

1. Pendahuluan

Kemajuan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia aparatur, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang mengamanatkan bahwa ASN harus bersikap profesional, memiliki integritas tinggi, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Sebagai pelaksana kebijakan publik, ASN dituntut untuk menjalankan tugas secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi, dengan berlandaskan pada prinsip meritokrasi.

Keberhasilan pembangunan nasional tidak dapat dilepaskan dari peningkatan kualitas ASN sebagai sumber daya manusia inti dalam birokrasi. Peningkatan tersebut mencakup penguatan sikap pengabdian, peneguhan integritas, tanggung jawab atas pelaksanaan tugas, konsistensi dalam disiplin kerja, serta sikap yang berwibawa dan menjadi teladan dalam setiap kebijakan maupun tindakan organisasi. Dalam hal ini, performa atau kinerja ASN menjadi unsur strategis yang sangat menentukan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi. Menurut Robbins (2020), performa pegawai merupakan komponen kunci dalam menilai keberhasilan sebuah organisasi mencapai tujuannya secara optimal.

Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan transportasi dan lalu lintas. Kinerja optimal dari instansi ini berpengaruh langsung terhadap kelancaran mobilitas masyarakat dan mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Oleh karena itu, kualitas kinerja ASN di lingkungan Dinas Perhubungan menjadi aspek yang sangat vital dalam menentukan tingkat pelayanan publik dan keberhasilan program kerja instansi.

Penilaian kinerja ASN secara nasional saat ini berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang menyatakan bahwa kinerja ASN harus dievaluasi berdasarkan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Evaluasi ini diperkuat oleh PermenPAN-RB Nomor 8 Tahun 2021, yang mengatur teknis penyusunan dan penilaian SKP agar bersifat terukur, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Di tingkat kelembagaan, pengukuran capaian kinerja dilakukan melalui penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) sebagai bagian dari implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Oleh karena itu, setiap instansi, termasuk Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung, dituntut untuk menunjukkan akuntabilitas kinerja secara transparan dan objektif melalui LKJIP.

Namun demikian, dalam praktiknya, masih ditemukan kesenjangan antara capaian administratif dalam LKJIP dan kondisi faktual kinerja di lapangan. Data perbandingan realisasi dan capaian kinerja sasaran strategis Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung selama tiga tahun terakhir (2022–2024) dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1. 1
Perbandingan Realisasi dan Capaian Kinerja Sasaran

Indikator / Sasaran	Satuan	Realisasi 2022	Realisasi 2023	Realisasi 2024	Capaian Kinerja 2022 (%)	Capaian Kinerja 2023 (%)	Capaian Kinerja 2024 (%)
Sasaran: Meningkatnya Pengelolaan Lalu Lintas dan Angkutan							
Persentase ruas jalan yang didukung sarana prasarana lalu lintas dan angkutan jalan yang memadai	%	41.06	41.55	41.55	100	100	100
Persentase angkutan umum yang memenuhi standar minimal pelayanan	%	NA	NA	89.17	NA	NA	100
Sasaran: Meningkatnya Pengelolaan Perparkiran dan Terminal							
Persentase potensi titik parkir yang tergarap	%	98.18	100	100	100	100	100
Persentase terminal Tipe C yang aktif	%	100	100	100	100	100	100
Sasaran: Meningkatnya Kelayakan Pengoperasian Kendaraan Bermotor							
Persentase kendaraan bermotor yang laik jalan	%	99.56	99.62	100	100	100	100
Sasaran: Meningkatnya Pengelolaan Penerangan Jalan Umum							
Persentase penerangan jalan di ruas jalan kabupaten	%	32.08	32.49	31.47	100	100	100
Persentase meterisasi KWh Penerangan Jalan Umum di wilayah Kabupaten Temanggung	%	NA	63.52	99.91	NA	100	100

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung

Berdasarkan Tabel 1.1. terlihat bahwa secara agregat capaian kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung dalam LKJIP tahun 2024 menunjukkan angka yang sangat tinggi (rata-rata 99,99%), analisis lebih rinci terhadap masing-masing indikator sasaran strategis menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara laporan administratif dengan kondisi operasional di lapangan. Hal ini tampak jelas dalam Tabel 1.1, yang memperlihatkan perbandingan realisasi dan capaian kinerja dari tahun 2022 hingga 2024.

Indikator “Persentase Jalan yang Didukung Sarana Prasarana Memadai” stagnan di angka 41,55% selama dua tahun terakhir, padahal capaian kinerjanya tetap dilaporkan 100%. Demikian pula, indikator “Persentase Meterisasi KWh Penerangan Jalan Umum” hanya tercapai 63,52%

pada 2023, dan 99,91% pada 2024, namun indikator ini tidak memiliki data tahun sebelumnya (2022), sehingga menyulitkan untuk menilai tren secara utuh. Indikator lainnya, seperti “Angkutan Umum yang Memenuhi Standar Minimal Pelayanan”, bahkan tidak memiliki data (NA) di tahun 2022 dan 2023, namun langsung dilaporkan 89,17% di tahun 2024.

Ketidakkonsistenan data, hilangnya rekam jejak tahunan, dan tidak sinkronnya antara realisasi teknis dengan pelaporan capaian administratif menunjukkan adanya celah dalam sistem evaluasi kinerja ASN yang sedang berjalan. Persoalan ini menjadi krusial karena LKJIP dan SKP merupakan instrumen utama dalam pengukuran akuntabilitas dan kinerja ASN, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS dan PermenPAN-RB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Idealnya, kedua instrumen ini harus menggambarkan secara objektif dan menyeluruh kinerja riil pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Namun dalam praktiknya, masih ditemukan ketidaksesuaian antara target dan realisasi yang berdampak langsung pada akurasi penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). SKP yang seharusnya mencerminkan capaian kinerja individu ASN, sering kali hanya disusun secara administratif dan tidak mencerminkan tantangan maupun kontribusi aktual pegawai. Masalah ini menunjukkan adanya hambatan struktural dalam manajemen kinerja ASN, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Hal ini tentu dapat mengurangi efektivitas SKP sebagai alat ukur kinerja yang adil dan obyektif.

Nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung menunjukkan tren peningkatan dari tahun 2021 hingga 2024, yang mencerminkan adanya perbaikan dalam kualitas layanan publik secara umum. Namun, skor aspek perilaku pelaksana masih cukup rendah, yaitu sebesar 3,17, jauh di bawah aspek lain seperti biaya/tarif yang mencapai 3,99. Ketimpangan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai masih menjadi titik lemah dalam kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Kesenjangan antara data capaian administratif dalam LKJIP dan realitas kinerja individu ASN, khususnya dalam hal kompetensi dan disiplin kerja, menjadi isu penting yang perlu dikaji secara ilmiah. Permasalahan ini tidak hanya menyangkut efektivitas kerja, tetapi juga menggambarkan kualitas SDM aparatur secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal yang memengaruhi kinerja pegawai, serta menelaah peran motivasi sebagai variabel mediasi antara kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai ASN.

Kinerja pegawai tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional transportasi dan lalu lintas, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dengan tugas yang kompleks dan dinamis, pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi tinggi agar dapat melaksanakan tanggung jawab secara optimal. Kompetensi ini mencakup pengetahuan teknis, keterampilan praktis, serta perilaku kerja yang mencerminkan integritas dan profesionalisme, yang merupakan fondasi penting dalam menciptakan birokrasi yang adaptif, responsif, dan berdaya saing.

Rina Masruroh (2023) mengungkapkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Sebaliknya, hasil penelitian Ariani dan Ahmadi (2023) menunjukkan motivasi tidak memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, sehingga kompetensi tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Di Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung, banyak pegawai yang masih menghadapi kesulitan dalam mempelajari dan mengaplikasikan pengetahuan baru dengan cepat. Hal ini mengakibatkan proses adopsi teknologi dan metode kerja

baru menjadi terhambat, yang berujung pada penurunan kualitas kinerja, terutama dalam menghadapi tantangan dan dinamika sektor transportasi yang terus berkembang. Selain itu, kompetensi juga berdampak pada cara pegawai berinteraksi dengan rekan kerja dan pemangku kepentingan lainnya. Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung dukungan organisasi masih terbatas, seperti minimnya fasilitas pelatihan, kurangnya program pengembangan keterampilan, dan ketiadaan sistem penghargaan yang memadai, menghambat pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan kerja yang terus berkembang. Rendahnya keterampilan komunikasi dan kerja sama tim pada sebagian pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung menghambat koordinasi dan kolaborasi, yang berpotensi menimbulkan ketidakefisienan dalam operasional serta pengelolaan tugas di bidang transportasi dan lalu lintas.

Rina Masrurroh (2023) menyebutkan sebagai solusi untuk meningkatkan kompetensi pegawai, dengan motivasi sebagai pendorong utama, pengelola perlu memaksimalkan kerja sama dengan mitra yang sudah ada untuk menyelenggarakan pelatihan dan pembinaan SDM di setiap bidang. Selain itu, pengelola dapat menyusun proposal permohonan dana kepada pemerintah maupun pihak swasta, dengan bimbingan dari mitra relevan, untuk mendanai program pengembangan kompetensi tersebut, sehingga motivasi pegawai terjaga dan kinerja meningkat.

Selain kompetensi, disiplin kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja. Disiplin mencakup kepatuhan terhadap jam kerja, kepatuhan pada prosedur operasional, serta kesadaran untuk menaati peraturan di lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2020). Temuan ini didukung oleh penelitian Suharso dan Asda (2024), yang menyebutkan adanya pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap motivasi, keduanya berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi juga terbukti memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja, menegaskan pentingnya peran motivasi. Tetapi hal ini beda dengan penelitian Jufrizen (2021) yang menemukan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil observasi peneliti di Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung, masih terdapat sejumlah perilaku indisipliner di kalangan pegawai, seperti keterlambatan dalam hadir di tempat kerja dan absensi tanpa alasan yang jelas. Hal ini menggambarkan adanya tantangan yang perlu diatasi dalam meningkatkan tingkat disiplin pegawai, yang dapat memengaruhi kinerja secara keseluruhan. Kondisi ini dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2.
Pegawai Dinas Perhubungan Datang Terlambat 2024

No	Bulan	Terlambat	Persentase
1	Januari	16	14,16%
2	Februari	14	12,39%
3	Maret	17	15,04%
4	April	15	13,27%
5	Mei	20	17,70%
6	Juni	13	11,50%
7	Juli	11	9,73%
8	Agustus	12	10,62%
9	September	18	15,93%
10	Oktober	14	12,39%
11	November	13	11,50%
12	Desember	19	16,81%

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung (2025).

Tabel 1.2. menunjukkan dari total 103 pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung masih terdapat beberapa pegawai yang terlambat setiap bulannya, hal ini memberikan gambaran bahwa tingkat kedisiplinan pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung masih kurang. Selain itu masih ditemukan pegawai yang melanggar standar berpakaian dan penampilan, hal ini juga menunjukkan perilaku kurang disiplin pegawai.

Kedisiplinan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, melainkan juga dipengaruhi oleh tingkat motivasi serta dukungan organisasi yang diberikan kepada pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan memperoleh dukungan yang memadai dari pihak manajemen cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat dalam menjaga kedisiplinan. Dengan demikian, sebagai strategi untuk mengatasi permasalahan disiplin kerja dengan menjadikan motivasi sebagai faktor penguat, diperlukan upaya sistematis, antara lain melalui peningkatan kepatuhan pegawai lewat program pelatihan yang relevan, penegakan standar disiplin secara konsisten, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif dan memotivasi. Dengan kombinasi kompetensi yang memadai, dukungan pelatihan yang efektif, penerapan prinsip disiplin yang tegas, serta motivasi kerja yang tinggi, diharapkan pegawai akan lebih terdorong untuk menaati ketentuan yang berlaku, melaksanakan tugas secara bertanggung jawab, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara optimal (Suharso & Asda, 2024).

Dukungan organisasi yang kokoh terbukti memainkan peran penting dalam kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai, baik di sektor pemerintahan maupun swasta. Penyediaan motivasi bagi pegawai menjadi unsur utama yang dapat mendorong peningkatan kinerja, baik melalui faktor internal seperti dorongan untuk berkembang, maupun faktor eksternal seperti pemberian penghargaan dan pengakuan atas prestasi.

Laoli et al. (2023) mengungkapkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Sebaliknya, yaitu penelitian Firmansyah et al. (2024) menyebutkan motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan adanya gap penelitian. Ariani dan Ahmadi (2023) memperkuat hal tersebut dengan menyebutkan tidak adanya peran motivasi sebagai mediator antara kompetensi dan komitmen terhadap kinerja. Salah satu permasalahan umum yang kerap terjadi dalam organisasi pemerintahan adalah kurangnya penghargaan terhadap capaian pegawai. Tidak jarang pegawai yang telah bekerja keras merasa bahwa upaya mereka tidak mendapatkan pengakuan dari atasan. Kondisi ini, dalam jangka panjang, menyebabkan turunnya semangat dan motivasi kerja. Kurangnya penghargaan, baik berupa imbalan materi seperti insentif maupun bentuk nonmateri seperti apresiasi verbal atau penghargaan tertulis, membuat pegawai merasa kontribusinya diabaikan. Akibatnya, gairah untuk memberikan performa terbaik pun menurun. Selain itu, ketidakseimbangan beban kerja di antara pegawai turut menjadi faktor yang memengaruhi motivasi kerja. Ada pegawai yang dibebani tugas berlebih, sementara yang lain justru kurang mendapatkan tanggung jawab yang memadai. Ketimpangan ini menciptakan rasa ketidakadilan di lingkungan kerja, yang berpotensi menurunkan semangat pegawai. pegawai yang menghadapi beban kerja berlebihan lebih rentan mengalami kelelahan dan penurunan motivasi, sedangkan pegawai dengan beban tugas minim merasa dirinya kurang berarti dalam organisasi.

Secara keseluruhan, motivasi kerja memiliki peran yang sangat strategis dalam menentukan efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas serta kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Dalam konteks Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung, pengelolaan motivasi pegawai secara efektif menjadi kunci dalam upaya meningkatkan kinerja operasional dan kualitas pelayanan publik di sektor transportasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif serta menyediakan insentif yang sesuai, manajemen dapat mengoptimalkan potensi

sumber daya manusia dan memastikan bahwa pegawai memberikan kontribusi maksimal bagi kemajuan organisasi.

Tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai sering kali melibatkan pengelolaan dan penyeimbangan antara kompetensi, disiplin, dan motivasi kerja. Misalnya, mungkin terdapat pegawai yang memiliki kompetensi teknis yang tinggi namun kurang termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, atau sebaliknya, pegawai yang sangat termotivasi tetapi kurang memiliki keterampilan yang memadai. Selain itu, faktor-faktor seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta kondisi pribadi pegawai dapat memengaruhi tingkat motivasi dan disiplin kerja secara berbeda. Mengatasi tantangan ini memerlukan pendekatan yang menyeluruh, dengan fokus pada peningkatan kompetensi, pembentukan budaya kerja yang disiplin, serta pemberian insentif yang mampu mendorong motivasi kerja pegawai secara berkelanjutan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi *research gap* yang muncul akibat perbedaan hasil temuan penelitian terdahulu serta adanya fenomena terkait dengan kinerja pegawai, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung?
- 2) Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung?
- 3) Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung?
- 4) Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung?
- 5) Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung?
- 6) Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung dimediasi motivasi?
- 7) Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung dimediasi motivasi?

Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.
- 2) Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.
- 3) Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.
- 4) Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.
- 5) Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.
- 6) Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung dimediasi motivasi.

- 7) Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung dimediasi motivasi.

Manfaat Penelitian

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkaya kajian mengenai hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai, serta peran motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga dapat memperkuat atau memperkaya temuan-temuan sebelumnya terkait pentingnya penguatan kompetensi dan penerapan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan landasan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung dapat menggunakan penelitian ini sebagai dasar untuk memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen terkait upaya peningkatan kinerja pegawai, melalui penguatan aspek kompetensi, penerapan disiplin kerja yang efektif, serta peningkatan motivasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu dalam penyusunan program pelatihan, perancangan sistem insentif, dan pengembangan kebijakan yang mendukung terciptanya kinerja pegawai yang lebih optimal.

2. Telaah Pustaka

Grand Theory

Goal Setting Theory yang diperkenalkan oleh Locke pada tahun 1968 memperoleh perhatian luas dalam berbagai permasalahan organisasi. Dalam teori ini menyebutkan setiap individu memiliki berbagai macam tujuan, memilih tujuan tersebut dan terdorong untuk mencapainya (Latham, 2024). Teori ini mengasumsikan bahwa tujuan yang dimiliki individu merupakan faktor utama yang memengaruhi keputusan dan tindakan mereka. Dalam kaitannya dengan penyusunan tujuan, *Goal Setting Theory* terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku individu (Bates et al., 2023). Teori ini menggarisbawahi pentingnya kekhususan tujuan serta tingkat kesulitan dalam penetapannya. Secara umum, semakin spesifik dan semakin menantang suatu tujuan, maka semakin tinggi pula pencapaian yang mampu diraih. Salah satu aspek sentral dari teori ini adalah bahwa variasi tingkat kesulitan tujuan akan menghasilkan tingkat motivasi yang berbeda dalam diri individu untuk mencapai kinerja tertentu.

Mudahnya pencapaian tujuan dapat menyebabkan individu menganggapnya sebagai rutinitas yang tidak menantang, sehingga menurunkan motivasi untuk berinovasi dan mengembangkan kapasitas diri. Sebaliknya, tujuan yang lebih sulit namun masih dalam batas realistis mendorong individu untuk berpikir kreatif, mengembangkan strategi baru, serta meningkatkan usaha mereka guna mencapai tujuan tersebut. Proses ini pada akhirnya menjadi wadah untuk mengasah kreativitas dan meningkatkan kompetensi individu dalam mengejar target yang telah ditentukan (Bates et al., 2023).

Goal Setting Theory sebagai pendekatan dalam memahami perilaku individu memandang proses penetapan tujuan sebagai mekanisme kognitif penting yang menentukan arah tindakan manusia. Prinsip utama teori ini adalah bahwa tujuan (*goals*) dan niat (*intentions*) berperan fundamental dalam membentuk dan mengarahkan perilaku. Dalam berbagai studi, tujuan didefinisikan sebagai standar pencapaian spesifik yang harus diselesaikan dalam kerangka waktu tertentu. Tujuan yang lebih sulit (*harder goals*) menuntut individu untuk mengerahkan usaha,

konsentrasi, pengetahuan, dan keterampilan yang lebih tinggi dibandingkan tujuan yang lebih mudah (*easy goals*). Berdasarkan model yang dikembangkan oleh Locke, terdapat prinsip-prinsip utama dalam teori ini:

- 1) Kejelasan Tujuan (*Clarity*): Tujuan harus spesifik, terukur, dan jelas. Misalnya, “meningkatkan kinerja dengan menyelesaikan tugas tepat waktu” lebih efektif daripada “bekerja lebih baik.”
- 2) Tantangan (*Challenge*): Tujuan yang cukup menantang akan mendorong motivasi lebih tinggi dibandingkan tujuan yang terlalu mudah atau terlalu sulit.
- 3) Komitmen (*Commitment*): Ketika pegawai merasa terlibat dalam menetapkan tujuan, mereka cenderung lebih berkomitmen untuk mencapainya.
- 4) Umpan Balik (*Feedback*): Evaluasi terhadap kinerja memberikan informasi apakah individu berada di jalur yang benar atau perlu melakukan perbaikan.
- 5) Kompleksitas Tugas (*Task Complexity*): Jika tugasnya rumit, individu perlu waktu dan strategi yang tepat untuk menyelesaikannya dengan baik.

Dalam konteks penelitian ini, *Goal Setting Theory* yang dikembangkan oleh Edwin Locke digunakan untuk menjelaskan mekanisme bagaimana motivasi, kompetensi, serta disiplin kerja berkontribusi terhadap pencapaian kinerja pegawai. Teori ini menegaskan bahwa tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang dapat meningkatkan motivasi individu, yang pada gilirannya mendorong optimalisasi kompetensi serta penerapan disiplin kerja secara konsisten dalam upaya mencapai kinerja yang diharapkan. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa individu akan termotivasi ketika memiliki tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang. Semakin spesifik dan sulit tujuan tersebut, semakin tinggi usaha dan kinerja yang dihasilkan individu untuk mencapainya.

Motivasi muncul ketika pegawai memiliki tujuan yang terdefinisi dengan baik dan cukup menantang. Tujuan tersebut menjadi dorongan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dan mencari cara yang efektif dalam untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, motivasi memiliki peran untuk mendorong upaya dan ketekunan individu dalam bekerja.

Disiplin kerja menjadi elemen penting dalam menjaga konsistensi dalam mencapai tujuan. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi cenderung mematuhi peraturan, mengikuti prosedur, dan menunjukkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Disiplin memastikan bahwa upaya yang dilakukan pegawai tetap terarah dan berkelanjutan, sehingga target yang ditetapkan tercapai dengan optimal.

Kinerja pegawai merupakan output akhir yang dihasilkan dari sinergi antara motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja. Pegawai yang memiliki tingkat motivasi yang tinggi, didukung oleh kompetensi yang memadai serta kedisiplinan yang konsisten, cenderung mampu mencapai tujuan organisasi dengan hasil kerja yang optimal. Dengan demikian, kinerja dapat dipandang sebagai cerminan dari upaya yang terstruktur dan terfokus dalam meraih target organisasi.

Untuk memperdalam pemahaman terkait kompetensi, penelitian ini mengadopsi *Competency Theory* yang dikemukakan oleh McClelland (1973). McClelland mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar dalam diri individu yang berhubungan erat dengan efektivitas dan keunggulan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Dalam konteks penelitian ini, kompetensi diposisikan sebagai salah satu faktor kunci yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Individu dengan tingkat kompetensi yang tinggi, meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja, memiliki kecenderungan lebih besar untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan mencapai target organisasi secara optimal.

Selain *Goal Setting Theory* dan *Competency Theory*, penelitian ini juga didasarkan pada *Human Capital Theory* (Modal Manusia) yang dikembangkan oleh Gary S. Becker (1964). Teori

ini menekankan bahwa sumber daya manusia bukan hanya sekadar faktor produksi, tetapi juga merupakan modal ekonomi yang dapat ditingkatkan nilainya melalui investasi dalam pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan keterampilan. Dalam perspektif ini, organisasi yang mampu meningkatkan kualitas SDM-nya akan memperoleh keunggulan kompetitif dan produktivitas kerja yang lebih tinggi. Kompetensi, sikap kerja, pengetahuan, dan motivasi dipandang sebagai bagian dari *aset tak berwujud (intangible asset)* yang mampu mendorong efektivitas dan efisiensi kerja dalam organisasi, termasuk dalam sektor publik seperti lembaga pemerintah.

Dalam konteks ASN, human capital tercermin melalui penguasaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), kepatuhan terhadap etika birokrasi, serta kemauan untuk berkontribusi pada pencapaian target kinerja individu dan institusi. Teori ini menekankan pentingnya penilaian dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan sebagai landasan utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pandangan ini sejalan dengan PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS dan PermenPAN-RB No. 8 Tahun 2021, yang menempatkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai instrumen utama dalam sistem manajemen kinerja ASN. SKP tidak hanya menekankan capaian hasil kerja (*output* dan *outcome*), tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku kerja serta pengembangan diri sebagai wujud kontribusi nyata ASN terhadap organisasinya.

Dengan demikian, *Human Capital Theory* memberikan dasar konseptual yang kuat untuk menjelaskan bagaimana kompetensi dan disiplin kerja yang dimiliki ASN dapat mendorong motivasi dan kinerja pegawai, serta bagaimana organisasi publik dapat mengelola sumber daya manusia sebagai investasi strategis jangka panjang. Oleh karena itu, integrasi antara *Goal Setting Theory*, *Competency Theory* McClelland, dan *Human Capital Theory* dipandang saling melengkapi dalam membentuk kerangka teoretis yang utuh, yang menjelaskan kontribusi motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

Kompetensi

Donald (2007) menyatakan bahwa kompetensi adalah faktor utama yang menentukan kesuksesan dalam mencapai kinerja, yang dipengaruhi oleh berbagai elemen. Dalam pandangan Sugiyanto dan Santoso (2018), kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang berhubungan dengan profesi tertentu, yang pada gilirannya membentuk identitas seorang profesional. Agustian (2018) turut menegaskan bahwa kompetensi meliputi kapasitas individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas tertentu, yang didukung oleh kombinasi keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja yang sejalan dengan kebutuhan dan tuntutan dari pekerjaan yang dijalankan. Disisi lain, kompetensi menjadi pedoman bagi organisasi dalam mengarahkan karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan kapasitas yang dimiliki (Arief & Nisak, 2022). Eksan (2020) mengungkapkan bahwa kompetensi mencerminkan kemampuan individu untuk menjalankan tugas sesuai dengan posisi yang diemban dalam pekerjaan tertentu.

Setiap organisasi dibentuk dengan tujuan tertentu, dan keberhasilannya dapat diukur berdasarkan pencapaian tujuan tersebut. Untuk mencapai kesuksesan, dibutuhkan landasan yang kuat, yaitu kompetensi karyawan (Bukhari & Pasaribu, 2019). Kompetensi ini mencakup keterampilan, kemampuan, pengalaman, efisiensi, efektivitas, serta tingkat keberhasilan dalam menjalankan tanggung jawab (Oh & Novita, 2018). Selain itu, kompetensi mencerminkan karakteristik perilaku yang menggambarkan kekuatan, kecerdasan, pengalaman, serta nilai-nilai integritas seorang pegawai (Rohmat, 2020). Arief & Nisak (2022) juga menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang berhubungan dengan efisiensi kerja dan terkait langsung dengan standar yang digunakan sebagai acuan. Dari berbagai definisi tersebut, dapat

diketahui bahwa kompetensi merupakan elemen yang meliputi keterampilan, kemampuan dan pengetahuan individu yang mempengaruhi kinerja mereka dalam lingkungan kerja.

Indikator Kompetensi

Menurut teori McClelland (1973) yang dikutip Wibowo (2019) indikator kompetensi yaitu sebagai berikut:

- a. Pengetahuan: Pengetahuan sebagai indikator kompetensi dalam penelitian ini mencakup pemahaman regulasi dan operasional transportasi serta kemampuan menyelesaikan situasi darurat atau kemacetan dengan solusi cepat dan tepat.
- b. Keterampilan: sebagai indikator kompetensi mencakup rekayasa lalu lintas, penggunaan perangkat lunak pengelolaan lalu lintas, serta komunikasi dengan masyarakat dan instansi terkait.
- c. Perilaku: mencerminkan sikap pegawai dalam menjalankan tugas, termasuk menghormati atasan, menaati norma, serta bersikap sopan dan santun di dalam maupun di luar organisasi.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja menggambarkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan, pedoman, dan standar yang ditetapkan perusahaan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Robbins, 2020). Menurut Rivai (2020), disiplin juga berfungsi sebagai sarana komunikasi manajer untuk mendorong perubahan perilaku, meningkatkan kewaspadaan, serta kesiapan pegawai dalam mematuhi kebijakan dan norma sosial yang berlaku. Selain itu, Sutrisno (2020) menambahkan bahwa pegawai yang secara sukarela menaati peraturan tanpa paksaan menunjukkan bentuk penghormatan melalui disiplin kerja. Sementara itu, Sulistiyani dan Rosidah (2020) menjelaskan disiplin sebagai proses pemberian teguran atau sanksi bagi pegawai yang melanggar ketentuan yang berlaku.

Menurut Robbins (2020), disiplin kerja diartikan sebagai tingkat kesadaran dan ketaatan karyawan terhadap aturan, prosedur, dan standar yang berlaku dalam organisasi untuk memastikan keberhasilan dan efisiensi pencapaian tujuan bisnis. Rivai (2020) menambahkan bahwa disiplin kerja digunakan oleh manajer sebagai sarana komunikasi untuk mendorong perubahan perilaku, meningkatkan kesadaran, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap kebijakan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Sutrisno (2020) menjelaskan bahwa kepatuhan sukarela karyawan terhadap peraturan tanpa paksaan merupakan wujud penghormatan melalui disiplin kerja. Sementara itu, menurut Sulistiyani dan Rosidah (2020), disiplin juga berfungsi sebagai mekanisme untuk memastikan kelancaran operasional organisasi melalui pemberian koreksi atau sanksi kepada karyawan yang melanggar aturan atau prosedur kerja.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2020), disiplin kerja mencerminkan kemampuan karyawan dalam mengendalikan diri dan menjalankan tugas secara teratur, yang sekaligus menunjukkan tingkat dedikasi tim terhadap perusahaan. Sementara itu, Nitisemito (2020) menyatakan bahwa disiplin meliputi sikap, perilaku, dan tindakan yang konsisten dengan aturan tertulis maupun tidak tertulis di dalam organisasi. Disiplin kerja juga dipandang sebagai strategi manajerial yang bertujuan untuk mendorong seluruh karyawan agar patuh terhadap ketentuan yang telah ditetapkan (Siagian, 2020). Dengan mengacu pada berbagai pandangan tersebut, disiplin kerja dapat dipahami sebagai bentuk sikap, perilaku, dan tindakan individu yang sejalan dengan peraturan dan standar organisasi.

Indikator Disiplin Kerja

Menurut Robbins (2020), disiplin kerja dapat dievaluasi melalui tiga indikator utama yang menggambarkan kepatuhan dan kinerja individu dalam organisasi:

- 1) Disiplin waktu: Menjelaskan sikap atau tindakan yang menunjukkan kepatuhan terhadap jadwal kerja, seperti datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu.
- 2) Disiplin Peraturan: Ini mengacu pada tingkat kepatuhan terhadap aturan dan regulasi tertulis dan tidak tertulis yang relevan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- 3) Disiplin Tanggung Jawab: Ditunjukkan oleh kemampuan karyawan dalam mengelola dan merawat peralatan kerja dengan baik, serta memastikan kelancaran operasional. Selain itu, disiplin ini juga mencakup kesanggupan individu untuk menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan penuh dedikasi dan komitmen.

Kinerja

Robbins dan Coulter (2020) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. Sementara itu, menurut Mangkunegara (2021), kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dihasilkan berdasarkan kuantitas dan kualitas sesuai dengan tanggung jawabnya. Adhari (2020) menambahkan bahwa kinerja karyawan mencakup output dari pelaksanaan tugas tertentu dalam jangka waktu tertentu, yang mencerminkan kualitas dan volume pekerjaan.

Sinaga (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil penyelesaian tugas atau fungsi kerja oleh anggota organisasi yang dipengaruhi berbagai variabel untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sejalan dengan itu, Hesti Widayanti (2022) berpendapat bahwa kinerja merupakan capaian kerja pegawai yang dilihat dari jumlah dan mutu pekerjaan sesuai tugas yang diberikan. Menurut Nurjaya (2021), kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai dalam menyelesaikan tugas tertentu, sedangkan kinerja organisasi mengindikasikan sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan karyawan yang memenuhi standar kerja, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Terdapat tiga komponen utama dalam mendeskripsikan kinerja, yaitu tujuan, indikator pengukuran, dan evaluasi. Penetapan sasaran untuk setiap unit organisasi menjadi strategi penting untuk meningkatkan hasil kerja, memberikan arahan yang jelas, serta membentuk perilaku kerja yang diharapkan perusahaan dari seluruh karyawannya.

Indikator Kinerja

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil indikator kinerja individu harus memenuhi kriteria SMART, sebuah akronim yang mewakili lima karakteristik penting untuk penetapan tujuan yang efektif dan terukur. Penerapan kriteria SMART memastikan bahwa target kinerja tidak hanya ambisius tetapi juga realistis dan dapat dievaluasi secara objektif. Indikator kinerja dapat dilihat sebagai berikut

- 1) Kualitas: Menggambarkan jumlah atau volume hasil kerja yang dicapai oleh ASN dalam kurun waktu tertentu sesuai target kinerja.
- 2) Kuantitas: Menunjukkan tingkat kesesuaian hasil kerja terhadap standar, pedoman teknis, atau kriteria yang telah ditetapkan.
- 3) Ketepatan waktu: Mengukur sejauh mana tugas diselesaikan tepat waktu sesuai jadwal atau batas waktu yang ditentukan.
- 4) Biaya (Efisiensi): Menilai efektivitas penggunaan anggaran atau sumber daya dalam mencapai target kerja secara ekonomis.

Motivasi

Robbins (2020) menyebutkan motivasi sebagai tingkat kekuatan, arah, dan ketekunan individu dalam mengejar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai tambahan, Hasibuan (2020) menegaskan bahwa motivasi kerja adalah elemen penting yang mendorong dan mendukung karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan semangat, ketenangan, dan ketekunan. Maruli (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan internal yang membangkitkan semangat serta keinginan individu untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Paais dan Pattiruhu (2020) menegaskan bahwa motivasi terdiri dari serangkaian faktor pendorong yang berasal dari dalam diri seseorang maupun dari faktor eksternal yang mempengaruhi perilakunya. Sementara itu, Nguyen et al. (2020) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu kondisi atau energi yang menggerakkan pekerja untuk bertindak dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong atau semangat yang menggerakkan individu maupun kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu.

Indikator Motivasi

Berdasarkan pengertian di atas maka pengukuran indikator motivasi pengawas yang sesuai dalam penelitian ini adalah menggunakan indikator merujuk pada (Deci & Ryan, 1985; Herzberg, 1959) membagi indikator motivasi menjadi dua yaitu motivasi internal dan eksternal sebagai berikut:

1) Motivasi Internal

- a. Kepuasan dalam Melaksanakan Tugas: Pegawai merasa senang, puas, atau menikmati pekerjaan yang dilakukan, bukan semata-mata karena gaji atau penghargaan, tetapi karena merasa pekerjaan itu bermakna atau menantang.
- b. Keinginan untuk Berkembang: Pegawai memiliki dorongan pribadi untuk belajar keterampilan baru, meningkatkan kemampuan, atau mengembangkan karier, tanpa perlu disuruh atau dipaksa.
- c. Pekerjaan memberi arti: Pegawai menunjukkan rasa tanggung jawab tinggi, memiliki rasa memiliki terhadap tugasnya, dan berusaha memberikan hasil terbaik karena merasa pekerjaannya penting.

2) Motivasi Eksternal

- a. Penerimaan Penghargaan atau Insentif: Pegawai terdorong untuk bekerja lebih baik karena mengharapkan bonus, promosi, kenaikan gaji, atau bentuk hadiah lain dari organisasi.
- b. Tekanan atau Tuntutan dari Atasan: Pegawai meningkatkan kinerjanya karena adanya tekanan, seperti target kerja, ancaman sanksi, atau arahan keras dari atasan, bukan dari keinginan pribadi.
- c. Pengakuan dari Lingkungan Kerja: Pegawai termotivasi untuk bekerja keras karena ingin mendapatkan pengakuan, pujian, atau reputasi positif di hadapan rekan kerja, atasan, atau lingkungan kantor.

2.2 Penelitian Terdahulu

- 1) Jufrizen dan Hadi (2021) yang berjudul *Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja*. Menggunakan teknik analisis Partial Least Square (SmartPLS), penelitian ini menguji tujuh hipotesis. Hasilnya menunjukkan bahwa fasilitas kerja dan disiplin kerja sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga dengan motivasi kerja. Selain itu, fasilitas dan disiplin kerja turut berdampak positif terhadap motivasi kerja. Namun, motivasi kerja tidak berhasil menjadi mediator antara fasilitas kerja maupun disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
- 2) Ariani dan Ahmad (2023) yang berjudul *Motivasi sebagai Mediasi Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Desa-Desa di Kecamatan Gunung Putri Kabupaten Bogor* menggunakan analisis jalur (SPSS). Hasil penelitian ini yaitu menunjukan bahwa kompetensi

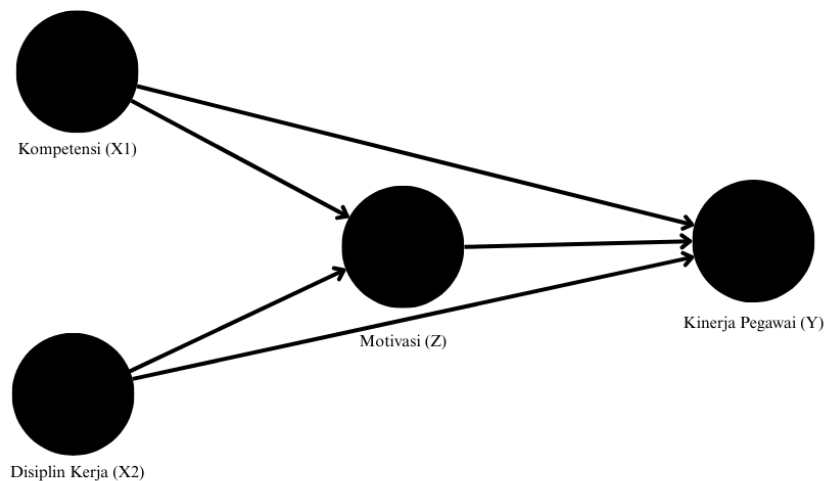
memiliki pengaruh terhadap motivasi, tetapi komitmen tidak memberikan dampak signifikan. Kompetensi, komitmen dan motivasi tidak dapat memediasi hubungan antara kompetensi dan komitmen pada kinerja.

- 3) Rina Masruroh (2023) yang berjudul *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi*. Penelitian ini menggunakan metode regresi dan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini yaitu kompetensi memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi berperan sebagai variabel mediasi. Melalui, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi secara signifikan memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.
- 4) Saharso dan Asda (2024) yang berjudul *Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Kerja, Dan Disiplin Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Terhadap Kinerja*. Penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja, sementara pelatihan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Motivasi kerja terbukti mampu memediasi hubungan kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja, tetapi tidak memediasi hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja karyawan.
- 5) Putra et al. (2024) yang berjudul *Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Timur*. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kompetensi maupun beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja, serta terdapat hubungan parsial yang signifikan di antara variabel-variabel tersebut.
- 6) Purindra et al. (2024) dengan judul *Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Lubuklinggau*. Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan teknik analisis regresi linier berganda, penelitian ini menguji pengaruh langsung variabel kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasilnya menunjukkan bahwa baik kompetensi maupun disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Lubuklinggau, yang berarti semakin tinggi kompetensi dan disiplin, semakin baik kinerja pegawai yang dihasilkan.
- 7) Siregar et al. (2024) dengan judul *Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode regresi linier berganda sebagai alat analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independent (kompetensi, disiplin kerja, dan pengawasan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi menjadi variabel dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, namun disiplin kerja juga memberikan kontribusi signifikan.
- 8) Mubarak et al. (2024) yang berjudul *Peran Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Sidoarjo*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja menjadi faktor yang memberikan pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja.
- 9) Datu et al. (2023) yang berjudul *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, masing-masing variabel juga berpengaruh signifikan, dengan disiplin kerja sebagai variabel paling dominan.

- 10) Widiyanti et al. (2023) *Pengaruh Tingkat Kedisiplinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Magelang*. Menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier sederhana dan berganda, penelitian ini menguji hubungan antara kedisiplinan, motivasi, dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik tingkat kedisiplinan maupun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja, diikuti oleh motivasi.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4 Hipotesis

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor krusial dalam mendukung pencapaian target organisasi, khususnya dalam pelayanan publik. Menurut McClelland (1973) dalam *Competency Theory*, kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja yang secara langsung mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas. Teori Human Capital (Becker, 1964) memperkuat bahwa penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang relevan akan meningkatkan produktivitas individu dan organisasi. Pegawai dengan kompetensi yang tinggi akan lebih mampu menyelesaikan tugasnya dengan efisien dan memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan strategis organisasi.

Berbagai penelitian mendukung hubungan positif antara kompetensi dan kinerja pegawai. Rina Masrurroh (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja, dan motivasi memperkuat hubungan tersebut sebagai variabel mediasi. Penelitian Purindra et al. (2024) serta Siregar et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan.

Berdasarkan teori, regulasi, dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kompetensi berpengaruh positif dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin yang tinggi mencerminkan komitmen individu terhadap tanggung jawabnya. Pegawai yang disiplin akan hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai jadwal, menaati tata tertib, dan menjaga etika kerja. Hal ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan efisiensi waktu, stabilitas kerja tim, serta kualitas hasil kerja. Menurut *Expectancy Theory* oleh Vroom (1964), disiplin merupakan bagian dari upaya nyata yang diyakini mampu menghasilkan hasil kerja yang baik, sehingga pegawai akan termotivasi menjaga kedisiplinannya untuk memperoleh hasil dan imbalan tertentu.

Dukungan empiris terhadap pentingnya disiplin dalam meningkatkan kinerja ditemukan dalam berbagai studi. Penelitian Purindra et al. (2024), Siregar et al. (2024), dan Widianari et al. (2023) membuktikan pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di sektor pemerintahan dan Dinas Perhubungan. Temuan-temuan ini memperkuat asumsi bahwa disiplin bukan hanya bentuk kepatuhan administratif, tetapi juga strategi kinerja yang dapat diukur dan dikelola.

Dengan demikian, berdasarkan teori, regulasi, dan temuan penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: Disiplin kerja berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks kerja, motivasi berperan penting dalam menentukan seberapa besar usaha, arah, dan ketekunan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Menurut *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Vroom (1964), seorang pegawai akan terdorong untuk bekerja secara maksimal apabila ia meyakini bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan membawa pada penghargaan atau imbalan yang sesuai. Oleh karena itu, motivasi menjadi elemen sentral yang menghubungkan antara upaya kerja dan hasil kerja (kinerja).

Berbagai hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja pegawai. Laoli et al. (2023) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula, penelitian Datu et al. (2023) dan Widianari et al. (2023) membuktikan bahwa motivasi kerja secara langsung meningkatkan efektivitas kerja pegawai, termasuk dalam konteks Dinas Perhubungan. Meskipun terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda, seperti yang disampaikan oleh Firmansyah et al. (2024) dan Ariani dan Ahmadi (2023) bahwa motivasi tidak selalu menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, temuan mayoritas menunjukkan adanya kontribusi penting dari motivasi dalam meningkatkan kinerja ASN.

Berdasarkan teori yang mendasari serta temuan dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi

Kompetensi memberikan kontribusi terhadap tumbuhnya semangat kerja pegawai. Ketika seseorang merasa mampu dan menguasai pekerjaannya, maka ia akan terdorong untuk berprestasi lebih baik. Perasaan percaya diri, penguasaan tugas, serta pengakuan dari atasan atas kompetensi yang dimiliki merupakan faktor yang dapat memicu motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan prinsip dalam *Expectancy Theory* (Vroom, 1964), bahwa motivasi timbul ketika individu yakin bahwa kemampuannya akan menghasilkan kinerja yang baik, yang kemudian akan membawa pada imbalan atau penghargaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rina Masruroh (2023) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, di mana semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin tinggi pula dorongan kerjanya. Hal serupa juga diperoleh dalam penelitian oleh Ariani dan Ahmad (2023) serta Saharso dan Asda (2024), yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan positif terhadap motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, maka hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄: Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi

Disiplin kerja yang diterapkan dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan stabil, sehingga memberikan rasa aman dan kepastian bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam kerangka *Expectancy Theory* (Vroom, 1964), kedisiplinan berkontribusi terhadap terbentuknya ekspektasi bahwa perilaku patuh dan tertib akan mengarahkan pegawai pada hasil kerja yang baik dan berpeluang mendapatkan penghargaan. Dengan demikian, disiplin kerja tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol organisasi, tetapi juga menjadi pendorong munculnya motivasi intrinsik maupun ekstrinsik bagi pegawai.

Penelitian oleh Suharso dan Asda (2024) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, di mana pegawai yang mematuhi aturan dan menunjukkan tanggung jawab tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih kuat. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian oleh Jufrizen (2021), yang menyimpulkan bahwa kedisiplinan pegawai turut membentuk dorongan internal meningkatkan performa kerja.

Berdasarkan teori serta bukti empiris dari penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₅: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Motivasi

Kompetensi tidak selalu menjamin tercapainya kinerja yang tinggi apabila tidak didorong oleh motivasi kerja yang kuat. Dalam *Expectancy Theory* yang dikembangkan oleh Vroom (1964), dijelaskan bahwa seorang individu akan mencapai kinerja yang optimal jika ia memiliki ekspektasi bahwa usaha yang dilakukannya yang didasarkan pada kompetensinya akan menghasilkan kinerja yang diikuti oleh penghargaan yang sesuai. Dengan kata lain, motivasi menjadi jembatan penting yang menghubungkan antara potensi kompetensi dan realisasi kinerja.

Penelitian oleh Rina Masruroh (2023) menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja. Temuan ini memperkuat dugaan bahwa pegawai yang kompeten akan lebih termotivasi untuk menunjukkan performa terbaiknya, sehingga berujung pada kinerja yang lebih tinggi. Penelitian Purindra et al. (2024) dan Siregar et al. (2024) juga mendukung kesimpulan tersebut dalam konteks organisasi publik.

Dengan demikian, berdasarkan teori dan temuan empiris yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H6: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Motivasi

Disiplin kerja akan lebih efektif jika didukung oleh motivasi kerja pegawai. Dalam kerangka *Expectancy Theory* (Vroom, 1964), motivasi berperan sebagai mekanisme internal yang menjembatani antara usaha dan hasil kerja. Pegawai yang disiplin tetapi tidak memiliki motivasi akan menjalankan tugasnya sebatas kewajiban administratif, tanpa semangat atau dorongan untuk berprestasi. Sebaliknya, kedisiplinan yang diiringi dengan motivasi akan memperkuat komitmen kerja, meningkatkan inisiatif, dan mendorong pencapaian kinerja yang optimal.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran sebagai variabel mediasi antara disiplin dan kinerja. Penelitian oleh Suharso dan Asda (2024) serta Jufrizen (2021) menunjukkan bahwa kedisiplinan yang tinggi mendorong munculnya motivasi kerja yang kuat, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui motivasi sebagai faktor perantara.

Berdasarkan uraian teori dan temuan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H7: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung.

Tabel 2.1.
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Nomor Pertanyaan	Skala Data
1.	Kompetensi	Kompetensi dalam penelitian ini merujuk pada penelitian sebelumnya oleh Wibowo (2019) dengan indikator pengetahuan, keterampilan, dan perilaku.	Pengetahuan	1	Skala Likert
			Ketrampilan	2	
			Perilaku	3	
2	Disiplin Kerja	Disiplin kerja dalam penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2020), dengan indikator disiplin waktu, disiplin peraturan dan tanggung jawab.	Disiplin Waktu	4	
			Disiplin Peraturan	5	
			Tanggung Jawab	6	
3	Motivasi	Motivasi dalam penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Deci & Ryan (1985) dengan indikator kepuasan, keinginan untuk berkembang, pekerjaan, insentif, tekanan dan tuntutan, dan pengakuan	Kepuasan	7	
			Keinginan untuk berkembang	8	
			Pekerjaan	9	
			Insentif	10	
			Tekanan dan Tuntutan	11	

			Pengakuan	12	
4	Kinerja	Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja dengan indikator, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, biaya.	Kualitas	13	
			Kuantitas	14	
			Ketepatan Waktu	15	
			Biaya	16	

Sumber: data penelitian diolah (2025).

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini adalah penelitian data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau statistik, yang dapat diukur dan dihitung secara langsung untuk memberikan penjelasan atau informasi tertentu (Kuncoro, 2021). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari: data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung terhadap kuesioner mengenai tingkat kompetensi, disiplin kerja, motivasi, dan kinerja pegawai. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: dokumen struktur organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung, laporan tahunan tentang kinerja pegawai, data absensi dan kedisiplinan pegawai, rekapitulasi hasil evaluasi kinerja pegawai, data pelatihan dan pengembangan kompetensi yang pernah diikuti pegawai dan regulasi atau peraturan terkait tugas dan fungsi pegawai di instansi tersebut.

Populasi dan Metode Penentuan Sampel

Populasi yang terdapat dalam penelitian ini yaitu pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Temanggung yaitu 103 orang pegawai. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel yaitu dengan menggunakan teknik sampel jenuh, mengingat jumlah seluruh pegawai yang terlibat dalam penelitian ini adalah 103 orang (Sugiyono, 2019).

Metode Pengumpulan Data

Sugiyono menjelaskan pengumpulan data menjadi Langkah penting untuk penelitian dengan tujuan mendapatkan data yang relevan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2019), kuesioner merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden. Penelitian

ini menggunakan kuisisioner dengan skala likert. Menurut Likert (1932) Skala likert memiliki skor sebagai berikut:

- 1) Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
- 2) Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
- 3) Skor 3 untuk jawaban Netral (N)
- 4) Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- 5) Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Dokumentasi

Sugiyono (2018) menjelaskan dokumentasi yaitu teknik mengumpulkan data yang dilaksanakan melalui bahan tertulis, foto atau dokumen lain yang memiliki kaitan dengan objek yang akan diteliti. Dokumentasi bertujuan untuk mendapatkan data sekunder untuk memperkuat hasil penelitian seperti arsip, laporan, notulen rapat, atau catatan penting lainnya. Data dokumentasi akan menjadi pelengkap untuk memahami kondisi yang terjadi saat ini dilapangan, memperkuat analisis data, dan memberikan gambaran yang lebih terperinci mengenai faktor-faktor yang akan diteliti.

Teknik Analisis Data

Pengumpulan, pengelompokan, pengujian, dan penyajian data merupakan contoh teknik analisis data menurut Sugiyono (2019). Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS) yaitu pendekatan statistika yang secara bersamaan menguji variabel bebas (eksogen) dan variabel terikat (endogen) (Ghozali, 2018). PLS menggunakan teknik *Variance Based SEM* (VB-SEM) yang dipadukan dengan model *Structural Equation Modeling* (SEM). Penulis memilih perangkat lunak SmartPLS karena perangkat lunak ini memungkinkan pengujian variabel dilakukan satu kali dengan beberapa jalur analisis. Model pengukuran di bagian luar dan model struktural di bagian dalam membentuk PLS-SEM.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode untuk menggambarkan atau memaparkan data yang telah dikumpulkan sesuai dengan kenyataannya, tanpa bertujuan untuk membuat kesimpulan umum atau generalisasi (Sugiyono, 2019). Metode ini digunakan untuk memahami jumlah responden dan mengelompokkannya berdasarkan karakteristik tertentu yang telah ditentukan.

Analisis *Measurement Outer Model*

Measurement Outer Model digunakan untuk mengidentifikasi hubungan tidak langsung antara variabel konstruk (indikator) dan variabel laten. Pengujian pada model ini dilakukan dengan pendekatan validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2018), validitas adalah proses untuk menguji sejauh mana pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur indikator dari variabel yang diteliti. Prosedur uji validitas dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu:

a. *Convergent Validity*

Convergent validity mengacu pada nilai *loading factor* yang dihasilkan oleh setiap indikator dalam mengukur variabelnya. Sebuah indikator dianggap valid jika nilai korelasinya terhadap konstruk lebih besar dari 0,70. Namun, pada tahap pengembangan skala penelitian, nilai loading faktor antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2018).

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity diukur menggunakan nilai *cross loading factor* untuk memastikan adanya perbedaan yang jelas antara konstruk. Jika nilai pengukuran konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antar blok konstruk yang diuji.

2. Uji Reliabilitas

Ghozali (2018) mendefinisikan reliabilitas sebagai pengujian yang bertujuan untuk mengukur konsistensi jawaban responden atas indikator dalam konstruk yang digunakan. Pernyataan dianggap reliabel apabila jawaban responden stabil. Pengujian reliabilitas biasanya dihitung menggunakan dua metode, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, di mana keduanya menuntut nilai reliabilitas di atas 0,70 untuk masing-masing konstruk.

Analisis Measurement Inner Model

Model pengukuran digunakan untuk menggambarkan hubungan antara indikator seperti lingkungan kerja, keterampilan kerja, dan disiplin kerja dengan variabel laten seperti kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang diukur secara langsung. Tujuannya adalah untuk menilai validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator tersebut dalam merepresentasikan konstruk laten, sebagaimana dijelaskan oleh Ghozali (2018). Analisis inner model bertujuan untuk memetakan hubungan antara variabel eksogen (*independen*) dengan variabel endogen (*dependen*) dalam penelitian. Analisis ini penting untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan. Tahapan pengujian dalam analisis inner model meliputi:

1. Koefisien Determinasi (R^2): menunjukkan seberapa besar proporsi variabilitas variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Interpretasi nilai R^2 dibedakan dalam tiga kategori:
 - a. 0,67 (kuat)
 - b. 0,33 (sedang)
 - c. 0,19 (lemah)
2. f^2 digunakan untuk melihat besar atau kecilnya pengaruh (*effect size*) dari suatu variabel independen (prediktor) terhadap variabel dependen (endogen), dengan cara membandingkan nilai R^2 model ketika variabel tersebut dimasukkan dan ketika dikeluarkan dari model, dengan tiga kategori:
 - a. 0,02 – 0,14 → *Small effect* (pengaruh kecil)
 - b. 0,15 – 0,34 → *Medium effect* (pengaruh sedang)
 - c. $\geq 0,35$ → *Large effect* (pengaruh besar)
3. Q^2 digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model (apakah model PLS-SEM punya daya prediksi yang baik terhadap variabel endogen). Artinya: Q^2 menunjukkan seberapa baik variabel independen dalam memprediksi variabel dependen. Batasan umum (Henseler, 2009):
 - a. 0.02 → *small predictive relevance*
 - b. 0.15 → *medium predictive relevance*
 - c. 0.35 → *large predictive relevance*
4. Model Fit (Kecocokan Model): Kecocokan model dianalisis menggunakan *Goodness of Fit* (GoF), yang menilai sejauh mana model pengukuran dan model struktural sesuai. Nilai GoF berkisar antara 0 hingga 1, dengan kategori:
 - a. 0,1 (rendah)
 - b. 0,2 (sedang)
 - c. 0,36 (tinggi)Semakin tinggi nilai *Normed Fit Index* (NFI) yang mendekati 1, semakin baik kecocokan model tersebut.

Indirect Effect

Menurut Ghozali (2018), pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah bentuk pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui variabel perantara (mediasi). Hubungan ini terjadi ketika variabel X memengaruhi variabel Z (mediator), dan selanjutnya variabel Z memengaruhi variabel Y. Dalam bentuk jalur, hal ini digambarkan sebagai:

$$X \rightarrow Z \rightarrow Y.$$

Nilai pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien beta pada jalur yang melibatkan variabel perantara. Dalam penelitian ini, kompetensi (X_1) dan disiplin kerja (X_2) diuji pengaruhnya terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z). Jika kedua jalur hipotesis menunjukkan hasil signifikan, maka motivasi berperan sebagai variabel intervening. Menurut Ghozali (2018), pengujian menggunakan p-value dengan ketentuan:

1. p-value > 0,05 atau t < 1,96: H_0 diterima (tidak ada pengaruh signifikan).
2. p-value < 0,05 atau t > 1,96: H_0 ditolak (terdapat pengaruh signifikan).

Menurut Hair et al. (2017), *Variance Accounted For* (VAF) adalah metode yang digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi pengaruh total dari variabel independen terhadap variabel dependen yang dijelaskan melalui variabel mediasi. VAF digunakan untuk menentukan kekuatan efek mediasi dalam suatu model penelitian. Rumus untuk menghitung *Variance Accounted For* (VAF) adalah sebagai berikut:

$$VAF = \left(\frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \right) \times 100\%$$

Interpretasi VAF:

- a) $VAF < 20\% \rightarrow$ Tidak ada mediasi (*No Mediation*)
- b) $20\% \leq VAF \leq 80\% \rightarrow$ Mediasi parsial (*Partial Mediation*)
- c) $VAF > 80\% \rightarrow$ Mediasi penuh (*Full Mediation*)