

MOTIVASI SEBAGAI MEDIATOR DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SMA NEGERI 1 GRATI - PASURUAN

Lilik Fiatri

lilikfiatri31@gmail.com

SMA Negeri 1 Grati, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur

ABSTRACT

Administrative staff of SMA Negeri 1 Grati, Pasuruan Regency have an important role in developing the quality of school work, which can be achieved through high ability, motivation, and competence in carrying out their responsibilities. Although the performance of SMA Negeri 1 Grati employees, Pasuruan Regency is quite good, there are still problems with low work discipline and competence, as seen from non-compliance with work hours and disciplinary regulations. This study aims to determine the effect of work discipline and competence on employee performance with motivation as an intervening variable at SMA Negeri 1 Grati, Pasuruan Regency. The type of data used in this study is primary data with a questionnaire method distributed to 40 employees of SMA Negeri 1 Grati, Pasuruan Regency. Hypothesis testing was carried out using the bootstrap resampling method on SmartPLS 3.3. The results of the study showed that although work discipline and competence had a positive effect on employee performance, the effect was not statistically significant. Work discipline also had a positive but not significant impact on motivation. Meanwhile, competence was shown to have a significant positive effect on motivation. However, higher motivation actually had a negative effect on employee performance, although this effect was also not significant.

Keywords: *work discipline, competence, motivation, employee performance, school.*

ABSTRAK

Pegawai tata usaha SMA Negeri 1 Grati Kabupaten Pasuruan memiliki peran penting dalam pengembangan kualitas kerja sekolah, yang dapat dicapai melalui kemampuan, motivasi, dan kompetensi yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Meskipun kinerja pegawai SMA Negeri 1 Grati Kabupaten Pasuruan cukup baik, namun masih terdapat masalah rendahnya disiplin kerja dan kompetensi, terlihat dari ketidakpatuhan terhadap waktu kerja dan peraturan disiplin. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada SMA Negeri 1 Grati Kabupaten Pasuruan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan metode kuisioner yang disebarkan kepada 40 pegawai SMA Negeri 1 Grati Kabupaten Pasuruan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode resampling bootstrap pada SmartPLS 3.3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun disiplin kerja dan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Disiplin kerja juga berdampak positif namun tidak signifikan terhadap motivasi. Sementara itu, kompetensi terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi. Namun, motivasi yang lebih tinggi justru berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, meskipun pengaruh ini juga tidak signifikan.

Kata kunci: disiplin kerja, kompetensi, motivasi, kinerja pegawai, sekolah.

PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia memegang peranan penting dalam memajukan bangsa dengan membentuk generasi muda yang berkualitas, berwawasan luas, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Dalam organisasi pendidikan seperti Sekolah Menengah Atas, peran pegawai administrasi (tata usaha) memegang peranan yang cukup penting dalam kelancaran aktivitas belajar-mengajar. Pegawai administrasi sekolah bertanggung jawab atas manajemen administrasi, keuangan, dan operasional lembaga. Tugas mereka mencakup pengelolaan data, administrasi kepegawaian, pengelolaan keuangan, serta koordinasi berbagai kegiatan internal. Kinerja pegawai, yang diukur berdasarkan ketentuan tertentu, sangat berhubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan, dan kontribusi lembaga. Oleh karenanya kinerja pegawai administrasi sekolah juga harus diperhitungkan dalam organisasi pendidikan.

Namun, fenomena di SMA Negeri 1 Grati Kabupaten Pasuruan menunjukkan bahwa meskipun kinerja pegawai dinilai cukup baik, masih terdapat masalah kurangnya komitmen dalam pengembangan kompetensi dan penegakan disiplin kerja. Observasi dan wawancara pra survei mengindikasikan bahwa disiplin kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai di sekolah tersebut masih rendah, terlihat dari ketidaktepatan waktu kehadiran dan ketidakdisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kinerja berarti hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Ardan & Jaelani (2021), kinerja adalah prestasi yang dicapai seseorang atau kelompok berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya selaras dengan tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai

(Permatasari et al., 2019; Nasution & Priangkatara, 2022; Tarigan & Panggabean, 2022). Hutahaen (2021) mengemukakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang selalu di pikirkan atau di inginkan seseorang, yang dapat mengarahkan, mendorong, atau menyebabkan orang melakukan suatu tindakan,

Disiplin kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi (Masruroh et al., 2023; Anggeraini & Adnyana, 2024), juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja (Marlius & Vebrian, 2020; Anggeraini & Adnyana, 2024). Disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Agustini, 2019).

Kompetensi juga dinyatakan yang berkaitan dengan kinerja efektif dalam situasi kerja (Permatasari et al., 2019; Yamali, 2017), juga menjadi komponen penting dalam menciptakan motivasi kerja (Sugeng & Murniati, 2022).

TINJAUAN TEORETIS

Disiplin Kerja

Disiplin kerja didefinisikan secara bervariasi oleh beberapa ahli. Rozana & Wahid, (2019) memaknai disiplin kerja pegawai sebagai perilaku yang mencerminkan sikap dan kepribadian pegawai yang ditunjukkannya dengan mengikuti semua peraturan, sementara Naim (2020) lebih melihat disiplin kerja sebagai suatu ketaatan dan kepatuhan, baik pada peraturan maupun perintah atasan; dan Chew & Taylor (2021) melihat bahwa disiplin kerja merupakan sikap seseorang dalam mentaati aturan.

Menurut Hasibuan (2019), agar kedisiplinan karyawan dapat terjadi, maka dibutuhkan adanya aturan dengan tujuan yang jelas, disertai dengan *reward and punishment* yang adil, dan diawasi dengan tegas dan ketat oleh pemimpin. Lebih lanjut, Sinungan (2019) menyatakan bahwa kedisiplinan kerja dapat diukur melalui

tingkat kehadiran, sikap dan perilaku dalam menjalankan tugas, dan penyelesaian tanggung jawab.

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai adalah suatu ketaatan serta kepatuhan seorang pegawai dalam menjalankan segala peraturan atau tata tertib yang ada diberlakukan di lembaga dengan penuh kesadaran dari dalam dirinya.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka bisa disusun hipotesis berikut:

H₁ : Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi staf tata usaha SMA Negeri 1 Grati kabupaten Pasuruan..

H₂ : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja staf tata usaha SMA Negeri 1 Grati Kabupaten Pasuruan..

Kompetensi

Kompetensi mungkin merupakan suatu variabel penelitian yang paling ambigu dalam pendefinisian. Dalam bahasa Inggris, kompetensi dapat ditulis dalam bentuk *competence* atau *competency*. *Competence* (kemampuan) merupakan kata sifat, sedangkan *competency* (keahlian) merupakan kata benda, namun para ahli sering menuliskan dalam bentuk *competency*. Spencer & Spencer (2007) melihat *competency* (seharusnya *competence*) sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan, sementara Amstrong & Baron (1998) memaknai *competency* sebagai dimensi perilaku yang ada dibelakang kinerja kompeten yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Robbins (2019) mengkategorikan kompetensi menjadi kompetensi intelektual dan kompetensi fisik, sementara Rao (2020) mengkategorikan kompetensi menjadi indikator kognitif, indikator afektif dan indikator aktif.

Melalui kompetensi pekerjaanya, suatu perusahaan dapat menentukan keandalan calon pekerja, memprediksi hasil suatu

kinerja, bahkan menjadi dasar penilaian untuk pengembangan karyawan. Spencer & Spencer (2007) mengusulkan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi, yakni motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka bisa disusun hipotesis berikut:

H₃ : Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi staf tata usaha SMA Negeri 1 Grati kabupaten Pasuruan.

H₄ : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja staf tata usaha SMA Negeri 1 Grati Kabupaten Pasuruan.

Motivasi

Motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan baik bentuk, arah, intensitas dan durasinya (Pratiwi, 2019). Lebih sederhana, Abdi (2021) mendefinisikan motivasi sebagai suatu dorongan yang timbul pada diri sendiri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.

Suryana (2020) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi adalah adanya imbalan yang layak, adanya kesempatan untuk promosi, adanya pengakuan kerja, dan keamanan kerja.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka bisa disusun hipotesis berikut:

H₅ : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja staf tata usaha SMA Negeri 1 Grati Kabupaten Pasuruan.

H₆ : Motivasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja staf tata usaha SMA Negeri 1 Grati Kabupaten Pasuruan.

H₇ : Motivasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja staf tata usaha SMA Negeri 1 Grati Kabupaten Pasuruan.

Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja aktual dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari sudut pandang yang berbeda, kinerja pegawai dipandang Puspita (2023) sebagai perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai dalam kesediaannya melakukan pekerjaan yang relevan dengan keterampilannya dalam bidang pekerjaannya. Sementara Asterina & Sukoco (2019) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan seorang pegawai untuk melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup aspek perencanaan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai di sekolah, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Mangkunegara (2019) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai dapat di nilai dari kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan juga tanggung jawab.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang mengadopsi pendekatan explanatory research. Lokasi penelitian ini adalah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Grati, Kabupaten Pasuruan. Adapun populasi penelitian melibatkan seluruh pegawai tata usaha yang berjumlah 40 orang, yang sekaligus menjadi sampel penelitian menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui kuisioner dan dokumentasi. Untuk mengukur persepsi responden, penelitian ini menggunakan skala Likert 5 poin sebagai alat ukur. Data yang terkumpul akan diolah menggunakan perangkat lunak Microsoft Excel dan dianalisis secara statistik dengan SmartPLS versi 3.3, guna mendapatkan hasil yang valid dan reliabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Responden penelitian ini adalah sebanyak 40 responden, dari hasil penelitian dapat di kategorikan berdasarkan jenis kelamin, umur responden, dan jenjang pendidikan.

Tabel 1. Demografis responden

Kategori		Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki - laki	24	60,00
	Perempuan	16	40,00
Usia	Usia < 30 Tahun	14	35,00
	Usia 31 s/d 40 Tahun	13	32,5
	Usia 40 s/d 50 Tahun	9	22,5
	Usia > 51 Tahun	4	10,00
Pendidikan	S1	3	7,5
	S2	0	0
	SMA	37	92,5

Dari total populasi penelitian yang terdiri dari 40 responden (100%), komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah pria, dengan jumlah 24 orang atau 60%, sedangkan responden perempuan

berjumlah 16 orang atau 40%. Berdasarkan kelompok usia, 14 orang responden atau 35% berada dalam rentang usia di bawah 30 tahun, sementara 13 orang atau 32,5% berusia antara 31 hingga 40 tahun. Selanjutnya, sebanyak 9 orang atau 22,5%

responden berada dalam rentang usia 41 hingga 50 tahun, dan 4 orang atau 10% berusia di atas 51 tahun.

Terkait dengan jenjang pendidikan, data menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan SMA, dengan jumlah 37 orang atau 92,5%. Sebanyak 3 orang atau 7,5% dari responden memiliki jenjang pendidikan S1, sedangkan tidak ada responden yang memiliki jenjang pendidikan S2, yang ditunjukkan dengan persentase 0%. Data ini memberikan gambaran mengenai karakteristik demografis responden dalam penelitian ini, yang akan menjadi dasar dalam analisis lebih lanjut.

Analisa Statistik Deskriptif

Responden menilai bahwa kedisiplinan terkait tata cara penyelesaian tugas dan komunikasi antar unit di SMA Negeri 1 Grati lebih penting dibandingkan kedisiplinan terkait jam kerja, perilaku, dan etika berpakaian. Dari empat indikator yang diukur, kedisiplinan dalam prosedur pekerjaan dan interaksi antar unit kerja memiliki persepsi tertinggi, sementara kedisiplinan terkait jam masuk, pulang, dan istirahat dinilai paling rendah. Secara keseluruhan, kondisi kedisiplinan kerja di sekolah ini dinilai sangat baik, dengan nilai mean sebesar 4,34.

Responden menilai bahwa pengetahuan merupakan aspek kompetensi yang paling dihargai di SMA Negeri 1 Grati, diikuti oleh konsep diri dan keterampilan, sementara motif dipersepsi paling rendah. Ini menunjukkan bahwa informasi spesifik dan kecerdasan lebih dihargai dibandingkan citra diri atau kemampuan kerja, dan motif seseorang dipandang kurang penting. Secara keseluruhan,

kompetensi pegawai di sekolah ini dinilai baik, dengan nilai mean sebesar 3,64.

Motivasi kerja pegawai SMA Negeri 1 Grati diukur melalui dua indikator yang valid, yaitu kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Hasil menunjukkan bahwa aktualisasi diri dipersepsi lebih tinggi daripada penghargaan, yang berarti pegawai lebih termotivasi untuk menunjukkan kemampuan dan potensi mereka. Secara keseluruhan, motivasi kerja pegawai di sekolah ini dinilai baik dengan nilai mean sebesar 3,69.

Kinerja pegawai SMA Negeri 1 Grati dinilai berdasarkan lima indikator: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan hubungan antar perseorangan. Dari hasil survei, efektivitas dipersepsi paling tinggi, diikuti oleh kuantitas dan hubungan antar perseorangan, sedangkan kualitas dipersepsi paling rendah. Ini menunjukkan bahwa pegawai lebih mementingkan efektivitas penyelesaian tugas dibandingkan kualitas hasil kerja. Secara keseluruhan, kinerja pegawai dinilai sangat baik dengan nilai mean sebesar 4,02.

Pengujian Hipotesis

Nilai *Original Sample* (O) dan nilai-p (*p-value*) adalah dua nilai utama yang digunakan dalam pengujian hipotesis SmartPLS. Nilai-p menunjukkan signifikansi statistik hubungan, sedangkan nilai O menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel laten. Hubungan yang signifikan secara statistik adalah hubungan yang *p-value*-nya kurang dari 0,05. Hipotesis memiliki efek positif yang signifikan jika nilai O positif dan *p-value* signifikan; jika negatif, efeknya signifikan negatif.

Tabel 2. Uji pengaruh langsung (*direct effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin -> Kinerja	0.2744	0.2779	0.2382	11.522	0.2498
Disiplin -> Motivasi	0.1184	0.1227	0.1786	0.6628	0.5077

Kompetensi Kinerja ->	0.1649	0.1573	0.3097	0.5324	0.5947
Kompetensi Motivasi ->	0.4484	0.4683	0.2040	21.980	0.0284
Motivasi -> Kinerja	-0.0798	-0.0551	0.2341	0.3409	0.7333

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja dan Kompetensi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, ditunjukkan oleh nilai O positif dan p-value yang lebih besar dari 0,05. Disiplin Kerja juga memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan

terhadap Motivasi. Sebaliknya, Kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi dengan p-value lebih kecil dari 0,05. Terakhir, Motivasi ditemukan memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Tabel 3. Uji pengaruh tidak langsung (*moderation effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin -> Motivasi -> Kinerja	-0.0094	0.0018	0.0567	0.1668	0.8676
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja	-0.0358	-0.0273	0.1303	0.2747	0.7837

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi memediasi pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai secara negatif namun tidak signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai O negatif dan p-value yang lebih besar dari 0,05 pada kedua hubungan tersebut.

Pembahasan

Penelitian di SMA Negeri 1 Grati, Kabupaten Pasuruan, menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi pegawai. Meskipun disiplin kerja dapat berkontribusi pada motivasi, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan. Responden menilai bahwa disiplin dalam tata cara penyelesaian tugas dan komunikasi antar unit lebih penting daripada disiplin terkait cara berpakaian, perilaku, dan etika, dengan disiplin waktu seperti jam masuk dan istirahat dianggap paling rendah. Temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Anggeraini & Adnyana (2024) yang menemukan pengaruh signifikan dari

disiplin kerja terhadap motivasi. Pegawai SMA Negeri 1 Grati lebih termotivasi oleh kesempatan untuk aktualisasi diri, yang mencakup kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik dan mendapatkan penghargaan. Aktualisasi diri dianggap lebih berpengaruh pada motivasi dibandingkan disiplin kerja semata. Staf Tata Usaha di SMA tersebut, umumnya lulusan SMA, melihat kepatuhan pada prosedur sebagai cara untuk meningkatkan aktualisasi diri mereka, meskipun batasan prosedural membatasi potensi peningkatan tersebut. Dari perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), temuan ini mencerminkan pentingnya motivasi intrinsik – keinginan untuk mencapai tujuan pribadi dan mengembangkan diri – sebagai faktor yang lebih berpengaruh pada motivasi pegawai dibandingkan disiplin kerja, yang harus dikombinasikan dengan faktor-faktor pendukung aktualisasi diri untuk efek yang lebih signifikan.

Begitu pula ditemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Responden lebih menekankan pentingnya disiplin dalam tata cara penyelesaian tugas dan komunikasi antar unit dibandingkan disiplin terkait cara berpakaian dan waktu kerja, seperti jam masuk dan pulang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai tata usaha lebih menghargai kepatuhan terhadap prosedur kerja dan kelancaran komunikasi antar unit, yang mereka anggap lebih mempengaruhi kinerja. Meskipun disiplin waktu dipandang kurang penting, kepatuhan terhadap tata cara pekerjaan dan komunikasi terbukti meningkatkan efektivitas kinerja, meski tidak pada kualitas kerja, yang dianggap standar karena sifat administratif pekerjaan tata usaha. Temuan ini tidak sepenuhnya mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), hasil ini menyoroti pentingnya memahami persepsi dan kebutuhan pegawai dalam merancang kebijakan disiplin. Pegawai menghargai efisiensi dan kolaborasi dalam tugas sehari-hari, dan mereka tampaknya lebih fleksibel dalam mengatur waktu kerja selama tugas utama dapat diselesaikan dengan baik, yang sejalan dengan konsep fleksibilitas kerja dalam MSDM.

Sementara kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pengetahuan spesifik pegawai lebih dihargai daripada citra diri atau kemampuan umum, dan kompetensi yang baik mendorong pegawai untuk mengaktualisasikan diri mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Masruroh et al. (2023), yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Pegawai cenderung lebih termotivasi ketika mereka dapat menunjukkan kemampuan mereka dan mendapatkan pengakuan atasnya, menjadikan penghargaan sebagai sarana untuk aktualisasi diri. Pekerjaan staf Tata Usaha yang umumnya membutuhkan keterampilan administrasi dasar dan tidak memerlukan kualifikasi tinggi, sering kali

membuat mereka merasa minder dibandingkan dengan guru yang memiliki pendidikan lebih tinggi. Kesadaran ini mendorong staf TU untuk membuktikan kompetensi mereka melalui aktualisasi diri, meskipun batasan dalam tugas dan tanggung jawab mereka membatasi dampak signifikan dari kompetensi terhadap motivasi. Dalam konteks teori Dua Faktor Herzberg, temuan ini dapat dijelaskan oleh motivasi intrinsik dan kebutuhan aktualisasi diri, di mana pegawai merasa lebih termotivasi oleh kesempatan untuk mengembangkan dan menunjukkan kompetensi mereka daripada oleh kompetensi itu sendiri.

Kompetensi juga memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai lebih menghargai pengetahuan dan keterampilan spesifik dibandingkan faktor lain seperti citra diri atau motivasi pribadi. Responden cenderung mengutamakan kecerdasan dalam bidang tertentu sebagai penentu utama kinerja, sementara motif pribadi dianggap kurang penting. Penemuan ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks SMA, pegawai Tata Usaha lebih fokus pada efektivitas penyelesaian tugas daripada kualitas kerja, dengan pengetahuan spesifik digunakan untuk meningkatkan efektivitas namun tidak untuk kualitas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi diakui penting, dampaknya terhadap kinerja terbatas karena kurangnya perhatian pada aspek lain seperti motivasi dan lingkungan kerja. Dari perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), hasil ini menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola kinerja, yang tidak hanya mengandalkan kompetensi tetapi juga memperhatikan motivasi, sistem penghargaan, dan dukungan lingkungan kerja.

Penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai,

mengindikasikan bahwa meskipun motivasi memiliki hubungan dengan kinerja, pengaruhnya melemahkan. Temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Di SMA Negeri 1 Grati, pegawai cenderung lebih fokus pada aktualisasi diri dan penyelesaian tugas secara efektif, yang mengakibatkan pengabaian kualitas kinerja, seperti inovasi dan kolaborasi. Motivasi untuk menunjukkan aktualisasi diri malah menurunkan kualitas kinerja karena pegawai lebih memprioritaskan efektivitas kerja. Menurut teori Motivasi Dua Faktor Herzberg, temuan ini dapat dijelaskan oleh motivasi intrinsik yang mendasari keinginan untuk mencapai tujuan pribadi. Ketika pegawai lebih termotivasi oleh penyelesaian tugas daripada kualitas kinerja, hal ini mencerminkan kesenjangan antara motivasi dan hasil yang diharapkan oleh manajemen.

Sementara mengenai peran mediasi motivasi, ditemukan bahwa motivasi memediasi pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai secara negatif dan tidak signifikan. Dalam kedua konteks tersebut, motivasi menunjukkan dampak yang melemahkan dan tidak cukup signifikan terhadap hubungan antara disiplin kerja atau kompetensi dan kinerja pegawai. Pegawai lebih menghargai kedisiplinan dalam penyelesaian tugas dan komunikasi antar unit dibandingkan dengan aspek kedisiplinan terkait waktu kerja dan penampilan. Selain itu, mereka lebih fokus pada kompetensi dalam bidang spesifik dan efektivitas penyelesaian tugas daripada kualitas kinerja. Temuan ini menandai kebaruan dalam literatur karena belum ada studi sebelumnya mengenai peran mediasi motivasi dalam hubungan antara disiplin kerja atau kompetensi dan kinerja. Motivasi intrinsik, yang melibatkan keinginan untuk pengembangan diri dan pencapaian tujuan pribadi, tampaknya lebih berpengaruh pada kinerja dibandingkan disiplin kerja formal atau kompetensi. Oleh karena itu,

untuk meningkatkan kinerja secara efektif, manajemen perlu menyeimbangkan pengembangan kompetensi dengan peningkatan motivasi melalui aktualisasi diri dan penghargaan yang bermakna, sesuai dengan prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia.

SIMPULAN

Penelitian di SMA Negeri 1 Grati, Kabupaten Pasuruan, menunjukkan bahwa baik disiplin kerja maupun kompetensi mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai secara negatif namun tidak signifikan. Meskipun disiplin kerja berperan dalam meningkatkan motivasi, pengaruhnya tidak cukup kuat dan cenderung melemahkan. Pegawai lebih menghargai disiplin dalam penyelesaian tugas dan komunikasi antar unit dibandingkan dengan disiplin terkait waktu kerja dan penampilan. Demikian pula, kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi, tetapi dampaknya tidak signifikan terhadap kinerja. Pegawai cenderung memprioritaskan kompetensi dalam bidang spesifik dan efektivitas penyelesaian tugas, sedangkan aspek lain seperti motivasi pribadi dan citra diri dianggap kurang penting.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun motivasi intrinsik, yaitu keinginan untuk pengembangan diri dan pencapaian tujuan pribadi, memainkan peran penting, pengaruhnya terhadap kinerja cenderung melemahkan jika dibandingkan dengan kompetensi dan disiplin kerja. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan antara harapan manajemen dan realitas di lapangan, di mana pegawai lebih fokus pada aktualisasi diri dan penyelesaian tugas secara efektif ketimbang pada kualitas kinerja yang melibatkan inovasi dan kolaborasi. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), temuan ini menekankan pentingnya pendekatan yang holistik dalam mengelola kinerja, yang mencakup keseimbangan antara pengembangan kompetensi, motivasi intrinsik, dan sistem penghargaan yang mendukung aktualisasi

diri untuk meningkatkan kinerja secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, H. (2021). Pengertian Motivasi Menurut Para Ahli dan Jenis-Jenisnya yang perlu Dikenali. Diakses melalui <https://hot.liputan6.com/read/4681419/pengertian-motivasi-menurut-paraahli-dan-jenis-jenisnya-yang-perlu-dikenali>
- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU
- Anggeraini, M., & Adnyana, I. M. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Jenderal Tanaman Pangan. *Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business*, 7(2), 363-378. <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i2.833>
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tunover Intention Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan*. Surabaya: Pena. Persada.
- Asterina, F. & Sukoco. (2019) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 208-219. <https://doi.org/10.21831/jamp.v7i2.26743>
- Chewe, B., & Taylor, T. K. T. (2021). Disciplinary Procedures, Employee Punctuality and Employee Performance at Ndola City Council (Zambia). *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 4(2), 32-48. <https://www.doi.org/10.52589/AJSS-HR-LAFOQGOP>
- Hasibuan, Malayu.S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi (Cetakan ke Sembilan Belas)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutahaean, W. S. (2021) *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. 1 ed. Malang: Ahlimedia Press.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marlius, D. & Vebrian, A. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Barat. *Research of Management, Accounting, and Economics*, 4(2), 295-304. <https://doi.org/10.31575/jp.v4i2.277>
- Masruroh, R., Komarudin, M.N., Gunawan, W.H., Iskandar, & Dewi, H.N. (2023) Peran Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 10(2), 62-68. doi: <https://doi.org/10.19184/ejeba.v10i2.42880>.
- Nasution, M. I. ., & Priangkatara, N. . (2022). Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESSET)*, 1(1), 50-64. <https://doi.org/10.55983/ijeset.v1i1.27>
- Permatasari, D. & Sufian, S. & Rachmansyah, Y. (2019). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pengurus Barang Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 19-34. <http://dx.doi.org/10.35829/magisma.v7i1.37>
- Pratiwi,W (2020).Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Sertajaya Kecamatan Cikarang Timur. *Skripsi*. Cikarang: Universitas Pelita Bangsa.
- Puspita, J. (2023) Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Budaya Kerja Dan Efektivitas Organisasi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Lampung Selatan. *Journal of Accounting, Taxing, and Auditing*, 4(1), 46-57.

<https://doi.org/10.57084/jata.v4i1.1056>

- Rao, N. K. (2020). Advantages And Disadvantages Of Student Centered Learning. *Research Journal of English Language and Literature (RJELAL)*, 8, 6-8.
- Robbins, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Sinar Abadi.
- Sinungan, M. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (2007). *Competence at work: Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons.
- Sugeng, S., & Murniati, N. A. N. . (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Profesional Guru SMP di Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 7991-7998. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.9625>
- Suryana, S.. (2020). Permasalahan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan. *Edukasi*. 14(1). <https://doi.org/10.15294/edukasi.v14i1.971>
- Tarigan, I. B.; Panggabean, I. R.. (2022) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru-Guru di SMK Negeri 7 Medan. *Jurnal Global Manajemen*, 11(1), 199-211. <http://dx.doi.org/10.46930/global.v11i1.1604>.
- Yamali, F.R. (2017) Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Tenaga Ahli Perusahaan Jasa Konstruksi Di Provinsi Jambi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 1(1), 213-222. <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v1i1.21>