. Nilai $\beta_3 = 0,273$

Nilai koefisien interaksi moderasi 2 (motivasi \times disiplin kerja) sebesar 0,273 menunjukkan jika variabel motivasi dan disiplin kerja (M) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan interaksi variabel moderasi 2 akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,273 satuan.

Berdasarkan hasil analisis statistik, diperoleh nilai koefisien determinasi uji MRA variabel motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.38
Koefisien Determinasi Variabel Motivasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.696 ^a	.484	.421	4.61726

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI \times DISIPLIN, MOTIVASI, DISIPLIN

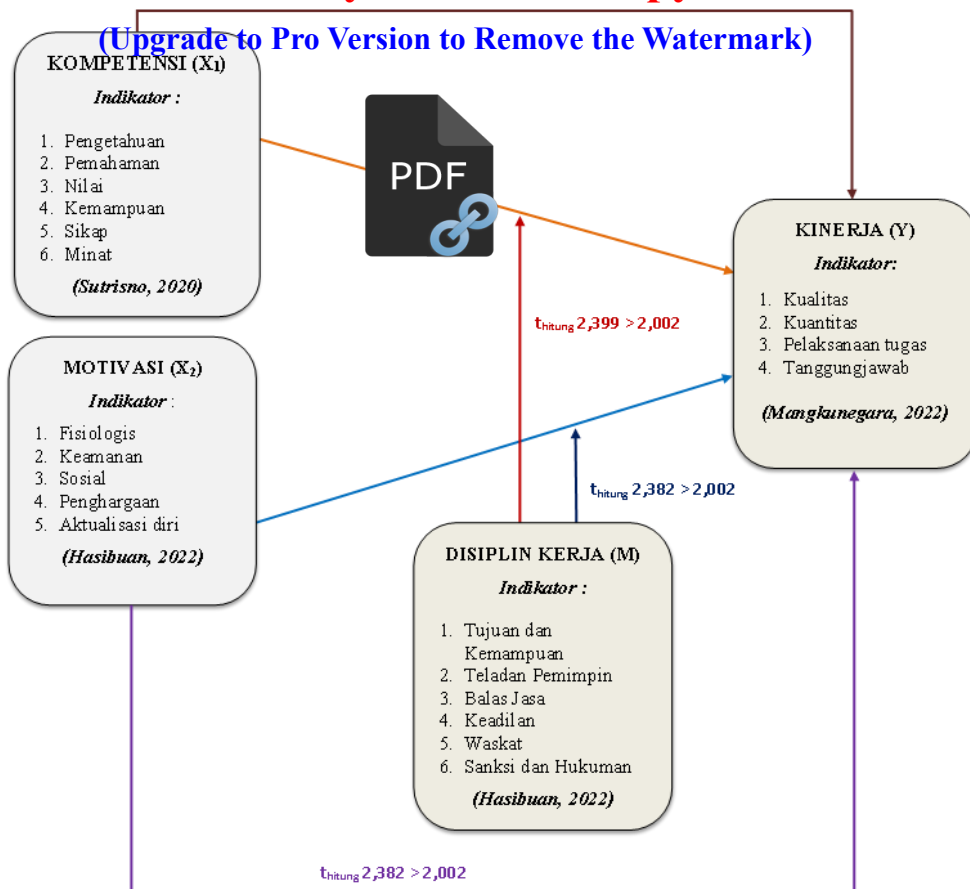
Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Berdasarkan hasil uji regresi, diperoleh nilai *R Square* variabel motivasi yang dimoderasi disiplin kerja sebesar 0,484. Nilai *R Square* tersebut di atas dapat ditafsirkan jika disiplin kerja mampu memoderasi pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh moderasi variabel disiplin kerja terhadap motivasi (X_2) dan kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,484 atau sebesar 48,4%. Adapun sisa pengaruh sebesar 51,6% berasal dari variabel lain yang tidak diujikan.

3. Model Struktural Regresi

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) terhadap model dapat dilihat melalui gambar, di bawah ini:

Protected by PDF Anti-Copy Free



Gambar 4.3

Hasil Uji *Moderated Regression Analysis*

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* disusun menjadi model regresi lengkap seperti tampak pada gambar 4.3 di atas. Kompetensi (X₁) memiliki nilai pengaruh parsial terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat dengan nilai $t_{hitung} = 4,926 > 2,002$. Nilai pengaruh parsial variabel motivasi (X₂) memiliki nilai pengaruh parsial terhadap kinerja pegawai dengan nilai $t_{hitung} = 4,020 > 2,002$.

Hasil uji pengaruh variabel kompetensi (X₁) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui disiplin kerja sebagai variabel moderasi (M) dengan nilai $t_{hitung} = 2,399 > 2,002$. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika disiplin kerja mampu memperkuat pengaruh variabel kompetensi terhadap

kinerja pegawai. Hasil uji pengaruh variabel motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui disiplin kerja sebagai variabel moderasi (M) dengan nilai $t_{hitung} = 2,382 > 2$ dengan demikian, dapat disimpulkan jika disiplin kerja mampu memoderasi pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai.

C. Pembahasan

1. Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh variabel kompetensi $t_{hitung} 4,926 > t_{tabel} 2,002$ dan nilai Sig $0,000 < 0,05$. Berdasarkan nilai tersebut, variabel kompetensi (X_1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat.

Hasil analisis pengaruh parsial kompetensi terhadap kinerja pegawai menggambarkan hubungan murni kompetensi dan kinerja pegawai. Hasil analisis statistik dapat ditafsirkan jika kompetensi ditingkatkan, maka kinerja yang dihasilkan pegawai akan mengalami peningkatan. Nilai beta hasil uji pengaruh parsial (uji t) sebesar 0,516 menunjukkan persentase pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja sebesar 51,6%. Sisa pengaruh sebesar 48,4% dipengaruhi oleh variabel lain baik yang diteliti maupun variabel lain yang tidak ujikan dalam analisis statistik.

Kompetensi merupakan perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam suatu pekerjaan (Marwansyah, 2022). Tingkat pengetahuan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pegawai. Semakin tinggi tingkat pengetahuan yang dimiliki seorang pegawai, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkannya. Pengetahuan yang luas dan mendalam membantu pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih efektif dan inovatif.

Selain pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan formal dan pelatihan, pengalaman kerja juga berperan penting dalam meningkatkan pengetahuan dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang lebih lama cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang pekerjaan dan masalah-masalah yang mungkin timbul. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian pada pengembangan pengetahuan pegawai melalui berbagai program pelatihan, kesempatan belajar, dan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Kinerja yang dilakukan seseorang memiliki motif tertentu. Pada tingkat yang paling dasar, upaya memenuhi kebutuhan hidup merupakan motif utama seseorang dalam bekerja. Berdasarkan hasil uji deskriptif, diketahui jika upaya memenuhi kebutuhan hidup bukan merupakan motif utama pegawai dalam bekerja. Motif untuk memperoleh peluang promosi dan kenaikan jabatan, merupakan motif yang lebih dominan dalam diri pegawai. Idealnya motif untuk memperoleh peluang promosi dan jabatan harus didukung dengan kemauan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar. Namun demikian, berdasarkan hasil observasi, hanya sedikit pegawai yang bersedia memikul tanggungjawab yang lebih dari deskripsi

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

tugasnya. Sebagian besarnya lainnya, mengerjakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan deskripsi tugas, dan menempuh cara lain untuk memperoleh peluang promosi dan kenaikan jabatan. Kondisi ini berdampak pada sulitnya membangun budaya premordialisme dan relasi kuasa dalam organisasi.

Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi memiliki ciri dan karakteristik sikap tertentu. Kemampuan mengelola ritme kerja, emosi, serta menyampaikan kritik secara baik merupakan karakteristik pegawai yang memiliki kompetensi tinggi. Hasil analisis statistik menunjukkan jika kemampuan pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, dalam mengatur ritme pekerjaan masih kurang optimal.

Serangkaian kendala seperti sarana penunjang yang kurang memadai, tingkat literasi digital yang kurang maksimal merupakan faktor yang mengurangi kemampuan pegawai dalam mengatur ritme kerja. Selain kemampuan mengatur ritme kerja, pegawai juga dituntut mampu mengelola emosi secara baik dan bijaksana, menghadapi tingginya tekanan beban kerja.

Pegawai menghadapi berbagai tantangan terkait tugas dan tanggungjawabnya. Oleh karena itu, pegawai dituntut bersikap responsif dalam menyelesaikan tantangan kerja yang dihadapi. Kebiasaan menunda proses penyelesaian pekerjaan, akan bersifat kontra produktif dan menyulitkan pegawai. Pekerjaan yang tidak selesai sesuai tenggat waktu, akan berdampak pada menurunnya integritas dan citra diri pegawai di mata

atasan maupun rekan kerja.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Safitri & Ayu, 2023) penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Banyuwangi. Temuan tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan (Nugroho & Widiastuti, 2024) yang membuktikan jika variabel kompetensi memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

2. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh parsial variabel pelayanan administrasi keliling $t_{hitung} 4,020 > t_{tabel} 2,002$ dan nilai Sig $0,000 < 0,05$. Berdasarkan nilai tersebut, variabel motivasi (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat.

Hasil analisis pengaruh parsial motivasi terhadap kinerja pegawai menggambarkan hubungan variabel motivasi dan kinerja pegawai tanpa dipengaruhi variabel lainnya. Hasil analisis statistik dapat ditafsirkan jika motivasi ditingkatkan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Nilai beta hasil uji pengaruh parsial (uji t) sebesar 0,402 menunjukkan persentase

pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja sebesar 40,2%. Sisa pengaruh (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) pengaruh sebesar 59,8% dipengaruhi oleh variabel lain baik yang diteliti maupun variabel lain yang tidak diteliti dalam analisis statistik.

Upaya memenuhkan kebutuhan hidup bukan satu-satunya motivasi pegawai dalam bekerja. Motivasi untuk mencapai sesuatu yang lebih tinggi, seperti peluang promosi jabatan, pengakuan, dan kepuasan kerja merupakan motivasi pegawai dalam bekerja. Tunjangan, insentif serta fasilitas lain yang diterima pegawai dari organisasi, memiliki pengaruh linier terhadap tingkat motivasi pegawai.

Semakin tinggi keamanan yang dirasakan pegawai, akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi pegawai. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika jaminan kesehatan yang berikan organisasi bukan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap keamanan pegawai dalam bekerja. Jaminan kesehatan merupakan langkah kuratif yang disediakan organisasi apabila pegawai mengalami risiko kerja. Oleh karena itu, organisasi harus menyediakan langkah preventif untuk menghadirkan rasa aman bagi pegawai saat bekerja. Alat pengaman diri bagi pegawai yang melakukan audit bangunan gedung, merupakan langkah preventif yang dapat diambil organisasi untuk menghadirkan rasa aman.

Selain rasa aman saat bekerja, pegawai juga memerlukan jaminan keamanan terhadap masa depannya. Oleh karena itu, tunjangan hari tua (pensiun) merupakan langkah tepat untuk menghadirkan rasa aman terhadap ketidakpastian masa depan. Jaminan keamanan dari aspek finansial, kesehatan, dan hari tua yang diberikan negara kepada Pegawai Negeri Sipil

(PNS), merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Motivasi pegawai dipengaruhi oleh hubungan sosial baik sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan atasan. Komunikasi yang baik dengan rekan kerja maupun atasan, serta sinergitas antar bagian dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja, sehingga kinerja yang dihasilkan akan meningkat. Sebaliknya, apabila hubungan sosial dalam organisasi kurang kondusif, maka akan memengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan sistem absensi yang kurang efektif tidak sepenuhnya memengaruhi hubungan antar rekan kerja. Namun demikian, apabila pegawai yang sering absen dari tempat kerja tidak diberikan sanksi sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan, maka berpotensi menimbulkan konflik antar rekan kerja. Konflik antar rekan kerja dalam jangka panjang akan menurunkan motivasi pegawai dalam bekerja, dan memengaruhi kinerja yang dihasilkan para pegawai.

Penghargaan dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Penghargaan bagi pegawai dengan motivasi kerja tinggi dapat berbentuk penghargaan finansial maupun non-finansial. Bonus dan insentif merupakan penghargaan dalam bentuk finansial. Peluang promosi, kebebasan memilih jabatan di organisasi, serta kenaikan pangkat lebih cepat, dan pengakuan yang diberikan rekan kerja, atasan, maupun organisasi merupakan bentuk penghargaan non-finansial yang dapat diberikan organisasi.

Pengakuan merupakan faktor penting untuk membangun tim kerja

yang solid. Namun demikian, pengakuan bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan membangun tim kerja. Diperlukan komunikasi dan kerjasama yang baik dalam membangun tim kerja yang solid. Oleh karena itu, setiap keberhasilan dan prestasi yang dicapai oleh pegawai maupun tim kerja wajib diberikan apresiasi. Organisasi wajib memberikan penghargaan bagi pegawai, untuk menjaga tingkat motivasi tetap maksimal.

Aktualisasi diri merupakan bentuk tertinggi motivasi yang dimiliki seseorang. Motivasi pegawai dalam bekerja lebih dari sekedar upaya memenuhi kebutuhan hidup, rasa aman, hubungan sosial, maupun keinginan untuk memperoleh penghargaan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika, fasilitasi bagi pegawai yang ingin mengembangkan minat dan bakat yang dimiliki masih kurang maksimal. Kantor Inspektorat dapat memberikan izin tugas belajar, dispensasi waktu kerja bagi pegawai yang melanjutkan pendidikan, maupun menyediakan fasilitas di kantor untuk bagi pegawai yang memiliki minat bakat dibidang musik dan olahraga.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Bago, 2022). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nias Selatan. Temuan tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan (Safitri & Ayu, 2023) yang membuktikan jika variabel motivasi merupakan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Banyuasin. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, terletak pada jumlah responden, demografi responden

dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

3. Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh moderasi variabel kompetensi (X_1) dan disiplin kerja (M), $t_{hitung} 2,399 > t_{tabel} 2,002$ dan nilai Sig $0,003 < 0,05$. Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan jika variabel motivasi kerja (M) memperkuat pengaruh moderasi variabel program inovasi (X_1) terhadap variabel kepuasan masyarakat (Y). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Hasil analisis pengaruh moderasi variabel disiplin kerja terhadap kompetensi dan kinerja, menggambarkan arah hubungan variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai. Nilai t_{hitung} interaksi variabel kompetensi dan disiplin kerja dapat ditafsirkan jika kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, dan apabila disiplin kerja ditingkatkan maka pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai akan lebih tinggi. Nilai R^2 pengaruh moderasi variabel kompetensi sebesar 0,676 lebih besar dari nilai beta pengaruh parsial variabel kompetensi 0,516, membuktikan jika disiplin kerja meningkatkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kerelaan pegawai dalam menaati peraturan organisasi (Fadila et al., 2020). Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung memiliki disiplin kerja yang lebih tinggi. Hal

ini disebabkan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, secara sadar mampu memahami alasan dibalik penegakan disiplin kerja. Kejelasan tujuan kerja yang dimiliki pegawai membuat pegawai mendisiplinkan dirinya sendiri. Hasil analisis data menunjukkan jika tujuan kerja pegawai masih kurang jelas. Kurangnya kejelasan tujuan kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal. Tujuan bekerja yang jelas seringkali didorong oleh motivasi yang kuat. Motivasi ini bisa berasal dari berbagai faktor, seperti keinginan untuk mencapai prestasi, pengakuan, atau bahkan kebutuhan dasar seperti finansial.

Pegawai dengan kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan tugasnya cenderung memiliki tujuan kerja yang lebih jelas karena mereka merasa lebih mampu untuk mencapainya. Kepribadian juga dapat memengaruhi bagaimana seseorang menetapkan dan memahami tujuan kerja. Individu yang berorientasi pada hasil mungkin memiliki tujuan yang lebih terukur dan spesifik, sedangkan yang berorientasi pada proses mungkin lebih fokus pada pengalaman belajar dan pertumbuhan.

Berdasarkan hasil analisis jawaban responden, diketahui jika pernyataan terkait kerja sama yang solid dan penghargaan yang diterima pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, memiliki nilai rerata (*mean*) yang relatif rendah dibandingkan pernyataan lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika memang terjadi permasalahan hubungan antar rekan kerja yang kurang solid memengaruhi tingkat motivasi. Selain itu, kurangnya penghargaan yang diterima pegawai dari organisasi juga tergambar dari nilai rerata yang relatif rendah terkait pernyataan,

penghargaan yang diberikan pimpinan organisasi akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat.

Hasil penelitian ini dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Subakir & Marlinda, 2023). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika tingkat inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru. Temuan tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan (Pratama et al., 2023) yang membuktikan jika variabel disiplin kerja merupakan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Denpasar. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

4. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh moderasi variabel motivasi (X_2) dan disiplin kerja (M), $t_{hitung} 2,382 > t_{tabel} 2,002$ dan nilai Sig $0,007 < 0,05$. Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan jika variabel disiplin kerja (M) memperkuat pengaruh moderasi variabel motivasi (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Hasil analisis pengaruh moderasi variabel disiplin kerja terhadap motivasi dan kinerja, menggambarkan arah hubungan variabel motivasi

terhadap kinerja pegawai. Nilai hitung interaksi variabel motivasi dan disiplin kerja dapat ditafsirkan jika motivasi berpengaruh terhadap kinerja, dan apabila disiplin kerja ditinjau maka pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai akan meningkat. R^2 square pengaruh moderasi variabel motivasi sebesar 0,502 lebih besar dari nilai beta pengaruh parsial variabel kompetensi 0,484, membuktikan jika disiplin kerja meningkatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

Kinerja merupakan hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Mangkunegara, 2022). Secara kualitas kinerja pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah masih kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pernyataan proses pengawasan yang dilakukan sudah mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP), memiliki nilai retata tertimbang terendah untuk indikator kualitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika proses pengawasan yang dilakukan belum sepenuhnya mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP).

Kuantitas kerja pegawai Kantor Inspektorat juga masih kurang sesuai dengan harapan organisasi. Realisasi capaian target kerja yang tidak sesuai rencana merupakan indikasi kurang optimalnya kuantitas kerja pegawai. Kesenjangan jumlah pegawai dengan beban kerja dan jumlah aset yang harus dikelola merupakan faktor yang memengaruhi capaian target kerja. Kesenjangan antara Sumber Daya Manusia (SDM) pegawai yang dimiliki organisasi, berdampak pada tingginya beban kerja pegawai. Tingginya beban kerja dapat diturunkan apabila sarana penunjang yang

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
disediakan organisasi realita memadai. Di era digital dewasa ini, pemanfaatan teknologi informasi (perangkat dan aplikasi komputer), dapat meningkatkan efektivitas para signifikan.

Hasil penelitian dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Bago, 2022). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nias Selatan. Temuan tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan (Safitri & Ayu, 2023) yang membuktikan jika variabel motivasi merupakan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Banyuasin. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.



A. Simpulan

1. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} 4,926 > t_{tabel} 2,002$. Dengan demikian hipotesis terbukti dan dapat diterima. Kompetensi merupakan variabel dominan dalam penelitian. Pengetahuan teknis pekerjaan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan kerja. Oleh karena itu, peningkatan pengetahuan teknis melalui Diklat harus dilakukan secara kontinyu dan terencana. Pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi akan memengaruhi kualitas kerja yang dihasilkan pegawai.
2. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} 4,020 > t_{tabel} 2,002$. Dengan demikian hipotesis terbukti dan dapat diterima. Motivasi pada dasarnya merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu, gaji, tunjangan dan insentif merupakan bentuk pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang diberikan organisasi. Penghargaan dan fasilitasi yang diberikan organisasi bagi pegawai untuk mengaktualisasikan dirinya dapat meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai yang termotivasi akan bekerja lebih sungguh-sungguh, sehingga kinerja yang dihasilkan akan meningkat
3. Disiplin kerja secara positif signifikan memperkuat pengaruh moderasi variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan

Protected by PDF Anti-Copy Free
 nilai $t_{hitung} 2,599 > t_{tabel} 2,002$. Dengan demikian hipotesis terbukti dan dapat diterima. Pegawai yang memiliki kompetensi akan mampu mendisiplinkan dirinya secara mandiri. Disiplin juga akan membuat pegawai mampu mematuhi disiplin kerja, sehingga pegawai dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya secara lebih efektif dan efisien.

4. Disiplin kerja secara positif signifikan memperkuat pengaruh moderasi variabel motivasi terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} 4,020 > t_{tabel} 2,002$. Dengan demikian hipotesis terbukti dan dapat diterima. Pegawai yang termotivasi akan berpengaruh terhadap perilaku, sehingga pegawai tersebut mampu mentaati disiplin kerja organisasi. Dorongan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan standar operasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

B. Saran

1. Kompetensi sebagai variabel dominan dalam penelitian, merupakan variabel penting menentukan keberhasilan kinerja pegawai. Hasil uji korelasi pernyataan menunjukkan jika kemampuan pegawai dalam mengatur alur pekerjaan dan menyikapi tantangan kerja secara positif masih perlu ditingkatkan. Literasi digital pegawai khususnya terkait penguasaan aplikasi komputer masih perlu ditingkatkan. Keterampilan memecahkan masalah bagi pegawai, merupakan hal penting untuk ditingkatkan. Hal ini terkait proses inventarisasi aset, di mana pegawai harus melakukan kurasi dan pengambilan keputusan terkait status aset yang dimiliki. Peningkatan kompetensi pegawai dapat diupayakan melalui Diklat, Bimtek, maupun

pelatihan internal terkait manajemen aset daerah dan penguasaan aplikasi manajemen aset, untuk menunjang kelancaran tugas yang dilakukan oleh pegawai di lingkungan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

2. Motivasi sebagai dorongan yang memengaruhi perilaku memiliki korelasi dengan kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menjaga tingkat motivasi yang dimiliki pegawai agar tetap maksimal. Berdasarkan hasil uji korelasi pernyataan, organisasi masih kurang memberikan pengakuan dan penghargaan bagi pegawai yang memiliki motivasi tinggi. Pengakuan dan penghargaan bagi pegawai yang memiliki motivasi tinggi dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Penghargaan yang diberikan organisasi dapat berbentuk penghargaan finansial maupun non-finansial, seperti promosi jabatan, peluang melanjutkan pendidikan, dan kebebasan dalam memilih jabatan di organisasi. Selain pengakuan dan penghargaan, kurangnya alat pengaman diri yang disediakan organisasi, memengaruhi tingkat motivasi pegawai. Organisasi semestinya menyediakan sarana penunjang proses pengawasan, sarana transportasi, alat kerja, hingga alat pengaman diri agar pegawai merasa aman dalam bekerja. Jaminan rasa aman dalam bekerja akan meningkatkan motivasi pegawai.
3. Penegakkan disiplin kerja dimulai dari teladan yang diberikan oleh pimpinan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus menjadi role model dalam penegakan disiplin kerja. Penegakan disiplin kerja harus mengedepankan asas imparzialità, di mana pimpinan harus bersikap adil terhadap semua pegawai dalam penegakan disiplin kerja. Sanksi dan

hukuman merupakan bagian dari upaya penegakan disiplin kerja. Oleh

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

karena itu, sanksi dan hukuman yang diberikan harus mampu memberikan

efek jera bagi pegawai yang melanggar disiplin kerja, tanpa merendahkan

martabat dan harga diri pegawai yang melanggar disiplin kerja.

4. Kinerja pegawai masih memerlukan peningkatan baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Hasil uji korelasi menunjukkan jika kuantitas kerja pegawai memerlukan perbaikan dan peningkatan segera di samping kualitas kerja. Peningkatan literasi digital pegawai dan penambahan pegawai kontrak kerja waktu tertentu dapat dilakukan untuk mendukung kinerja pegawai.
5. Badan Pengelola Keuangan harus memperhatikan variabel-variabel yang memengaruhi kinerja pegawai, antara lain: kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja. Peningkatan pengetahuan dan kemampuan pegawai merupakan faktor penting untuk menunjang kinerja. Pemenuhan kebutuhan hidup pegawai, hubungan sosial antar rekan kerja yang harmonis dan kebebasan bagi pegawai untuk mengembangkan minat dan bakat, akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi. Disiplin kerja merupakan variabel penting yang menentukan keberhasilan kinerja. Penegakan disiplin kerja harus dimulai dari pimpinan organisasi. Imparsialitas dan sanksi dan hukuman yang berefek jera bagi pelanggar disiplin kerja, merupakan kunci keberhasilan penegakan disiplin kerja. Pada akhirnya, pegawai motor penggerak kinerja harus dipandang sebagai aset bagi organisasi, bukan sebagai beban.
6. Hasil penelitian dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya. Variabel yang dapat diteliti pada penelitian selanjutnya antara lain: Kecerdasan

emosional, beban kerja, stres kerja, dan komitmen sebagai variabel terikat.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
Produktivitas dan kualitas layanan dapat dijadikan sebagai variabel terikat.

Semangat kerja, profesionalisme, dan pengalaman kerja dapat dijadikan pertimbangan sebagai variabel terikat.



Protected by PDF Anti-Copy Free
DAFTAR PUSTAKA
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publisher.
- Arep, I., & Tanjung, H. (2020). *Manajemen Motivasi*. Grasindo.
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2022). *Human Resources Management*. Prentice Hall.
- Bago, D. K. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan, dan Aset Daerah Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1).
- Busro, M. (2022). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Grup.
- Christensen, L. . (2020). *Experimental Methodology*. Allyn & Bacon Inc.
- Creswell, J. . (2020). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Pustaka Pelajar.
- Dale, M. (2021). *Developing Management Skills, Techniques for Improving Learnig Performance*. Gramedia Pustaka Utama.
- Davis, K., & Newstroom, J. . (2020). *Motivation Concept for Human Resource Management*. John Wiley and Son Inc.
- Dessler, G. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Dwiyanto, A. (2022). *Manajemen Pelayanan Publik; Peduli, Inklusif dan Kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fadila, R. N., Lutfiani, E. A., Ramadiani, I. S., Veronika, N., Rachmanto, D., & Arfinanti, N. (2020). Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 81–88. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.28997>
- Fathoni, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Firdausi, Z. (2022). Pengaruh Inovasi dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Masyarakat di Kecamatan Talawi Kota Sawahlunto Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Diponegoro Journal of Management*, 10(1).
- Ghozali, I. (2020a). *25 Teori Besar Ilmu Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis*. Yoga Pratama.
- Ghozali, I. (2020b). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*

- Ghozali, I. (2021). *Data Processing with SmartPLS: User's Guide*. Yogyakarta: Pratiyoga Pratama.
- Green, P. (2020). *Building Robust Competencies, Linking Human Resource System to Organizational Success*. Joesy Bass Publisher.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2012). *Organizational Behavior in Organization International Edition*. Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2022). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. In Pengantar Manajemen*. BPFE.
- Hasibuan, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Krietner, K. (2020). *Organizational Behavior*. McGraw Hill Companies Inc.
- Peraturan Walikota Nomor 22 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Lubuklinggau, (2022).
- Mahmudi. (2022). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya.
- Marwansyah. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. . (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Mulyadi, B., Abdul, K. M., & Asih, E. K. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (Studi Pada Kantor Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara). *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(2), 1179–1192.
- Mustofa, A. (2021). Pengaruh Layanan dan Inovasi Terhadap Kepuasan Masyarakat di Kecamatan Sumber Manjing Wetan Malang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 4(2).
- Notoatmodjo, S. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Nugroho, P. A., & Widiastuti, N. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta. *Jurnal Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*, 32(1), 29–43.
- Pasolong, H. (2020). *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta.
- Peraturan Daerah (PERDA) Kota Lubuklinggau Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Lubuklinggau, Pub. L. No. 21, 6 (2021).
- Peraturan Walikota (Perwali) Kota Lubuklinggau Nomor 20 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengelolaan Daerah Kota Lubuk Linggau, Pub. L. No. 20 (2022).
- Pratama, I. K. S. P., Amerta, I. M. S., & Putra, I. B. U. (2023). The Role of The

Work Discipline as Moderating Variable on the Relationships of Competency and Work Motivation on Employee Performance at The Regional Financial and Asset Management Agency Denpasar City. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 4(3), 362–370.

- Priansa, D. J. (2020). *Perilaku Organisasi dan Bisnis*. Alfabeta.
- Purwanto, N. (2021). Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran. In *PT Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.
- Rimbano, D., Famalika, A., Nadziro, N., & Diana, H. S. (2022). *Metodologi Penelitian*. Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. . . (2020). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. ., & Judge, T. . (2022). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat.
- Safitri, & Ayu, R. D. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Banyuwangi Dengan Disiplin Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2).
- Santoso, E., Marlina, & Handayani, K. (n.d.). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 7(2), 163–172.
- Sardiman, A. . (2018). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. CV. Mandar Maju.
- Saydam, G. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Djambaran.
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sinungan, M. (2020). Produktivitas : Apa dan Bagaimana. In *PT Bumi Aksara*. Bumi Aksara.
- Siswanto, B. (2022). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksara.
- Spencer, Jr, L. ., & Spencer, S. M. (2022). *Competence at Work, Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons.
- Subakir, A., & Marlindo, D. (2022). The Effects of Competency and Work Placement on Employee Performance at Regional Financial and Asset Management Agency Pekanbaru City With Discipline As a Moderating Variable. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(2).
- Sudarmanto. (2023). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka

Pelajar **Protected by PDF Anti-Copy Free**

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep dan Aplikasinya*. Alfabeta.

Suriani, N., Risnita, & Jailani, I. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 24–36.

Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana.

Thoha, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Uno, H. (2020). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Rosdakarya.

Usman, S., Lasiatun, K., & Kesek, M. N. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Junral Pendidikan Tambusai*, 7(4).

Wexley, K. N., & Yukl, G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada.

Wibowo. (2021). *Perilaku Dalam Organisasi*. Rajagrafindo Persada.

Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Rajagrafindo Persada.

Williams, R. (2022). *Managing Employee Performance*. Thomson Learning.

Zwell, M. (2022). *Creating A Culture of Competance*. John Wiley and Sons.

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

