

## **I. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam menjalankan tugasnya Abdi Negara atau yang sering disebut dengan Aparatur Sipil Negara memiliki tugas dan serta tanggung jawabnya masing-masing. Berhasil atau tidaknya pemerintah dalam mencapai tujuannya untuk kepentingan publik sangat ditentukan oleh peran Aparatur Sipil Negara (Bagudek & Girsang, 2021). Aparatur Sipil Negara adalah unsur yang penting dalam sebuah instansi pemerintah. Keberadaannya sangat dibutuhkan dalam rangka pelayanan kepada masyarakat karena bertugas memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat secara profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintah dan pembangunan (Andriansyah, 2018).

Aparatur Sipil Negara dituntut untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Dalam hal ini tentunya yang menjadi pelaku utama adalah Sumber Daya Manusia. Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah adalah instansi pemerintah yang memiliki peran dalam meningkatkan kualitas kesejahteraan sosial perorangan, kelompok dan masyarakat.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah membutuhkan tenaga kerja yang handal dan dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan visi dan misinya. Salah satu indikator keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi yang efektif dan efisien adalah ketersediaan sumber daya manusia (SDM). Pegawai yang bekerja di dalam lembaga pemerintahan dituntut untuk dapat dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya dengan efisien dan efektif (Faizal et al., 2023).

Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah dalam memberikan pelayanan yang lebih memuaskan kepada masyarakat dan dalam mewujudkan visi misinya. Apabila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi juga akan baik, artinya kinerja pegawai yang baik akan secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Perbaikan dalam penyelenggaraan pemerintahan harus terus dilakukan, terutama bagaimana menumbuhkan dan meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara. Pelaksanaan tugas pelayanan oleh Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah tergantung dari kinerja aparatnya.

Dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah Tahun 2023 capaian kinerja Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah sangat baik, hal tersebut tidak terlepas dari komitmen seluruh sumber daya manusia, anggaran, sarana prasarana yang efektif dan efisien. Namun masih adanya aduan dari masyarakat, pelayanan publik yang masih jauh dari harapan dan disiplin pegawai yang kurang.

Aparatur Sipil Negara yang berkompeten dapat meningkatkan kapasitas dan membangun pondasi yang kuat, sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Pengembangan kompetensi melalui proses pembelajaran terus menerus wajib dilakukan oleh seluruh pegawai ASN agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi (Republik Indonesia, 2023). Pengembangan kompetensi kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara sangat dibutuhkan oleh sebuah organisasi atau instansi pemerintahan. Dengan meningkatnya kompetensi kerja Aparatur Sipil Negara berupa kemampuan maupun keterampilan, pengetahuan, maka Aparatur Sipil Negara akan memberi kontribusi lebih bagi organisasi atau instansi pemerintah dalam mencapai keberhasilan visi dan misi. Individu dengan kompetensi yang lebih tinggi mempunyai kemungkinan lebih besar untuk mencapai kinerja dengan yang lebih baik (Kurniawan, 2023).

Hasil wawancara bersama Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah pada 27 Maret 2024 beliau memberikan keterangan bahwa rata-rata pegawai bekerja dengan baik, namun masih ada kendala jika tugas maupun pekerjaan pegawai yang masih menumpuk harus dibantu oleh pegawai lain agar dapat selesai

tepat waktu. Terdapat pegawai yang masih kurang teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini disebabkan karena ada sebagian dari pegawai yang tidak sesuai antara jabatan yang saat ini diduduki dengan latar belakang pendidikan pegawai, selain itu masih adanya beberapa pegawai yang kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang telah diberikan.

Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa kompetensi memiliki kontribusi positif terhadap kinerja (Andriansyah, 2018). Kompetensi dipengaruhi oleh pengetahuan, motivasi, karakteristik pribadi dan konsep diri sehingga kompetensi dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Garaika (2020) menyebutkan ada pengaruh signifikan antara pelatihan, pengembangan karir, serta kompetensi terhadap kinerja. Sejalan dengan hal tersebut Wicaksono S (2019) kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pakpahan & Noviandy Aulia (2022) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Bimanti & Savhira (2020) menyebutkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu Marlinda & Hasan (2021) menyimpulkan bahwa kompetensi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pariaman.

Satu diantara cara untuk mengembangkan kinerja pegawai di organisasi adalah dengan mengadakan program pelatihan (Bimanti & Savhira, 2020). Pelatihan sangat diperlukan guna meningkatkan tenaga kerja dalam memajukan organisasi dan menjadi salah satu faktor terpenting dalam persaingan baik dari dalam negeri maupun luar negeri di tengah pesatnya perkembangan jaman.

ASN perlu mendapatkan pendidikan dan pelatihan agar dapat mengetahui sejauh mana kemampuan dan pengetahuan serta karakter tenaga kerja sehingga dapat mengembangkan pengetahuan yang berfungsi untuk terciptanya profesionalisme kerja dan terwujudnya tujuan Negara (Andriansyah, 2018). Menurut Anggereni (2019) jika pelatihan sering dilakukan, maka kinerja karyawan semakin tinggi. Pelatihan dapat menambah pengalaman serta meningkatkan kompetensi kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi sehingga mendukung terciptanya kinerja yang tinggi.

Penelitian Bimanti & Savhira (2020) menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu Sinaga & Sitinjak (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh atas peningkatan kinerja pegawai. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh pelatihan yang berarti pelatihan yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai (Wardhana & Muslichah, 2021). Namun dalam penelitian yang dilakukan Wicaksono S (2019) disebutkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam pelaksanaan pelayanan publik oleh Abdi Negara atau Aparatur Sipil Negara tentu terdapat masalah ataupun kendala yang dihadapi. Masalah tersebut diantaranya adalah kurangnya kesempatan Aparatur Sipil Negara untuk mendapatkan pelatihan atau pengembangan kompetensi kerja dikarenakan anggaran maupun kuota pada sebuah instansi terbatas. Selain itu masalah individu yang masih kurang termotivasi dan kurangnya kesadaran diri untuk mengembangkan kompetensinya.

Permasalahan tersebut merupakan permasalahan umum yang dialami oleh berbagai organisasi atau instansi pemerintah, begitupun dengan Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Dalam menjalankan fungsinya diperlukan Aparatur Sipil Negara yang berkompeten dan profesional.

Aparatur Sipil Negara Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 610 orang terbilang masih sangat kurang dalam mencukupi pelaksanaan tugas serta fungsi dari Dinas

Sosial Provinsi Jawa Tengah terutama dalam menurunkan Populasi Pemerlu Kesejahteraan Sosial. Klasifikasi tingkat Pendidikan S-3 sebanyak 1 orang, S-2 sebanyak 62 orang, S-1 atau D-IV sebanyak 293 orang, D-III sebanyak 32 orang, SMA sebanyak 195 orang, SMP sebanyak 18 orang, dan SD sebanyak 9 orang. Meskipun pendidikan bukan hanya faktor yang dapat menentukan keberhasilan seseorang dalam bekerja, namun demikian tingkat pendidikan masih menjadi indeks keunggulan daya nalar dan kualitas Sumber Daya Manusia di sebagian besar negara di dunia.

Selain kompetensi dan pelatihan, disiplin juga berpengaruh terhadap pemberian pelayanan Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah kepada masyarakat. Undang-undang telah mengatur Aparatur Sipil Negara sebagai abdi masyarakat agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya. Supaya pemerintahan berjalan dengan lancar, Aparatur sipil Negara dituntut untuk menjadi pegawai yang dapat diandalkan, professional dan bermoral.

Adanya kesadaran dan kesediaan Aparatur Sipil Negara di dalam mentaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial dan tingginya rasa tanggung jawab Aparatur Sipil Negara terhadap perintah yang diberikan mendorong semangat dan gairah kerja sehingga dapat mewujudkan tujuan instansi. Disiplin kerja mampu meningkatkan kinerja berkaitan dengan rasa tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien (Kurniawan, 2023).

Penulis melakukan pengamatan saat di lokasi penelitian, masih terdapat beberapa pegawai yang belum disiplin salah satunya adalah datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa alasan yang jelas. Tingkat kedisiplinan pegawai masih kurang baik, dapat dilihat dari adanya beberapa pegawai yang kurang patuh terhadap aturan pada saat jam kerja serta adanya pegawai yang istirahat di jam kerja, adanya pegawai yang datang terlambat setelah jam istirahat, ada pegawai yang tidak berada di ruangan pada saat jam kerja sedang berlangsung atau menggunakan aplikasi *fake gps* untuk menarik absensi agar bisa absen di luar kantor.

**Tabel 1.1 Rekapitulasi Kasus Pelanggaran Disiplin dan Penjatuhan Hukuman Disiplin Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah Tahun 2023**

Jenis Hukuman Disiplin		Mangkir	Penyalahgunaan Wewenang	Total
I.	<b>Ringan</b>	4	1	5
II.	<b>Sedang</b>		1	1
III.	<b>Berat</b>		2	2
<b>Jumlah</b>				8

Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Bimanti & Savhira, 2020). Hasil penelitian dari Wicaksono S (2019) menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu Penelitian Marlinda & Hasan (2021) menyebutkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain menyebutkan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Pakpahan & Noviany Aulia, 2022). Pranitasari & Khotimah (2021) menyimpulkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan, semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka semakin tinggi kinerjanya.

Disiplin kerja merupakan sebuah tindakan yang dilaksanakan oleh pegawai yang sesuai dengan aturan tertulis maupun tidak tertulis dalam sebuah organisasi. (Rahmatin, 2018). Pegawai yang mempunyai disiplin kerja akan bekerja secara efektif dan efisien dalam mengelola waktu bekerja agar tidak terjadi penyimpangan yang dapat merugikan instansi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai karena kedisiplinan dapat membentuk individu serta membuat kesuksesan dalam bekerja (Nelson M Herik et al., 2023).

Kedisiplinan adalah salah satu cara mewujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat, di mana disiplin dalam bekerja yang baik akan menumbuhkan kesadaran dalam diri pegawai untuk mengerjakan tugas serta tanggung jawabnya dengan baik.

Disiplin kerja yang tinggi dapat mencerminkan rasa tanggung jawab individu atau seseorang terhadap tugas yang diberikan pegawai, karena dengan semakin berkembangnya suatu organisasi/instansi dan semakin tingginya teknologi yang digunakan oleh instansi, menyebabkan munculnya perubahan serta semakin luasnya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai, sehingga perlu diadakan disiplin pegawai agar tujuan instansi dapat tercapai.

Disiplin Aparatur Sipil Negara perlu dilakukan secara rinci karena pada hakikatnya itu merupakan cerminan kinerja seorang pegawai. Disiplin pegawai sangat penting bagi sebuah instansi sehingga Pemerintah mengupayakan berbagai cara terlihat dari aturan-aturan dan kebijakan yang mengatur mengenai hal tersebut. Pemerintah Indonesia telah memberikan suatu regulasi dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah ini Pemerintah Daerah bersama dengan Organisasi Perangkat daerah dapat mengatur lebih lanjut mengenai penegakan disiplin serta menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas guna terwujudnya profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Saat ini masih ada beberapa instansi yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang cukup memadai, mendapatkan pelatihan yang cukup dan disiplin pegawai yang rendah. Peran kompetensi kerja pelatihan kerja dan disiplin kerja saling terkait dan saling mendukung. Seseorang yang memiliki kompetensi kerja yang tinggi tetapi tidak pernah mendapatkan pelatihan kurang memiliki disiplin kerja dapat mengurangi kinerjanya, demikian pula sebaliknya. Sebuah organisasi yang ingin meningkatkan kinerjanya biasanya akan fokus pada pengembangan kedua aspek tersebut.

Sesuai latar belakang tersebut, penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui peran kompetensi kerja, pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimanakah pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimanakah pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan arah atau sasaran akhir pada suatu penelitian. Adapun tujuan penelitian sebagai sasaran akhir pada penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh serta peran kompetensi kerja, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian terhadap kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah adalah untuk membantu Aparatur Sipil Negara Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah menjadi lebih baik dan memiliki kompetensi yang tinggi, mendapatkan pelatihan yang cukup serta memiliki sikap disiplin yang lebih baik. Penelitian ini diharapkan mampu memaksimalkan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah.

## **2. Telaah Pustaka**

### **2.1 Grand Theory Kinerja**

*Grand Theory* kinerja dikenalkan oleh Wirawan (2009) yaitu keluaran yang dimunculkan oleh fungsi-fungsi atau beberapa indikator sebuah pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu yang telah diberikan. Kinerja pegawai adalah hasil sinergi dari beberapa faktor yaitu faktor internal pegawai meliputi disiplin kerja, motivasi kerja, pengetahuan dan keterampilan. Sedangkan lingkungan internal organisasi meliputi kepemimpinan, strategi organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan serta kebijakan organisasi.

Teori kinerja Wirawan (2009) digunakan sebagai teori dasar dalam penelitian ini karena model teori tersebut sudah mencakup keseluruhan variabel baik variabel dependen maupun independent dalam penelitian ini. Variabel tersebut diantaranya kinerja pegawai (Y), kompetensi (X1), pelatihan (X2) dan disiplin kerja (X3). Variabel organisasi dalam teori ini terwakili oleh disiplin kerja yang termasuk dalam sub variabel interbal pegawai. Variabel lingkungan internal organisasi dalam teori ini diwakili oleh variabel kompetensi pegawai dan pelatihan.

Kinerja memiliki makna yang luas, bukan hanya prestasi kerja atau hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Menurut (Rahmadani & Sampeliling, 2023) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat diperoleh pegawai baik individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi, berdasarkan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan ketekunan, kemandirian, dan kemampuan dalam mengatasi masalah sesuai waktu yang diberikan dengan tidak melanggar hukum, secara legal, serta sesuai dengan moral dan etika (Erlangga, 2021).

Menurut Mangkunegara (2019) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada pegawai. Sebuah instansi membutuhkan individu yang memiliki kinerja tinggi untuk memenuhi tujuan instansi, memberikan layanan dan produk yang menjadi spesialisasi mereka, sehingga akhirnya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sehingga pengertian kinerja dapat disimpulkan sebagai tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan.

Keberhasilan organisasi dalam menjalankan kegiatannya dapat dinilai dari ketercapaian kinerjanya, baik kinerja perseorangan maupun kinerja organisasi. Perhatian utama sebuah instansi adalah tercapainya target kinerja, karena hal tersebut akan berdampak terhadap instansi dan eksistensinya. Menurut Darmawan (2023) kinerja adalah segala sesuatu yang diperoleh dari usaha organisasi atau pekerjaan yang diselesaikannya dalam jangka waktu tertentu sesuai standar yang ditetapkan.

Afandi (2018) menjelaskan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang atau kelompok dalam organisasi/perusahaan sesuai dengan tugas wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing demi pencapaian tujuan organisasi, tidak melanggar hukum ataupun tidak bertentangan dengan etika dan moral.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja dari seorang pegawai selama bekerja dalam menjalankan tugas pokok jabatannya yang dijadikan sebagai landasan apakah pegawai tersebut dapat disebut mempunyai prestasi kerja yang baik atau tidak.

Menurut Annatasya & Rosalina (2022) terdapat faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja pegawai yaitu :

1. Otoritas (wewenang). Otoritas atau wewenang merupakan tindakan dari suatu sifat yang dimiliki seseorang anggota organisasi yang ditujukan kepada anggota lain dalam suatu organisasi yang bersifat formal, untuk melakukan kegiatan-kegiatan kerja di mana berkontribusi pada pekerjaan tersebut.
2. Disiplin. Disiplin merupakan sikap yang taat pada norma, hukum serta peraturan-peraturan yang berlaku baik dalam lingkungan internal atau eksternal organisasi/perusahaan.
3. Inisiatif. Inisiatif dimana berkaitan dengan kreatifitas serta daya pikir dalam menciptakan dan membentuk ide atau gagasan untuk merencanakan suatu hal yang terkait dengan visi dan misi serta tujuan organisasi/perusahaan.
4. Efektivitas dan efisiensi. Apabila suatu tujuan dapat tercapai maka bisa dikatakan bahwa kegiatan tersebut berjalan efektif dan apabila kegiatannya memiliki akibat positif yang dicari dari kegiatan tersebut maka dapat dikatakan efisien. Namun apabila kegiatan tersebut sudah efektif tetapi menimbulkan beberapa akibat yang tidak dicari dari kegiatan tersebut sehingga memunculkan kepuasan walaupun efektif maka dikatakan tidak efisien.

Menurut Kementerian PANRB RI (2022) terdapat ukuran keberhasilan/indikator Kinerja Aparatur Sipil Negara yang meliputi aspek :

1. Kuantitas pekerjaan
2. Kualitas pekerjaan
3. Waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja
4. Efektifitas biaya
5. Perilaku kerja (berorientasi pelayanan, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif)

## **2.2 Kompetensi**

Kompetensi merupakan suatu karakter dasar yang dimiliki individu sebagai keefektifan dan hasil dalam pekerjaannya. Kompetensi kerja yang sudah jauh melekat di dalam diri seseorang dapat dipakai untuk mengetahui seberapa efektif kinerjanya. Untuk mengembangkan kompetensi dalam hal kemampuan dan pengetahuan dapat dilakukan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Dalam sebuah kompetensi terdapat juga hal yang dinamakan sebagai motif kompetensi yang dapat dimiliki oleh seseorang ketika menjalani proses seleksi (Yusup, 2021).

Kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang memungkinkan seseorang menunjukkan kinerja superior di dalam pekerjaannya. Menurut Yusup (2021) seseorang yang memiliki kompetensi adalah individu yang dengan keterampilannya dapat mengerjakan pekerjaan dengan cepat, mudah, intuitif, dan tidak pernah atau jarang berbuat kesalahan. Nelson & Haryati (2023) menjelaskan kompetensi adalah suatu kemampuan pegawai yang dilandasi oleh kemampuan, pengetahuan, kecakapan atau kepribadian individu yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Kompetensi diartikan sebagai seperangkat perilaku kunci yang diperlukan untuk berhasil dalam melaksanakan peran dan tugas tertentu dalam konteks pekerjaan (Nuraini, 2023). Ahmadi & Sulistyono (2019) menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dilandasi oleh pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan suatu kemampuan pegawai yang dilandasi oleh kemampuan, pengetahuan, kecakapan atau kepribadian individu yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Simanjuntak, 2022).

Kompetensi adalah salah satu sifat karakteristik pribadi yang melekat pada diri pegawai (Wicaksono S, 2019). Kompetensi adalah bagian dari kepribadian seseorang yang relatif stabil dan dalam serta bisa diukur dari perilaku seseorang, baik di tempat kerja maupun di berbagai macam situasi. Kompetensi dianggap sebagai penentu kualitas kinerja seorang pegawai dalam bidang pekerjaannya. Semakin kompeten seseorang, semakin mampu ia menguasai dan menerapkan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Tingkat kompetensi pegawai dapat diukur dari sejumlah indikator termasuk pengetahuan dan keterampilan yang semakin berkembang, serta perkembangan dalam aspek perilaku dan konsep diri yang semakin baik.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan kompetensi kerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu baik itu karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugas keprofesionalannya yang didapat melalui pendidikan maupun pelatihan sehingga menghasilkan pekerjaan yang memuaskan.

Menurut Bagudek & Girsang (2021) Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang antara lain :

1. Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan terhadap diri ataupun terhadap orang lain akan mempengaruhi perilaku individu. Apabila seseorang percaya bahwa mereka tidak inovatif dan kreatif, seseorang tidak akan berusaha untuk berpikir tentang mencari cara baru atau alternatif lain dalam melakukan sesuatu.
2. Keterampilan. Keterampilan memiliki peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan orang banyak merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan beberapa instruksi, praktek maupun umpan balik.
3. Pengalaman. Keahlian dari berbagai kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, berbicara dengan banyak orang, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang belum pernah berada dalam organisasi besar dan kompleks tidak akan dapat mengembangkan kecerdasan organisasional untuk mengetahui dinamika kekuasaan dan pengaruh di dalam lingkungan tersebut.
4. Motivasi. Salah satu faktor dalam kompetensi yang bisa berubah adalah motivasi. Pemimpin yang memberi apresiasi kepada pekerjaan bawahannya, memberikan dorongan, memberikan pengakuan dan perhatian personal dari atasan dapat memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi seorang bawahan.
5. Isu Emosional. Hambatan emosional merupakan salah satu hal yang dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat sebuah kesalahan, merasa malu, merasa tidak dihargai atau tidak menjadi bagian dalam sebuah kelompok, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat berpengaruh terhadap kemampuan komunikasi dan menyelesaikan permasalahan dengan pimpinan. Seseorang kemungkinan akan mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

Menurut Nuraini (2023) beberapa karakteristik yang dapat diidentifikasi pada pegawai dengan kompetensi tinggi antara lain :

- a. Menjalankan tugas sesuai standar  
Pegawai yang kompeten memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sesuai dengan standar pekerjaan yang ditetapkan. Mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang apa yang diharapkan dari mereka dan dapat konsisten mencapai atau bahkan melebihi standar tersebut.
- b. Pengalaman yang luas

Mereka memiliki pengetahuan yang luas terkait dengan bidang pekerjaan mereka. Ini mencakup pemahaman yang mendalam tentang konsep, prinsip, atau teori yang relevan. Pengetahuan ini memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang informatif, serta untuk mengatasi tantangan yang mungkin muncul.

- c. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat  
Pegawai yang kompeten mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan efisien tanpa mengorbankan kualitas. Mereka memiliki kemampuan untuk bekerja dengan cepat, tetapi tetap memperhatikan detail dan akurat.
- d. Kemampuan menyusun laporan akurat dan sistematis  
Dalam banyak pekerjaan, kemampuan untuk mengkomunikasikan hasil pekerjaan melalui laporan adalah kunci. Pegawai yang kompeten mampu menyusun laporan yang akurat, sistematis, dan informatif. Ini membantu dalam pemantauan kinerja dan pengambilan keputusan.
- e. Kemampuan mengendalikan emosi  
Kemampuan untuk mengendalikan emosi adalah aspek penting dari kompetensi. Pegawai yang berkompeten dapat menjaga ketenangan dan berpikir jernih dalam situasi yang menegangkan atau konflik. Mereka juga dapat berinteraksi secara profesional dengan rekan kerja, pelanggan, atau atasan.
- f. Kemampuan berkomunikasi  
Kompetensi tidak terbatas pada keterampilan teknis saja, tetapi juga mencakup kemampuan berkomunikasi. Pegawai yang kompeten dapat berkomunikasi secara efektif baik secara lisan maupun tertulis. Mereka dapat menyampaikan ide, informasi atau instruksi dengan jelas dan persuasif.
- g. Kemampuan bekerja mandiri dan dalam kelompok  
Pegawai yang kompeten memiliki fleksibilitas untuk bekerja secara mandiri atau sebagai bagian dari tim. Mereka dapat mengambil inisiatif dan bertanggungjawab atas tugas-tugas mereka sendiri. Di sisi lain, mereka juga dapat berkontribusi secara positif dalam kolaborasi tim.
- h. Kepemimpinan dan kemampuan manajerial  
Beberapa pekerjaan memerlukan kemampuan kepemimpinan atau manajerial. Pegawai yang kompeten dalam hal ini dapat memimpin tim atau mengelola proyek yang efektif. Mereka dapat menginspirasi, membimbing, dan mencapai hasil yang diinginkan.

### 2.3 Pelatihan

Kesuksesan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. Kualitas individu yang maksimum dapat diperoleh antara lain dengan program pelatihan. Menurut Wardhana & Muslichah (2021) pelatihan kerja adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan merupakan pembelajaran yang diberikan sebagai upaya memperbaiki kinerja terkait dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini (Sinaga & Sitinjak, 2021).

Menurut Anggereni (2019) pelatihan merupakan komponen dari pendidikan yang menyangkut proses pembelajaran untuk meningkatkan dan memperoleh keterampilan di luar sistem pendidikan yang diterapkan, dalam jangka waktu yang singkat dengan metode yang lebih mengedepankan pelatihan dibandingkan dengan teori. Pelatihan (*training*) merupakan setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pada tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai (Wicaksono S, 2019). Idealnya pelatihan disusun untuk menggapai tujuan instansi, yang pada saat yang sama juga dikerjakan untuk dapat melaksanakan tujuan dari individu. Pelatihan kerja merupakan kegiatan yang banyak dilaksanakan karena dengan adanya pelatihan para pegawai diperkirakan akan dapat lebih produktif dan terampil.



Menurut Bimanti & Savhira (2020) terdapat enam indikator dalam pelatihan kerja antara lain :

1. Instruktur. Instruktur yang bertugas memberikan materi harus mempunyai kualifikasi dan standar yang sesuai dengan bidang kompetensinya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.
2. Peserta. Peserta pelatihan dipilih mengacu pada persyaratan tertentu sesuai kualifikasi yang dimiliki.
3. Materi pelatihan. Pelatihan sumber daya manusia adalah materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan.
4. Metode. Agar dapat berlangsung kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif diperlukan metode pelatihan yang efektif sesuai dengan jenis komponen dan materi peserta diklat.
5. Tujuan. Pelatihan memiliki tujuan yang telah ditentukan, khususnya berkaitan dengan penyusunan penetapan tujuan dan rencana aksi.
6. Sasaran. Tujuan pelatihan harus ditetapkan dengan kriteria yang rinci dan terukur.

Menurut Rosento & Karlina (2019) tujuan pelatihan adalah :

1. Memperbaiki kinerja. Pegawai yang bekerja dengan memuaskan karena kekurangan keahlian merupakan calon utama peserta pelatihan.
2. Memutakhirkan kompetensi pegawai sejalan dengan perkembangan dan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan pegawai dapat mengimplementasikan teknologi baru secara efisien dan efektif.
3. Meminimalkan waktu pembelajaran bagi pegawai baru agar lebih berkompeten dalam pekerjaan. Pegawai baru seringkali kurang menguasai kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan menjadi pegawai yang kompeten.
4. Mendukung dalam memecahkan masalah operasional. Pelatihan dapat membantu kalangan pegawai memecahkan masalah-masalah organisasional dan menuntaskan pekerjaan mereka secara efektif.
5. Mempersiapkan pegawai untuk promosi. Salah satu unsur kunci dalam sistem pengembangan karir adalah dengan pelatihan. Pelatihan memberdayakan pegawai untuk dapat memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan berikutnya terhadap organisasi.
6. Mengorientasikan karyawan sehingga menimbulkan kesan yang menyenangkan bagi pegawai.
7. Mendukung kebutuhan pertumbuhan pribadi diantara semua pegawai.

## **2.4 Disiplin Kerja**

Kedisiplinan dalam pekerjaan adalah suatu hal penting harus tumbuh pada setiap individu di dalam maupun di luar organisasi, setiap individu harus patuh pada segala peraturan yang ada dan telah disepakati sebelumnya serta berbagai peraturan yang ada dan telah disepakati sebelumnya serta bersedia menerima semua konsekuensi apabila melanggar ketentuan yang berlaku tersebut (Pranitasari & Khotimah, 2021). Sehingga semakin lama disiplin kerja akan menjadi suatu kebiasaan positif dan akan membekas pada diri individu.

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati tanggung jawab yang menjadi kewajiban dan menjauhi larangan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

Disiplin kerja adalah perasaan sadar dan bersedia karyawan untuk taat pada semua aturan keorganisasian serta norma-norma yang berlaku (Saiful Bahri, et.al, 2023). Disiplin

kerja merupakan kesediaan dan kesadaran seseorang untuk taat pada aturan instansi dan norma sosial yang diberlakukan (Siagian, 2021). Menurut Pranitasari & Khotimah, (2021) disiplin merupakan sebuah usaha untuk mencegah terjadinya pelanggaran terhadap ketentuan yang disepakati bersama dalam rangka melaksanakan kegiatan agar pemberian pembinaan hukuman pada individu atau kelompok dapat dihindari.

Menurut Putra & Mahanani (2022) kedisiplinan adalah kesediaan dan kesadaran seseorang dalam mentaati semua peraturan-peraturan organisasi ataupun norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan yang baik menngambarkan besarnya tugas seseorang terhadap semua tugas yang diberikan seseorang. Menurut Bagudek & Girsang (2021) disiplin merupakan perilaku seseorang yang konsisten dengan aturan atau prosedur kerja yang ada, disiplin adalah sikap, perbuatan dan tingkah laku yang sesuai dengan peraturan dari instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai adalah tingkah laku individu yang sesuai dengan aturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah perilaku, sikap, dan tindakan yang sejalan dengan regulasi dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Bagudek & Girsang (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

a. Besar atau kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan taat pada semua aturan yang berlaku jika mereka merasa bahwa penghargaan yang mereka terima sejalan dengan kontribusi dan usaha yang telah mereka berikan kepada instansi. Bila pegawai menerima penghargaan yang sesuai, pegawai akan dapat bekerja tekun dan tenang, dan akan selalu berusaha bekerja dengan semaksimal mungkin. Akan tetapi apabila pegawai merasa kompensasi yang diterimanya tidak memadai, mereka mungkin merasa terdorong untuk mencari sumber penghasilan tambahan di luar pekerjaan utama mereka, hal ini menyebabkan pegawai sering meminta izin keluar atau sering mangkir.

b. Keberadaan atau ketiadaan keteladanan dari pimpinan dalam instansi

Sikap teladan dari pimpinan sangat penting, karena dalam lingkungan organisasi, setiap pegawai akan selalu mengamati bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengontrol dirinya dari ucapan, sikap dan perbuatan yang dapat melanggar tata tertib yang sudah diterapkan.

Peran keteladanan pimpinan menjadi kekuatan utama dalam sebuah instansi, bahkan sangat mendominasi dibandingkan dengan beberapa aspek-aspek lain yang mempengaruhi disiplin dalam sebuah organisasi, dikarenakan pemimpin dalam sebuah organisasi masih menjadi panutan bagi para pegawai. Para bawahan akan mencontoh apa yang dilihatnya setiap hari. Apapun yang dikerjakan oleh pimpinannya. Oleh karena itu apabila seorang pemimpin yang mengharapkan tegaknya disiplin dalam sebuah organisasi, maka pemimpin harus terlebih dahulu mempraktekkan agar dapat ditiru dengan baik oleh pegawai lain.

c. Ada atau tidak adanya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan kedisiplinan pegawai tidak mungkin dapat terlaksana dalam sebuah organisasi apabila belum adanya ketentuan tertulis yang pasti agar bisa dijadikan pegangan bersama. Disiplin pegawai tidak mungkin bisa ditegakkan apabila ketentuan yang dibuat hanya sesuai dengan instruksi secara lisan yang bisa berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

Para pegawai akan mau melaksanakan disiplin abila ada aturan jelas, pasti dan diinformasikan kepada pegawai. Apabila aturan disiplin hanya berdasarkan keinginan dari pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, maka jangan harap bahwa

para pegawai akan patuh terhadap aturan tersebut. Maka dari itu, kedisiplinan akan dapat diterapkan di dalam sebuah organisasi, jika terdapat aturan tertulis yang putus bersama. Sehingga para pegawai akan mendapatkan suatu kepastian bahwa siapa saja yang melanggar aturan akan dikenakan sanksi.

d. Keberanian pimpinan mengambil tindakan

Perlu adanya keberanian dari pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran apabila ada pegawai yang melanggar disiplin. Dengan adanya penerapan tindakan terhadap pegawai yang melanggar disiplin sesuai dengan sanksi yang berlaku, akan memberikan rasa perlindungan bagi seluruh pegawai. Dengan demikian pegawai berkomitmen untuk tidak melakukan pelanggaran yang serupa. Pada situasi ini, seluruh pegawai akan terhindar dari sikap seenaknya sendiri atau sembrono dalam organisasi. Sebaliknya apabila pemimpin kurang berani mengambil penerapan tindakan walaupun pegawai sudah jelas melanggar disiplin dan aturan yang ada, akan tetapi tidak ditegur atau dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja di dalam sebuah organisasi.

e. Ada atau tidaknya pengawasan dari pimpinan

Dalam seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi perlu adanya sebuah pengawasan, yang bertujuan untuk membimbing para pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan tepat dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi sifat manusia bahwa mereka cenderung menginginkan kebebasan, tanpa adanya Batasan atau kendala dari aturan. Dengan adanya pengawasan semacam itu, sebagian kecil para pegawai akan mungkin akan terbiasa menjalankan disiplin kerja. Untuk sebagian pegawai yang sudah menyadari pengertian disiplin, tidak perlu ada pengawasan dari pimpinan, tetapi bagi pegawai yang lain kedisiplinan masih perlu agak dipaksakan, agar pegawai tidak berbuat semaunya sendiri dalam organisasi.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Perhatian kepada para pegawai penting karena setiap individu memiliki perbedaan sifat dan karakter antara pegawai satu dengan yang lain. Setiap individu memiliki kerelaan dan daya patuh Masing-masing. Namun terlepas dari bagaimana karakter seseorang, terdapat strategi terbaik untuk memastikan bahwa mereka mau patuh terhadap peraturan serta patuh terhadap peraturan dan mematuhi norma-norma yang berlaku disekitarnya.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan terkait dengan penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian/ Penulis/ Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng / Anggereni Ni Wayan / 2018	❖ Pelatihan ❖ Kinerja Karyawan	❖ Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan pada LPD Kabupaten Buleleng
2.	Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Probo Sakti	❖ Disiplin Kerja ❖ Kinerja Karyawan	❖ Secara simultan faktor kepemimpinan, kedisiplinan kerja serta motivasi mempengaruhi

	Probolinggo / Saiful Bahri / 2023		kinerja positif dan signifikan
3.	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Padang / Nelson Herik / 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kompetensi</li> <li>❖ Disiplin Kerja</li> <li>❖ Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kompetensi memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>❖ Disiplin kerja memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>❖ Pengaruh hubungan antara kedua variabel yaitu kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan antara variabel yang tergolong cukup erat</li> </ul>
5.	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kharisma Guna Makmur / Wicaksono, Hokgy / 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kompetensi</li> <li>❖ Pelatihan</li> <li>❖ Disiplin Kerja</li> <li>❖ Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ada pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan</li> <li>❖ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan</li> <li>❖ Disiplin kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
6.	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Biro Hubungan Masyarakat Kementerian Perindustrian RI / Sitompul et al. / 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kompetensi</li> <li>❖ Disiplin Kerja</li> <li>❖ Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap kinerja pegawai</li> <li>❖ Disiplin kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
7.	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada UPT Badan Pendapatan Daerah Kecamatan Gunung Malela Kabupaten Simalungun / Tumanggor Bagudek, Girsang Rosita / 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kompetensi</li> <li>❖ Disiplin Kerja</li> <li>❖ Kinerja Pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Terdapat dampak positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai</li> <li>❖ Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>

			❖ Terdapat dampak positif dan berpengaruh signifikan antara kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai
--	--	--	--

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, saat menentukan permasalahan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2020). Pada sebuah organisasi pegawai merupakan sesuatu hal yang penting dan harus dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya tata kelola dan pengaturan terhadap manajemen sumber daya manusia secara professional, diharapkan adanya keselarasan antara pemenuhan kebutuhan masing-masing pegawai dengan kemampuan dan tuntutan organisasi dapat terwujud. Oleh karena itu kinerja suatu organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia yang terkait didalamnya. Ahmadi & Sulistyono (2019) menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dilandasi oleh pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki serta didukung oleh kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Kompetensi adalah salah satu variabel yang berperan dalam meningkatkan kinerja individu maupun suatu organisasi. Pengembangan pegawai berbasis kompetensi adalah salah satu upaya yang dapat meningkatkan kinerja. Kusumasari & Lukiastuti (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Wicaksono (2019) kompetensi memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Darmawan (2023) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perangkat desa di Kabupaten Buleleng. Menurut Marleni et al., (2022) kompetensi memiliki dampak yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian dari Ahmadi & Sulistyono (2019) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis penelitian ini adalah :

H1 : Terdapat pengaruh yang positif antara kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai

Pelatihan memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan. Pendidikan dan pelatihan pegawai dapat meningkatkan kinerja seseorang pegawai baik untuk waktu sekarang maupun di waktu yang akan datang sesuai dengan perkembangan zaman. Menurut Anggereni (2019) pelatihan adalah suatu usaha yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan kerja pegawai dalam waktu relatif singkat.

Penelitian Sinaga & Sitinjak (2021) memperoleh hasil adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan (Anggereni, 2019). Sedangkan penelitian dari Wardhana & Muslichah (2021) menyimpulkan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap kinerja pegawai yang berarti pelatihan yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Terdapat pengaruh yang positif antara pelatihan terhadap kinerja pegawai

Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh disiplin kerja. Disiplin kerja yang baik tercermin dari kesadaran

yang tinggi para pegawai dalam mematuhi segala ketentuan yang ada dan tingginya rasa tanggung jawab akan tugas dari masing masing pegawai (Aulia & Trianasari, 2021). Disiplin kerja merupakan kesediaan dan kesadaran pegawai dalam mentaati semua aturan organisasi dengan norma sosial yang berlaku (Ningsih et al., 2022). Disiplin kerja merupakan suatu instrument yang digunakan oleh pimpinan untuk berinteraksi dengan para pegawai sehingga mereka mau mengubah perilaku mereka sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

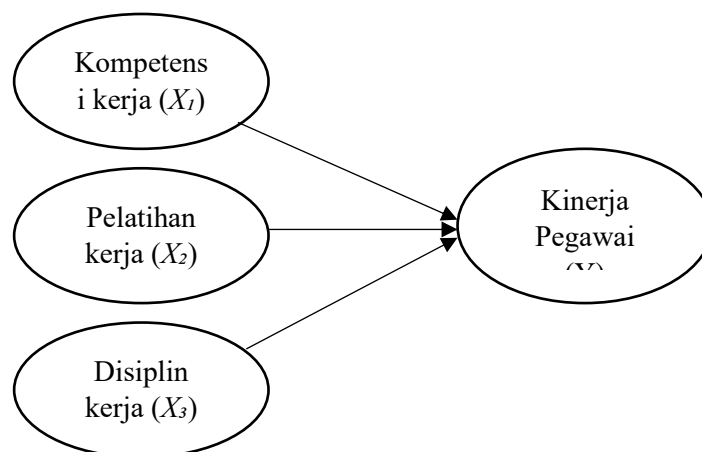
Bimanti & Savhira (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil Penelitian dari Ningsih et al. (2022) menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki dampak positif dan dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Aulia & Trianasari (2021) mendapatkan hasil terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian dari Inzani & Baharudin (2023) menyimpulkan bahwa ada disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, hipotesis penelitian ini adalah:

H3 : Terdapat pengaruh yang positif antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

## 2.6 Model Penelitian

Beberapa studi telah menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi kerja, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Wicaksono (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian Sinaga & Sitinjak (2021) menjelaskan bahwa terdapat dampak positif dan pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori, penemuan dalam penelitian sebelumnya dan hipotesis di atas, maka model penelitian yang akan digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

## 3. Metode Penelitian

### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis-jenis metode penelitian dapat dikelompokkan berdasarkan tujuan dan tingkat kealamiahannya (*natural setting*) obyek yang diteliti. Berdasarkan tujuan, metode penelitian dapat dikelompokkan menjadi penelitian dasar, penelitian terapan dan penelitian pengembangan. Selanjutnya berdasarkan tingkat kealamiahannya, sebuah metode penelitian dapat diklasifikasikan menjadi penelitian eksperimen, survey dan naturalistik (Sugiyono, 2020).

Strategi yang dipakai dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2020) penelitian asosiatif merupakan suatu rumusan masalah penelitian yang

diarahkan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, sebagai metode ilmiah atau *scientific* karena telah memenuhi kaidah ilmiah secara konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional, serta sistematis.

Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan asosiatif yang artinya penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh dua variabel atau lebih. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Sedangkan variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompetensi, pelatihan dan disiplin kerja.

### 3.1 Definisi Operasional

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, tampak jelas bahwa penelitian ini terdiri dari variabel kompetensi kerja, pelatihan, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Konsep/variabel tersebut didefinisikan secara operasional di dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.1 Definisi Operasional**

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Kompetensi diartikan sebagai seperangkat perilaku kunci yang diperlukan untuk berhasil dalam melaksanakan peran dan tugas tertentu dalam konteks pekerjaan (Nuraini, 2023).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menjalankan tugas sesuai standar</li> <li>2. pengalaman yang luas</li> <li>3. kemampuan menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat</li> <li>4. kemampuan menyusun laporan akurat dan sistematis</li> <li>5. kemampuan mengendalikan emosi</li> <li>6. kemampuan berkomunikasi</li> <li>7. kemampuan bekerja mandiri dan dalam kelompok</li> <li>8. kepemimpinan dan kemampuan manajerial (Nuraini, 2023).</li> </ol>	Likert 1 - 5
2.	Pelatihan dapat didefinisikan sebagai pembelajaran yang disediakan dengan tujuan meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan yang sedang dilakukan (Rosento, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. memperbaiki kinerja</li> <li>2. memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan perkembangan dan kemajuan teknologi</li> <li>3. mengoptimalkan waktu pembelajaran bagi paran pegawai baru agar lebih kompeten dalam pekerjaan</li> <li>4. membantu menemukan solusi masalah operasional</li> <li>5. mempersiapkan pegawai untuk promosi</li> <li>6. mengorientasikan pegawai sehingga menimbulkan kesan yang menyenangkan pegawai</li> <li>7. memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi bagi pegawai (Rosento, 2019).</li> </ol>	Likert 1 – 5

3.	Disiplin merupakan perilaku seseorang yang konsisten dengan aturan atau prosedur kerja yang ada, disiplin adalah sikap, perbuatan dan tingkah laku yang sesuai dengan peraturan dari instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis (Bagudek & Girsang, 2021).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. besar kecilnya pemberian kompensasi</li> <li>2. ada atau tidak adanya keteladanan pimpinan dalam sebuah organisasi</li> <li>3. ada atau tidak adanya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan</li> <li>4. pimpinan berani dalam mengambil tindakan</li> <li>5. ada atau tidak adanya pengawasan pimpinan</li> <li>6. ada atau tidak adanya perhatian kepada para pegawai (Bagudek &amp; Girsang, 2021).</li> </ol>	Likert 1 – 5
4.	Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang atau kelompok dalam organisasi/perusahaan sesuai dengan tugas wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing demi pencapaian tujuan organisasi, tidak melanggar hukum ataupun tidak bertentangan dengan etika dan moral (Afandi, 2018).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas pekerjaan</li> <li>2. Kualitas pekerjaan</li> <li>3. Waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja</li> <li>4. Efektifitas biaya</li> <li>5. Perilaku kerja (berorientasi pelayanan, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif) (Kementerian PANRB RI, 2022)</li> </ol>	Likert 1 - 5

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2020). Populasi adalah seluruh subjek yang diteliti dan sampel merupakan sebagian dari populasi yang akan diteliti. Adapun yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 610 orang. Sampel adalah bagian dari suatu jumlah dan spesifikasi yang dimiliki oleh suatu populasi (Sugiyono, 2020). Dalam penelitian ini pengambilan sampel menggunakan rumus slovin, yaitu :

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\
 &= \frac{601}{1 + 601(10\%)^2} \\
 &= 85,73
 \end{aligned}$$

Minimal sampel yang diambil berjumlah 85 responden. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik Simple Random Sampling. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Terdapat 2 (dua) hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrument penelitian dan kualitas pengumpulan data. Metode pengumpulan data yaitu dengan melakukan penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pernyataan tertulis atau seperangkat pertanyaan



kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2020). Kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan dalam angket yang merupakan penjabaran dari indikator-indikator variabel kinerja, kompetensi kerja, pelatihan dan disiplin kerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini termasuk kategori jenis data kuantitatif dengan skala pengukuran ordinal. Data ordinal merupakan data yang berbentuk peringkat atau rangking menggunakan skala likert dengan ketentuan sebagai berikut :

SS	= Sangat Setuju
S	= Setuju
N	= Netral
TS	= Tidak Setuju
STS	= Sangat Tidak Setuju

### 3.4 Uji Kelayakan Instrumen

Baik buruknya instrumen penelitian ditunjukkan oleh tingkat ketepatan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Uji kelayakan instrument dimaksudkan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrument, sehingga dapat diketahui layak tidaknya digunakan untuk pengumpulan data. Uji instrument menggunakan uji coba terpakai sebanyak 165 orang.

#### 1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas instrument digunakan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari sebuah instrument (kuesioner) yang dipakai dalam pengumpulan data. Suatu kuesioner dikatakan valid bila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Sugiyono, 2020). Penelitian ini menggunakan *Convergent Validity* untuk mengetahui validitas item penelitian. Sebuah item dikatakan tinggi validitasnya jika nilai korelasi antara nilai item dengan konstruk lebih dari 0,7 (Ghozali, I., & Latan, 2020).

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda (Sugiyono, 2020). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *composite reliability*. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability*  $\geq 0,7$  (Sholihin, M., & Ratmono, 2021).

### 3.5 Metode Analisis Data

Karena penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, maka teknik analisis datanya menggunakan statistik (Sugiyono, 2020). Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS). Menurut Ghozali & Latan (2020) SEM-PLS merupakan pendekatan alternatif SEM berbasis varian. SEM-PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Tahapan dalam analisis SEM-PLS dilakukan melalui Valuasi Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*).

#### 3.5.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* dalam SEM-PLS dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk dengan indikatornya. Evaluasi outer model dilakukan dengan tiga kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

##### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *component score* dengan nilai konstruk. Dikatakan tinggi jika nilai korelasi antara nilai item dengan konstruk lebih dari 0,7 (Ghozali & Latan,

2020). Oleh karena itu nilai *Loading Factor* kurang dari 0,7 akan dikeluarkan dan dilakukan analisis kembali sampai memenuhi *convergent validity*.

2. *Average Variance Extrates (AVE)*

AVE adalah persentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antara indikator suatu variabel atau konstruk yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing indikator lebih besar dari 0.5 (Ghozali & Latan, 2020).

3. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan indikator reflektif dapat dilihat dengan membandingkan korelasi indikator suatu konstruk dengan korelasi indikator tersebut dengan konstruk lainnya berdasarkan *crossloading* (Ghozali & Latan, 2020). Validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading*, dimana jika korelasi indikator konstruk memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut terhadap konstruk lain, maka dikatakan konstruk memiliki validitas diskriminan yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020).

4. *Composite Reliability*

Secara umum, reliabilitas diartikan sebagai rangkaian tes untuk menilai reliabilitas item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi responden dalam menjawab butir pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability*  $\geq 0,7$  (Sholihin & Ratmono 2021).

### 3.5.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) menggambarkan hubungan antar variabel laten yang dibentuk berdasarkan substansi teori (Alfa, et al., 2017). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk variabel dependen, Q-square untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural dan model fit (Ghozali & Latan, 2020).

a. **Model Fit**

Dalam penelitian ini model fit menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Normed Fit Index* (NFI) dengan batas dengan batas  $< 0,8$  (*perfect*) dan  $< 0,1$  (*fit*). Sedangkan *Normed Fit Index* (NFI)  $> 0.9$  (Hair et al., 2021; (Permana, K., & Umiyati, 2022).

b. **R Square**

Koefisien Determinasi atau R-Square menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (*independent*) pada model mampu menerangkan *variable endogen* (Dependen). Menurut Hair Jr et al., (2017), sebagai pedoman, nilai R-Squared 0,25 (lemah); 0,50 (moderat/sedang) dan  $> 0,75$  (kuat)

c. **Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

Nilai Q<sup>2</sup> digunakan untuk menggambarkan pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel Dependent (variabel laten endogenous). Nilai Q<sup>2</sup> dapat ditentukan dengan persamaan:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots (1 - Rn^2)$$

Nilai Q<sup>2</sup>  $> 0$  menunjukkan bukti bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif.

Sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif. Menurut Hair et al., (2021), jika nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen tertentu menunjukkan model jalur PLS-SEM memiliki nilai predictive relevance.

### 3.5.3 Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independent dengan variabel dependen. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independent dan variabel dependen berhubungan positif atau negative dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila variabel independent mengalami kenaikan atau penurunan.

Analisis regresi linear berganda dilakukan dengan cara menetapkan persamaan :

$$y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_n X_n$$

### 3.5.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis full model *structural equation modeling* (SEM) dengan smartPLS. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2018). Pengujian hipotesis dengan dengan kriteria.

- Jika nilai p-value  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  atau hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima
- Jika nilai p-value  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  atau Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak dapat diterima