

**PENGARUH KOMPETENSI, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT
PEMERINTAHAN KABUPATEN DELI SERDANG**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh:

MUFRIZAL

NPM : 2220030078



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
TAHUN 2024**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Mufrizal
Nomor Pokok Mahasiswa : 2220030078
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/MSDM
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang

Pengesahan Tesis:

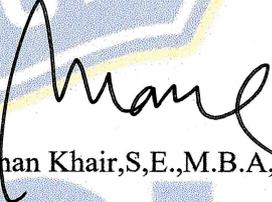
Medan, Mei 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr., Ir., Hj. R. Sabrina, M.Si

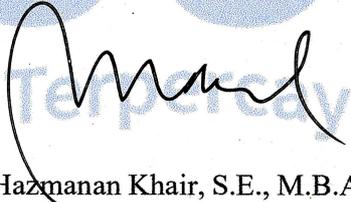

Hazmanan Khair, S.E., M.B.A, Ph.D

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi


Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum.


Hazmanan Khair, S.E., M.B.A, Ph.D

PENGESAHAN

PENGARUH KOMPETENSI, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT PEMERINTAHAN KABUPATEN DELI SERDANG

MUFRIZAL

NPM: 2220030078

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis serta Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M.) Pada Hari Sabtu, 17 Mei 2025

Panitia Penguji

1. Assoc.Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P., M.Si, M.A, M.Psi, M.H, MRE,

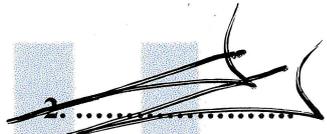
CNLP.

Ketua

1. 

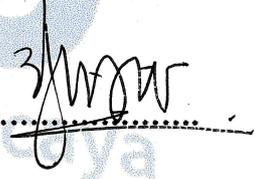
2. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.

Sekretaris

2. 

3. Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si, Ak, CA.

Anggota

3. 

PERNYATAAN

PENGARUH KOMPETENSI, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT PEMERINTAHAN KABUPATEN DELI SERDANG

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 17 Mei 2025

Penulis,



MUFRIZAL
NPM: 2220030078

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT PEMERINTAHAN KABUPATEN DELI SERDANG

Mufrizal

Program Pascasarjana

E-mail: mufrizalkoto@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 73 responden yang merupakan pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan menggunakan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (SmartPls) untuk menguji 3 (tiga) hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), disiplin kerja (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dan motivasi (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

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

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMPETENCY, WORK DISCIPLINE AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE GOVERNMENT INSPECTORATE DELI SERDANG DISTRICT

Mufrizal

Program Pascasarjana

E-mail: mufrizalkoto@gmail.com

This research aims to determine and analyze the influence of competence on employee performance, the influence of work discipline on employee performance and the influence of motivation on employee performance. This research is a type of research using a quantitative approach with a sample size of 73 respondents who are employees of the Deli Serdang Regency Government Inspectorate. The data collection technique is by using questionnaires. The data analysis technique in this research uses Partial Least Square (SmartPls) to test the 3 (three) hypotheses proposed in the research. The results of this research show that competence (X1) has a positive and significant influence on employee performance (Y), work discipline (X2) has a positive and significant influence on employee performance (Y), and motivation (X3) has a positive and significant influence on employee performance. (Y) for employees of the Deli Serdang Regency Government Inspectorate.

Keywords: Competence, Work Discipline, Motivation and Employee Performance

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah *rabbil'alamiin* puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan shalawat kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wassallam *Allahumma shalli 'ala Muhammad wa 'ala ali Muhammad*. Atas rahmat dan karuniaNya penulis mampu menyelesaikan penelitian ini yang dituangkan dalam bentuk tesis dengan judul : **“Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.**

Saya sebagai penulis mengucapkan terimakasih kepada yang teristimewa istriku Yenni Tahafni yang selalu memberikan kasih sayang, motivasi dan Anak-anakku tersayang Adib Rifqi, Najla Khalishah, dan Khansa Haura yang selalu senantiasa memberi motivasi dan perhatian kepada penulis.

Adapun penulisan tesis ini diwajibkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada program studi Magister Manajemen memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Studi Magister Manajemen dalam bidang Sumber Daya Manusia di Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang sudah mendukung dalam proses penyelesaian penulisan tesis ini kepada :

1. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. Ir. Hj. Sabrina, M.Si, Dosen Pembimbing I yang sudah membimbing penulis dalam penulisan tesis dengan memberikan ide dan saran.
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Dosen Pembimbing II yang sudah memberikan bimbingan, masukan, ide dan saran kepada penulis dalam penyelesaian tesis.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang sudah memberikan penulis bekal wawasan dan pengetahuan.
8. Seluruh karyawan di Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang yang telah membantu penulis untuk memberikan data dan informasi yang berkaitan dengan tesis.
9. Teman-teman stambuk 2022 kelas regular B Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. yang selalu kompak dan senantiasa saling menyemangati.

Saya sebagai penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua dan semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi pembacanya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, 15 Juli 2024

Penulis,

Mufrizal

DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| ABSTRAK | i |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | vi |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah | 6 |
| 1.3 Rumusan Masalah | 6 |
| 1.4 Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.5 Manfaat penelitian | 7 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 9 |
| 2.1 Uraian Teori..... | 9 |
| 2.1.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 10 |
| 2.1.1.1 Manajemen..... | 10 |
| 2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 12 |
| 2.1.2 Kinerja Pegawai..... | 14 |
| 2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai | 14 |
| 2.1.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai | 15 |
| 2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai | 18 |
| 2.1.2.4 Indikator Kinerja Pegawai | 21 |
| 2.1.3 Kompetensi..... | 23 |
| 2.1.3.1 Pengertian Kompetensi | 23 |
| 2.1.3.2 Tipe Kompetensi | 24 |
| 2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi | 27 |
| 2.1.3.4 Indikator Kompetensi | 30 |
| 2.1.4 Disiplin Kerja..... | 32 |
| 2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja | 32 |
| 2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.4.3 Indikator Disiplin Kerja | 37 |
| 2.1.5 Motivasi..... | 38 |
| 2.1.5.1 Pengertian Motivasi | 38 |
| 2.1.5.2 Tujuan Motivasi | 40 |
| 2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi | 41 |
| 2.1.5.4 Indikator Motivasi | 42 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu..... | 44 |
| 2.3 Kerangka Konseptual..... | 53 |
| 2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai..... | 53 |
| 2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai | 54 |
| 2.3.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai | 55 |
| 2.4 Hipotesis..... | 56 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 58 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 58 |
| 3.2 Tempat dan Jadwal Penelitian..... | 59 |
| 3.2.1 Tempat Penelitian..... | 59 |
| 3.2.2 Jadwal Penelitian..... | 59 |
| 3.3. Populasi dan Sampel..... | 60 |
| 3.3.1 Populasi..... | 60 |
| 3.3.2 Sampel..... | 60 |
| 3.4 Definisi Operasional dan Aspek Pengukuran Variabel..... | 61 |
| 3.4.1 Definisi Operasional Variabel..... | 61 |
| 3.4.2 Aspek Pengukuran Variabel..... | 63 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data..... | 64 |
| 3.5.1 Kuesioner (Angket)..... | 65 |
| 3.5.2 Observasi..... | 68 |
| 3.5.3 Studi Dokumentasi..... | 69 |
| 3.6 Teknik Analisis Data..... | 69 |
| 3.6.1 Outer Model..... | 70 |
| 3.7.2 Inner Model..... | 71 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 76 |

| | |
|---|------------|
| 4.1 Hasil Penelitian..... | 76 |
| 4.1.1 Deskripsi Penelitian..... | 76 |
| 4.1.2 Deskripsi Responden..... | 76 |
| 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian..... | 78 |
| 4.1.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)..... | 91 |
| 4.1.4.1 Uji Validitas Konvergen | 91 |
| 4.1.4.2 Uji Validitas Deskriminan | 93 |
| 4.1.4.3 Uji Reliabelitas dan Validitas Kontruk | 94 |
| 4.1.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)..... | 95 |
| 4.1.5.1 <i>R-Square</i> | 96 |
| 4.1.5.2 <i>F-Square</i> | 96 |
| 4.1.5.3 Pengujian Hipotesis | 98 |
| 4.2 Pembahasan..... | 100 |
| 4.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.... | 100 |
| 4.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.... | 103 |
| 4.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.... | 105 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 109 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 109 |
| 5.2 Saran..... | 110 |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian | 111 |
| DAFTAR PUSTAKA | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 1.1 | Laporan Kinerja Tahun 2021-2023..... | 3 |
| Tabel 1.2 | Pra Survey Motivasi..... | 5 |
| Tabel 2.1 | Tabel Penelitian Terdahulu..... | 45 |
| Tabel 3.1 | Jadwal Penelitian..... | 59 |
| Tabel 3.2 | Aspek Pengukuran variabel..... | 63 |
| Tabel 3.3 | Skala Pengukuran Ordinal..... | 65 |
| Tabel 3.4 | Uji Validitas Variabel Kompetensi..... | 66 |
| Tabel 3.5 | Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja..... | 66 |
| Tabel 3.6 | Uji Validitas Variabel Motivasi..... | 67 |
| Tabel 3.7 | Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai..... | 67 |
| Tabel 3.8 | Hasil Uji Instrumen Reliabilitas..... | 68 |
| Tabel 4.1 | Identitas Responden..... | 77 |
| Tabel 4.2 | Skala Pengukuran Ordinal..... | 78 |
| Tabel 4.3 | Bobot Score Skala Pengukuran Ordinal..... | 79 |
| Tabel 4.4 | Skor Angket Variabel Kinerja Pegawai (Y)..... | 79 |
| Tabel 4.5 | Skor Angket Variabel Kompetensi (X1)..... | 82 |
| Tabel 4.6 | Skor Angket Variabel Disiplin Kerja (X2)..... | 85 |
| Tabel 4.7 | Skor Angket Variabel Motivasi (X3)..... | 88 |
| Tabel 4.8 | Hasil Pengujian AVE..... | 92 |
| Tabel 4.9 | Hasil Pengujian <i>Cross Loading</i> | 93 |
| Tabel 4.10 | <i>Construct Reliability and Validity</i> | 95 |
| Tabel 4.11 | <i>R Square</i> | 96 |
| Tabel 4.12 | <i>F Square</i> | 97 |
| Tabel 4.13 | <i>Path Coefficients</i> | 99 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|--|----|
| Gambar 2.1 | Grand Theory, Middle Theory dan Applied Theory..... | 10 |
| Gambar 2.2 | Kerangka Konseptual | 56 |
| Gambar 4.1 | Persentase Jawaban Responden Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang..... | 81 |
| Gambar 4.2 | Persentase Jawaban Responden Terhadap Kompetensi Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang | 83 |
| Gambar 4.3 | Persentase Jawaban Responden Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang... | 87 |
| Gambar 4.4 | Persentase Jawaban Responden Motivasi Kerja Pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang | 89 |
| Gambar 4.5 | <i>Path Coefficients</i> | 92 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang amat penting dalam suatu organisasi. Dengan adanya pengaturan terhadap manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan keseimbangan antara kebutuhan setiap pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi instansi dapat terwujud. Oleh sebab itu kinerja suatu instansi tidak terlepas dari sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Kinerja pegawai berorientasi pada seberapa banyak pegawai memberikan pengaruh, usaha, dan kontribusi mereka kepada instansi.

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan instansi. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja pegawai. Masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses hasil dan daya guna, dalam hal ini kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara. (2018) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya, kompetensi, disiplin dan motivasi (Kasmir, 2016).

Menurut Sedarmayanti (2017) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian oleh Herfina Saptalia, Muhammad Idris, Diah Isnaini Asiati (2022), menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kompetensi, disiplin juga merupakan hal yang penting yang berhubungan dengan sikap kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Menurut Sudirman et al (2019) disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Berdasarkan hasil penelitian oleh Muhammad Andi, Prayogi Muhammad Taufik Lesmana, Lukman Hakim Siregar (2019), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kompetensi dan disiplin kerja, motivasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung kinerja yang maksimal, karena motivasi adalah keadaan intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah lakunya kepada sasaran tertentu. Pegawai dalam suatu organisasi dapat dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya.

Menurut Masriah (2022), motivasi menjadi salah satu faktor penting yang dapat memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja, karena dalam proses mencapai kinerja tersebut karyawan membutuhkan motivasi agar dapat bekerja lebih giat. Berdasarkan hasil penelitian oleh Pitri Andriyani, Dedi Muhammad Siddiq, Dharliana Hardjowikarto, Nia Dwi Elyani (2021), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang merupakan unsur pelaksana urusan pengawasan yang mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengorganisasian urusan pemerintahan bidang pengawasan yang menjadi kewenangan dan tugas tanggung jawabnya. Dari hasil survey awal, di dapati bahwa kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang masih belum optimal. Hal ini terlihat dari data hasil kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1 LAPORAN KINERJA TAHUN 2021-2023

| No | Tahun | Hasil Kerja | Jumlah Pegawai |
|----|-------|------------------------|----------------|
| 1. | 2021 | (1) Diatas Ekspektasi | - |
| 2. | | (2) Sesuai Ekspektasi | 73 Pegawai |
| 3. | | (3) Dibawah Ekspektasi | - |
| No | Tahun | Hasil Kerja | Jumlah Pegawai |
| 1. | 2022 | (1) Diatas Ekspektasi | - |
| 2. | | (2) Sesuai Ekspektasi | 58 Pegawai |
| 3. | | (3) Dibawah Ekspektasi | 15 Pegawai |
| No | Tahun | Hasil Kerja | Jumlah Pegawai |
| 1. | 2023 | (1) Diatas Ekspektasi | - |
| 2. | | (2) Sesuai Ekspektasi | 47 Pegawai |
| 3. | | (3) Dibawah Ekspektasi | 26 Pegawai |

Sumber : Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang (2021-2023)

Berdasarkan tabel diatas dapat di lihat bahwa adanya setiap tahunnya belum ada yang mencapai kriteria hasil kerja diatas ekspektasi bahkan terjadi penurunan 2 tahun terakhir dimana jelas memiliki kinerja dengan kriteria dibawah ekspektasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang belum optimal.

Belum optimalnya kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang, diduga disebabkan oleh kurangnya kompetensi, disiplin kerja dan motivasi pegawai.

Kompetensi pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang masih kurang tinggi. Hal ini terlihat dari masih adanya sebagian pegawai yang pengetahuan dan keterampilan masih belum memadai dalam melaksanakan tugas dan kurang memiliki inisiatif dalam bekerja.

Disiplin pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang masih belum baik. Hal ini terlihat dari masih adanya sebagian pegawai yang tidak berada di kantor pada saat jam kerja, dan kurangnya mentaati peraturan kantor.

Motivasi pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang masih belum cukup tinggi. Hal ini terlihat terlihat dari sebagian pegawai yang hanya bekerja apa adanya, kurang bersemangat dalam bekerja, dan tidak mempunyai kreatifitas dan inovasi. Berikut ini hasil pra survey yang dilakukan terhadap pegawai mengenai motivasi di Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

Tabel 1.2 Pra Survey Motivasi

| No | Pernyataan | Jawaban Responden | |
|----|---|-------------------|-------|
| | | Ya | Tidak |
| 1. | Semua kebutuhan diperhatikan oleh instansi tempat saya bekerja. | 7 | 13 |
| 2. | Rekan kerja membuat saya nyaman dan senang saat bekerja. | 9 | 11 |
| 3. | Gaji yang di terima dapat memotivasi saya untuk bekerja lebih baik. | 9 | 11 |
| 4. | Harapan saya untuk mendapat perlakuan adil telah terpenuhi. | 8 | 12 |

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dari 20 responden, 13 responden berpendapat bahwa instansi belum memperhatikan kebutuhan pegawai, 11 responden merasa kurang nyaman dengan rekan kerja, dan 11 responden berpendapat bahwa gaji yang diterima belum dapat memotivasi pegawai. Dan terakhir, 12 responden merasa bahwa kurang diperlakukan adil masih belum terpenuhi. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang masih belum baik sehingga perlu diteliti apakah belum optimalnya kinerja pegawai disebabkan oleh kurangnya motivasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang diduga masih belum optimal.
2. Kompetensi pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang diduga masih kurang tinggi.
3. Disiplin pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang diduga masih belum baik.
4. Motivasi pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang diduga masih kurang bersemangat dalam bekerja.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang ?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Akan menjadi suatu pengalaman yang sangat berharga dalam proses penyelesaian studi dan menjadi informasi ilmiah bagi peneliti lanjutan.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat di jadikan sebagai sumber informasi mengenai tingkat kinerja pegawai terhadap kompetensi, disiplin kerja dan motivasi yang di berikan pengelola dan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Manfaat Teoritis

a. Bagi peneliti berikutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan dan sebagai tambahan informasi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian khususnya yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

b. Bagi akademis

Semoga penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan menjadi bahan bacaan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia di perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teori

Merupakan segala bahan bacaan atau teori-teori relevan yang menjadi referensi dalam penelitian. Dalam penentuan teori-teori yang digunakan sebelumnya peneliti akan menentukan terlebih dahulu mana grand theory, middle theory, dan applied theory.

Grand theory adalah sekumpulan teori makro yang menjadi dasar dalam lahirnya teori-teori selanjutnya dalam level yang berbeda. Grand theory ini masuk pada level makro yang artinya berbicara tentang struktur dan tidak berbicara tentang fenomena mikro. Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manajemen.

Middle theory adalah teori yang berada pada level mezo atau menengah, yang dimana focus kajiannya adalah makro dan mikro. Middle theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Applied theory adalah teori yang berada pada level mikro dan siap untuk diaplikasikan dan konseptualisasi. Applied theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari Kinerja, Kompetensi, Disiplin Kerja dan Motivasi. Untuk lebih jelas digambarkan pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1 Grand Theory, Middle Theory dan Applied Theory

2.1.1 Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Manajemen

Menurut Koontz (2010) manajemen adalah seni yang paling produktif selalu didasarkan pada pemahaman terhadap ilmu mendasarinya.

Pengertian tersebut sejalan dengan Hasibuan (2016), yang menyatakan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.

Sementara menurut Hidayat & Wijaya (2017), Manajemen sendiri, dalam Kamus Bahasa Indonesia, diartikan dengan proses pemakaian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan atau penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.

Pengertian ini diperkuat oleh Arifin (2017), yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses pendayagunaan sumber daya melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Handoko (2022) Mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Pengertian ini mengandung arti bahwa manajer dalam mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain yang tergabung dalam organisasi. Pengaturan orang lain yang dilakukan manajer satu dan manajer lain tentunya berbeda, dan perbedaan pengaturan ini membutuhkan kemampuan dan ketrampilan tersendiri yang merupakan seni manajemen.

Berdasarkan definisi di atas Manajemen dapat disimpulkan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (manusia, keuangan, material, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Inti dari manajemen adalah koordinasi dan pengaturan aktivitas untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan penggunaan sumber daya yang optimal.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015:4) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu proses untuk mendapatkan, melatih, menilai, memberi kompensasi, dan mengurus relasi tenaga kerja termasuk kesehatan, keselamatan serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan mereka.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2017:3) yaitu proses pemanfaatan sumber daya manusia dengan efektif dan efisien melalui perencanaan, penggerakan dan pengendalian nilai-nilai yang dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya Kasmir (2016), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta

menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Edison et al. (2017), manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan strategis organisasi serta meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai langkah strategis.

Sedangkan definisi manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (2015), adalah sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembarigan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan definisi di atas Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat disimpulkan sebagai serangkaian proses dan praktik yang dilakukan untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan termotivasi untuk mencapai tujuan bisnis secara efektif. Manajemen SDM juga mencakup pengelolaan hubungan kerja, kompensasi, pelatihan, dan

pengembangan, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung.

2.1.2 Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2018) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja seseorang dapat dilihat dari pelatihan, kompetensi, komitmen organisasional yang dimilikinya serta disiplin kerja yang diterapkannya. Kinerja merupakan suatu proses yang berkenaan dengan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses untuk menghasilkan suatu output (Nabawi, 2020).

Menurut Audenaert et al (2019) bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan.

Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh organisasi yang bersifat *non profit oriented* maupun *profit oriented* pada hasil periode waktu tertentu.

Sedangkan Adianto & Sugiyanto (2019), menyatakan Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau sekelompok tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

2.1.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Usaini Husman (2011) manfaat penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Meningkatnya objektivitas penilaian kinerja pegawai.

Meningkatnya objektivitas penilaian kinerja pegawai berarti bahwa proses evaluasi kinerja dilakukan dengan lebih adil dan berdasarkan data yang jelas serta kriteria yang telah ditetapkan.

2. Meningkatkan keefektifan penilaian kinerja pegawai.

Meningkatnya efektivitas penilaian kinerja pegawai berarti proses penilaian kinerja menjadi lebih bermanfaat dan berdampak positif pada individu maupun organisasi.

3. Meningkatkan kinerja pegawai.

Meningkatnya kinerja pegawai berarti adanya peningkatan dalam produktivitas, kualitas hasil kerja, dan efektivitas individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

4. Mendapatkan bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai tersebut baik berdasarkan sistem karier maupun prestasi.

Menurut Sabrina (2021) manfaat penilaian kinerja yaitu :

1. Meningkatkan prestasi karyawan

Produktivitas dan permasalahan yang terjadi kepada karyawan dapat diketahui melalui hasil pekerjaan yang mereka selesaikan. Melalui umpan balik atas penilaian tersebut, karyawan dapat memperbaiki kesalahan atau meningkatkan kinerja mereka di waktu selanjutnya.

2. Standar kompensasi yang layak

Besarnya upah atau kompensasi yang layak bagi karyawan dapat ditentukan sesuai dari hasil evaluasi prestasi yang dilakukan manajer. Keputusan manajer untuk memberikan upah, bonus, insentif, maupun bentuk kompensasi lainnya yang layak dan adil dipengaruhi oleh hasil penilaian prestasi ini.

3. Penempatan karyawan

Promosi, mutasi, transfer dan demosi karyawan wajar akan terjadi pada waktu-waktu tertentu. Untuk meminimalisir kesalahan dalam penempatan karyawan yang tepat, manajer dapat memanfaatkan hasil penilaian prestasi ini sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.

4. Pelatihan dan pengembangan

Hasil evaluasi prestasi yang diterima oleh manajer memberikan gambaran perlu atau tidak pelatihan dan pengembangan dilakukan. Ketika hasil menunjukkan nilai negatif atau masih banyak kekurangan di sana-sini, maka perlu diadakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan baik yang lama maupun yang baru.

5. Jenjang karir

Hasil evaluasi prestasi memungkinkan manajer untuk menyusun jalur karir karyawan berdasarkan prestasi yang telah mereka capai.

6. Penataan staf

Ketepatan atau kebaikan manajemen dalam mengatur sumber daya manusia tercermin dari hasil baik buruknya evaluasi prestasi yang dilakukan.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016), terdapat 13 faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kemampuan dan keahlian, Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- 2) Pengetahuan, Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerjanya
- 3) Rancangan kerja, Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan

memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

- 4) Kepribadian, Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
- 5) Motivasi kerja, Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- 6) Kepemimpinan, Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
- 7) Gaya kepemimpinan, Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- 8) Budaya organisasi, Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- 9) Kepuasan kerja, Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- 10) Lingkungan kerja, Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.
- 11) Loyalitas, Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12) Komitmen, Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13) Disiplin kerja, Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh

Sedangkan Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara, (2017) adalah :

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge X skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.1.2.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mathis dan Jackson (2010) kinerja karyawan dapat diukur dengan menetapkan indikator kinerja karyawan yaitu:

1. *Quantity of output*

Standar keluaran (output) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis.

2. *Quality of output*

Kinerja seseorang dinyatakan baik apabila kualitas output yang dihasilkan lebih baik atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan.

3. *Timelines of output*

Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja.

4. *Presences at work*

Jika kehadiran karyawan di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

5. *Efficiency of work completed*

Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.

6. *Effectiveness of work completed*

Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika sesuai dengan rencana. Bekerja secara efektif dapat dilakukan dengan membuat gant chart pekerjaan yang akan dilakukan sampai batas waktu

Sedangkan menurut Mangkunegara (2016) Adapun indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1) Kualitas kerja.

Kualitas kerja yaitu meliputi ketelitian dan kerapihan serta tepat waktu dalam bekerja

2) Kuantitas kerja.

Kuantitas kerja yaitu volume kerja yang diterima karyawan dalam kondisi normal

3) Pelaksanaan tugas.

Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan

4) Tanggung jawab.

Melakukan semua tugas dan kewajibannya dengan sungguh-sungguh.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Hidayat (2021) menyatakan bahwa kompetensi adalah satu kebiasaan yang dimiliki seseorang yang berupa pengetahuan, keahlian dan akhlak dimana hal tersebut adalah yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas serta kewajibannya dengan baik.

Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar karena dirinya memiliki keunggulan terkait pengetahuan, keahlian dan sikap (Edison et al, 2020).

Kompetensi merupakan hal yang sangat penting guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Kompetensi yang baik dan memadai akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu dan target yang telah ditetapkan dalam program kerja (Mayamin 2021).

Menurut Sedarmayanti (2017) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Kompetensi itu

kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu.

Sedangkan Kompetensi menurut Sutrisno (2019) adalah sebuah dimensi yang mencerminkan perilaku akan keahlian maupun keunggulan seorang karyawan maupun pemimpin yang memiliki keahlian, perilaku yang baik dan pengetahuan.

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada saetiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direfrensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

2.1.3.2 Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Menurut Wibowo (2016) terdapat beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan

tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional. Kedua tipe kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional dikaitkan dengan kinerja yang sukses.

- c. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- d. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik menghargai orang lain, dan menjadi team player.
- e. *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f. *Organizational competency*, meliputi kemampuan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
- g. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.

- h. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
- i. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
- j. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- k. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- l. *Technical operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Wibowo (2016), mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berfikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri yang berfikir kedepan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat di pelajari, di praktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat di perbaiki dengan intruksi praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin

mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respons emosional.

5. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

6. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki

melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

7. Budaya organisasi

- a) Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut: Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.3.4 Indikator Kompetensi

Indikator Kompetensi Menurut Edision (2016) Indikator kompetensi diantaranya adalah:

1) Pengetahuan

Memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan, memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan.

2) Keahlian

Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, memiliki kemampuan mencari solusi atau permasalahan yang dihadapi.

3) Sikap

Memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja, memiliki keramahan dan kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan serta serius menghadapi keluhan.

Sedangkan Menurut Wibowo (2016), adapun indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Keterampilan (*Skill*)

Merupakan kemampuan yang menunjukkan system yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja.

2. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan Adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing

3. Konsep diri (Sikap)

Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4. Sifat (*Trait*)

Karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya

5. Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2.1.4 Disiplin Kerja

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Permana (2021) disiplin kerja adalah suatu sikap hormat, menghargai, taat dan kepatuhan pada peraturan yang ditetapkan baik secara tertulis maupun tidak dan mampu menerapkan serta menerima sanksi ketika melakukan pelanggaran.

Menurut Hasibuan (2016), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan tersebut.

Sementara menurut Siagian (2014), mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah salah satu bentuk pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai agar pegawai tersebut dapat secara sukarela berusaha bekerja sama dengan pegawai lain.

Selanjutnya Menurut Henry Simamora (2016), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Sedangkan menurut Sudirman et al (2019) disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Berbagai macam dapat mempengaruhi disiplin karyawan biasa sampai tingkat manajer. Sutrisno (2016) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi instansi.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam instansi. Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan pekerjaan, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai. Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antarlain:
 - a. Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
 - b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehinggapara pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
 - c. Sering mengikut sertakan pegawai dalam pertemuan - pertemuan apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
 - d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Sedangkan Menurut Sutrisno (2015:89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua pegawai akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

2.1.4.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016) adapun indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja antara lain :

- 1) Taat terhadap aturan waktu.

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan / instansi.

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain

- 4) Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan / instansi.

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

Sedangkan Menurut Agustini & Dewi (2023), terdapat beberapa indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut :

1. Kehadiran, yakni tingkat kehadiran pegawai guna menjalankan kegiatan atau bekerja, yang diperlihatkan melalui minimnya tingkat ketidakhadiran mereka.
2. Prosedur kerja, yakni ketetapan ataupun peraturan yang

mewajibkan pegawai untuk mematuhi.

3. Taat pada pimpinan, yakni mematuhi segala sesuatu yang pimpinan arahkan demi mendapat hasil terbaik.
4. Kesadaran menjalankan tugas kerja, yakni kesediaan pegawai menjalankan tugasnya semaksimal mungkin tanpa perlu dipaksa.
5. Pertanggungjawaban, yakni kerelaan tenaga kerja dalam mengemban tanggung jawab atas tugas kerja, serta bertanggung jawab pula terhadap fasilitas dan sarana-prasarana yang mereka gunakan, termasuk perilaku kerja pegawai.

2.1.5 Motivasi

2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Menurut Afandi (2018) Motivasi merupakan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan itu baik dan berkualitas.

Motivasi menjadi salah satu faktor penting yang dapat memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja, karena dalam proses mencapai kinerja tersebut karyawan membutuhkan motivasi agar dapat bekerja lebih giat (Masriah 2022).

Menurut Astuti et al (2020), bahwa “Motivasi kerja merupakan tenaga penggerak yang menghasilkan seorang karyawan mau dan mau menggerakkan kemampuannya untuk membentuk keahlian dan ketrampilan para stafnya dan waktunya untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan memenuhi kewajibannya guna mencapai maksud dan tujuan”.

Menurut Sedarmayanti (2017) motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja.

Sedangkan Menurut Rivai (2013), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Dari definisi di atas, dapat dilihat bahwa motivasi merupakan hal yang penting untuk mendorong kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bersemangat dalam menjalankan tanggung jawabnya dengan baik. Motivasi juga penting agar pegawai tidak patah semangat atau mudah menyerah bila dihadapkan pada kondisi- kondisi sulit dalam menjalankan tanggung jawabnya di

instansi. Adanya motivasi membuat pegawai tetap berusaha mencari jalan keluar dari kondisi sulit agar dapat mencapai tujuan organisasi instansi.

2.1.5.2 Tujuan Motivasi

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan, seorang pegawai harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan dapat memberikan kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2010) tujuan pemberian motivasi kerja di antaranya sebagai berikut :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
3. Meningkatkan produktivitas pegawai.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
6. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
7. Menciptakan hubungan kerja dan suasana yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
9. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Adapun menurut Afandi (2018) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu :

1. **Kebutuhan hidup**

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat kerja.

2. **Kebutuhan masa depan**

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis, dan optimis.

3. **Kebutuhan harga diri**

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan penghargaan prestasi dari pegawai dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi prestasinya.

4. **Kebutuhan pengakuan prestasi kerja**

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai

prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Sedangkan Menurut Herzberg (2015) mengklaim telah menemukan penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. *Hygiene Factors* yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.
2. *Motivation Factors* yang dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan

2.1.5.4 Indikator Motivasi

Menurut Afandi (2018) adapun indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja antara lain :

a. Balas jasa

Balas jasa adalah imbalan yang diberikan perusahaan pada karyawan atas jasanya karena telah melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan tersebut dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan

b. Kondisi kerja

Kondisi di mana karyawan harus bekerja

c. Fasilitas kerja

Fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang

d. Prestasi kerja

Prestasi seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan sudah disepakati bersama.

e. Pengakuan dari atasan dan pekerjaan itu sendiri.

Pengakuan karyawan adalah saat perusahaan memberi pengakuan kepada stafnya atas kerja keras mereka. Tujuannya adalah untuk mendorong dan memperkuat perilaku yang membantu perusahaan mencapai tujuannya, atau sejalan dengan nilai atau visi perusahaan

Sedangkan indikator motivasi menurut Hasibuan (2019) adalah :

1. Kebutuhan fisik

Contohnya dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus pencapaian, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan

Contohnya dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja agar para tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.

3. Kebutuhan sosial

Contohnya dengan membuat tim kecil dalam setiap sub-divisi, tujuannya untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan penyelesaian masalah secara berkelompok. kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Kebutuhan akan penghargaan

Contohnya yaitu perusahaan memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, karyawan tersebut akan mengarahkan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dengan demikian para karyawan akan merasa dihargai kemampuannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian. Dibawah ini disajikan

rangkuman penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, yang mana penelitian tersebut memiliki kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----------|---|--|--|---|
| 1. | Herfina Saptalia, Muhammad Idris, Diah Isnaini Asiati, 2022 | Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang | Kompetensi (X1) Disiplin Kerja (X2) Motivasi (X3) Kinerja Pegawai (Y) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kota Palembang (Sekretariat Daerah). Sekretariat Daerah Pemerintah Kota. 2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang. 3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota. |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|--|
| | | | | <p>Palembang.</p> <p>4. Secara simultan kompetensi, disiplin kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kota Palembang (Sekretariat Daerah).</p> |
| 2. | Muhammad Andi, Prayogi Muhammad Taufik Lesmana, Lukman Hakim Siregar, 2019 | Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai | Kompetensi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y) | <p>1. Kompetensi secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan Terhadap kinerja pegawai.</p> <p>2. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.</p> <p>3. Secara simultan kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Medan.</p> |
| 3. | Mukhlis Catio dan Denok Sunarsi, 2020 | Analisa Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja | Kompetensi (X1) Disiplin Kerja (X2) Motivasi (X3) | 1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|---|---|---|
| | | Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru (SMK Sasmita Jaya 1 Pamulang Kota Tangerang Selatan) | Kinerja Pegawai (Y) | <p>kinerja guru.</p> <p>2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.</p> <p>3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru (SMK Sasmita Jaya 1 Pamulang Kota Tangerang Selatan).</p> |
| 4. | Pitri Andriyani, Dedi Muhammad Siddiq, Dharliana Hardjowikarto, Nia Dwi Elyani,2021 | Pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan | Kompetensi (X1) Motivasi (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y) | ketiga variabel prediktor di atas yakni kompetensi, motivasi kerja dan disiplin kerja secara individual memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Selanjutnya, secara simultan ketiga variabel prediktor tersebut memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. |
| 5. | Kadek Alan Pranata, Nengah Landra, Ni Made Dwi Puspitawati | Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Delta Satria Dewata | Kompetensi (X1) Motivasi (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y) | <p>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif dan</p> |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|---|---|--|
| | | Denpasar | | signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 6. | Bagudek Tumanggor, Rosita Manawari Girsang, 2021 | Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT Badan Pendapatan Daerah Kecamatan Gunung Malela Kabupaten Simalungun | Kompetensi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y) | 1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 7. | Najdah Thalib, Basri Modding, Rastina Kalla, 2020 | Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar | Kompetensi (X1) Motivasi (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y) | 1. Kompetensi, motivasi dan disiplin kerja bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar; 2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Motivasi berpengaruh |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|---|
| | | | | positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 8. | Angles Williams, Purnama Yanti Purba, Vina Prenita, Melinawaty Lumban Tobing, 2020 | Pengaruh Kompetensi Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Nasatech Sukses Abadi | Kompetensi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y) | Kompetensi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Nasatech Sukses Abadi Medan. |
| 9. | Hokgy Wicaksono S, 2019 | Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Kharisma Gunamakmur | Kompetensi (X1) Pelatihan (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y) | 1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 2. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----|--|---|--|---|
| 10. | N. K. S. Suarniti, I. W. Bagia, 2022 | Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai | Kompetensi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja pegawai, 2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai, 3. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, 4. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PDAM Kabupaten Klungkung 5. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PDAM Kabupaten Klungkung |
| 11. | Dewi Suryani Harahap, Hazmanan Khair, 2019 | Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja | Kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2) Kepuasan Kerja (Y) Motivasi Kerja (Z) | <ol style="list-style-type: none"> 1. kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. 3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----|---|---|---|---|
| | | | | <p>Kerja.</p> <p>4. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.</p> <p>5. Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p> |
| 12. | Nirda Julianda, R Sabrina, Fajar Pasaribu, 2024 | Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi Terhadap Kinerja Tendik Di Stmik Royal Kisaran | Pelatihan (X1) Kompetensi (X2) Kompensasi (X3) Kinerja Tendik(Y) | <p>1. Pelatihan, kompetensi, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Pengaruh ketiga variabel tersebut secara simultan terhadap kinerja karyawan juga signifikan</p> |
| 13. | Anggi Maharani, Hasrudi Tanjung, Fajar Pasaribu, 2022 | Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan | Kemampuan Kerja (X1) Motivasi (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y) | <p>1. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai,</p> |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---------------|-------------------------------------|---------------------|--|
| | | Daerah Kabupaten Deli Serdang | | <p>2. Motivasi juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>3. Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>4. Selanjutnya secara simultan diperoleh hasil keseluruhan variabel bebas (kemampuan kerja, motivasi dan disiplin kerja) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang.</p> |

Sumber : Google Scholar

2.3 Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2016) Kerangka konseptual merupakan suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah terdapat Tiga variabel yang dianggap paling mempengaruhi kinerja pegawai yaitu : kompetensi, disiplin kerja dan motivasi.

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hidayat (2021) menyatakan bahwa kompetensi adalah satu kebiasaan yang dimiliki seseorang yang berupa pengetahuan, keahlian dan akhlak dimana hal tersebut adalah yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas serta kewajibannya dengan baik.

Mangkunegara (2018) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kompetensi memiliki peran penting dalam kinerja karyawan karena mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan efektif. Karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai cenderung lebih produktif, mampu mencapai target dengan lebih baik, dan berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, kompetensi juga memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan, memecahkan masalah dengan lebih efisien, dan bekerja sama dalam tim. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan sangat penting untuk memastikan kinerja yang optimal dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

Hasil penelitian (Herfina Saptalia, Muhammad Idris, Diah Isnaini Asiati 2022; Muhammad Andi, Prayogi Muhammad Taufik Lesmana, Lukman Hakim Siregar 2019) menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja menurut Permana (2021) adalah suatu sikap hormat, menghargai, taat dan kepatuhan pada peraturan yang ditetapkan baik secara tertulis maupun tidak dan mampu menerapkan serta menerima sanksi ketika melakukan pelanggaran.

Disiplin kerja merupakan faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung lebih produktif, memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan, dan mampu memenuhi tenggat waktu dengan efisien. Disiplin kerja mencakup berbagai aspek, seperti ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan perusahaan, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Dengan disiplin yang baik, karyawan tidak

hanya berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih teratur dan harmonis.

Hasil penelitian (Herfina Saptalia, Muhammad Idris, Diah Isnaini Asiati 2022; Muhammad Andi, Prayogi Muhammad Taufik Lesmana, Lukman Hakim Siregar 2019) menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

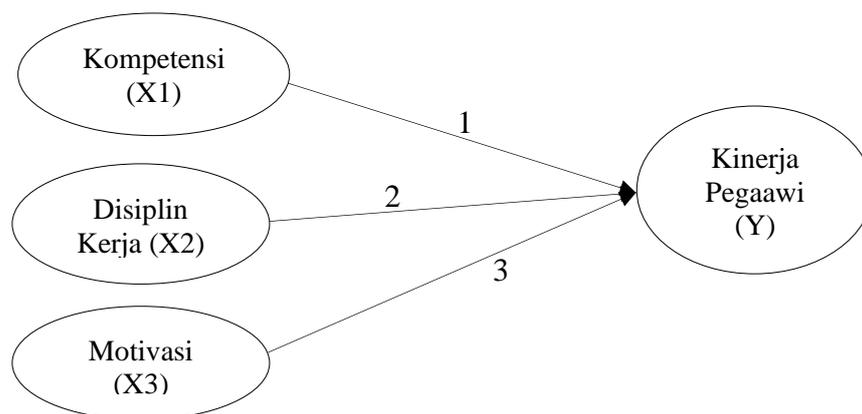
2.3.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan itu baik dan berkualitas Afandi (2018).

Motivasi adalah elemen penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan komitmen yang kuat terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Motivasi mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras, mencari solusi kreatif, dan menghadapi tantangan dengan sikap positif. Ketika karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka lebih mungkin untuk mencapai hasil yang optimal dan berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian (Herfina Saptalia, Muhammad Idris, Diah Isnaini Asiati 2022; Mukhlis Catio dan Denok Sunarsi 2020) menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian di atas dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual

Sumber : Diolah Oleh Peneliti

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016), hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan permasalahan dan didukung beberapa teori maupun penelitian sebelumnya. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan.

Di dalam kaitannya dengan pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.
2. Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.
3. Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan untuk menganalisis penelitian mengenai pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Motivasi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang ini menggunakan model penelitian kuantitatif.

Menurut Sugiyono (2016) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Diharapkan dalam penelitian ini, dapat menjelaskan suatu konsep penelitian yang bermanfaat untuk menguraikan dan mengendalikan setiap fenomena yang ada, hal ini dikarenakan penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh yang dimiliki antara (variabel dependen X) terdiri atas Kompetensi (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Motivasi (X_3) terhadap (variabel independen Y) terdiri atas kinerja pegawai (Y) pada Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

3.2 Tempat dan Jadwal Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang yang beralamat Jl. Mawar No.6, Perbarakan, Kec. Lubuk Pakam, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20551.

3.2.2 Jadwal Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Juni sampai September, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel jadwal kegiatan penelitian dibawah ini.

Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian

| No | Kegiatan | Bulan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|-----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|
| | | Juli 2024 | | | | Agu 2024 | | | | Sep 2024 | | | | Okt 2024 | | | | Nov 2024 | | | | Des 2024 | | | | Jan 2025 | | | | Feb 2025 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Pra Observasi | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Pengajuan Judul | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Persetujuan Judul | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Pengerjaan Proposal | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Bimbingan Proposal | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Seminar Proposal | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Revisi Proposal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 8 | Bimbingan Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 9 | Penyebaran Angket, Pengumpulan dan Pengolahan Data | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 10 | Seminar Hasil | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Sumber : data diolah

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di kantor Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang yang berjumlah 75 orang. Namun, pada penelitian ini pimpinan tidak termasuk populasi yaitu 1 orang dan saya selaku sebagai peneliti, sehingga populasi dalam penelitian ini yaitu berjumlah 73 orang.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017) Sampel adalah sebagian atau sebagai wakil populasi yang akan diteliti. Bila jumlah populasi di bawah 100 orang maka sampel yang diambil adalah semua populasi atau disebut sampel jenuh. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian yaitu sebanyak 73 orang.

| No | Jabatan | Jumlah |
|----|--------------------------------|--------|
| 1. | Inspektur | 6 |
| 2. | Sekretaris | 11 |
| 3. | Kasubbag Umum | 3 |
| 4. | Inspektur Pembantu Wilayah I | 10 |
| 5. | Inspektur Pembantu Wilayah II | 13 |
| 6. | Inspektur Pembantu Wilayah III | 10 |
| 7. | Inspektur Pembantu Wilayah IV | 10 |
| 8. | Inspektur Pembantu Khusus | 10 |
| | Jumlah | 73 |

Sumber : Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Aspek Pengukuran Variabel

3.4.1 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2017) mendefinisikan bahwa yang dimaksud dengan “Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya”. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari :

3.4.1.1 Variabel Terikat (Y)

Menurut Sugiyono (2019) Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.

3.4.1.2 Variabel Bebas (X)

Menurut Sugiyono (2019) Variabel Independen sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*, dalam bahasa

Indonesia sering disebut variabel bebas, Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kompetensi, Disiplin Kerja, Motivasi.

- a. Kompetensi (X_1). Hidayat (2021) menyatakan bahwa kompetensi adalah satu kebiasaan yang dimiliki seseorang yang berupa pengetahuan, keahlian dan akhlak dimana hal tersebut adalah yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas serta kewajibannya dengan baik.
- b. Disiplin Kerja (X_2). Hasibuan (2016), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan tersebut.
- c. Motivasi (X_3). Afandi (2018) Motivasi merupakan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan itu baik dan berkualitas.

3.4.2 Aspek Pengukuran Variabel

Tabel 3.2 Aspek Pengukuran Variabel

| No. | Variabel | Definisi | Indikator | Skala Pengukuran |
|------------|---------------------|---|--|-------------------------|
| 1. | Kinerja Pegawai (Y) | Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2018) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja, 2. Kuantitas kerja 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggung jawab (Mangkunegara, 2016) | <i>Ordinal</i> |
| 2. | Kompetensi (X1) | Kompetensi adalah satu kebiasaan yang dimiliki seseorang yang berupa pengetahuan, keahlian dan akhlak dimana hal tersebut adalah yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas serta kewajibannya dengan baik. (Hidayat, 2021) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan 2. Keahlian 3. Sikap (Edision, 2016) | <i>Ordinal</i> |

| No. | Variabel | Definisi | Indikator | Skala Pengukuran |
|-----|---------------------|--|--|------------------|
| 3. | Disiplin Kerja (X2) | Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan tersebut. (Hasibuan, 2016), | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kehadiran 2. Prosedur Kerja 3. Taat pada pimpinan 4. Kesadaran menjalankan tugas kerja 5. Pertanggungjawaban (Agustini & Dewi, 2023) | <i>Ordinal</i> |
| 4. | Motivasi (X3) | Motivasi merupakan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan itu baik dan berkualitas. (Afandi, 2018) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan fisik 2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan akan penghargaan (Hasibuan, 2019) | <i>Ordinal</i> |

Sumber : data diolah

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2017) Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan teknik pengumpulan data yaitu daftar pertanyaan (*Questionnaire*).

3.5.1 Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2017) Teknik kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab dengan pengukuran ordinal.

Tabel 3.3. Skala Pengukuran Ordinal

| No. | Keterangan | Skor |
|-----|---------------------|------|
| 1. | Sangat setuju | 5 |
| 2. | Setuju | 4 |
| 3. | Kurang Setuju | 3 |
| 4. | Tidak setuju | 2 |
| 5. | Sangat tidak setuju | 1 |

Sumber : Sugiyono

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2018) uji validitas adalah ketepatan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan telah sesuai menjalankan keperluannya dengan menunjukkan ketepatan dan kecermatan dari alat ukur yang digunakan untuk selanjutnya mendeskripsikan hasil penelitian. Rumus untuk mencari r tabel yaitu sebagai berikut :

$$(df = n - 2)$$

Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (nilai *Corrected item-Total Correlation*) dengan nilai r tabel. Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas ini adalah :

- a. *Corrected Item-Total Correlation* (Rhitung) \geq Rtabel, maka butir pertanyaan dinyatakan valid.
- b. *Corrected Item-Total Correlation* (Rhitung) $<$ Rtabel, maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid.

Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Kompetensi

| Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|---------------------|----------|---------|------------|
| Pernyataan 1 | 0.785 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 2 | 0.785 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 3 | 0.848 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 4 | 0.833 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 5 | 0.907 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 6 | 0.848 | 0,361 | Valid |

Sumber : Data Primer diolah 2024

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kompetensi di atas, diketahui bahwa 6 pernyataan untuk variabel kompetensi dan semua pernyataan dinyatakan valid karena nilai rhitung \geq 0,361.

Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

| Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------------------|----------|---------|------------|
| Pernyataan 1 | 0.803 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 2 | 0.910 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 3 | 0.572 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 4 | 0.449 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 5 | 0.567 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 6 | 0.739 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 7 | 0.794 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 8 | 0.634 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 9 | 0.718 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 10 | 0.720 | 0,361 | Valid |

Sumber : Data Primer diolah 2024

Berdasarkan hasil uji validitas variabel disiplin kerja di atas, diketahui bahwa 10 pernyataan untuk variabel disiplin kerja dan semua pernyataan dinyatakan valid karena nilai rhitung \geq 0,361.

Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel Motivasi

| Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|---------------------|----------|---------|------------|
| Pernyataan 1 | 0.668 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 2 | 0.842 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 3 | 0.679 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 4 | 0.785 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 5 | 0.929 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 6 | 0.730 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 7 | 0.865 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 8 | 0.933 | 0,361 | Valid |

Sumber : Data Primer diolah 2024

Berdasarkan hasil uji validitas variabel motivasi di atas, diketahui bahwa 8 pernyataan untuk variabel motivasi dan semua pernyataan dinyatakan valid karena nilai rhitung \geq 0,361.

Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

| Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|---------------------|----------|---------|------------|
| Pernyataan 1 | 0.883 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 2 | 0.880 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 3 | 0.933 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 4 | 0.752 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 5 | 0.931 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 6 | 0.918 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 7 | 0.870 | 0,361 | Valid |
| Pernyataan 8 | 0.809 | 0,361 | Valid |

Sumber : Data Primer diolah 2024

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kinerja pegawai di atas, diketahui bahwa 8 pernyataan untuk variabel motivasi dan semua pernyataan dinyatakan valid karena nilai rhitung \geq 0,361.

2. Uji Reliabelitas

Menurut Sugiyono (2019), mengemukakan bahwa penelitian yang reliabel adalah bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* > 0,60.

Tabel 3.8 Hasil Uji Instrumen Reliabilitas

| Variabel | Nilai Reliabilitas | ≥ | Nilai <i>Cronbach Alpha</i> | Kesimpulan |
|-----------------|--------------------|---|-----------------------------|------------|
| Kompetensi | 0,910 | ≥ | 0,60 | Reliabel |
| Disiplin Kerja | 0,875 | ≥ | 0,60 | Reliabel |
| Motivasi | 0,916 | ≥ | 0,60 | Reliabel |
| Kinerja Pegawai | 0,949 | ≥ | 0,60 | Reliabel |

Sumber : Data diolah tahun 2024

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari Keseluruhan variabel adalah lebih dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam kuesioner bersifat reliabel

3.5.2 Observasi

Menurut Sugiyono (2023) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila peneliti berkenaan dengan

perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

3.5.3 Studi Dokumentasi

Menurut Haris Hardiansyah (2019) Studi dokumentasi merupakan suatu metode pengumpulan informasi dengan mempelajari dokumen-dokumen untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan masalah yang sedang dipelajari. Studi dokumentasi merupakan salah satu cara di mana peneliti kualitatif dapat memvisualisasikan perspektif subjek melalui materi tertulis atau dokumen lain yang dihasilkan langsung oleh orang-orang yang terlibat. Dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengambilan gambar/foto ketika observasi, dan wawancara.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014) teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan teknik analisis data yang diarahkan untuk menjawab hipotesis yang telah dirumuskan. Tujuan dari analisis data adalah untuk membatasi penemuan sehingga menjadi data yang teratur dan lebih berarti.

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS SEM). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Terdapat ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu :

1. Analisis model pengukuran (*outer model*)
2. Analisis model struktural (*inner model*)

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan model pengukuran untuk mengetahui hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya. *Outer model* merupakan pengujian untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu data (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

1. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur hubungan dari setiap konstruk, uji validitas konvergen yang ada di dalam PLS (*Partial Least Square*) dengan indikator reflektif dapat dinilai berdasarkan loading factor yang ada pada seluruh indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Rule of Thumb* dapat digunakan untuk validitas konvergen yaitu untuk *outer loading* dengan nilai $> 0,70$ (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

2. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan memiliki hubungan dengan prinsip konstruk yang berbeda dan tidak berkorelasi tinggi, kemudian uji validitas diskriminan dapat dinilai dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstraknya. Dalam uji validitas diskriminan, nilai dari *cross loading* lebih dari 0,70 dalam satu variabel (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

3. Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Pengujian reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* yaitu $> 0,70$ serta nilai *cronbach's alpha* $> 0,70$. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $< 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effects*; (b) *indirect effects*; dan (c) *total effects* (Juliandi, 2018). Dalam penelitian ini yang digunakan yaitu *direct effects*.

1. R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (*eksogen*). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk.

Kriteria dari R- Square adalah:

- 1) Jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansial (kuat)
- 2) Jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah moderate (sedang)
- 3) Jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (buruk)

(Juliandi, 2018).

2. F-Square

Pengukuran F-Square atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative darisuatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Pengukuran (F-square) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel *eksogen* tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk *endogen* (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*

- 2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*
- 3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) dalam penelitian ini yaitu:

Direct Effects (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) (Juliandi, 2018).

Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effects* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini :

- 1) Koefisien jalur (*path coefficients*):
 - a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
 - b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

2) Nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*) :

Menurut Juliandi (2018), nilai probabilitas atau *p-value* adalah ukuran yang digunakan dalam uji statistik untuk menentukan tingkat signifikansi hasil penelitian.

Dasar pengambilan keputusan dapat dengan cara :

1. Dengan membandingkan *t* hitung dan *t* tabel.

- Apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka ada pengaruh antara variabel X masing-masing dengan variabel Y. (H_0 ditolak dan H_a diterima)
- Apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka tidak ada pengaruh antara variabel X masing-masing dengan variabel Y. (H_a diterima dan H_0 ditolak)

2. Dengan menggunakan angka signifikansi.

- Apabila angka signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Apabila angka signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_0 ditolak.

3. Membuat kesimpulan

- Bila ($P \text{ Value}$) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independent secara parsial mempengaruhi variabel dependent.

- Bila (P Value) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan ditolak.
Artinya variabel independent secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependent.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Penelitian

Pada penelitian deskriptif kuantitatif kegiatan analisis data meliputi penyajian dan pengolahan data, melakukan perhitungan untuk mendeskripsikan data dan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan SEM-PLS. Tujuan akhir yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh Kompetensi (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Motivasi (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Studi Kasus Pada Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

4.1.2 Deskripsi Responden

Deskripsi karakteristik responden memberikan gambaran mengenai identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Pengumpulan data kuantitatif pada penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner online kepada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, Pendidikan terakhir dan masa kerja.

Tabel 4.1
Identitas Responden

| No. | Karakteristik Responden | Keterangan | Frekuensi | Presentase |
|-----|-------------------------|-------------|-----------|------------|
| 1 | Jenis Kelamin | Laki-laki | 43 | 59% |
| | | Perempuan | 30 | 41% |
| | | Total | 73 | 100% |
| 2 | Usia | 21-30 Tahun | 2 | 3% |
| | | 31-40 Tahun | 18 | 24 % |
| | | 41-50 Tahun | 21 | 29% |
| | | >50 Tahun | 32 | 44% |
| | | Total | 73 | 100% |
| 3 | Pendidikan | SMA | 1 | 1% |
| | | D3 | 1 | 1% |
| | | S1 | 43 | 59% |
| | | S2 | 28 | 39% |
| | | Total | 73 | 100% |
| 4 | Masa Kerja | 1-10 tahun | 10 | 14%. |
| | | 11-30 tahun | 48 | 66% |
| | | 31-40 tahun | 15 | 20%. |
| | | Total | 73 | 100% |

Sumber: hasil pengolahan data google form online (2024)

Dari tabel 4.1 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin laki-laki dengan presentase sebesar 59% sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang adalah laki-laki, walaupun pegawai perempuan masih cukup besar. Komposisi pegawai sedemikian di nilai cukup mendukung pelaksanaan tugas, dengan kolaborasi keunggulan dari laki-laki dan perempuan yang saling mendukung.

Usia responden mayoritas adalah rentang usia >50 Tahun yaitu 44%, diikuti oleh rentang usia 41-50 tahun yaitu 29% dan 31-40 tahun sebanyak 24%. Hal ini memperlihatkan bahwa pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang cukup dewasa sehingga arif dan

bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian dapat diharapkan kinerjanya lebih baik.

Jenjang pendidikan responden terbanyak adalah jenjang pendidikan Strata 1 / S1 yaitu sebanyak 59%, sedangkan jenjang Pendidikan S2 39%. Hal ini berarti bahwa kompetensi pegawai dalam melakukan pekerjaan cukup tinggi, sehingga dapat diharapkan mempunyai kinerja yang tinggi.

Masa kerja responden adalah masa kerja 11-30 tahun sebanyak 66% dan yang masa kerja 31-40 tahun sebanyak 20%. Kondisi seperti ini menggambarkan bahwa pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang sebagian besar adalah orang-orang yang memiliki cukup pengalaman, sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik yang berdampak pada terwujudnya kinerja yang optimal.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

Dalam menggunakan variabel, dilakukan dengan bobot skala Pengukuran Ordinal :

Tabel 4.2. Skala Pengukuran Ordinal

| No. | Keterangan | Skor |
|-----|---------------------|------|
| 1. | Sangat setuju | 5 |
| 2. | Setuju | 4 |
| 3. | Kurang Setuju | 3 |
| 4. | Tidak setuju | 2 |
| 5. | Sangat tidak setuju | 1 |

Berdasarkan bobot skala likert tersebut, skornya dikategorikan menjadi :

Tabel 4.3. Bobot Score Skala Pengukuran Ordinal

| No. | Keterangan | Skor |
|-----|--------------------|----------|
| 1. | Sangat kurang baik | 1-<1,8 |
| 2. | Kurang baik | 1,8-<2,6 |
| 3. | Sedang | 2,6-<3,4 |
| 4. | Baik | 3,4<4,2 |
| 5. | Sangat baik | 4,2-<5 |

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable kinerja pegawai (Y) sebagai berikut :

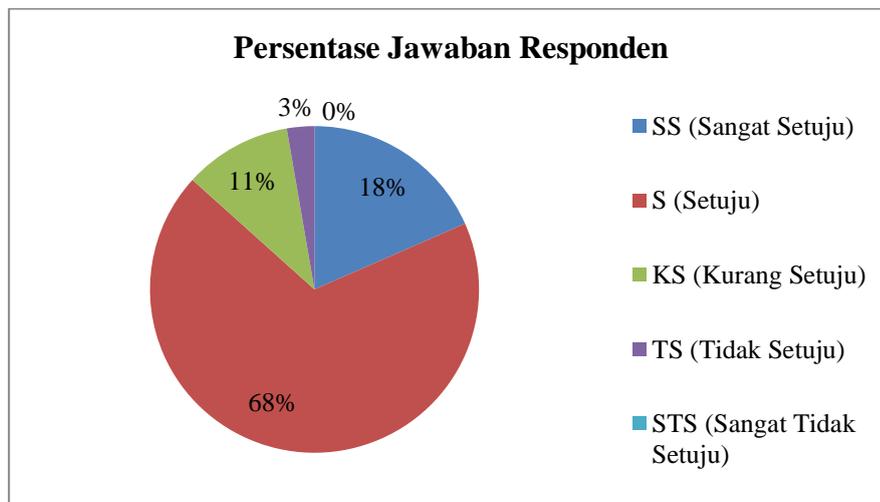
Tabel 4.4
Skor Angket untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

| Pertanyaan | Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | Skor | Keterangan |
|---|--------------------|------|----|------|----|-----|----|------|-----|---|------------|------------|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| Kualitas Kerja | | | | | | | | | | | | |
| 1.Saya selalu bekerja dengan teliti | 13 | 17.8 | 54 | 74.0 | 5 | 6.8 | 1 | 1.4 | 0 | 0 | 4,05 | Baik |
| 2.Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu | 16 | 21.9 | 53 | 72.6 | 3 | 4.1 | 1 | 1.4 | 0 | 0 | 4,1 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 4,0 | Baik |
| Kuantitas kerja | | | | | | | | | | | | |
| 3.Saya mendapat volume kerja yang sesuai dengan waktu yang ditentukan | 15 | 20.5 | 44 | 60.3 | 5 | 6.8 | 9 | 12.3 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | Keterangan |
|---|----|------|----|------|----|------|----|-----|-----|---|-------------|------------|
| Pertanyaan | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Skor | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| 4. Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh instansi | 11 | 15.1 | 47 | 64.4 | 15 | 20.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,9 | Baik |
| Pelaksanaan Tugas | | | | | | | | | | | | |
| 5. Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai beban tugas | 13 | 17.8 | 42 | 57.5 | 14 | 19.2 | 4 | 5.5 | 0 | 0 | 3,8 | Baik |
| 6. Saya mampu bekerja sesuai dengan program yang telah ditetapkan | 13 | 17.8 | 48 | 65.8 | 12 | 16.4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,0 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,9 | Baik |
| Tanggung Jawab | | | | | | | | | | | | |
| 7. Saya melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh | 15 | 20.5 | 54 | 74.0 | 3 | 4.1 | 1 | 1.4 | 0 | 0 | 4,1 | Baik |
| 8. Saya bekerja penuh dengan tanggung jawab | 12 | 16.4 | 56 | 76.7 | 5 | 6.8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,09 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 4,0 | Baik |
| Total Skor | | | | | | | | | | | 3,95 | Baik |

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai semua indikator kinerja pegawai tergolong baik, dengan skor total 3,95, berarti variabel kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang termasuk kategori baik.



Gambar 4.1 Persentase Jawaban Responden Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang

Pada Gambar 4.1 ditampilkan tanggapan responden terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang. Data menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang positif, di mana sebanyak 68% responden menyatakan setuju, dan 18% menyatakan sangat setuju, sehingga total penilaian positif mencapai 86%. Sementara itu, 11% responden menyatakan kurang setuju, 3% menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%).

Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Inspektorat dipandang baik oleh sebagian besar responden. Dominasi jawaban “setuju” dan “sangat setuju” mengindikasikan bahwa pegawai dinilai telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan cukup baik. Meskipun demikian, adanya 14% responden yang memberikan

penilaian kurang setuju dan tidak setuju tetap menjadi perhatian bagi institusi agar terus melakukan evaluasi dan perbaikan, guna meningkatkan kualitas pelayanan dan profesionalisme pegawai.

4.1.3.2 Variabel Kompetensi

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable kompetensi (XI) sebagai berikut:

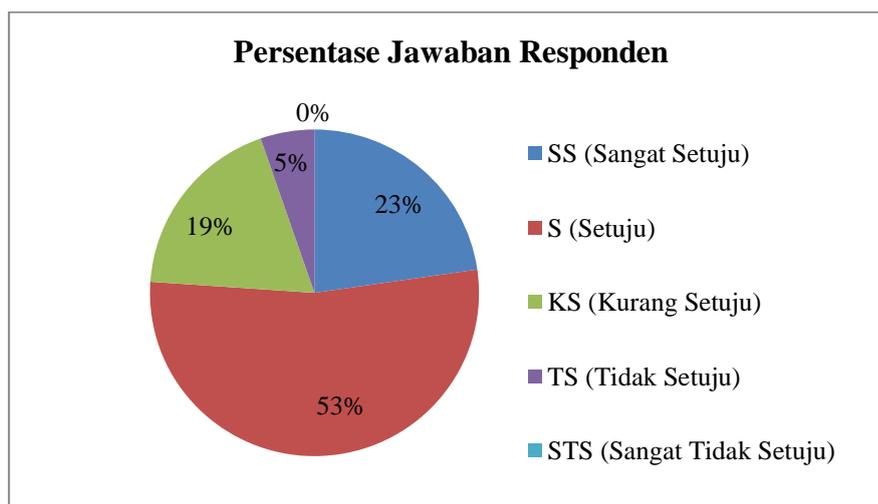
Tabel 4.5
Skor Angket untuk Variabel Kompetensi (X1)

| Pertanyaan | Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | Skor | Keterangan |
|---|--------------------|------|----|------|----|------|----|-----|-----|---|-------------|-------------|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| Pengetahuan | | | | | | | | | | | | |
| 1.Saya memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan | 13 | 17.8 | 13 | 17.8 | 14 | 19.2 | 3 | 4.1 | 0 | 0 | 2,2 | Kurang Baik |
| 2.Saya memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan dalam bekerja | 16 | 21.9 | 41 | 56.2 | 14 | 19.2 | 2 | 2.7 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,05 | Baik |
| Keahlian | | | | | | | | | | | | |
| 3.Saya memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani | 14 | 19.2 | 40 | 54.8 | 15 | 20.5 | 4 | 5.5 | 0 | 0 | 3,8 | Baik |
| 4.Saya memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah | 18 | 24.7 | 42 | 57.5 | 9 | 12.3 | 4 | 5.5 | 0 | 0 | 4,0 | Baik |

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | Keterangan |
|--|----|------|----|------|----|------|----|-----|-----|---|-------------|------------|
| Pertanyaan | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Skor | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| Total | | | | | | | | | | | 3,9 | Baik |
| Sikap | | | | | | | | | | | | |
| 5.Saya memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja | 14 | 19.2 | 43 | 58.9 | 16 | 21.9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |
| 6.Saya memiliki kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan serta serius menghadapi keluhan | 17 | 23.3 | 47 | 64.4 | 6 | 8.2 | 3 | 4.1 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,9 | Baik |
| Total Skor | | | | | | | | | | | 3,62 | Baik |

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kompetensi bahwa semua indikator kompetensi tergolong baik, dengan skor total 3,62. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum variabel kompetensi pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang termasuk kategorikan baik.



Gambar 4.2 Persentase Jawaban Responden Terhadap Kompetensi Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang

Berdasarkan Gambar 4.2, terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan positif terhadap kompetensi pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang. Sebanyak 53% responden menyatakan setuju, dan 23% responden menyatakan sangat setuju, sehingga total responden yang memberikan penilaian positif mencapai 76%. Sementara itu, 19% responden menyatakan kurang setuju, dan 5% responden menyatakan tidak setuju terhadap kompetensi pegawai. Tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%).

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menilai kompetensi pegawai Inspektorat berada pada tingkat yang baik. Namun demikian, adanya sekitar 24% responden yang memberikan penilaian kurang setuju dan tidak setuju menjadi indikator bahwa masih diperlukan upaya peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Hal ini penting untuk menjamin kualitas kinerja serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi Inspektorat.

4.1.3.3 Variabel Disiplin Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel disiplin kerja (X2) sebagai berikut :

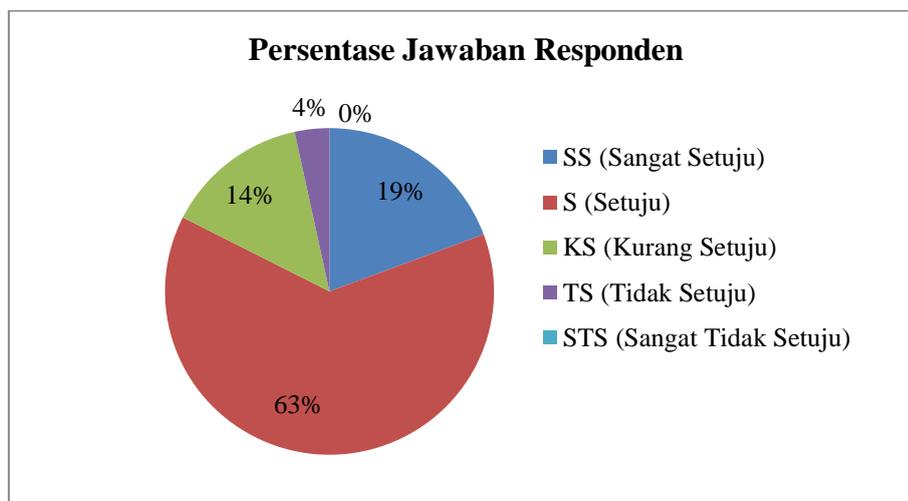
Tabel 4.6
Skor Angket untuk Variabel Disiplin Kerja (X2)

| Pertanyaan | Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | Skor | Keterangan |
|---|--------------------|------|----|------|----|------|----|-----|-----|---|------------|------------|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| Kehadiran | | | | | | | | | | | | |
| 1.Saya selalu hadir setiap hari kerja | 13 | 17.8 | 43 | 58.9 | 15 | 20.5 | 2 | 2.7 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |
| 2.Saya selalu hadir tepat waktu dalam bekerja | 17 | 23.3 | 42 | 57.5 | 12 | 16.4 | 2 | 2.7 | 0 | 0 | 4,01 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,9 | Baik |
| Prosedur Kerja | | | | | | | | | | | | |
| 3.Saya selalu mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugas sehari-hari | 12 | 16.4 | 53 | 72.6 | 3 | 4.1 | 5 | 6.8 | 0 | 0 | 3,7 | Baik |
| 4.Saya sudah cukup jelas memahami prosedur kerja di instansi | 10 | 13.7 | 54 | 74.0 | 5 | 6.8 | 4 | 5.5 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,8 | Baik |
| Taat Pada Pimpinan | | | | | | | | | | | | |
| 5.Saya selalu mengikuti arahan pimpinan tanpa ragu-ragu | 12 | 16.4 | 42 | 57.5 | 16 | 21.9 | 3 | 4.1 | 0 | 0 | 3,8 | Baik |
| 6.Saya selalu mematuhi segala sesuatu yang pimpinan arahkan demi mendapat hasil terbaik | 17 | 23.3 | 47 | 64.4 | 9 | 12.3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,1 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,9 | Baik |
| Kesadaran Menjalankan Tugas Kerja | | | | | | | | | | | | |
| 7.Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas tepat waktu | 23 | 31.5 | 31 | 42.5 | 19 | 26.0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,05 | Baik |

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | Keterangan |
|---|----|------|----|------|----|------|----|-----|-----|---|-------------|------------|
| Pertanyaan | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Skor | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| 8.Saya selalu menjalankan tugas tanpa perlu dipaksa | 12 | 16.4 | 49 | 67.1 | 8 | 11.0 | 4 | 5.5 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,9 | Baik |
| Pertanggungjawaban | | | | | | | | | | | | |
| 9.Saya memiliki kerelaan dalam mengemban tanggungjawab atas tugas kerja | 13 | 17.8 | 51 | 69.9 | 8 | 11.0 | 1 | 1.4 | 0 | 0 | 4,04 | Baik |
| 10.Saya memiliki tanggungjawab terhadap sarana-prasarana yang digunakan termasuk perilaku kerja pegawai | 12 | 16.4 | 49 | 67.1 | 8 | 11.0 | 4 | 5.5 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,9 | Baik |
| Total Skor | | | | | | | | | | | 3,88 | Baik |

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel disiplin kerja bahwa semua indikator disiplin kerja tergolong baik, dengan skor total 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum variabel disiplin kerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang termasuk kategori baik.



Gambar 4.3 Persentase Jawaban Responden Terhadap Disiplin Kerja Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang

Gambar 4.3 menunjukkan tanggapan responden terhadap disiplin kerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang. Dari diagram dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang positif. Sebanyak 63% responden menyatakan setuju, dan 19% menyatakan sangat setuju, sehingga total penilaian positif mencapai 82%. Sebaliknya, 14% responden menyatakan kurang setuju, dan 4% menyatakan tidak setuju. Tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%).

Hasil ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja pegawai Inspektorat dinilai baik oleh mayoritas responden. Proporsi penilaian positif yang cukup tinggi mencerminkan bahwa pegawai dinilai telah menunjukkan kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan tanggung

jawabnya. Namun demikian, keberadaan 18% responden yang masih meragukan disiplin kerja pegawai menjadi masukan penting bagi institusi untuk terus meningkatkan penerapan budaya kerja yang disiplin dan profesional.

4.1.3.4 Variabel Motivasi

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable motivasi (X3) sebagai berikut:

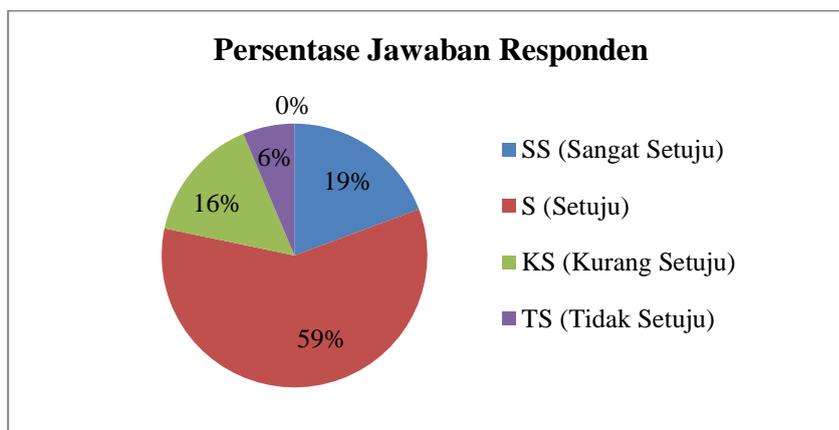
Tabel 4.7
Skor Angket untuk Variabel Motivasi (X3)

| Pertanyaan | Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | Skor | Keterangan |
|--|--------------------|------|----|------|----|------|----|-----|-----|---|-------------|------------|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| Kebutuhan fisik | | | | | | | | | | | | |
| 1.Saya merasa kebutuhan diperhatikan oleh instansi tempat saya bekerja. | 15 | 20.5 | 47 | 64.4 | 7 | 9.6 | 4 | 5.5 | 0 | 0 | 4,0 | Baik |
| 2.Saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedia jaminan Kesehatan | 15 | 20.5 | 44 | 60.3 | 13 | 17.8 | 1 | 1.4 | 0 | 0 | 4,0 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 4,0 | Baik |
| Kebutuhan rasa aman dan keselamatan | | | | | | | | | | | | |
| 3.Saya merasa fasilitas keamanan kerja yang disediakan sudah cukup baik | 13 | 17.8 | 54 | 74.0 | 5 | 6.8 | 1 | 1.4 | 0 | 0 | 4,08 | Baik |
| 4.Saya merasa fasilitas keselamatan kerja yang disediakan sudah cukup baik | 14 | 19.2 | 42 | 57.5 | 15 | 20.5 | 2 | 2.7 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,99 | Baik |
| Kebutuhan social | | | | | | | | | | | | |

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | Keterangan |
|---|----|------|----|------|----|------|----|------|-----|-----|-------------|------------|
| Pertanyaan | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Skor | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| 5.Saya merasa hubungan saya dengan anggota tim sangat baik | 18 | 24.7 | 37 | 50.7 | 14 | 19.2 | 4 | 5.5 | 0 | 0 | 3,9 | Baik |
| 6.Saya merasa dihargai atas kontribusi saya dalam tim | 14 | 19.2 | 53 | 72.6 | 4 | 5.5 | 2 | 2.7 | 0 | 0 | 4,08 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,99 | Baik |
| Kebutuhan akan penghargaan | | | | | | | | | | | | |
| 7.Saya merasa bahwa instansi memberikan penghargaan yang adil atas kinerja saya | 11 | 15.1 | 33 | 45.2 | 18 | 24.7 | 11 | 15.1 | 0 | 0 | 3,6 | Baik |
| 8.Saya merasa instansi memberikan saya kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dan potensi yang dimiliki | 13 | 17.8 | 34 | 46.6 | 14 | 19.2 | 10 | 13.7 | 2 | 2.7 | 3,6 | Baik |
| Total | | | | | | | | | | | 3,6 | Baik |
| Total Skor | | | | | | | | | | | 3,89 | Baik |

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi bahwa semua indikator motivasi tergolong baik, dengan skor total 3,89. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum variabel motivasi pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang termasuk kategori baik.



Gambar 4.4 Persentase Jawaban Responden Terhadap Motivasi Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang

Gambar 4.4 menampilkan tanggapan responden terhadap motivasi kerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang. Berdasarkan diagram lingkaran tersebut, diketahui bahwa mayoritas responden memberikan penilaian positif. Sebanyak 59% responden menyatakan setuju dan 19% menyatakan sangat setuju, sehingga total tanggapan positif mencapai 78%. Sementara itu, terdapat 16% responden yang menyatakan kurang setuju, dan 6% menyatakan tidak setuju. Tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%).

Hasil ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden menilai motivasi kerja pegawai Inspektorat dalam kategori baik. Namun, keberadaan 22% responden yang belum sepenuhnya puas terhadap motivasi pegawai menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan semangat kerja dan dorongan internal

pegawai agar lebih optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

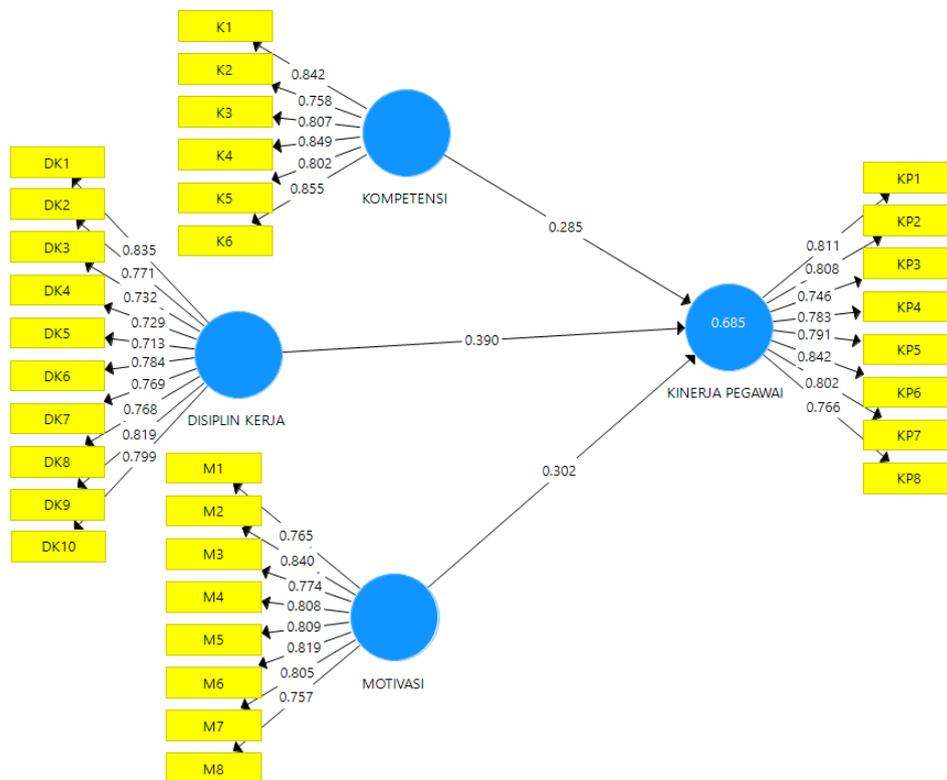
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) berfungsi untuk memastikan apakah indikator- indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten reliabel dan valid.

4.1.4.1 Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur hubungan dari setiap konstruk, uji validitas konvergen yang ada di dalam PLS (*Partial Least Square*) dengan indikator reflektif dapat dinilai berdasarkan loading factor yang ada pada seluruh indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Rule of Thumb* dapat digunakan untuk validitas konvergen yaitu untuk *outer loading* dengan nilai $> 0,70$ (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen terhadap seluruh variabel penelitian, kemudian diperoleh model *path coefficients* sebagai berikut :



Gambar 4.5 Path Coefficients

4.1.4.2 Uji Validitas Deskriminan

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Tabel dibawah ini menunjukkan hasil AVE (*Avarage Variant Extracted*).

Tabel 4.8
Hasil Pengujian AVE

| Variabel | Nilai AVE | Hasil Uji |
|---------------------|-----------|-----------|
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,631 | Valid |
| Kompetensi (X1) | 0,672 | Valid |
| Disiplin Kerja (X2) | 0,597 | Valid |
| Motivasi (Z) | 0,636 | Valid |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel 4.8 diatas diketahui bahwa nilai AVE (*Avarage Variant Extracted*) setiap variabel adalah lebih besar dari 0.5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

Kemudian uji validitas diskriminan juga dapat dinilai dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruksya. Dalam uji validitas diskriminan, nilai dari *cross loading* lebih dari 0,70 dalam satu variabel (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

Pengujian validitas diskriminan juga dapat dilihat dari hasil nilai *cross loading* tiap indikator pertanyaan terhadap variabel. Pada penelitian ini nilai acuan yang digunakan adalah nilai di atas 0.70.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian *Cross Loading*

| Indikator | Kompetensi (X1) | Disiplin Kerja (X2) | Motivasi (X3) | Kinerja Pegawai (Y) |
|------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|
| X1.1 | 0,842 | 0,530 | 0,475 | 0,630 |
| X1.2 | 0,758 | 0,493 | 0,407 | 0,541 |
| X1.3 | 0,807 | 0,462 | 0,538 | 0,577 |
| X1.4 | 0,849 | 0,476 | 0,345 | 0,522 |
| X1.5 | 0,802 | 0,591 | 0,321 | 0,425 |
| X1.6 | 0,855 | 0,389 | 0,392 | 0,412 |
| X2.1 | 0,624 | 0,835 | 0,503 | 0,656 |
| X2.2 | 0,588 | 0,799 | 0,534 | 0,605 |
| X2.3 | 0,322 | 0,771 | 0,332 | 0,512 |
| X2.4 | 0,473 | 0,732 | 0,345 | 0,652 |
| X2.5 | 0,556 | 0,729 | 0,363 | 0,574 |
| X2.6 | 0,405 | 0,713 | 0,456 | 0,505 |
| X2.7 | 0,625 | 0,784 | 0,385 | 0,486 |
| X2.8 | 0,271 | 0,769 | 0,451 | 0,619 |
| X2.9 | 0,331 | 0,768 | 0,585 | 0,684 |
| X2.10 | 0,380 | 0,819 | 0,493 | 0,463 |
| X3.1 | 0,580 | 0,644 | 0,765 | 0,446 |

| Indikator | Kompetensi (X1) | Disiplin Kerja (X2) | Motivasi (X3) | Kinerja Pegawai (Y) |
|-----------|-----------------|---------------------|---------------|---------------------|
| X3.2 | 0,539 | 0,537 | 0,840 | 0,593 |
| X3.3 | 0,476 | 0,396 | 0,774 | 0,456 |
| X3.4 | 0,543 | 0,576 | 0,808 | 0,550 |
| X3.5 | 0,508 | 0,575 | 0,809 | 0,532 |
| X3.6 | 0,709 | 0,708 | 0,819 | 0,507 |
| X3.7 | 0,526 | 0,540 | 0,805 | 0,628 |
| X3.8 | 0,464 | 0,610 | 0,757 | 0,557 |
| Y1.1 | 0,283 | 0,327 | 0,436 | 0,811 |
| Y1.2 | 0,469 | 0,447 | 0,481 | 0,808 |
| Y1.3 | 0,413 | 0,465 | 0,598 | 0,746 |
| Y1.4 | 0,556 | 0,511 | 0,510 | 0,783 |
| Y1.5 | 0,537 | 0,512 | 0,528 | 0,791 |
| Y1.6 | 0,362 | 0,414 | 0,652 | 0,842 |
| Y1.7 | 0,477 | 0,469 | 0,663 | 0,802 |
| Y1.8 | 0,446 | 0,338 | 0,396 | 0,766 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, keseluruhan variabel memiliki rata-rata nilai indikator di atas 0.70 sehingga setiap indikator pertanyaan dari keseluruhan variabel tersebut memenuhi validitas diskriminan.

4.1.4.3 Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Pengujian reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya dari

reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* yaitu $> 0,70$ serta nilai *cronbach's alpha* $> 0,70$. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $< 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Construct Reliability and Validity

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> | Hasil |
|---------------------|-------------------------|------------------------------|----------|
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,925 | 0,937 | Reliabel |
| Kompetensi (X1) | 0,916 | 0,932 | Reliabel |
| Disiplin Kerja (X2) | 0,903 | 0,925 | Reliabel |
| Motivasi (X3) | 0,918 | 0,933 | Reliabel |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,70$. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.1.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain :

(1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*. Berikut ini hasil pengujiannya :

4.1.5.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah :

- 1) jika nilai = 0.75 → model adalah substansial (kuat)
- 2) jika nilai = 0.50 → model adalah moderate (sedang)
- 3) jika nilai = 0.25 → model adalah lemah (buruk)

(Juliandi, 2018).

Tabel 4.11
R-Square

| Variabel | <i>R-Square</i> | <i>R-Square Adjusted</i> |
|-----------------|-----------------|--------------------------|
| Kinerja Pegawai | 0,685 | 0,672 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* di atas adalah sebagai berikut : *R-Square* model jalur I = 0,685. Artinya kemampuan variabel X yaitu kompetensi, disiplin kerja dan motivasi dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 68,5% dengan demikian model tergolong substansial (sedang).

4.1.5.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel *eksogen* tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk

mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
- 2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
- 3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.

Tabel 4.12
F-Square

| Variabel | Kinerja Pegawai (Y) |
|----------------|---------------------|
| Kompetensi | 0,143 |
| Disiplin Kerja | 0,275 |
| Motivasi | 0,179 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.15 diatas adalah sebagai berikut :

1. Variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai = 0,143, maka efek variabel kompetensi terhadap kinerja adalah kecil dan mendekati sedang.
2. Variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai = 0,275 maka efek variabel disiplin kerja terhadap kinerja adalah sedang/moderat dan mendekati kuat.

3. Variabel motivasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai = 0,179, maka efek variabel motivasi terhadap kinerja adalah sedang/moderat.

4.1.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu pengaruh langsung.

a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis *direct effects* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effects*) adalah sebagai berikut :

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*) :

(a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.

(b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah

berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Kedua, nilai probabilitas/signifikansi dengan melihat nilai *T-Statistics* dan atau nilai *P-Values*. Nilai *T-Statistics* atau nilai *P-Values*, dengan signifikansi (α) = 5%, hipotesis dapat diterima jika *T-Statistics* > *T-Table* (1.994) atau nilai *P-Value* < 0.05 (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13
Path Coeficients

| Konstruk | <i>Original Sample (O)</i> | <i>Sample Mean (M)</i> | <i>Standard Deviation (STDEV)</i> | <i>T Statistics (O/STDEV)</i> | <i>P Values</i> |
|-----------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| Kompetensi -> Kinerja Pegawai | 0,390 | 0,377 | 0,140 | 2,793 | 0,005 |
| Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai | 0,285 | 0,280 | 0,110 | 2,590 | 0,010 |
| Motivasi -> Kinerja Pegawai | 0,302 | 0,325 | 0,111 | 2,720 | 0,007 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan table 4.16 di atas dapat disimpulkan :

1. Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai : nilai *path coeficient (original sample)* 0,390 (positif), *T-Statistics* = 2,793 > *T-Table* 1,994 dan *P-Values* = 0.005 < 0.05 artinya, pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai adalah positif dan signifikan.
2. Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai: nilai *path coeficient (original sample)* 0,285 (positif) nilai *T-statistic* = 2,590 > *T-Table* 1,994 dan *P-Values* = 0,010 < 0.05, artinya, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

3. Motivasi terhadap Kinerja Pegawai : nilai *path coefecient (original sample)* 0,302 (positif) nilai *T-statistics* = 2,720 > *T-Table* 1,994 dan *P-Values* = 0.007 < 0.05, artinya, pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah positif dan signifikan.

4.2 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada 3 (Tiga) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan hal yang sangat penting guna mencapai tujuan instansi secara efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Kompetensi yang baik dan memadai akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu dan target yang telah ditetapkan dalam program kerja.

Berdasarkan karakteristik responden dengan pendidikan pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang paling banyak yaitu Strata 1/ S1 dengan jumlah 43 orang atau 59%. Pendidikan S1 berperan

penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja mereka dalam mendukung fungsi pengawasan dan pengendalian di Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai *T-Statistics* 2,793 > *T-Table* 1,994 dan nilai signifikansi sebesar 0,005 < 0,05. Hal ini berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

Dapat kita lihat bahwa dilatar belakang sebelumnya menyatakan bahwa kompetensi pada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang masih kurang baik, namun dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi pada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga berdampak kepada tingkat kinerja pegawai.

Dari hasil beberapa indikator pada variabel kompetensi, Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang harus mempertahankan indikator keahlian dan sikap dikarenakan memiliki nilai skor yang tinggi/baik, akan tetapi Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang juga harus meningkatkan indikator pada pengetahuan yang dimana memiliki nilai

yang kurang baik pada pernyataan “Saya memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan”.

Selain itu berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan kompetensi di instansi sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab bahwa pegawai memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan, pegawai memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah dan keahlian teknis, pegawai juga merasa memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja dan memiliki kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan serta serius menghadapi keluhan. Akan tetapi masih terdapat beberapa responden yang menyatakan kurang setuju dan menyatakan tidak setuju, ini menjadi perhatian bagi institusi agar terus melakukan evaluasi dan perbaikan dengan cara memberikan *Reward* berupa pemberian sertifikat penghargaan, kesempatan mengikuti pelatihan lanjutan, dan promosi jabatan bagi pegawai yang memiliki kompetensi unggul guna meningkatkan kualitas pelayanan dan profesionalisme pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Herfina Saptalia, Muhammad Idris, Diah Isnaini Asiati., 2022) yang menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan salah satu bentuk pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai agar pegawai tersebut dapat secara sukarela berusaha bekerja sama dengan pegawai lain.

Berdasarkan karakteristik responden dengan masa kerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang paling banyak yaitu usia 11-30 tahun dengan jumlah 48 orang atau 66%. Disiplin kerja dan pengalaman dapat menghasilkan kinerja yang optimal untuk mendukung tujuan instansi Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai $T\text{-Statistics } 2,590 > T\text{-Table } 1,994$ dan nilai signifikansi sebesar $0,010 < 0,05$. Hal ini berarti disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

Dapat kita lihat bahwa dilatar belakang sebelumnya menyatakan bahwa disiplin kerja pada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang masih belum baik. Hal ini terlihat dari masih adanya sebagian pegawai yang tidak berada di kantor pada saat jam kerja, dan kurangnya mentaati peraturan kantor. Akan tetapi dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pada pegawai Inspektorat Pemerintahan

Kabupaten Deli Serdang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga berdampak kepada tingkat kinerja karyawan. Ini menggambarkan bahwa semakin rendah tingkat disiplin kerja pegawai dalam suatu instansi maka akan semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai. Begitu sebaliknya apabila tingkat disiplin kerja baik maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

Dari hasil beberapa indikator pada variabel disiplin kerja, Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang harus mempertahankan indikator kehadiran, taat pada pimpinan, kesadaran menjalankan tugas kerja dan pertanggungjawabn dikarenakan memiliki nilai skor yang tinggi/baik, akan tetap Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang juga harus meningkat indikator pada prosedur kerja yang dimana memiliki nilai yang rendah pada pernyataan “Saya selalu mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugas sehari-hari”.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan disiplin kerja di instansi sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab bahwa pegawai merasa selalu hadir tepat waktu, pegawai mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugas setiap harinya, pegawai juga merasa selalu mengikuti arahan dan mematuhi segala sesuatu yang pimpinan arahkan demi

mendapatkan hasil kinerja yang baik dan pegawai juga selalu merasa berusaha untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Akan tetapi masih terdapat beberap responden yang menyatakan kurang setuju dan menyatakan tidak setuju, ini menjadi keberadaan responden yang masih meragukan disiplin kerja pegawai menjadi masukan penting bagi instansi untuk terus meningkatkan penerapan budaya kerja yang disiplin selain itu guna menumbuhkan dan menjaga kedisiplinan dengan cara memberikan *Reward* dalam bentuk insentif kehadiran, penghargaan terbuka dalam forum instansi, serta penugasan strategis kepada pegawai yang konsisten menunjukkan kedisiplinan tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Herfina Saptalia, Muhammad Idris, Diah Isnaini Asiati., 2022) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan hal yang penting untuk mendorong kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bersemangat dalam menjalankan tanggung jawabnya dengan baik. Motivasi juga penting agar pegawai tidak patah semangat atau mudah menyerah bila dihadapkan pada kondisi- kondisi sulit dalam menjalankan tanggung jawabnya di instansi. Adanya motivasi membuat pegawai tetap berusaha mencari jalan keluar dari kondisi sulit agar dapat mencapai tujuan organisasi instansi.

Berdasarkan karakteristik responden dengan usia dan masa kerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang paling banyak yaitu berusia >50 tahun dengan jumlah 32 orang atau 44% dan masa kerja paling banyak yaitu 11-30 tahun dengan jumlah 48 orang atau 66%. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, sangat berperan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai dengan usia >50 tahun dan masa kerja 11–30 tahun. Pengelolaan motivasi yang tepat dapat mengubah pengalaman, kedisiplinan, dan loyalitas pegawai menjadi keunggulan kompetitif bagi instansi Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai *T-Statistics* $2,720 > T\text{-Table } 1,994$ dan nilai signifikansi sebesar $0,007 < 0,05$. Hal ini berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

Dari hasil beberapa indikator pada variabel motivasi, Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang harus mempertahankan indikator kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan dan kebutuhan social dikarenakan memiliki nilai skor yang tinggi/baik, akan tetap Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang juga harus meningkatkan indikator pada kebutuhan akan penghargaan yang dimana memiliki nilai yang terendah pada pernyataan “Saya merasa bahwa instansi memberikan penghargaan yang adil atas kinerja saya” dan “Saya merasa instansi

memberikan saya kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dan potensi yang dimiliki”.

Dapat di lihat bahwa hasil pra survey sebelumnya menyatakan bahwa motivasi pada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang masih belum cukup tinggi. Hal ini terlihat dari sebagian pegawai yang hanya bekerja apa adanya, kurang bersemangat dalam bekerja, dan tidak mempunyai kreatifitas dan inovasi. Akan tetapi dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi pada pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga berdampak kepada tingkat kinerja pegawai.

Ini menggambarkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi pegawai dalam suatu instansi maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai. Begitu sebaliknya apabila tingkat motivasi rendah akan semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan motivasi di instansi sudah baik. Akan tetapi dari hasil beberapa indikator motivasi yang digunakan dapat diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang. Akan tetapi masih terdapat beberap responden yang menyatakan kurang setuju dan menyatakan tidak setuju, ini menandakan bahwa adanya keberadaan responden yang belum sepenuhnya puas terhadap motivasi pegawai. Untuk

meningkatkan motivasi kerja pegawai, instansi agar memberikan *Reward* dalam bentuk bonus kinerja, pengakuan institusional, serta akses terhadap program pengembangan karier dan pelatihan untuk menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan semangat kerja dan dorongan internal pegawai agar lebih optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Herfina Saptalia, Muhammad Idris, Diah Isnaini Asiati., 2022) yang menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 73 orang kemudian telah dianalisa, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompetensi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang, dengan arah positif. Hal ini menunjukkan jika kompetensi pegawai baik, maka kinerja pegawai semakin baik dan sebaliknya.
2. Disiplin Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang, dengan arah positif. Hal ini menunjukkan jika disiplin kerja pegawai baik, maka kinerja pegawai semakin baik dan sebaliknya.
3. Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang, dengan arah positif. Hal ini menunjukkan jika motivasi pegawai baik, maka kinerja pegawai semakin baik dan sebaliknya.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil kesimpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai, disarankan agar instansi memberikan *Reward* berupa pemberian sertifikat penghargaan, kesempatan mengikuti pelatihan lanjutan, dan promosi jabatan bagi pegawai yang memiliki kompetensi unggul. Selain *reward* instansi juga dapat memberikan *Punishment* berupa peringatan tertulis, penyesuaian tugas sesuai kemampuan, serta penundaan promosi bagi pegawai yang belum mencapai standar kompetensi yang ditetapkan.
2. Guna menumbuhkan dan menjaga kedisiplinan pegawai, disarankan memberikan *Reward* dalam bentuk insentif kehadiran, penghargaan terbuka dalam forum instansi, serta penugasan strategis kepada pegawai yang konsisten menunjukkan kedisiplinan tinggi. Selain *reward* instansi juga dapat memberikan *Punishment* diterapkan melalui teguran lisan maupun tertulis, pemotongan tunjangan kinerja, serta sanksi administratif sesuai peraturan yang berlaku bagi pegawai yang melanggar disiplin.
3. Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, disarankan agar memberikan *Reward* dalam bentuk bonus kinerja, pengakuan institusional, serta akses terhadap program pengembangan karier dan pelatihan. Selain *reward* instansi juga dapat memberikan *Punishment*

diterapkan melalui pembinaan personal, pembatasan akses pelatihan, atau rotasi kerja bagi pegawai yang menunjukkan penurunan semangat kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja pegawai hanya menggunakan faktor kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi. sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
3. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup variabel yang diteliti, yaitu hanya mencakup kinerja, kompetensi, disiplin kerja, dan

motivasi pegawai Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang. Oleh karena itu, disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat memperluas kajian dengan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau kepuasan kerja. Selain itu, penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat dilakukan pada instansi pemerintah lainnya atau wilayah yang berbeda, agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan dapat dibandingkan secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, A., & Sugiyanto, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Proceedings Universitas Pamulang*, 1(1).
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Riau: Zanafa Publishing.
- Astuti, R. W., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). The influence of leadership styles and work motivation on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 105-114.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bandung*: Alfabeta.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: BPFE UGM Persada.
- Handoko, T. hani. (2022). *Manajemen*. BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Henry Simamora. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia
- Herdiansyah, H. (2019). Metodologi penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial: Perspektif konvensional dan kontemporer.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. Widya Cipta: *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16-23.
- Husaini Usman.(2011). *Manajemen*. Jakarta : PT. Bumi Aksara

- Julianda, N., Sabrina, R., & Pasaribu, F. Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, KOMPENSASI Terhadap Kinerja Tendik Di STMIK Royal Kisaran.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok ; Rajawali Pers.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69-88.
- Maharani, A., Tanjung, H., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh kemampuan kerja, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai badan pendapatan daerah Kabupaten Deli Serdang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 30-41.
- Mangkunegara, A. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan 14)*. PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2018). *Sumber Daya Manusia Perusahaaan*. Cetakan Kedua belas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masriah, I., & Dianti Fauzi, R. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra adiperkasa di jakarta pusat. *Jurnal ekonomi efektif*, 4(3).
- Mayamin. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Banyuasin Iii. *Jurnal Media Ekonomi Dan Kewirausahaan (MEKU) FE Universitas Sumatera Selatan*, 1(1).
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
- Permana, P. F. C., & Pracoyo, A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 7(3), 80-89.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, (2), 666-670.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). umsu press.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. RefikaAditama
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sudirman, A., Lie, D., Sherly, S., & Dharma, E. (2019). The impact of work discipline and work ethic on the teacher performance of Sultan Agung Pematangsiantar Private Middle School Teachers TA 2018/2019. *International Journal of Business Studies*, 3(3), 125-135.
- Sugiyono (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2023. *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno (2019): Edy, Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2019
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group
- Terry, G. R. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Depok: PT Rajagrafindo Persada

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KOMPETENSI, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT PEMERINTAHAN KABUPATEN DELI SERDANG

Kepada Yth,
Pegawai Inspektorat Pemerintahan
Kabupaten Deli Serdang
Di –
Lubuk Pakam

Dengan Hormat,

Bersama saya,

Nama : Mufrizal

Mahasiswa : Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Sedang mengadakan penelitian dengan judul skripsi “**Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang**”. Untuk penelitian tersebut, saya mohon bantuan dari Saudara/i dengan hormat untuk memberikan penilaian melalui kuesioner ini dengan sebenar-benarnya berdasarkan dengan apa yang Saudara/i lakukan dan rasakan sehari hari selama bekerja, demikian, atas kerjasama yang diberikan, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Mufrizal

Petunjuk pengisian

Pada pertanyaan yang ada di bawah ini, Saudara/i dimohon untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda centang (√) pada pilihan jawaban yang tersedia.

Identitas responden ;

1. Usia :Tahun
2. Jenis Kelamin : () Lk / () Pr
3. Pendidikan : () SMA / () D1 / () D2 / () D3 / () D4
() S1 / () S2 / () S3
4. Masa Kerja :Tahun

Petunjuk pengisian ;

Silahkan Anda pilih jawaban yang menurut Anda paling sesuai dengan kondisi yang ada dengan memberikan tanda (√) pada pilihan jawaban yang tersedia.

Keterangan ;

- SS = Sangat Setuju
S = Setuju
KS = Kurang Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

Nilai Skor ;

- SS = Skor 5
S = Skor 4
KS = Skor 3
TS = Skor 2
STS = Skor 1

Variabel Kinerja Pegawai (Y)

| No. | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|--------------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | STS | TS | KS | S | SS |
| Kualitas kerja | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Saya selalu bekerja dengan teliti | | | | | |
| 2 | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu | | | | | |
| Kuantitas kerja | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Saya mendapat volume kerja yang sesuai dengan waktu yang ditentukan | | | | | |
| 4 | Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh instansi | | | | | |
| Pelaksanaan tugas | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai beban tugas | | | | | |
| 6 | Saya mampu bekerja sesuai dengan program yang telah ditetapkan | | | | | |
| Tanggung jawab | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Saya melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh | | | | | |
| 8 | Saya bekerja penuh dengan tanggung jawab | | | | | |

Variabel Kompetensi (X1)

| No. | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|--------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | STS | TS | KS | S | SS |
| Pengetahuan | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Saya memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan | | | | | |
| 2 | Saya memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan dalam bekerja | | | | | |
| Keahlian | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Saya memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani | | | | | |
| 4 | Saya memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah | | | | | |
| Sikap | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Saya memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja | | | | | |
| 6 | Saya memiliki kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan serta serius menghadapi keluhan | | | | | |

Variabel Disiplin Kerja (X2)

| No. | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | STS | TS | KS | S | SS |
| Kehadiran | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Saya selalu hadir setiap hari kerja | | | | | |
| 2 | Saya selalu hadir tepat waktu dalam bekerja | | | | | |
| Prosedur kerja | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Saya selalu mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugas sehari-hari | | | | | |
| 4 | Saya sudah cukup jelas memahami prosedur kerja di instansi | | | | | |
| Taat pada pimpinan | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Saya selalu mengikuti arahan pimpinan tanpa ragu-ragu | | | | | |
| 6 | Saya selalu mematuhi segala sesuatu yang pimpinan arahkan demi mendapat hasil terbaik | | | | | |
| Kesadaran menjalankan tugas kerja | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas tepat waktu | | | | | |
| 8 | Saya selalu menjalankan tugas tanpa perlu dipaksa | | | | | |
| Pertanggungjawaban | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Saya memiliki kerelaan dalam mengemban tanggungjawab atas tugas kerja | | | | | |
| 10 | Saya memiliki tanggungjawab terhadap sarana-prasarana yang digunakan termasuk perilaku kerja pegawai | | | | | |

Variabel Motivasi (X3)

| No. | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | STS | TS | KS | S | SS |
| Kebutuhan fisik | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Saya merasa kebutuhan diperhatikan oleh instansi tempat saya bekerja. | | | | | |
| 2 | Saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedia jaminan Kesehatan | | | | | |
| Kebutuhan rasa aman dan keselamatan | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Saya merasa fasilitas keamanan kerja yang disediakan sudah cukup baik | | | | | |
| 4 | Saya merasa fasilitas keselamatan kerja yang disediakan sudah cukup baik | | | | | |
| Kebutuhan social | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Saya merasa hubungan saya dengan anggota tim sangat baik | | | | | |
| 6 | Saya merasa dihargai atas kontribusi saya dalam tim | | | | | |
| Kebutuhan akan penghargaan | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Saya merasa bahwa instansi memberikan penghargaan yang adil atas kinerja saya | | | | | |
| 8 | Saya merasa instansi memberikan saya kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dan potensi yang dimiliki | | | | | |

Lampiran Hasil Pengujian SMART PLS

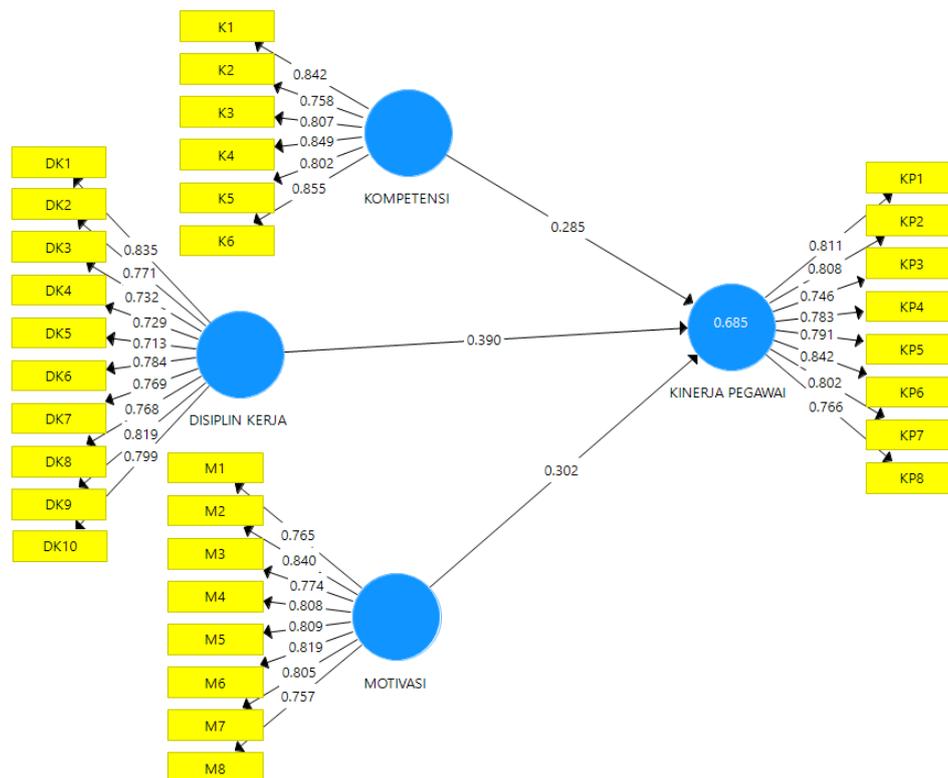
1. Outer Loading

| | DISIPLIN KERJA | KINERJA PEGAWAI | KOMPETENSI | MOTIVASI |
|------|----------------|-----------------|------------|----------|
| DK1 | 0,835 | | | |
| DK10 | 0,799 | | | |
| DK2 | 0,771 | | | |
| DK3 | 0,732 | | | |
| DK4 | 0,729 | | | |
| DK5 | 0,713 | | | |
| DK6 | 0,784 | | | |
| DK7 | 0,769 | | | |
| DK8 | 0,768 | | | |
| DK9 | 0,819 | | | |
| K1 | | | 0,842 | |
| K2 | | | 0,758 | |
| K3 | | | 0,807 | |
| K4 | | | 0,849 | |
| K5 | | | 0,802 | |
| K6 | | | 0,855 | |
| KP1 | | 0,811 | | |
| KP2 | | 0,808 | | |
| KP3 | | 0,746 | | |
| KP4 | | 0,783 | | |
| KP5 | | 0,791 | | |
| KP6 | | 0,842 | | |
| KP7 | | 0,802 | | |
| KP8 | | 0,766 | | |
| M1 | | | | 0,765 |
| M2 | | | | 0,840 |
| M3 | | | | 0,774 |
| M4 | | | | 0,808 |
| M5 | | | | 0,809 |
| M6 | | | | 0,819 |
| M7 | | | | 0,805 |
| M8 | | | | 0,757 |

2. Construct Reliability and Validity

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|------------------------|------------------|--------------|-----------------------|----------------------------------|
| DISIPLIN KERJA | 0,925 | 0,931 | 0,937 | 0,597 |
| KINERJA PEGAWAI | 0,916 | 0,922 | 0,932 | 0,631 |
| KOMPETENSI | 0,903 | 0,911 | 0,925 | 0,672 |
| MOTIVASI | 0,918 | 0,922 | 0,933 | 0,636 |

3. Gambar Path Coefficients



4. Cross Loading

| | DISIPLIN KERJA | KINERJA PEGAWAI | KOMPETENSI | MOTIVASI |
|------------|----------------|-----------------|------------|----------|
| DK1 | 0,904 | 0,867 | 0,847 | 0,863 |
| DK2 | 0,732 | 0,636 | 0,805 | 0,721 |
| DK3 | 0,806 | 0,831 | 0,520 | 0,803 |
| DK4 | 0,744 | 0,705 | 0,532 | 0,728 |
| DK5 | 0,777 | 0,713 | 0,773 | 0,787 |

| | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|
| DK6 | 0,719 | 0,648 | 0,832 | 0,695 |
| DK7 | 0,746 | 0,635 | 0,696 | 0,676 |
| DK8 | 0,791 | 0,742 | 0,506 | 0,696 |
| DK9 | 0,787 | 0,770 | 0,640 | 0,675 |
| DK10 | 0,747 | 0,746 | 0,614 | 0,781 |
| K1 | 0,815 | 0,798 | 0,900 | 0,795 |
| K2 | 0,699 | 0,610 | 0,823 | 0,701 |
| K3 | 0,603 | 0,518 | 0,756 | 0,597 |
| K4 | 0,616 | 0,545 | 0,714 | 0,608 |
| K5 | 0,766 | 0,707 | 0,822 | 0,791 |
| K6 | 0,680 | 0,617 | 0,855 | 0,671 |
| KP1 | 0,787 | 0,770 | 0,640 | 0,675 |
| KP2 | 0,732 | 0,773 | 0,588 | 0,714 |
| KP3 | 0,619 | 0,738 | 0,595 | 0,735 |
| KP4 | 0,750 | 0,842 | 0,605 | 0,778 |
| KP5 | 0,673 | 0,786 | 0,490 | 0,674 |
| KP6 | 0,904 | 0,867 | 0,847 | 0,863 |
| KP7 | 0,726 | 0,788 | 0,560 | 0,761 |
| KP8 | 0,764 | 0,763 | 0,638 | 0,752 |
| M1 | 0,760 | 0,776 | 0,458 | 0,787 |
| M2 | 0,777 | 0,713 | 0,773 | 0,787 |
| M3 | 0,810 | 0,799 | 0,713 | 0,818 |
| M4 | 0,904 | 0,867 | 0,847 | 0,863 |
| M5 | 0,732 | 0,636 | 0,805 | 0,721 |
| M6 | 0,739 | 0,754 | 0,608 | 0,792 |
| M7 | 0,682 | 0,733 | 0,669 | 0,810 |
| M8 | 0,670 | 0,689 | 0,616 | 0,778 |

5. R Square

| | R Square | R Square Adjusted |
|-----------------|----------|-------------------|
| KINERJA PEGAWAI | 0,685 | 0,672 |

6. F Square

| | KINERJA PEGAWAI |
|----------------|-----------------|
| DISIPLIN KERJA | 0,275 |
| KOMPETENSI | 0,143 |
| MOTIVASI | 0,179 |

7. Path Coefficients

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| DISIPLIN KERJA -> KINERJA PEGAWAI | 0,390 | 0,377 | 0,140 | 2,793 | 0,005 |
| KOMPETENSI -> KINERJA PEGAWAI | 0,285 | 0,280 | 0,110 | 2,590 | 0,010 |
| MOTIVASI -> KINERJA PEGAWAI | 0,302 | 0,325 | 0,111 | 2,720 | 0,007 |

8. Tabulasi Kompetensi

| K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 |
|----|----|----|----|----|----|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |

| M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |

11. Tabulasi Kinerja Pegawai

| KP1 | KP2 | KP3 | KP4 | KP5 | KP6 | KP7 | KP8 |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |

| KP1 | KP2 | KP3 | KP4 | KP5 | KP6 | KP7 | KP8 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| KP1 | KP2 | KP3 | KP4 | KP5 | KP6 | KP7 | KP8 |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |