

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR
PERWAKILAN BANK INDONESIA PROV SUMSEL
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

TESIS

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

Nama : CHANDRA ADY PUTERA

NPM : 245241049

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TRIDINANTI
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis ini Telah Disetujui Untuk Diujikan

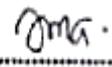
PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROV SUMSEL DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Nama : CHANDRA ADY PUTERA
NPM : 245241049
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap
Kinerja Pegawai Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia
Prov Sumsel Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel
Intervening

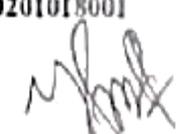
Menyetujui :

Pembimbing Tesis

Tanggal 14/07/2025 Pembimbing I


:
Dr. M. Ima Andriyani, S.E., M.Si
NIDN : 0201018001

Tanggal 14/07/2025 Pembimbing II


:
Dr. Yolanda Veyblitha, SE., M.Si
NIDN : 0226028303

Mengetahui :



Dr. Hj. Mry. Miklal, SE., M.SL, Ak., CA., CSRS
NIDN : 0205026401

Kaprodi MM


Dr. Sari Sakarina, SE., MM., CHRM
NIDN : 0214038501

Tanggal 14/07/2025

Tanggal 14/07/2025

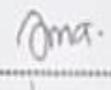
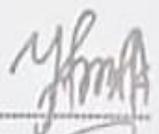
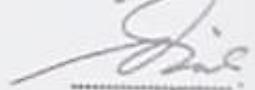
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS

PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA
PROV SUMSEL DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING

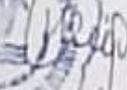
Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tridinanti

Nama : CHANDRA ADY PUTERA
NPM : 245241049
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui :

Ketua Penguji : Tangan	Tanggal	Tanda
Dr. M. Ima Andriyani. S.E., M.Si NIDN : 0201018001	14/07/2025	
Anggota Penguji :	9/07/2025	
1. Dr. Yolanda Veybitha. SE., M.Si NIDN : 0226028303	11/07/2025	
2. Dr. Djatmiko Noviantoro. S.E., M.Si NIDN : 0110117204		

Mengetahui :

Palembang, 14/07/2025
Dekan FEB

Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS
NIDN : 0205026401

Palembang, 14/07/2025
Kaprod MM

Dr. Sari Sakarina, SE., MM
NIDN : 0214038501

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan dan Hidayah-Nya sehingga Tesis yang Berjudul **“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”**.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi Sebagian persyaratan mendapatkan gelar Megister Manajemen pada Universitas Tridianti Palembang Program Studi Megister Manajemen. Penyelesaian Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada:

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridianti Palembang Bapak Prof.H. Mahmud Hasjim, MME.
2. Rektor Universitas Tridianti Palembang Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal AE, MS
3. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS.
4. Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si, sekaligus selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk membirikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini
5. Direktur Program Pascasarjana Megister Manajemen Universitas Tridianti Palembang Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si
6. Kaprodi Program Pascasarjana Megister Manajemen Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. Sari Sakarina, SE.,MM.

7. Ibu Dr.Yolanda Veybitha. SE., M.Si, selaku Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk membirikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini
8. Para dosen dan pihak-pihak yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penulisan Tesis ini.
9. Orangtuaku bapak, ibu, mama serta istriku yang sangat kucintai yang selalu mendukung dan menyemangati hingga penyelesaian tesis ini.
10. Saudara dan Teman selalu memberikan dukungan dan semangat.
11. Teman- teman Angkatan 52 MM UTP yang kusayangi.
12. Semua Pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari mungkin dalam Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu diharapkan tanggapan dan masukan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dengan harapan dan pada akhirnya Tesis ini dapat disajikan sebagai buah karya yang bermanfaat bagi masyarakat dibidang Pendidikan.

Palembang,2025

Penulis

ABSTRAK

CHANDRA ADY PUTERA, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, dibawah bimbingan Ibu Dr. M. Ima Andriyani. S.E., M.Si dan Ibu Dr.Yolanda Veybitha. SE., M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel, baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dinas tersebut yang berjumlah 67 pegawai. Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan adalah 67 pegawai. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, variabel Kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, variabel Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, variabel Kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, variabel Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Motivasi Kerja dan variabel Kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Motivasi Kerja. Nilai R² untuk variabel laten Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi sebesar 0,970, yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Motivasi Kerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen (Disiplin Kerja, dan Kompetensi) sebesar 97% sedangkan sisanya sebesar 3% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R² untuk variabel laten Kinerja pegawai sebesar 0,976 yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 97,6% sedangkan sisanya sebesar 2,4% dijelaskan oleh variabel yang tidak terdapat dalam penelitian.

Penelitian ini merekomendasikan agar Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan disarankan untuk meningkatkan kualitas kinerja dengan target jelas, memperkuat motivasi kerja melalui pengakuan dan pengembangan, meningkatkan disiplin dengan aturan konsisten, serta mengembangkan kompetensi melalui pelatihan dan pemetaan keahlian.

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

ABSTRACT

CHANDRA ADY PUTERA, The Influence of Work Discipline and Competence on Employee Performance at the Bank Indonesia Representative Office of South Sumatra Province with Work Motivation as an Intervening Variable, under the guidance of Mrs. Dr. M. Ima Andriyani. S.E., M.Si and Mrs. Dr. Yolanda Veybitha. SE., M.Si

This study aims to test the influence of Work Discipline and Competence on employee performance at the Bank Indonesia Representative Office of South Sumatra Province, both directly and through Work Motivation as a mediating variable. The population in this study were all employees of the department, totaling 67 employees. This study used a saturated sampling method, where the entire population was used as a research sample. Thus, the number of samples used was 67 employees. The data analysis method used was Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) software.

The results of the study indicate that the Work Discipline variable has a significant effect on Work Motivation, the Work Competence variable has a significant effect on Work Motivation, the Work Discipline variable has a significant effect on performance, the Work Competence variable has a significant effect on performance, the Work Motivation variable has a significant effect on performance, the Work Discipline variable has a significant effect on performance through Work Motivation and the Work Competence variable has a significant effect on performance through Work Motivation. The R² value for the latent variable Work Motivation as a mediating variable is 0.970, which means that the value identifies that the variation in Employee Work Motivation can be explained by the exogenous latent variables (Work Discipline and Competence) by 97% while the remaining 3% is explained by other variables. The R² value for the latent variable Employee Performance is 0.976, which means that the value identifies that the variation in Employee Performance can be explained by the exogenous variables by 97.6% while the remaining 2.4% is explained by variables not included in the study.

This study recommends that the Bank Indonesia Representative Office of South Sumatra Province is advised to improve the quality of performance with clear targets, strengthen work motivation through recognition and development, improve discipline with consistent rules, and develop competencies through training and expertise mapping.

Keywords: Work Discipline, Competence, Work Motivation, Performance

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : CHANDRA ADY PUTERA

NPM : 245241049

Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang

Judul tesis : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, 2025

Yang menyatakan,



CHANDRA ADY PUTERA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis Tesis ini bernama Chandra Ady Putera dilahirkan di Muara Enim, tanggal 20 September 1986. Alamat lengkap Komplek Kenten Azhar Permai Jalan Rajawali Blok E.1 No.11 RT 002 RW 001 Kelurahan Kenten Kecamatan Talang Kelapa Kabupaten Banyuasin, lahir dari pasangan suami istri dari Bapak Hosi'in, S.Sos dan Ibu Robbaniah, A.P yang merupakan anak pertama dari empat bersaudara. Penulis tesis ini menyelesaikan Pendidikan Dasarnya di SD Negeri 2 Kenten Laut masuk tahun 1994 dan lulus tahun 1999, setelah itu melanjutkan ke MTs Pondok Pesantren Raudhatul Ulum Sakatiga OKI tahun 1999 dan lulus tahun 2001,

Setelah lulus dari MTs Pondok Pesantren Raudhatul Ulum Sakatiga OKI penulis melanjutkan pendidikan ke SMU Adabiyah Palembang masuk tahun 2001 dan lulus tahun 2004, setelah lulus dari SMU Adabiyah Palembang penulis sempat memiliki niatan bekerja untuk membantu ekonomi keluarga, namun orang tua tidak memberikan izin untuk bekerja, melainkan melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu masuk di Universitas Bina Darma Palembang dengan mengambil Fakultas Ilmu Komputer pada Jurusan Komputerisasi Akuntansi (D-III) masuk pada tahun 2004 dan lulus pada tahun 2007 selanjutnya pada tahun 2011 penulis diterima menjadi Pegawai Bank Sentral Republik Indonesia (Bank Indonesia) dengan penempatan pertama di Kantor Koordinator Bank Indonesia (KKBI) Banjarmasin.

Setelah penempatan kerja di Banjarmasin, selanjutnya Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Manajemen Indonesia Banjarmasin – Kalimantan Selatan dan lulus pada tahun 2016. Selanjutnya penulis kembali di pindah tugaskan ke Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan sampai dengan sekarang.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS Error! Bookmark not defined.	
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS ...Error! Bookmark not defined.	
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
SURAT PERNYATAAN	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	12
1.3 Pembatasan Masalah	14
1.4 Perumusan Masalah	14
1.5 Tujuan Penelitian	15
1.6 Kegunaan Penelitian.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIANError! Bookmark not defined.	
2.1. Kajian Pustaka.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Kinerja pegawai	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Motivasi Kerja.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Disiplin Kerja	Error! Bookmark not defined.
2.1.4 Kompetensi	Error! Bookmark not defined.

2.2	Hasil Penelitian Yang Relevan	Error! Bookmark not defined.
2.3	Kerangka Berpikir	Error! Bookmark not defined.
2.4	Hipotesis Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
BAB III METODE PENELITIAN		Error! Bookmark not defined.
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.2	Populasi dan Sampel	Error! Bookmark not defined.
3.2.1	Populasi.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.2	Sampel.....	Error! Bookmark not defined.
3.3	Variabel dan Definisi Operasional	Error! Bookmark not defined.
3.4	Instrumen Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
3.5	Teknik Analisis Data.....	Error! Bookmark not defined.
3.6	Hipotesis Statistik	Error! Bookmark not defined.
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		Error! Bookmark not defined.
defined.		
4.1.	Hasil Analisis	Error! Bookmark not defined.
4.2.	Pembahasan Hasil	Error! Bookmark not defined.
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN		Error! Bookmark not defined.
defined.		
5.1	Kesimpulan	Error! Bookmark not defined.
5.2	Implikasi Kebijakan	Error! Bookmark not defined.
5.3	Saran.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA		xv

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. 1 Hasil Kuesioner Pra-Survei Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan.....	3
Tabel 1. 2 Tingkat Absensi Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel Tahun 2024.....	5
Tabel 1. 3 Kesesuaian Program Studi (Latar Belakang Pendidikan) dengan Posisi Jabatan Pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumsel Tahun 2024.....	7
Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Yang Relevan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3. 2 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja pegawai... defined.	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja..... defined.	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Disiplin Kerja	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3. 5 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kompetensi..... defined.	Error! Bookmark not defined.

Tabel 3. 6 Scoring Untuk Jawaban Kuesioner**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. 7 Pengambilan Keputusan Dalam Uji t-statistic **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 2 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Usia **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 3 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 4 Kategori Jawaban**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 5 Kategori Jawaban Responden**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 6 Outer Loading 1**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 7 Outer Loading 2**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 8 Average Variance Extracted (AVE)**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 9 Nilai Discriminant Validity (Cross Loading) **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 11 Nilai R-Square (R^2).....**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 12 Hasil F2**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 13 Path Coefficients**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 14 Data Indirect Effect**Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2. 1 Hirarki Kebutuhan Dasar Maslow	Error! Bookmark not defined.
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir	Error! Bookmark not defined.
Gambar 3. 1 Diagram Jalur Full Model	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 1 Full Model Setelah Dikalkulasikan 1	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 2 Full Model Setelah Dikalkulasikan 2	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 3 Hasil uji T-Statistik Antar Variabel ..	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Abdurrahman, A., Setiawan, I., & Berkatillah, A. (2024). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara Di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Dan Menengah, Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Balangan. *Jurnal MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(3), 364-373.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Agustina, F., & Anshori, M. I. (2024). Peran Kompetensi Individu terhadap Kinerja pegawai pada PT Berkah Industri Mesin Angkat (BIMA) Surabaya. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 82-93.
- Alami, P. C., Maryam, S., & Sulistiyowati, L. H. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja pegawai. *Jurnal Ekonomi Sinergi*, 8(1).
- Anjani, S. R., Rahwana, K. A., & Sutrisna, A. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pt. Fifgroup Tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2), 149–162. <https://doi.org/10.31539/Costing.V2i1.471>
- Antonina, U. (2018). *Paradikma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Asmara Books.
- Armantari, & Sugianingrat. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Cv.Duta Niaga Bali Denpasar. *Widya Amrita*, 1(1), 275–289. <https://doi.org/10.32795/Widyaamrita.V1i1.1175>
- Basri, S. K., & Rahman, A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja pegawai Pada Pt. Hadji Kalla Toyota Cabang Urip Sumohardjo Makassar. *Jurnal Edueco*, 6(1), 167-178.
- Cahyani, E. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di PDAM Tirta Musi Unit Rambutan Palembang. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 70-88.
- Djaya, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Di Moderasi Kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72.
- Fitri, N. A., Basri, H., Andriyani, I., & Even, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai

- Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang). *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 1087-1094.
- Ghozali, I. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart Pls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Bp Undip. Semarangharnanto. *Akuntansi Biaya: Sistem Biaya Historis*. Bp Undip. Semarang, 6(4).
- Hasibuan, M. S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herlina, T., Dewi, R., & Anisa, M. (2022). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Penempatan Pegawai terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 57-66.
- Hidayat, M. S. D. H. P. (2024). Motivasi Kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai di PT. Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 6(1), 7823–7830
- Hutapea, Parulian & Thoha, N. (2018). *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapannya Untuk HR dan Organisasi Yang Dinamis*. Jakarta, Gramedia Pustaka
- Ikhwan, (2024). *Perilaku Organisasi: Konsep Pendekatan dan Pemecahan Masalah*. Lembaga Pembangunan Masyarakat Indonesia. ISBN 978-623-89329-0-0
- Jumadil, W., & Hasan, M. H. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pertanian Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Sinar Manajemen*, 10(1), 41-53.
- Kasmir. (2021). *Manajemen Sumber daya Manusia (Teori dan Praktek)* Penerbit PT. Raja grafindo Persada. Jakarta.
- Lengkong, D. N. P. V. P. K. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai aparatur sipil negara (Studi kasus Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Kabupaten Minahasa Tenggara). *Jurnal EMBA*, 12(1), 651–660
- Lestari, G. A. K. A., & Antari, N. L. S. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Dinas Pendidikan Kepemudaan Dan Olah Raga Kabupaten Badung. *Journal Research Of Management*, 4(1), 28-36.
- Lestari, S., & Afifah, D. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani 2024, VOL. 6, NO. 1, PP. 29–45

- Luthans, F. (2022), *Perilaku Organisasi*. Edisi 14. PT. Andi: Yogyakarta
- Mardiana, I., Kasmir, K., & Safuan, S. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai SIMPro PT. Solusi Inti Multiteknik. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 588-605.
- Martaya, D. T. E., Setyawati, N. W., & Maulia, I. R. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pegawai Tetap Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi*, 1(3), 699-706.
- Mathis, Robert & Jackson. (2019). *Human Resource Management* (edisi 10). Jakarta : Salemba Empat
- Mustakim, S., Hipni, I., & Parella, E. (2021). Evaluasi Pengaruh Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanggamus. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 7(1), 27-34.
- Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, Dan Karya Ilmiah*. Kencana.
- Norkhalisah, N., Budiman, A., & Noorrahman, M. F. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. *Jurnal MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2), 276-280.
- Noviantoro, D., Marisa, S., & Sakarina, S. (2022). *The Influence of Communication, Work Motivation and Work Environment on Employee Performance with Work Discipline as a Mediating Variable. Accounting & Finance/Oblik i Finansi*, 98(4).
- Nurhayat, Y., & Wahyuni, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja pegawai Tenaga Alih Daya Kantor Perwakilan Smk Migas Sumbagut. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 3(2), 121–130.
- Nurlina, N., & Yulianti, Y. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Fakultas Keperawatan Universitas Andalas Tahun 2021. *Menara Ilmu: Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*, 17(1).
- Pangestu, E. E. S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai PT. Indofarma Tbk. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(3), 1– 17.
- Paparang, J. A., & Suthanaya, I. P. B. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan disiplin terhadap Kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Provinsi Bali. *Journal Research of Management*, 2(2), 168–177. <https://doi.org/10.51713/jarma.v2i2.45>

- Pratiwi, S. I. A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai guru SMK Bhakti Kencana Tasikmalaya. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 1(4), 246–261. <https://doi.org/10.59059>
- Putra, Marsofiyati, & Suherdi. (2023). Analisis Motivasi Kerja Pegawai Pppk Pada Instansi X. *Jurnal Media Administrasi*, 8(1), 91–102.
- Rahayu, A. S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai. *Center of Economic Students Journal*, 5(1), 86–95. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i1.79>
- Ramdhani, S. N., & Indiyati, D. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Dinas Kebakaran Dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 10(2), 1236–1249.
- Ravee, R., & Yusianto, Y. (2023). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(2), 392–401. <https://doi.org/10.24912/Jmk.V5i2.23409>
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. RajaGrafindo
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saepudin, A. K., & Arifin, I. R. (2024). Analisis pengaruh Motivasi Kerja dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai outsourcing. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 40-48.
- Saputra, A., & Ali, S. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan disiplin kerja pegawai pada kelompok hukum organisasi dan Kepegawaian pada Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian (BPPSDMP) Kementerian Pertanian RI di Jakarta. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1772-1784.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Setyadi, D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Penelitian Ilmiah*. Samarinda: Haura Publishing.
- Setyawan, I. A., Parela, E., & Josiah, T. (2022). Kompetensi Pegawai Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Pada Inspektorat Provinsi Lampung. *Dikombis: Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 1(2), 187-196.
- Shidiq, M. S., Sudarijati, S., & Samsuri, S. (2024). Kinerja pegawai Dengan Pendekatan Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja. *Journal*

Of Economic, Bussines And Accounting (Costing), 7(5), 3821-3839.

- Siagian, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, D. E. M. (2021). *Buku Referensi Intellectual Capital Improve Your Employee Productivity And Performance*. Deepublish.
- Sucipto, N., & Rauf, R. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Sebagai Mediasi Hubungan Motivasi Kerja Intrinsik Terhadap Kinerja pegawai. *Yume: Journal Of Management*, 4(1).
- Sudarmanto. (2019). *Kinerja pegawai dan Pengembangan Kompetensi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. In *Metode Penelitian Kualitatif*. Cv Alfabeta.
- Sulistyowati, R., & Auliya, Z. F. (2022). Influence of Skills and Non-Physical Work Environment on Employee Performance. 2(2), 135–148.
- Sutrisno, D. N. A. (2021). *Analisis Kompetensi Kepribadian Dan Sosial Guru Dalam Menerapkan Sikap*
- Syaripah, D. M. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan disiplin terhadap Kinerja pegawai ASN di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Provinsi Banten. *Journal of Geopolitics and Public Policy*, 1(2), 14–21
- Togatorop, J. R. F., Pristiwasa, I. W. T. K., & Fatimah, Z. (2023). Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pada Pegawai Housekeeping Department Di Aston Batam Hotel & Residence. *Jurnal Mekar*, 2(2), 65-71.
- Vermanto, V., Wasiman, W., & Wangdra, Y. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT Pos Indonesia Di Kota Batam. In *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial Dan Teknologi (SNISTEK)* (Vol. 5, pp. 368-380).
- Wahyuni, A. B. B. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume*, 10, 769–781.
- Winardi. (2019). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Zebua, E. S. A., Telaumbanua, E., & Lahagu, A. (2022). Pengaruh Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Up3 Nias. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(4), 1417-1435.
- Naftali, Y. (2019). *Modul Pelatihan Smart PLS*. Ver : 2019.01.02.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fungsi penting dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset utama. MSDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sehat, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam era persaingan global saat ini, peran MSDM semakin strategis karena Kinerja pegawai organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Pengelolaan SDM yang efektif mencakup berbagai aspek, termasuk disiplin kerja, kompetensi, dan Motivasi Kerja (Sutrisno, 2021).

Kinerja pegawai merupakan cerminan dari efektivitas individu dalam menjalankan tugasnya, yang secara langsung mempengaruhi keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti Motivasi Kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan, serta kompetensi individu (Mangkunegara, 2022:72). Menurut Robbins dan Judge (2021:193), Kinerja pegawai adalah hasil dari interaksi antara kemampuan, usaha, dan persepsi terhadap tugas. Oleh karena itu, penelitian mengenai variabel-variabel yang memengaruhi Kinerja pegawai menjadi sangat penting.

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan kualitas Kinerja pegawai. Disiplin mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, kesadaran,

dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Disiplin yang tinggi menciptakan keteraturan dalam organisasi serta meningkatkan produktivitas (Hasibuan, 2023:86). Disiplin yang buruk dapat menyebabkan keterlambatan, konflik kerja, dan penurunan Kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kompetensi juga berperan besar dalam menentukan Kinerja pegawai. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman yang mendukung keberhasilan kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi lebih mampu menyelesaikan tugas secara efektif, berinovasi, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Tanpa kompetensi yang memadai, pegawai akan mengalami kesulitan dalam memenuhi tuntutan kerja (Agustina & Anshori, 2024).

Motivasi Kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan. Teori Maslow dalam Luthans, (2022) menjelaskan bahwa Motivasi Kerja dipengaruhi oleh hierarki kebutuhan seperti kebutuhan fisik, keselamatan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Motivasi Kerja yang tinggi meningkatkan semangat kerja, inisiatif, dan loyalitas terhadap organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan yang merupakan perpanjangan tangan dari Bank Indonesia di tingkat regional yang berperan penting dalam menjaga stabilitas ekonomi dan sistem keuangan di wilayah Sumatera Selatan. Kantor ini menjadi pusat pelaksanaan tugas-tugas strategis Bank Indonesia yang disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan daerah. Sesuai dengan mandatnya, Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan memiliki beberapa tugas pokok yang

dijalankan secara sinergis dengan pemerintah daerah dan instansi terkait, diantaranya berperan sebagai mitra strategis pemerintah daerah dalam memberikan masukan kebijakan, terutama dalam pengendalian inflasi dan perumusan strategi pembangunan ekonomi daerah. Oleh karena itu, penelitian ini relevan untuk mengkaji sejauh mana disiplin kerja dan kompetensi mempengaruhi Motivasi Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja pegawai.

Fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa Kinerja pegawai di kantor tersebut belum optimal. Berdasarkan hasil pra survey kinerja pegawai Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan belum sepenuhnya optimal. Berikut disajikan tabel mengenai kinerja pegawai Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan. data kuesioner tersebut dibagikan kepada 30 pegawai.

Tabel 1. 1
Hasil Kuesioner Pra-Survei Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank
Indonesia Provinsi Sumatera Selatan

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1	Pegawai berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja	1	4	15	9	1	90	3
2	Hasil pekerjaan pegawai memenuhi target yang telah ditetapkan	2	7	12	8	1	84	2,8
3	Pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang memadai	3	6	13	7	1	82	2,73
4	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu singkat	2	8	12	7	1	81	2,7
5	Pegawai memiliki keterampilan yang sangat baik dalam pekerjaannya	2	5	14	8	1	85	2,83
Total / Rata-Rata								2,81

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1, yang menyajikan hasil kuesioner pra-survei terkait Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan mendapatkan skor rata-rata 2,81. Skor ini mengindikasikan bahwa sebagian besar kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari masih ditemukannya beberapa pegawai menyatakan bahwa pegawai belum sepenuhnya berhasil meningkatkan kualitas hasil kerjanya sesuai target yang ditetapkan. Selain itu ditemukan bahwa masih banyak pegawai yang belum mampu menjaga konsistensi output kerja harian. Misalnya, dalam penyusunan laporan, ditemukan perbedaan signifikan dalam ketelitian dan kelengkapan antarpegawai. Beberapa dokumen internal harus dikembalikan untuk direvisi karena tidak sesuai standar kualitas yang ditetapkan oleh manajemen. Hal ini mengindikasikan adanya kendala dalam mempertahankan kualitas kerja secara menyeluruh.

Selain itu, dalam hal efisiensi waktu kerja, ditemukan bahwa banyak pegawai memerlukan waktu yang relatif lebih lama dalam menyelesaikan tugas-tugas administratif rutin. Penyebabnya antara lain karena kurangnya perencanaan individu atau kesulitan dalam memprioritaskan beban kerja. Temuan ini diperkuat oleh laporan atasan langsung yang menyebutkan bahwa penyelesaian pekerjaan sering tertunda bukan karena beban kerja berlebih, tetapi karena manajemen waktu yang kurang optimal dari pegawai sendiri. Dari aspek tanggung jawab kerja, sebagian pegawai belum menunjukkan inisiatif yang kuat dalam menyelesaikan tugas yang melibatkan koordinasi lintas bagian. Pegawai cenderung menunggu instruksi lebih lanjut daripada proaktif mencari solusi.

Fenomena disiplin kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel juga menjadi perhatian. Untuk melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan tersebut, berikut disajikan data tingkat absensi pegawai selama tahun 2024.

Tabel 1. 2
Tingkat Absensi Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia
Prov Sumsel Tahun 2024

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Efektif	Jumlah Absensi	Tingkat Absensi (%)
Januari	67	25	38	2,27
Februari	67	24	40	2,49
Maret	67	24	42	2,61
April	67	22	40	2,71
Mei	67	22	47	3,19
Juni	67	25	44	2,63
Juli	67	24	41	2,53
Agustus	67	24	52	3,22
September	67	24	43	2,67
Oktober	67	27	48	2,64
November	67	25	53	3,16
Desember	67	24	46	2,86

Sumber : Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel, 2025

Fenomena disiplin kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel juga menjadi perhatian, dimana masih tingginya tingkat kehadiran dengan persentase absensi pegawai pada tahun 2024 sebesar 2,71%. Dalam artian, dari batas toleransi absensi yang ditetapkan oleh instansi adalah maksimal 1%, maka nilai rata-rata di atas menunjukkan bahwa tingkat disiplin pegawai masih perlu ditingkatkan. Hal ini didukung juga dengan hasil pra-survei yang dilakukan peneliti mengungkapkan adanya kecenderungan menurunnya kepatuhan terhadap kedisiplinan kerja di berbagai aspek. Sejumlah pegawai tidak selalu datang tepat waktu dan kerap terlambat kembali dari waktu istirahat. Beberapa pegawai mengaku merasa tidak akan dikenai konsekuensi serius jika terlambat, sehingga

tidak menjadikan kedisiplinan waktu sebagai prioritas. Kepatuhan terhadap peraturan perusahaan juga belum menyeluruh. Dalam beberapa rapat formal, terdapat pegawai yang hadir tanpa mengenakan atribut kerja resmi. Selain itu, terdapat kecenderungan sebagian pegawai untuk mengabaikan instruksi SOP dalam penyampaian laporan atau dokumentasi, yang bisa berdampak terhadap akurasi data dan pengambilan keputusan oleh pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman terhadap aturan belum sepenuhnya ditanamkan atau ditegakkan.

Perilaku kerja juga masih menyisakan tantangan. Beberapa unit kerja mengungkapkan adanya pegawai yang enggan mengambil tanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan, dan justru melemparkan beban kerja ke rekan satu tim. Relasi antarunit pun tidak selalu berjalan mulus; ada laporan konflik kecil karena pegawai dari unit berbeda merasa tidak dihargai atau tidak dilibatkan secara setara. Ini mencerminkan masih adanya hambatan perilaku dalam membangun kerja sama lintas bagian yang seharusnya selaras dengan prinsip kedisiplinan organisasi. Pada dimensi perilaku kerja, terdapat pegawai yang belum sepenuhnya menjalankan tugas sesuai tanggung jawab dan jabatan. Hubungan antarunit kerja pun belum berjalan harmonis, yang berdampak pada sinergi tim dalam organisasi. Ketaatan terhadap aturan lain, termasuk tanggung jawab yang diamanahkan oleh atasan, juga belum sepenuhnya diimplementasikan secara konsisten.

Kompetensi pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel juga masih menjadi tantangan. Peneliti juga melakukan pengamatan dan wawancara awal dengan beberapa pegawai dan atasan langsung untuk menilai aspek kompetensi. Hasilnya menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan

beberapa pegawai belum sepenuhnya selaras dengan tuntutan posisi kerja saat ini. Dalam evaluasi terhadap kecocokan latar belakang pendidikan dan tuntutan pekerjaan, diketahui bahwa beberapa pegawai yang berasal dari jurusan non-ekonomi mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan terminologi teknis maupun analisis kebijakan ekonomi. Kondisi ini diperparah oleh minimnya pelatihan lanjutan yang disesuaikan dengan latar belakang individu, sehingga proses adaptasi menjadi lambat dan berpotensi menurunkan kinerja tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, evaluasi kesesuaian latar belakang pendidikan dengan posisi jabatan menjadi penting untuk mengidentifikasi tingkat ketidaksesuaian dan menentukan langkah strategis dalam peningkatan kompetensi pegawai. Tabel berikut menyajikan data terkait kesesuaian program studi lulusan pegawai dengan posisi yang saat ini ditempati dibandingkan dengan posisi yang seharusnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan tahun 2024.

Tabel 1. 3
Kesesuaian Program Studi (Latar Belakang Pendidikan) dengan Posisi
Jabatan Pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia
Provinsi Sumsel Tahun 2024

No.	Lulusan Program Studi	Posisi yang Ditempati Sekarang	Posisi yang Seharusnya Sesuai	Jumlah Pegawai	Posisi Tidak Sesuai	Persentase Ketidakesesuaian (%)
1	Ekonomi / Manajemen / Akuntansi/ Kesehatan	Analisis SDM, Kasir, Staf Umum, Admin Logistik	Analisis Ekonomi, Keuangan, Sistem Pembayaran, Pengawasan SP, Analisis SDM	28	2	7,14%
2	Hukum	Staf Administrasi, Pelayanan Konsumen,	Staf Legal, Kepatuhan, Kebijakan Regulasi,	10	4	40,00%

No.	Lulusan Program Studi	Posisi yang Ditempati Sekarang	Posisi yang Seharusnya Sesuai	Jumlah Pegawai	Posisi Tidak Sesuai	Persentase Ketidaksesuaian (%)
		Pengelolaan Fasilitas	Advokasi Hukum			
3	Ilmu Komputer / Teknologi Informasi	Staf Administrasi, Protokol, Kehumasan, Keuangan	IT Support, Sistem Informasi, Keamanan Siber, Infrastruktur Teknologi	8	3	37,50%
4	Teknik (Sipil / Industri / Elektro)	Staf Operasional PUR, Pelaksana Logistik, Pengelola Aset	Engineer Operasional Gedung, Asset Management, Konstruksi dan Fasilitas	6	4	66,67%
5	Pendidikan / Keguruan	Staf Administrasi, Kesekretariat an, Umum	Pengembangan SDM, Pelatihan Internal, Trainer Kebijakan	5	4	80,00%
6	Ilmu Sosial dan Politik	Staf Logistik, Umum, Pengelola Arsip,	Kehumasan, Analisis Sosial-Ekonomi, Komunikasi Publik	6	3	50,00%
7	Kearsipan	Staf Statistik	Komunikasi, Penerjemah, Fasilitator Pelatihan	4	3	75,00%
Total				67	23	34,33%

Sumber : Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel, 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, terlihat bahwa dari total 67 pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan, terdapat 23 pegawai (34,33%) yang posisi jabatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi yang signifikan dalam penempatan pegawai. Fenomena ketidaksesuaian ini berpotensi menurunkan kompetensi pegawai sehingga berdampak langsung pada kinerja individu maupun

tim di Kantor Perwakilan Bank Indonesia. Mengingat pentingnya peran institusi ini dalam mendukung kebijakan moneter dan stabilitas sistem keuangan, penempatan pegawai sesuai kompetensi serta pelatihan yang terfokus menjadi langkah strategis yang krusial untuk meningkatkan kinerja secara optimal dan memastikan pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Secara keterampilan, banyak pegawai masih belum menguasai penggunaan platform digital terbaru yang diadopsi oleh kantor pusat. Ketika sistem baru diterapkan, sebagian besar pegawai membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memahami fungsinya secara menyeluruh. Dalam pengisian data dan pelaporan berbasis sistem, kesalahan input masih sering terjadi, yang menunjukkan adanya gap keterampilan digital. Selain itu, kreativitas dalam menyusun laporan atau inisiatif dalam menciptakan efisiensi kerja masih rendah. Sikap profesional dan pengalaman kerja pun beragam. Ada pegawai baru yang cepat tanggap dan adaptif, tetapi juga ada pegawai senior yang justru menunjukkan resistensi terhadap perubahan. Dalam beberapa kasus, pengalaman kerja yang panjang tidak serta-merta meningkatkan kualitas hasil kerja. Beberapa atasan menyatakan bahwa pegawai yang terlalu nyaman dengan rutinitas cenderung tidak mau keluar dari zona nyamannya untuk meningkatkan kompetensinya secara mandiri.

Motivasi Kerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel juga masih berada pada tingkat yang kurang optimal. Berdasarkan hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa tingkat Motivasi Kerja pegawai belum mencapai tingkat yang ideal. Beberapa pegawai merasa bahwa gaji yang diterima belum sepenuhnya mencukupi kebutuhan, serta fasilitas kerja belum memadai. Selain itu, peneliti juga

mencatat bahwa beberapa pegawai merasa beban kerja pegawai tidak sebanding dengan imbalan finansial yang diterima. Dalam kuesioner awal, muncul pendapat bahwa sistem kenaikan gaji atau tunjangan tidak transparan, serta kurang mempertimbangkan pencapaian individu. Hal ini menimbulkan rasa ketidakadilan dan berdampak pada menurunnya antusiasme kerja. Sebagian pegawai bahkan menyatakan lebih fokus menyelesaikan pekerjaan minimum yang diperlukan.

Kondisi lingkungan di tempat kerja juga memengaruhi Motivasi Kerja. Ruang kerja yang sempit dan fasilitas kerja yang terbatas, seperti perangkat komputer lambat atau koneksi jaringan yang tidak stabil, membuat sebagian pegawai merasa tidak nyaman dalam menjalankan tugasnya. Dalam pengumpulan data awal, pegawai menyebutkan bahwa sarana kerja tidak mendukung efektivitas kerja, yang pada akhirnya membuat pegawai enggan berinisiatif lebih. Selain itu, kurangnya peluang pengembangan diri juga menjadi alasan utama rendahnya Motivasi Kerja. Sebagian besar pegawai merasa bahwa pegawai jarang dilibatkan dalam pelatihan atau kegiatan pengembangan kapasitas. Pegawai merasa stagnan dalam karier dan tidak melihat adanya jenjang yang jelas untuk berkembang. Hal ini diperkuat oleh minimnya penghargaan atas pencapaian, yang membuat banyak pegawai merasa bahwa usaha ekstra yang pegawai berikan tidak berdampak signifikan terhadap pengakuan dari pimpinan.

Di samping variabel-variabel utama yang menjadi fokus dalam penelitian ini, terdapat sejumlah faktor lain yang juga diyakini memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai namun belum diteliti secara langsung dalam kajian ini. Salah satunya adalah reward atau sistem penghargaan yang diberikan kepada pegawai.

Fenomena yang sering ditemukan di instansi pemerintah adalah ketidakpuasan pegawai terhadap sistem reward yang dianggap tidak sebanding dengan beban kerja atau tidak diberikan secara adil. Hal ini dapat menyebabkan turunnya semangat kerja dan berdampak negatif terhadap kinerja.

Selain itu, gaya kepemimpinan juga menjadi aspek penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Dalam beberapa kasus di lingkungan birokrasi, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang partisipatif menimbulkan rasa enggan dan kurangnya keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini menghambat terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif dan menurunkan motivasi kerja.

Tidak hanya itu, variabel lain seperti budaya organisasi juga memiliki pengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Fenomena lemahnya budaya kerja disiplin dan inovatif masih kerap dijumpai, yang pada akhirnya menghambat pencapaian target organisasi. Begitu pula dengan komunikasi internal, yang jika tidak berjalan efektif dapat menimbulkan miskomunikasi antara atasan dan bawahan, serta menghambat koordinasi tugas. Work-life balance juga menjadi isu penting, terutama ketika pegawai merasa beban kerja terlalu tinggi sehingga mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan dan performa kerja. Walaupun variabel-variabel tersebut tidak menjadi bagian dari penelitian ini, namun penting untuk dicermati sebagai bagian dari gambaran menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian di masa mendatang diharapkan dapat mengkaji faktor-

faktor tersebut secara lebih mendalam guna memberikan kontribusi yang lebih luas dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti hubungan antar variabel yang telah disebutkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji apakah variabel intervening dapat memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta untuk membandingkan seberapa besar pengaruhnya, baik dengan atau tanpa kehadiran variabel intervening. Untuk itu, penelitian ini akan dilaksanakan dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Sesuai uraian pada latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi masalah yang mempunyai Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja pegawai Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel antara lain :

- 1) Kinerja pegawai belum optimal. Konsistensi output kerja harian juga belum terjaga, dengan fluktuasi produktivitas pada tugas rutin. Selain itu, penguasaan teknologi dan sistem digital terbaru masih rendah, menyebabkan kesalahan input dan lambatnya adaptasi sistem pelaporan digital..
- 2) Disiplin pegawai masih rendah. Keterlambatan masuk kantor sering terjadi, menunjukkan ketidakpatuhan terhadap jadwal kerja. Pengabaian terhadap

instruksi kerja resmi, seperti SOP pelaporan, juga masih ditemukan, berpotensi memengaruhi kualitas informasi bagi pimpinan.

- 3) Kompetensi pegawai belum optimal. Sebagian pegawai, terutama yang berlatar belakang non-ekonomi, kurang memiliki pengetahuan dasar yang sesuai dengan posisi kerja. Selain itu, tingkat kesiapan menghadapi perubahan rendah, terutama pada pegawai senior yang resisten terhadap inovasi dan enggan mengembangkan kompetensi secara mandiri.
- 4) Masih rendahnya Motivasi Kerja dimana masih adanya pegawai merasa imbalan yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja. Minimnya peluang peningkatan karier dan pelatihan yang relevan, membuat pegawai merasa tidak berkembang
- 5) Fasilitas dan kondisi fisik lingkungan kerja dianggap tidak mendukung, seperti perangkat kerja yang lambat atau ruang kerja sempit, sehingga menghambat kenyamanan dan semangat bekerja.
- 6) Sistem reward dinilai belum proporsional, di mana beberapa pegawai merasa insentif atau penghargaan yang diberikan belum sesuai dengan kinerja dan beban kerja masing-masing.
- 7) Gaya kepemimpinan belum sepenuhnya efektif, terlihat dari kurangnya komunikasi dua arah, minimnya pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta dominasi gaya kepemimpinan yang kurang memberdayakan.
- 8) Budaya kerja yang belum disiplin dan inovatif, mengakibatkan rendahnya tanggung jawab dan inisiatif dalam menjalankan tugas, serta resistensi terhadap perubahan dan pengembangan.

- 9) Komunikasi internal belum berjalan optimal, yang menyebabkan terjadinya miskomunikasi atau salah pengertian terkait pembagian tugas dan pelaksanaan pekerjaan.
- 10) Work-life balance belum terjaga dengan baik, terlihat dari pegawai yang mengalami stres akibat beban kerja tinggi yang berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja mereka.

1.3 Pembatasan Masalah

Disebabkan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam diri penulis baik menyangkut kemampuan, waktu, maupun dana dan agar penelitian ini lebih terfokus, maka dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi diatas penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti hanya pada variabel Disiplin Kerja, Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel.

1.4 Perumusan Masalah

Adapun masalah yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel?
- 2) Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel?

- 3) Apakah terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel?
- 4) Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel?
- 5) Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel?
- 6) Apakah terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel?
- 7) Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah diatas adalah untuk menganalisis, mengetahui dan membuktikan:

- 1) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel.
- 2) Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel.
- 3) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel.
- 4) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel.

- 5) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel.
- 6) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel.
- 7) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov Sumsel.

1.6 Kegunaan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna, baik secara akademis maupun praktis.

1. Kegunaan teoritis

- a. Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki harapan agar penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menambah ilmu yang telah didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.
- b. Penelitian ini dapat juga digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis. Dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya bisa lebih baik dari penelitian yang telah dilakukan.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi penulis meningkatkan wawasan pengetahuan penulis pada bidang ilmu sumber daya manusia (SDM), khususnya pada variabel masalah yang diteliti, yaitu tentang Disiplin Kerja, Kompetensi, Motivasi Kerja dan Kinerja pegawai.

- b. Bagi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan, kesimpulan dan saran yang akan dihasilkan terhadap masalah yang dihadapi perusahaan/instansi sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan disiplin kerja dan kompetensi, sehingga dapat menimbulkan Motivasi Kerja untuk lebih meningkatkan Kinerja pegawai di masa yang akan datang.
- c. Bagi Pihak Lain, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.