

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA PADA SELURUH
KELURAHAN
KECAMATAN BANYUMANIK KOTA SEMARANG
ANDRIANUS JULIANO BIMANTARA
12211452
Program Studi Manajemen Universitas BPD
andrianusbima21@gmail.com**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Banyumanik, Kota Semarang dengan menggunakan metode kuantitatif melalui pendekatan survei, di mana populasi penelitian adalah seluruh pegawai kelurahan di Kecamatan Banyumanik dengan sampel yang ditentukan menggunakan teknik proportional random sampling, data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun secara parsial hanya motivasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompetensi dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Banyumanik.

Kata kunci: *Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of competence, motivation, and work discipline on the performance of village office employees in Banyumanik District, Semarang City using a quantitative method with a survey approach, where the population consists of all village office employees in Banyumanik District and the sample was determined using proportional random sampling, data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS software, the results show that competence, motivation, and work discipline simultaneously have a significant effect on employee performance, but partially only motivation has a positive and significant effect on employee performance while competence and work discipline have no significant effect, thus it can be concluded that motivation is the dominant factor in improving the performance of village office employees in Banyumanik District.

Keywords: competence, motivation, work discipline, employee performance

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling berharga dan penentu utama keberhasilan suatu organisasi. Setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, dibangun atas dasar visi bersama yang dijalankan melalui aktivitas manusia sebagai penggerak utama. Tanpa dukungan SDM yang kompeten, mustahil suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM menjadi prioritas strategis bagi organisasi, termasuk instansi pemerintahan yang dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien (Wibowo, 2020). Dalam konteks pemerintahan daerah, kelurahan memiliki peran penting sebagai ujung tombak pelayanan publik yang langsung berhubungan dengan masyarakat. Kinerja pegawai di tingkat kelurahan akan menentukan kualitas layanan administrasi, kecepatan pelayanan, serta kepuasan masyarakat terhadap pemerintah. Menurut (Mangkuprawira, 2019), kinerja merupakan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai individu atau kelompok sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi prioritas yang tidak dapat diabaikan, karena berkaitan langsung dengan kredibilitas institusi pemerintah.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kompetensi. (Moeheriono, 2019) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berhubungan dengan efektivitas kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi lebih mampu menjalankan tugas dengan profesional, memberikan pelayanan yang berkualitas, serta mendukung pencapaian target organisasi. Dalam pemerintahan, kompetensi tidak hanya terkait kemampuan teknis, tetapi juga mencakup integritas, etika, serta pemahaman regulasi yang berlaku.

Selain kompetensi, motivasi kerja juga menjadi faktor krusial yang menentukan kualitas kinerja pegawai. (Robbins & Judge, 2020) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, serta inovasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, rendahnya motivasi seringkali menyebabkan pegawai bekerja sekadar menggugurkan kewajiban, tanpa adanya inisiatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa kebutuhan pegawai, baik secara material maupun psikologis, dapat terpenuhi agar mereka termotivasi bekerja secara optimal.

Faktor lainnya yang tidak kalah penting adalah disiplin kerja. (Rivai & Sagala, 2020) menjelaskan bahwa disiplin merupakan sikap patuh terhadap aturan organisasi dan standar kerja yang berlaku. Disiplin tercermin dalam ketepatan waktu hadir, kepatuhan pada tata tertib, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang disiplin akan bekerja lebih teratur, konsisten, dan dapat diandalkan, sehingga mendorong terciptanya iklim kerja yang produktif. Sebaliknya, rendahnya kedisiplinan dapat menurunkan kualitas pelayanan, menimbulkan keterlambatan, bahkan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Permasalahan yang terjadi di kelurahan yaitu rendahnya keterikatan SDM terhadap kinerja mencerminkan ketidakhadiran elemen *dedication*, seperti kurangnya semangat dan antusiasme pegawai, serta elemen *absorption*, yakni pegawai yang hanya sekadar datang, menyelesaikan tugas, lalu pulang tanpa keterlibatan mendalam (Anuari et al., 2020) menunjukkan bahwa keterikatan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen dan kinerja pegawai melalui penguatan komitmen kerja. Selanjutnya, penelitian mengenai pegawai pemerintah di Semarang oleh Soegijapranata University (Argita & Nugrahaningsih, 2025) menemukan bahwa dukungan organisasi dan keyakinan diri pegawai mampu meningkatkan keterlibatan emosional (*dedication*) dalam pekerjaan.

Kinerja pada kelurahan diukur dengan tingkat kedisiplinan yaitu absensi dengan menggunakan absensi wajah smg.city/sadewa. Diharapkan dengan penggunaan Absen Wajah

ini, dapat meningkatkan kedisiplin ASN di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Absen pagi pukul 08.00 WIB dan absen sore pukul 16.00 WIB. Berdasarkan absensi wajah maka tingkat kinerja yang diukur dengan tingkat kedisiplinan maka dapat disimpulkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Rekap Kehadiran Pegawai Seluruh Kelurahan di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2024

No	Bulan	Luar Lokasi	Konfirmasi	Error	Jumlah
1.	Januari	1	0	2	3
2.	Februari	3	2	1	6
3.	Maret	2	1	1	4
4.	April	0	0	0	0
5.	Mei	1	1	0	2
6.	Juni	0	0	0	0
7.	Juli	0	3	0	3
8.	Agustus	0	0	2	2
9.	September	0	1	2	3
10.	Oktober	2	0	1	1
11.	November	1	2	0	2
12.	Desember	0	0	1	1
	Jumlah	10	10	10	30
Total ketidakhadiran = 30					
Total potensi kehadiran (maksimal) = 97 pegawai × 12 bulan = 1164					
Persentase rata-rata ketidakhadiran = $(30 \div 1164) \times 100 = 2,58\%$					

Sumber: data diolah, 2024

Tabel I.1 menunjukkan rekap absensi Pegawai sepanjang tahun 2024 di seluruh Kelurahan Kecamatan Banyumanik. Dari data tersebut, terdapat total 10 presensi luar lokasi, 10 dengan konfirmasi, dan 10 error, sehingga total ketidakhadiran sebanyak 30 dari total potensi kehadiran 1164 (97 pegawai × 12 bulan). Dengan demikian, rata-rata persentase ketidakhadiran pegawai adalah sebesar 2,58%. Angka ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai masih berada dalam kategori baik.

2. Kajian Pustaka

2.1 Kompetensi

(Moeheriono, 2019) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Indikator:

1. Keterampilan
2. Pengalaman
3. Kemampuan
4. Sifat

2.2 Motivasi Kerja

Menurut (Arsyad, 2024), motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan produktivitas dan pencapaian kinerja pegawai. Motivasi yang

tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih tekun, rajin, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Motivasi kerja pegawai juga memengaruhi cara mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dan menentukan tingkat semangat kerja, kreativitas, serta loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan unsur penting dalam mendukung pencapaian kinerja yang optimal di lingkungan instansi pemerintahan.

Indikator:

1. Kebutuhan fisiologis
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Sosialisasi dan hubungan kerja
4. Penghargaan dan pengakuan
5. Aktualisasi diri

2.3 Disiplin Kerja

Menurut (Nawir et al., 2024), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh pimpinan untuk mengubah perilaku atau sikap pegawai agar sesuai dengan peraturan yang berlaku dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Disiplin yang baik mencerminkan sikap patuh terhadap kebijakan, jam kerja, serta tata tertib yang berlaku di lingkungan kerja.

Indikator:

1. Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur
2. Kehadiran dan ketepatan waktu
3. Ketaatan terhadap tugas dan wewenang
4. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Etika dan sopan santun di tempat kerja

2.4 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari Pegawai serta organisasi bersangkutan menurut (Mangkuprawira, 2019). Pegawai kelurahan merupakan cerminan dari keberhasilan pelaksanaan tugas yang dilakukan secara terencana sesuai waktu dan tempat yang telah ditetapkan, serta sejalan dengan tujuan organisasi (Satwika & others, 2024), menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pegawai di lingkungan kelurahan dapat dievaluasi melalui indikator kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemampuan kerja sama.

Indikator:

1. Kuantitas Pekerjaan
2. kualitas pekerjaan
3. ketepatan waktu
4. efektivitas
5. kemampuan kerja sama.

2.5 Pengembangan Hipotesis

Hubungan antara Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi pegawai yakni perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional memegang peran penting dalam membentuk kinerja di lingkungan birokrasi pemerintahan. Misalnya, penelitian oleh (Bustan et al., 2022) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Pai, Makassar. Demikian pula, (Nuryadin & others, 2022) melaporkan bahwa kompetensi memiliki efek langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Biringkanaya, Makassar. Hal ini sejalan dengan temuan (Sari, 2020), di mana kompetensi terbukti menjadi salah satu penggerak utama kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Tasikmalaya

H1: Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai kelurahan. Beberapa penelitian terkini mendukung hal ini (Nella & Rahmadani, 2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi dorongan utama bagi pegawai kelurahan dalam menjalankan tugas, yang berdampak positif terhadap kinerja. Demikian pula, Studi di Kelurahan Baros, Cimahi, oleh (Kusmana & Ferdiana, 2024) menemukan bahwa motivasi kerja bersama lingkungan kerja memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, maka dalam konteks penelitian ini dihipotesiskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kelurahan.

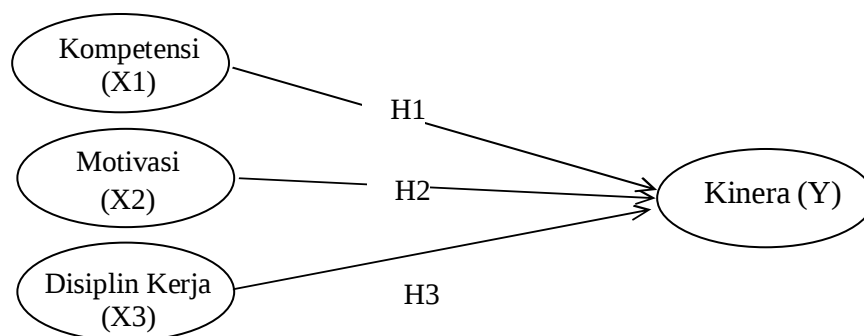
H2: Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Hubungan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Disiplin kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena tingkat disiplin yang baik membantu pegawai menyelesaikan tugas secara konsisten dan sesuai standar organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Alwi & Amalya, 2022). Namun, penelitian lain mengungkapkan bahwa meskipun disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan, apabila dikombinasikan dengan motivasi kerja, keduanya secara bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Surachman & others, 2022). Temuan ini menegaskan bahwa disiplin kerja berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan hasil kerja pegawai.

H3: Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Peneliti

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi

Populasi adalah suatu daerah penelitian dengan ruang lingkup yang luas yang memiliki karakteristik, kuantitas, dan kualitas tertentu yang sudah ditentukan peneliti untuk dikaji dan disimpulkan (Sugiyono, 2019). Riset ini berpopulasi seluruh pegawai pada Kelurahan di kecamatan Banymanik dan Masyarakat pengguna layanan. Adapun jumlah populasi pegawai Kelurahan di Kecamatan Banymanik adalah sebanyak 127 jiwa terdiri dari 97 pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), 30 pegawai Non-ASN, dan 1 pegawai Tenaga Harian Lepas (THL).

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel adalah perwakilan dari populasi yang akan menjadikan subyek/responden. Menurut (Sugiyono, 2019), sampel merupakan sebagian kecil dari populasi yang memiliki

kesamaan karakteristik dengan populasi aslinya. Riset ini mempergunakan teknik pengambilan Simple Random Sampling agar dapat menghasilkan data yang representatif dan memiliki responsibilitas tinggi. Menurut (Sugiyono, 2019), simple random sampling merupakan teknik pengambilan sampel dari populasi secara acak, tanpa memperhatikan adanya pengelompokan (strata) dalam populasi tersebut.

Sampel penelitian difokuskan pada 97 pegawai ASN, dengan pertimbangan bahwa ASN memiliki peran dominan dalam berkomunikasi dengan masyarakat, terutama dalam penyampaian program-program baru, penggunaan aplikasi pelayanan, serta implementasi prosedur pelayanan publik. Selain itu, ASN juga lebih sering berhadapan langsung dengan berbagai permasalahan yang muncul di wilayah kerja, sehingga dinilai paling relevan untuk dijadikan sampel penelitian.

Pengambilan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi = 127 ASN

e = tingkat kesalahan (error tolerance) = 5% = 0,05

$$n = \frac{127}{1 + 127 \cdot 0,05^2}$$

$$n = \frac{127}{1 + 127 \cdot 0,0025}$$

$$n = \frac{127}{1 + 0,3175}$$

$$n = \frac{127}{1,3175} = 96,4$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 97 responden.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Berikut tabel definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Skala Ukur
Kompetensi (X1)	(Moeheriono, 2019) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-	1. Keterampilan 2. Pengalaman 3. Kemampuan 4. Sifat Sumber: (Moeheriono, 2019)	Ordinal

	akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.		
Motivasi (X2)	Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan produktivitas dan pencapaian kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih tekun, rajin, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan. (Arsyad, 2024)	1. Kebutuhan fisiologis 2. Keamanan dan keselamatan kerja 3. Sosialisasi dan hubungan kerja 4. Penghargaan dan pengakuan 5. Aktualisasi diri Sumber: (Suwanto et al., 2020)	Ordinal
Disiplin Kerja (X3)	Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh pimpinan untuk mengubah perilaku atau sikap pegawai agar sesuai dengan peraturan yang berlaku dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. (Nawir et al., 2024)	1. Kepatuhan terhadap peraturan organisasi 2. Ketepatan waktu kehadiran 3. Ketaatan terhadap tugas dan wewenang 4. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan 5. Etika dan sopan santun menyelesaikan pekerjaan Sumber: (Nawir et al., 2024)	Ordinal
Kinerja (Y)	Kinerja Pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari Pegawai serta organisasi bersangkutan menurut Mangkuprawira (2019).	1. Kuantita Pekerjaan 2. Kualitas Pekerjaan 3. Ketepatan Waktu Sumber: (Hersusetiyati & others, 2024)	Ordinal

3.4 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Sumber data primer yang berasal dari penyebaran kuesioner dan alat analisisnya menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) 27.

Uji Instrumen

Uji validitas bertujuan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner atau angket. Suatu kuesioner atau angket dikatakan valid jika pertanyaan-pertanyaan di dalamnya menunjukkan sesuatu untuk diukur. Apabila nilai menunjukkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan taraf signifikansi $< 0,05$, maka dapat dikatakan item tersebut valid. Uji reliabilitas adalah untuk mengetahui bahwa kuesioner sebagai ukuran variabel penelitian memberikan hasil yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu item dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas digunakan untuk menentukan apakah data terdistribusi normal (Sonjaya et al, 2025). Dilakukan dalam bentuk Uji Satu Sample *Kolmogorov Smirnov* dengan ketentuan apabila nilai sign $> 0,05$ maka data berdistribusi normal. Uji multikolinearitas adalah untuk menguji hubungan antara variabel-variabel independen dari suatu model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak menunjukkan hubungan antar variabel independen atau variabel bebas. Uji multikolinearitas dapat diketahui dari memeriksa nilai *tolerance* dan nilai VIF. Dapat dikatakan tidak terdapat masalah multikolinearitas apabila nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 (Sriyanto & Kuncoro, 2019). Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji terjadinya ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatanyang lain. Apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 dapat dikatakan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Regresi Linier Berganda

Tujuan analisis regresi linier berganda yaitu untuk mengukur pengaruh hubungan antara *brand ambassador*, *brand image*, *brand trust*, dan *e-service quality* sebagai variabel independen terhadap keputusan pembelian sebagai variabel dependen. Pada penelitian ini, model persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y	= Kinerja
α	= Konstanta
b_1, b_2, b_3	= Koefisien regresi dari masing-masing variabel
X_1	= Kompetensi
X_2	= Motivasi
X_3	= Disiplin Kerja
e	= error

Uji Model

Uji koefisien determinasi khususnya adjusted R^2 , digunakan untuk mengukur seberapa besar varians dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan. Semakin mendekati nilai 1, makin kuat model menjelaskan variabel dependen; sebaliknya, nilai yang mendekati 0 menunjukkan variabel independen hanya sedikit berkontribusi terhadap variasi variabel dependen, sedangkan sebagian besar dijelaskan oleh faktor lain (Sitepu & others, 2025). Uji Simultan (Uji F) digunakan untuk menguji apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Keputusan pengujian dapat diambil dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel, atau

dengan nilai signifikansi (p-value): jika signifikansi $< 0,05$ dan $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, maka variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Sahir, 2022).

Uji Hipotesis

Uji Parsial (Uji t) digunakan untuk menguji pengaruh setiap variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi (p-value) $< 0,05$, maka diasumsikan bahwa variabel independen tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pendekatan ini sangat penting untuk mengidentifikasi kontribusi masing-masing prediktor dalam model regresi (Lahia & others, 2025).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Karakteristik Responden

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Jumlah	Presentase
Jenis kelamin	Laki-laki	56	57,73%
	Perempuan	51	42,27%
	Total	97	100%
Usia	26 - 35 tahun	35	36,08%
	36 - 45 tahun	32	32,99%
	40 – 58 tahun	30	30,93%
	Total	97	100%
Status pernikahan	Sudah menikah	73	75,26%
	Belum menikah	24	24,74%
	Total	97	100%
Jabatan	Jabatan Struktural	51	52,58%
	Jabatan Fungsional / Pelaksana	46	47,42%
	Total	97	100%
Pelatihan dan jenis pelatihan	Pelatihan Dasar ASN, Etika dan Disiplin Pegawai	56	57,7%
	Tata Naskah Dinas, Pelatihan E-Government	10	10,3%
	Manajemen Pemerintahan, Pelatihan Tata Naskah Dinas	9	9,3%
	Pelatihan Pengelolaan Keuangan Daerah, Sistem Informasi Pemerintahan Daerah	9	9,3%
	Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Manajemen Pemerintahan	6	6,2%
	Pengelolaan Arsip, Etika dan Disiplin Pegawai	6	6,2%
	Pelatihan Pelayanan Publik, Etika dan Disiplin Kerja	1	1,0%
	Total	97	100%

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa dari 97 responden pegawai kelurahan di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 56

orang (57,73%) dibandingkan perempuan 51 orang (42,27%), dengan rentang usia terbanyak 26–35 tahun yaitu 35 orang (36,08%) disusul usia 36–45 tahun sebanyak 32 orang (32,99%) dan usia 40–58 tahun sebanyak 30 orang (30,93%), sebagian besar sudah menikah yaitu 73 orang (75,26%) sedangkan yang belum menikah 24 orang (24,74%), menduduki jabatan struktural 51 orang (52,58%) dan jabatan fungsional/pelaksana 46 orang (47,42%), serta mayoritas mengikuti Pelatihan Dasar ASN, Etika dan Disiplin Pegawai sebanyak 56 orang (57,7%) dengan sisanya mengikuti beragam pelatihan lain seperti Tata Naskah Dinas dan E-Government 10 orang (10,3%), Manajemen Pemerintahan dan Tata Naskah Dinas 9 orang (9,3%), Pengelolaan Keuangan Daerah dan Sistem Informasi Pemerintahan Daerah 9 orang (9,3%), Kepemimpinan Administrator dan Manajemen Pemerintahan 6 orang (6,2%), Pengelolaan Arsip serta Etika dan Disiplin Pegawai 6 orang (6,2%), dan Pelatihan Pelayanan Publik serta Etika dan Disiplin Kerja 1 orang (1,0%).

4.2 Hasil Analisis Data

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner atau angket. Apabila nilai menunjukkan r hitung $> r$ tabel dan nilai sign $< 0,05$ maka dapat dikatakan item tersebut valid. Berdasarkan hasil uji validitas sesuai tabel terlampir, menunjukkan bahwa setiap pertanyaan dalam variabel independen dan variabel dependen memiliki r hitung diatas 0,202 atau r hitung $> r$ tabel dan nilai sign $< 0,05$ maka semua pertanyaan kuesioner dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui bahwa kuesioner sebagai ukuran variabel penelitian memberikan hasil yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu item dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$. Berdasarkan hasil uji reliabilitas sesuai tabel terlampir, masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$. Hal tersebut berarti bahwa pertanyaan dalam setiap variabel dinyatakan reliabel.

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah setiap data terdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov*. Apabila nilai sign $> 0,05$ maka data berdistribusi normal.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

N			103
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		,0000000
	Std. Deviation		2,75827444
Most Extreme Differences	Absolute		,069
	Positive		,046
	Negative		-,069
Test Statistic			,069
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			,200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		,268
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,256
		Upper Bound	,279

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.

- e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 92208573
- f.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa nilai signifikansi pada uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,200 dan nilai Monte Carlo Sig. sebesar 0,268. Karena kedua nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	kompetensi	,988	1,012
	Motivasi Kerja	,975	1,025
	Disiplin Kerja	,987	1,013

a. Dependent Variable: kinerja

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji ada tidaknya hubungan antar variabel independen dalam model regresi. Berdasarkan Tabel Coefficients di atas, diperoleh nilai tolerance untuk variabel kompetensi sebesar 0,988, motivasi kerja sebesar 0,975, dan disiplin kerja sebesar 0,987. Ketiganya lebih besar dari 0,10. Sementara itu, nilai VIF untuk kompetensi sebesar 1,012, motivasi kerja sebesar 1,025, dan disiplin kerja sebesar 1,013, yang seluruhnya lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas, sehingga model regresi layak digunakan dalam penelitian ini.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Kompetensi	0,189	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas
Motivasi	0,914	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas
Disiplin Kerja	0,736	Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji terjadinya ketidaksamaan varian dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Berdasarkan Tabel 6 taraf signifikan atau *Sig.(2-tailed)* variabel Kompetensi (X1), Motivasi (X2), dan Disiplin Kerja (X3) lebih besar dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh hubungan antara *brand ambassador*, *brand image*, *brand trust*, dan *e-service quality* sebagai variabel independen terhadap keputusan pembelian sebagai variabel dependen. Berdasarkan uji regresi linier berganda, diperoleh persamaan sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Model dan Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	Uji Model			Uji Hipotesis			
	Adjusted R Square	F	Sig.	B	t	Sig.	Ket

$Y = 6,026 + 0,067 X1 + 0,168 X2 + 0,168 X3 + e$							
	0,304	3,153	0,000				
Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja				0,067	0,905	0,368	H1 tidak signifikan
Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja				0,168	2,817	0,006	H2 signifikan
Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja				-0,011	-0,150	0,881	H3 tidak signifikan

Sumber: data diolah, 2025

$$Y = 2,023 + 0,498 X1 + 0,156 X2 + 0,077 X3 + 0,160 X4 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi dapat disimpulkan:

1. Konstanta bernilai positif sebesar 6,026, artinya apabila variabel kompetensi (X1), motivasi (X2), dan disiplin kerja (X3) bernilai nol, maka kinerja pegawai tetap sebesar 6,026.
2. Koefisien regresi kompetensi (X1) bernilai positif sebesar 0,067, yang berarti bahwa setiap peningkatan kompetensi sebesar 1 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,067. Namun berdasarkan nilai signifikansi (0,368 > 0,05), pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak signifikan.
3. Koefisien regresi motivasi kerja (X2) bernilai positif sebesar 0,168, yang berarti bahwa setiap peningkatan motivasi sebesar 1 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,168. Berdasarkan nilai signifikansi (0,006 < 0,05), pengaruh motivasi terhadap kinerja signifikan.
4. Koefisien regresi disiplin kerja (X3) bernilai negatif sebesar -0,011, yang berarti bahwa setiap peningkatan disiplin kerja sebesar 1 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap, justru menurunkan kinerja pegawai sebesar 0,011. Namun berdasarkan nilai signifikansi (0,881 > 0,05), pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja tidak signifikan.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Apabila nilai Adjusted R Square mendekati 1, berarti variabel independen mampu memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Namun, apabila nilai Adjusted R Square mendekati 0, maka variabel dependen lebih banyak dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 7, diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,304 atau 30,4%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi perubahan Kinerja Pegawai sebesar 30,4%. Sedangkan sisanya yaitu 69,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Uji Simultan (Uji F)

Uji koefisien regresi secara simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila nilai $\text{sign} < 0,05$ dan $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) pada Tabel 7 diperoleh nilai F hitung sebesar 3,153 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi (X1), motivasi (X2), dan disiplin kerja (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Uji Parsial (Uji T)

Uji koefisien regresi secara parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Suatu hipotesis diterima apabila nilai

t hitung > t tabel dan signifikansi < 0,05. Berdasarkan hasil uji parsial pada Tabel 7, maka dapat disimpulkan:

1. Variabel Kompetensi (X1) memiliki nilai t hitung sebesar $0,905 < t \text{ tabel } 1,66123$ dengan signifikansi $0,368 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (H1 ditolak).
2. Variabel Motivasi (X2) memiliki nilai t hitung sebesar $2,817 > t \text{ tabel } 1,66123$ dengan signifikansi $0,006 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (H2 diterima).
3. Variabel Disiplin Kerja (X3) memiliki nilai t hitung sebesar $-0,150 < t \text{ tabel } 1,66123$ dengan signifikansi $0,881 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (H3 ditolak).

4.3 Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 0,905, lebih kecil dari t tabel 1,66123, serta nilai signifikansi $0,368 > 0,05$. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) ditolak. Artinya, meskipun pegawai memiliki kompetensi, hal tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah ASN perempuan (57,73%), berusia 26–35 tahun (36,08%), serta berstatus sudah menikah (75,26%). Selain itu, sebagian besar responden menempati jabatan fungsional/pelaksana (47,42%). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki kompetensi yang memadai, faktor lain seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, serta disiplin lebih dominan dalam memengaruhi kinerja sehari-hari.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terkini oleh (Qomari & Meiske, 2023) yang menemukan bahwa kompetensi tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, melainkan berpengaruh melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian serupa oleh (Ningsih & Wibowo, 2022) juga mengungkapkan bahwa meskipun kompetensi penting, kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan kepemimpinan. Dari sudut pandang teori terbaru, Human Capital Theory yang diperbarui oleh (Aina & Atan, 2020) menekankan bahwa kompetensi pegawai merupakan aset penting organisasi, namun untuk benar-benar meningkatkan kinerja dibutuhkan faktor pendorong lain seperti sistem penghargaan, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, menurut Expectation States Theory (diperbarui dalam riset organisasi 2021–2024), kompetensi yang dimiliki pegawai akan dinilai dalam konteks sosial dan organisasi. Artinya, kompetensi baru akan meningkatkan kinerja apabila pegawai merasa kompetensinya diakui dan diberi ruang untuk diterapkan dalam pekerjaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai ASN di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang belum menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh keterbatasan ruang bagi pegawai untuk mengaplikasikan kompetensi yang dimiliki, atau karena adanya faktor lain yang lebih berperan, seperti motivasi, kedisiplinan, dan dukungan organisasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,168 dan tingkat signifikansi $0,006 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Dengan kata lain, motivasi menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja ASN dibandingkan variabel kompetensi maupun disiplin kerja.

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas pegawai berjenis kelamin laki-laki

sebanyak 56 orang (57,73%), sedangkan perempuan sebanyak 41 orang (42,27%). Dari segi usia, responden didominasi kelompok usia 26–35 tahun sebanyak 35 orang (36,08%), yang merupakan usia produktif dengan motivasi kerja yang relatif tinggi untuk mengembangkan karier di instansi pemerintah. Dari segi status pernikahan, sebagian besar responden sudah menikah sebanyak 73 orang (75,26%), yang menunjukkan dorongan motivasi intrinsik untuk bekerja lebih baik demi kesejahteraan keluarga. Selain itu, dari segi jabatan, responden terbagi antara jabatan struktural dan fungsional, di mana keduanya menuntut motivasi kerja agar target kinerja dapat tercapai. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori motivasi kerja modern. Menurut Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2020), motivasi intrinsik (dorongan dari dalam diri) dan motivasi ekstrinsik (dorongan dari luar seperti penghargaan atau tunjangan) berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Teori ini relevan dengan kondisi ASN, di mana dorongan intrinsik berupa pengabdian pada masyarakat dan ekstrinsik berupa insentif, kenaikan pangkat, dan penghargaan, dapat meningkatkan produktivitas kerja. Penelitian terbaru juga mendukung hasil ini. (Qomari & Meiske, 2023) menemukan bahwa motivasi berperan sebagai faktor mediasi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai instansi pemerintah. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan instansi perlu terus membangun sistem motivasi yang sehat, baik melalui penghargaan, kesempatan pengembangan diri, maupun penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, agar ASN dapat bekerja lebih optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil regresi berganda, variabel Disiplin Kerja (X_3) menunjukkan pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dengan koefisien regresi sebesar $-0,011$ dan nilai signifikansi $p = 0,881 (> 0,05)$. Artinya, dalam model ini, peningkatan disiplin kerja tidak berdampak signifikan terhadap perbaikan kinerja ASN. Sementara itu, Motivasi (X_2) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan (koefisien = $0,168$; $p = 0,006 < 0,05$), menjadikannya variabel paling dominan dalam meningkatkan kinerja dibandingkan kompetensi maupun disiplin kerja.

Karakteristik responden mendukung interpretasi ini: mayoritas responden adalah laki-laki (56 orang, 57,73 %), sebagian besar berada di rentang usia produktif 26–35 tahun (35 orang, 36,08 %), dan mayoritas sudah menikah (73 orang, 75,26 %), menandakan motivasi intrinsik yang kuat. Pembagian pejabat struktural dan fungsional juga menunjukkan bahwa meski disiplin formal diperlukan, motivasi kerja tetap menjadi pendorong utama pencapaian kinerja.

4. Penutup

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan 4 variabel yaitu *brand ambassador*, *brand image*, *brand trust*, dan *e-service quality* untuk membuktikan keputusan pembelian.
2. Sampel penelitian ini hanya pengguna aplikasi Lazada yang beruang lingkup di Semarang.

4.3 Saran

1. Penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga variabel independen, yaitu kompetensi,

motivasi kerja, dan disiplin kerja, dalam menjelaskan kinerja pegawai. Padahal, masih terdapat banyak faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, beban kerja, dan faktor lingkungan kerja. Hal ini menyebabkan kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai relatif rendah ($R^2 = 9,2\%$).

2. 3. Meskipun secara simultan ketiga variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun secara parsial hanya motivasi kerja yang berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi maupun disiplin kerja terhadap kinerja belum dapat dijelaskan secara kuat melalui pendekatan kuantitatif yang digunakan.

4.4 Implikasi Manajerial

1. 1. Meskipun kompetensi tidak terbukti berpengaruh signifikan secara parsial, namun peningkatan kompetensi tetap penting untuk dilakukan. Manajemen perlu merancang program pengembangan sumber daya manusia secara terstruktur, misalnya melalui pelatihan teknis, bimbingan kerja, pelatihan e-government, dan kegiatan magang yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi pegawai. Evaluasi berkala atas kemampuan teknis dan konseptual pegawai juga diperlukan untuk memastikan bahwa kompetensi yang dimiliki dapat diimplementasikan secara nyata dalam tugas sehari-hari.
2. 2. Karena motivasi kerja terbukti sebagai satu-satunya variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, maka manajemen perlu memberikan perhatian khusus terhadap aspek ini. Organisasi sebaiknya mengembangkan sistem insentif yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga penghargaan non-material, seperti apresiasi atas pencapaian kerja, pemberian tanggung jawab strategis, dan kesempatan pengembangan karier. Pimpinan juga dapat membangun lingkungan kerja yang sehat dan suportif, yang mampu mendorong semangat dan loyalitas pegawai.

