# PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KOTA JAMBI

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jambi

**DISUSUN OLEH:**
**ADINDA ZURAIDA MAHDAFIQIA**
**NIM: C1B020022**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
**UNIVERSITAS JAMBI**
**2024**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Pembimbing Skripsi dan Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, menyatakan bahwa skripsi yang disusun oleh:

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Adinda Zuraida Mahdafiqia |
| NIM | : | C1B020022 |
| Jurusan | : | Manajemen |
| Judul Skripsi | : | Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi. |

Telah disetujui dan disahkan sesuai dengan prosedur, ketentuan, dan kelaziman yang berlaku dalam ujian skripsi pada tanggal tertera di bawah ini:

Jambi, 24 April 2024

| Pembimbing I | Pembimbing II |
|---|---|
| **Dra. Sumarni, M.M** | **RTS. Ratnawati, S.E., M.M** |
| **NIP.196304051989022001** | **NIP. 196601131992032001** |

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Jambi

**Dr. Musnaini, S.E., M.M**
**NIP. 197706172006042001**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

| | |
|---|---|
| Nama | : Adinda Zuraida Mahdafiqia |
| NIM | : C1B020022 |
| Program Studi | : Manajemen |
| Konsentrasi | : Sumber Daya Manusia |
| Alamat | : Jalan Sunan Giri RT.04 No.109 Kelurahan Suka Karya Kecamatan Kota Baru, Kota Jambi |
| No.Hp | : 083172266404 |
| Email | : dndzmahdafiqia@gmail.com |
| Judul Skripsi | : Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi |

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Penulisan skripsi berjudul "Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi"
2. Originalitasnya berdasarkan izin, sumber data primer, sumber data sekunder yang diperoleh dari awal proses hingga terbentuk dalam suatu karya ilmiah skripsi, dan tidak mengatasnamakan dari pihak lain atau hasil penjiplakan (Plagiarism) karya orang lain (Terlampir turnitin).
3. Penulisan hasil studi skripsi ini mencantumkan sumber penelitian sekunder atas nama buku, disertasi tesis, artikel, jurmal, pengarang atau peneliti terdahulu pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila terjadi ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia dikonfirmasi dan menerima keputusan akademik serta sanksi hokum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakan untuk gelar akademik, profesi atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Jambi, 4 April 2024

Yang membuat pernyataan

Adinda Zuraida Mahdafiqia

NIM C1B020022

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini telah dipertahankan oleh Panitia Penguji Komprehensif dan Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi dilaksanakan pada :

Hari : Senin

Tanggal : 22 April 2024

Jam : 08.30 – 10.00

Tempat : Ruang Ujian Skripsi 1 FEB UNJA

**PANITIA PENGUJI**

| Jabatan | Nama | Tanda Tangan |
|---|---|---|
| Ketua Penguji | Prof. Dr. Shofia Amin, S.E., M.Si | |
| Penguji Utama | Drs. Rohman Wilian, M.Si, CPRM, CPGAM,CPSE,CIAP,CITAP,CPBO,CTMP | |
| Sekretaris Penguji | Fitri Widiastuti, S.E., M.M | |
| Anggota Penguji | Dra. Sumarni, M.M | |
| Anggota Penguji | Hj. Rts. Ratnawati, S.E., M.M | |

Disahkan Oleh:

| | |
|---|---|
| Ketua Jurusan Manajemen<br>Fakultas Ekonomi dan Bisnis<br>Universitas Jambi | Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis<br>Universitas Jambi |
| Dr. Zulfina Adriani, S.E., M.Sc | Prof. Dr. Junaidi, S.E., M.Si |
| NIP.196702151993032004 | NIP.196706021992031003 |

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengambilan data dengan menyebarkan kuesioner kepada 92 responden. Pengujian hipotesis menggunakan Teknik Analisis Deskriptif dengan menggunakan aplikasi SmartPLS sebagai alat pengolahan data. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa (1) Pengembangan Pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. (2) Pengembangan Pegawai memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Disiplin Kerja. (3) Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. (4) Pengembangan Pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja sebagai variabel intervening. Saran pada penelitian ini: (1) pada variabel Kinerja Pegawai sebaiknya atasan lebih meningkatkan pengawasan terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan memantau, mengarahkan, dan menilai agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. (2) pada variabel Pengembangan Pegawai seharusnya instansi perlu lebih memperhatikan program-progam pengembangan yang mengarah pada kebutuhan jenjang karir dengan memetakan jalur karir untuk setiap posisi sehingga pegawai di dorong untuk menduduki karir yang lebih tinggi (3) pada variabel Disiplin Kerja seharusnya pegawai lebih meningkatkan ketaatan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah di tetapkan, seperti menaati jam kerja, melapor kepada atasan bila terdapat hal yang merugikan, dan memelihara fasilitas sebaik-baiknya.



Kata Kunci: Pengembangan pegawai, kinerja pegawai, disiplin kerja

## *ABSTRACT*

*This study aims to see the Effect of Employee Development on Employee Performance with Work Discipline as an Intervening Variable in the Jambi City Public Works and Spatial Planning Office. This study used quantitative methods with data collection techniques by distributing questionnaires to 92 respondents. Hypothesis testing using Descriptive Analysis Techniques using the SmartPLS application as a data processing tool. The results of this study show that (1) Employee Development has a significant positive effect on Employee Performance. (2) Employee Development has a significant positive influence on Work Discipline. (3) Work discipline has a significant positive effect on employee performance. (4) Employee Development has a significant positive effect on Employee Performance through Work Discipline as an intervening variable. Suggestions in this study: (1) on the variable Employee Performance should superiors further increase supervision of employees in doing work by monitoring, directing, and assessing so that employees can complete their work on time. (2) in the variable Employee Development should agencies need to pay more attention to development programs that lead to the need for career paths by mapping career paths for each position so that employees are encouraged to occupy higher careers (3) in the variable Work Discipline employees should further increase compliance with Standard Operating Procedures (SOPs) that have been set, such as obeying working hours, Report to superiors if there are adverse things, and maintain facilities as well as possible.*



*Keywords: Employee development, employee performance, work discipline*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT atas Rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul "Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi".

Penulis mengucapkan terima kasih kepada kedua orang tua penulis, Bapak Subur dan Ibu Rosidah yang telah memberikan doa, dukungan, semangat, dan pengorbanan demi kesuksesan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Serta kepada Ibu Dra. Sumarni, MM selaku dosen pembimbing I dan Ibu Hj. Rts. Ratnawati, SE., MM selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberi masukan, arahan, dan bimbingan dengan sabar serta membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang sudah membantu secara langsung maupun tidak langsung, kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr, Helmi., S.H.,M.H selaku Rektor Universitas Jambi.
2. Bapak Prof. Dr. Shofia Amin, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.
3. Ibu Dr. Zulfina Adriani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.
4. Ibu Dr. Musnaini, S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.
5. Responden yang telah meluangkan waktu nya untuk mengisi kuesioner penelitian
6. Ibu Prof. Dr. Shofia Amin, SE, M.Si, Bapak Drs. Rohman Wilian, M.Si dan Ibu Fitri Widyastuti, SE, MM selaku tim penguji skripsi
7. Bapak Dr. Moh. Ihsan, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing akademik penulis dan seluruh Bapak dan Ibu Dosen Jurusan

Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi penulis selama penulis menjadi mahasiswa.

8. Bapak/Ibu staf Tata Usaha/Sekretariat jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi yang telah membantu penulis dalam kelancaran proses administrasi selama kuliah hingga saat ini.
9. Kepada adik-adik penulis, Dzulfikar Rafif Rabbani dan M Farhans Wisnu Setyo yang telah memberi dukungan dan semangat.
10. Kepada Wawan Setia Nugraha yang selalu memberi semangat, motivasi, dan menemani penulis dalam pengerjaan skripsi ini.
11. Semua pihak yang telah berkontribusi dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan, sehingga penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi perbaikan skripsi ini. Dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Jambi, 5 April 2024
Penulis

Adinda Zuraida Mahdafiqia
C1B020022

# DAFTAR ISI

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI** ..... i
**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH** ..... ii
**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**..... iii
**ABSTRAK**..... iv
**ABSTRACT** ..... v
**KATA PENGANTAR**..... vi
**DAFTAR ISI** ..... vii
**DAFTAR TABEL** ..... xi
**DAFTAR GAMBAR**..... xii
**DAFTAR LAMPIRAN** ..... xiii
**BAB I PENDAHULUAN** ..... 1
1.1. Latar Belakang Penelitian..... 1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian..... 13
1.3. Tujuan Penulisan..... 14
1.4. Manfaat Penulisan..... 15
**BAB II TINJAUAN PUSTAKA** ..... 17
2.1. Kinerja Pegawai ..... 17
2.1.1. Definisi Kinerja Pegawai..... 17
2.1.2. Pentingnya Kinerja Pegawai..... 18
2.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai ..... 19
2.1.4. Manajemen Peningkatan Kinerja Pegawai ..... 21
2.1.5. Pengukuran Kinerja Pegawai..... 22
2.2. Pengembangan Pegawai ..... 25
2.2.1. Definisi Pengembangan Pegawai..... 25
2.2.2.Pentingnya Pengembangan Pegawai..... 26
2.2.3.Pengukuran Pengembangan Pegawai..... 29
2.3. Disiplin kerja..... 30
2.3.1. Definisi Disiplin Kerja ..... 30
2.3.2.Tujuan Disiplin Kerja..... 31
2.3.3. Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja..... 32
2.3.4. Pengukuran Disiplin Kerja ..... 33
2.4. Pengaruh Hubungan Antar Variabel ..... 35
2.4.1. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai..... 35

2.4.2. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Disiplin Kerja ..... 35
2.4.3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ..... 36
2.4.4. Pengaruh Pengembangan Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ..... 36
2.5. Penelitian Terdahulu ..... 37
2.6. Kerangka Pemikiran ..... 40
2.7. Hipotesis ..... 41
**BAB III METODE PENELITIAN** ..... 42
3.1. Rancangan Penelitian ..... 42
3.2. Lokasi Penelitian ..... 42
3.3. Populasi ..... 42
3.4. Teknik Pengumpulan Data ..... 43
3.5. Jenis dan Sumber Data ..... 44
3.6. Operasional Variabel ..... 45
3.7. Teknik Analisa Data ..... 46
3.7.1. Analisis Deskriptif ..... 46
3.7.2. Pengujian Outer Model ..... 48
3.7.3. Pengujian Inner Model ..... 49
3.7.4. Pengujian Hipotesis ..... 50
**BAB IV GAMBARAN UMUM** ..... 51
4.1. Sejarah Singkat Dinas PUPR Kota Jambi. ..... 51
4.2. Struktur Organisasi Dinas PUPR Kota Jambi ..... 52
4.3. Uraian Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas PUPR Kota Jambi ..... 53
**BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN** ..... 56
5.1. Karakteristik Responden ..... 56
5.1.1. Anasilis Deskriptif Variabel ..... 58
5.2. Uji Outer Model ..... 63
5.2.1. Uji Convergent Validity ..... 63
5.2.2. Uji Reabilisasi (Composite Reability Dan Cronbach Alpa) ..... 64
5.3. Discriminant Validity ..... 65
5.3.1. Uji Construct Validity ..... 66
5.4. Uji Inner Model ..... 66
5.4.1. Uji R-Square ..... 66
5.4.2. Uji Hipotesis ..... 67
5.5. Pembahasan hasil ..... 71

5.5.1. Gambaran Kinerja Pegawai, Pengembangan Pegawai, dan Disiplin Kerja. ... 71
5.5.2. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai ..... 73
5.5.3. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Disiplin Kerja ..... 74
5.5.4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ..... 74
5.5.5. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening ..... 75
**BAB V1 KESIMPULAN DAN SARAN** ..... 77
6.1. Kesimpulan ..... 77
6.2. Saran ..... 78
**DAFTAR PUSTAKA** ..... 79

# DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Target capaian Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum danPenataan Ruang Kota Jambi 2022 ..... 6
Tabel 1.2. Hasil survey awal 10 orang mengenai Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi ..... 7
Tabel 1.3. Data Diklat Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan PenataanRuang Kota Jambi 2022 ..... 8
Tabel 1.4. Hasil survey awal 10 orang mengenai Pengembangan Pegawai (X) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi ..... 9
Tabel 1.5. Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai pada Dinas PekerjaanUmum dan Penataan Ruang Kota Jambi 2022 ..... 10
Tabel 1.6. Hasil survey awal 10 orang mengenai Disiplin (Z) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi..... 11
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu……..…….....37
Tabel 3.1. Operasional Variabel ..... 46
Tabel 3.2. Rentang Klasifikasi Variabel……..48
Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 56
Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... 57
Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja ..... 58
Tabel 5.4. Variabel Kinerja Pegawai (Y)..... 59
Tabel 5.5. Variabel Pengembangan Pegawai (X)..... 60
Tabel 5.6. Variabel Disiplin Kerja (Z)..... 62
Tabel 5.7. Hasil Uji Reabilitas dan Nilai AVE……..……...……...65
Tabel 5.8. Nilai Cross Loading..... 65
Tabel 5.9. Hasil Nilai R-Square..... 66
Tabel 5.10. Uji Hipotesis Berdasarkan Path Coefficient ..... 67
Tabel 5.11. Uji Hipotesis Bootstrapping..... 67
Tabel 5.12. Uji Hipotesis Spesific Inderect Effects..... 68
Tabel 5.13 Pembuktian Hipotesis ..... 70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran ..... 41
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas PUPR Kota Jambi 2022 ..... 53
Gambar 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 56
Gambar 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... 57
Gambar 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... 58
Gambar 5.4. Model Hubungan Kausal Antar Variabel..... 64

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Penelitian ..... 84
Lampiran 2. Surat Balasan Penelitian ..... 85
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian ..... 86
Lampiran 4. Karakteristik Responden ..... 94
Lampiran 5. Rekapitulasi Pengisian Kuesioner ..... 98
Lampiran 6. Hasil Olahan data ..... 104
Lampiran 7. Target Capaian Kinerja ..... 106
Lampiran 8. Data Diklat ..... 107
Lampiran 9. Data Rekapitulasi Absensi Pegawai ..... 108
Lampiran 10. Dokumentasi ..... 109

# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi, termasuk dalam instansi pemerintah. Dapat dikatakan bahwa aset penting dalam sebuah organisasi atau instansi ialah individu yang memiliki posisi sebagai karyawan, pekerja, atau pegawai. Kesuksesan suatu perusahaan atau instansi dapat dilihat dari kualitas SDM di dalamnnya. Salah satu aspek yang relevan dalam SDM adalah pengembangan pegawai, yang dianggap sebagai alat penting dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, disiplin kerja juga dikenal sebagai faktor dalam mepengaruhi kinerja pegawai, terutama dalam konteks pemerintahan yang sering kali memerlukan tingkat ketertiban yang tinggi.

Dalam menjalankan tugasnya, pegawai menghasilkan suatu kinerja. Kinerja pegawai memiliki peranan penting karena melalui kinerja, kita dapat menilai sejauh mana kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kinerja pegawai yang berkualitas akan memiliki dampak positif pada instansi terkait. Selain itu, menurut Zammer et al (2014) untuk mencapai kinerja yang baik, pegawai diharuskan memiiki pengetahuan, pengalaman, keterampilan, motivasi, disiplin, serta semangat kerja yang tinggi karena kemampuan tersebut dapat berpengaruh positif pada peningkatan kinerja dan capaian tujuan instansi. Adanya pegawai dalam suatu instansi atau organisasi memiliki peran penting dalam melaksankan visi misi dan tujuan instansi terkait (Bangun, 2012).

Dalam melakukan pekerjaannya, seorang pegawai menghasilkan suatu output yaitu kinerja. Kinerja berarti sebuah

output yang dapat dihasilkan oleh seseorang pada lembaga atau instansi sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing, untuk mencapai tujuan instansi dengan tepat, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika dan moral (Sedarmayanti, 2016 dalam Nur Kholis et al, 2022). Menurut Khasmir (2016) kinerja pegawai merupakan hasil dan sikap kerja yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya dalam periode waktu yang telah ditentukan. Selain itu, menurut Nurmayunita dkk (2021) kinerja merupakan prestasi pegawai pada perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas pegawai tersebut.

Menurut Khasmir (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seperti loyalitas kerja, pendidikan dan pelatihan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan disiplin kerja. Untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai, penting untuk menyediakan dukungan dalam bentuk pengembangan karyawan, memupuk budaya disiplin kerja, memberikan motivasi, dan meningkatkan kemampuan SDM. Semua ini merupakan tanggung jawab yang melekat pada tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai (Jaenudin dan Chairunisa, 2015). Sangat penting bagi setiap organisasi atau perusahaan yang ingin meningkatkan kualitas kerja melakukan melakukan peningkatan atau pengembangan kepada sumber daya manusia nya, karena sumber daya manusia merupakan aset penting bagi suatu organisasi atau perusahaan yang perlu di tingkatkan dan di jaga kualitasnya (Darmawan, Agustang & Idkhan, 2021).

Peningkatan keterampilan dan pengetahuan seorang pegawai merupakan salah satu tujuan dari pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan antara kemampuan pegawai dan tugas yang diberikan. Usaha tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan serta sikap seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan nya. Masalah yang sering timbul dalam

sebuah organisasi ialah berkaitan dengan kualitas, sehingga pengembangan pegawai menjadi salah satu penyelesaian nya melalui program pendidikan dan pelatihan yang dianggap sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia. Menurut Sedarmayanti (2016) pengertian pengembangan pegawai pada dasarnya ialah proses untuk mengembangkan SDM yang bersifat filosofis dan teoritis dan proses memperbaiki keterampilan dan teknik kerja tertentu dalam waktu yang singkat.

Menurut Rosmawati et al (2019) pengembangan pegawai merupakan upaya meningkatkan SDM terutama dalam meningkatkan bakat, keterampilan, serta profesionalisme. Pengembangan pegawai juga memiliki arti mengadakan proses belajar untuk meningkatkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditentukan (Nurmayunita dkk, 2021). Pengembangan pegawai pada dasarnya dapat membantu para pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan pemahaman mereka mengenai status dan tujuan organisasi atau instansi terkait (Rosmawati dkk, 2019). Dalam konteks pemerintahan, aparatur sipil negara (ASN) sering kali dihadapkan pada tuntutan yang semakin kompleks dan berubah, yang memerlukan pembaruan pengetahuan dan keterampilan secara berkala. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana pengembangan dapat memengaruhi kinerja ASN di instansi pemerintah. Pentingnya pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai telah diakui dalam literatur. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Fathurahman (2020) yang mengatakan bahwa pengembangan pegawai memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja.

Di sisi lain, disiplin kerja juga merupakan faktor penting yang dapat memediasi hubungan antara pengembangan dengan kinerja. Dalam penelitian nya, Rosmawati (2019) mengatakan bahwa disiplin memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Menurut ketentuan yang terdapat dalam Peraturan Pemerintah

Nomor 53 Tahun 2010 mengenai Disiplin Pegawai, disiplin pegawai merujuk pada kemampuan seorang pegawai untuk mematuhi kewajiban yang telah diatur dan menghindari pelanggaran yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan serta peraturan kedinasan. Jika terjadi pelanggaran, pegawai dapat dikenai sanksi yang sesuai.

Menurut Hasibuan (2014) Disiplin kerja merujuk pada tingkat kesadaran individu dalam mematuhi peraturan dan norma sosial yang telah ditetapkan. Ini mencerminkan kesadaran dan ketaatan seseorang terhadap semua peraturan organisasi serta norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2011 dalam Nur Kholis et al, 2022). Menurut Nurmayunita (2021) Disiplin kerja adalah sikap yang menunjukkan penghargaan, kepatuhan, dan ketaatan terhadap aturan yang telah ditetapkan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis, serta kemampuan untuk melaksanakannya.

Selain itu, disiplin kerja juga merupakan alat yang digunakan oleh atasan untuk memberikan motivasi terhadap karyawannya untuk mengubah sikap atau prilaku sebagai upaya meningkatkan kesadaran menaati aturan di perusahaan. Ketika pegawai memiliki tingkat disiplin yang tinggi, mereka cenderung lebih fokus dan terorganisir sesuai dengan prosedur yang berlaku. Oleh karena itu, disiplin kerja dapat dianggap sebagai variabel perantara (intervening variable) yang dapat menghubungkan pengaruh pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh research gap berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini menambahkan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening, dimana menurut Sugiyono (2018) variabel intervening mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen sehingga menjadi hubungan tidak langsung serta tidak dapat diukur dan

diamati. Selain itu, pembeda dari penelitian ini yaitu dari segi objek, dimana objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah DinasPekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi merupakan instansi yang melaksanakan urusan pemerintah disektor pembangunan dan prasarana umum yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pada daerah. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi ialah instansi pemerintah yang bertugas membantu bupati melakukan urusan pemerintahan di sektor pekerjaan umum dan penataan ruang yang menjadi kewenangan daerah dan tugas yang diberikan oleh pemimpin daerah.

Sebagian dari tanggung jawab Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi adalah melakukan pengawasan dan pengendalian teknis dalam bidang pekerjaan sesuai dengan regulasi yang ditetapkan oleh bupati. Dalam rangka menjalankan tugas tersebut, keberadaan pegawai sangatlah penting karena mereka merupakan aset kunci dalam instansi untuk mengeksekusi pekerjaan demi mencapai tujuan yang ditetapkan.

Moehriono (2014) mengatakan kinerja merujuk hasil kerja yang diraih individu dalam organisasi, baik dalam kualitas ataupun kuantitas sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai hukum, etika, dan moral yang berlaku. Instansi atau organisasi terkait dapat melakukan evaluasi capaian kinerja pegawainya dengan melakukan penilaian dan pengukuran kinerja dengan membandingkannya pada standar kerja yang ditetapkan. Di bawah ini adalah data kinerja yang diperoleh oleh penulis dari Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi.

**Tabel 1.1. Target capaian Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum danPenataan Ruang Kota Jambi 2022**

| No. | Sasaran | Indikator | Target (%) | Realisasi (%) | Capaian (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Kualitas Indeks Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas | Indeks Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah | 82,00 | 79,56 | 97,02 |
| 2. | Jalan Status Kota | Rasio Jalan Status Kota Dalam Kondisi Mantap | 90,37 | 88,30 | 97,70 |
| 3. | Cakupan Pelayanan Air Minum | Rasio Cakupan Pelayanan Air Minum | 73,39 | 76,78 | 100 |
| 4. | Sistem Jaringan Drainase | Rasio Sistem Jaringan Drainase Dalam Kondisi Baik | 51,26 | 61,34 | 100 |
| 5. | JalanLingkungan Dalam Kondisi Baik | Rasio Jalan Lingkungan Dalam Kondisi Baik | 86,52 | 94,62 | 100 |
| 6. | Cakupan Pengelolaan dan Pengembangan Sistem AirLimbah | Rasio Cakupan Pengelolaan Dan Pengembangan Sistem Air Limbah | 4,05 | 5,53 | 100 |
| 7. | Bangunan Gedung Pemerintah | Rasio Bangunan Gedung Pemerintah Dalam Kondisi Baik | 68,44 | 74,48 | 100 |
| 8. | Bangunan dan Lingkungan | Rasio Bangunan DanLingkungan Dalam Kondisi Baik | 48,00 | 34,51 | 71,89 |
| 9. | Cakupan Sarana Dan Prasarana Persampahan | Rasio Cakupan Sarana Dan Prasarana Persampahan | 84,49 | 87,23 | 100 |
| 10. | Meningkatnya Kualitas Jasa Konstruksi Ke-PU An | Rasio Kualitas Jasa Konstruksi Ke-PU An | 23,64 | 29,02 | 100 |
| 11. | Meningkatnya KetaatanTerhadap Tata Ruang | Rasio Ketaatan Terhadap Tata Ruang | 80,00 | 76,00 | 95,00 |
| 12. | Meningkatnya Pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) | Persentase Pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) | 54,19 | 56,37 | 100 |
| | RATA-RATA (%) | | | | 96,80 |

Sumber: Dinas PUPR Kota Jambi 2022

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi pada tahun 2022 sudah cukup baik, namun masih ada indikator yang belum terealisasi dan tercapai dengan rata-rata capaian kerja 96,80%, dan belum mencapai rata-rata 100% dari target penilaian kinerja yang ditetapkan oleh Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai. Fakta awal ini juga didukung oleh hasil observasi awal mengenai kinerja pegawai yang sudah peneliti lakukan pada tanggal 13 November 2023 dengan membagikan kuesioner kepada 10 pegawai

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi.

Terdapat beberapa pertanyaan yang diajukan dalam pengambilan survey menggunakan indikator atau pengukuran menurut (Bangun, 2012) pada tabel berikut:

**Tabel 1.2. Hasil survey awal 10 orang mengenai Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi**

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS | Jumlah |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | **Kuantitas pekerjaan** Adanya peningkatan dalam bekerja | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 10 |
| 2. | **Kualitas pekerjaan** Pegawai bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan | 0 | 1 | 5 | 3 | 1 | 10 |
| 3. | **Ketepatan waktu** Pegawai tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 10 |
| 4. | **Kehadiran** Pegawai dapat hadir dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan | 2 | 3 | 2 | 3 | 0 | 10 |
| 5. | **Kemampuan bekerja sama** Memiliki sikap saling membantu antar rekan kerja | 0 | 2 | 4 | 3 | 1 | 10 |
| | **Total** | 4 | 9 | 19 | 14 | 4 | 50 |
| | **Persentase %** | 8% | 18% | 38% | 28% | 8% | 100% |

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan hasil survey awal mengenai kinerja pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi dapat dilihat bahwa jawaban mengenai kinerja pegawai belum cukup baik karena masih banyak pegawai yang memberikan respon netral hingga sangat tidak setuju atas pernyataan pada kuesioner yang telah disajikan. Hal ini menunjukan bahwa kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi belum sepenuhnya optimal karena kurangnya respon positif dari pegawai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerjap pegawai adalah pengembangan melalui program pendidikan dan pelatihan. Dimana dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang baik dapat mendukung keberhasilan suatu intansi atau organisasi dalam

mencapai tujuan. Salah satu tujuan pengembangan pegawai ialah untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai sehingga memungkinkan untuk mencapai kesuksesan yang lebih tinggi (Bohlander & Snell, 2013). Maka dari itu, dalam penelitian ini diharapkan pegawai dapat meningkatkan kinerja nya agar dapat melakukan pekerjaan dengan optimal. Fakta awal yang peneliti dapatkan mengenai program pengembangan dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 1.3. Data Diklat Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan PenataanRuang Kota Jambi 2022**

| Nama diklat | Jumlah pegawai | Jabatan |
|---|---|---|
| Peningkatan kualitas Aparatur Pemerintah Daerah | 1 | Pengelola pemanfaatan barangmilik daerah |
| Bimtek sistem manajemen keselamatan konstruksi new normal | 1 | Teknik jalan dan jembatan ahli pertama |
| Pendidikan dan pelatihan akuntansi dan pelopolan keuangan perangkat daerah | 4 | Pengelola data perbendaharaan dan bendahara pengeluaran |
| Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur dibidang pengelolaan keuangan daerah melalui pelatihan penatausahaan dalam SIPD | 1 | Bendahara pengeluran |
| Pengenalan sistem surveilans kualitas media | 1 | Pengelola limbah |
| Pendidikan dan pelatihan pengelolaan arsipdinamis lingkungn pemerintah Kota Jambi | 1 | Pengelola pemanfaatan barang milik daerah |
| Pendidikan dan pelatihan akuntansi dan peloporan | 1 | Pengelola pemanfaatan barang milik daerah |
| Peningkatan kualitas aparatur pemerintah daerahdalam proses penatausahaan dan kebijakan pengelolaan asset/barang daerah yang akuntabel | 2 | Kassubag umum dan sekretaris |
| Pendidikan dan pelatihan asesor kompetensi pemerintah | 1 | Sekretaris |
| Pelatihan optimalisasi pajak daerah dan retribusi daerah | 1 | Sekretaris |
| Penilaian kompetensi kerja penyelenggara pemerintah daerah | 1 | Sekretaris |

Sumber: Dinas PUPR Kota Jambi 2022

Berdasarkan data diklat pada table 1.3 dapat dilihat bahwa adanya upayadari instansi untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan melalui program diklat yang diberikan. Menurut Kwenin (2013) dalam

penelitiannyamengatakan bahwa sebuah organisasi yang memfasilitasi program pendidikan dan pelatihan pada pegawai dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasinya serta dapat meningkatkan kinerja pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut. Namun, dapat dilihat pada data pendidikan dan pelatihan diatas tidak semua pegawai mengikuti program diklat pada tahun 2022. Oleh karena itu, peneliti juga melakukan survey awal melalui penyebaran kuesioner pada tanggal 13 November 2023 kepada 10 pegawai menggunakan indikator menurut Dessler (2015) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi pada tabel berikut:

**Tabel 1.4. Hasil survey awal 10 orang mengenai Pengembangan Pegawai (X) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi**

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS | Jumlah |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | **Efektivitas pengembangan pada kebutuhan pegawai** Adanya peningkatan kemampuan pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan | 1 | 2 | 4 | 3 | 0 | 10 |
| 2. | **Efektivitas pengembangan pada tujuan personal** Program yang diberikan mendukung pengembangan pegawai | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 10 |
| 3. | **Efektivitas pengembangan professional pada aspirasi karir** Program pengembangan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karir pegawai | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 10 |
| | **Total** | 4 | 4 | 10 | 10 | 2 | 30 |
| | **Persentase %** | 13,3% | 13,3% | 33,3% | 33,3% | 6,8% | 100% |

Sumber: Data diolah, 2023

Dari hasil survei awal mengenai pengembangan pada tabel 1.4 menunjukan bahwa masih belum cukup baik karena masih adanya pegawai yang memilih tidak setuju dan memilih netral pada

pernyataan yang diajukan. Artinya masih ada pegawai yang belum mampu untuk menentukan jawaban atau sikapnya dalam pekerjaan mereka serta pegawai merasa belum cukup mendapatkan pengembangan yang baik dan sesuai. Hal ini tentu dapat mempengaruhi kompetensi dan kualitas pegawainya. Dari beberapa penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Saputra dkk (2020) yang mengatakan pengembangan berpengaruh baik terhadap kinerja. Selain itu, dalam penelitian Koto (2021) ia mengatakan bahwa pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 64,40%.

Dalam hal ini, peneliti juga menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel intervening untuk memediasi permasalahan diatas. Selain pengembangan, disiplin juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian menurut Nur Kholis (2022) disiplin memiliki peran sebagai mediator dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Menurut Murni et al (2022) disiplin merupakan aspek operasional manajemen yang sangat penting, karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Adapun data yang telah peneliti dapatkan terkait ketidakhadiran pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi tahun 2022 sebagai berikut:

**Tabel 1.5. Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai pada Dinas PekerjaanUmum dan Penataan Ruang Kota Jambi 2022**

| Bulan | Jumlah Pegawai | Hari Kerja pegawai | Jumlah Hari Kerja | Ketidakhadiran Pegawai | TA (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| JANUARI | 92 | 21 | 1.932 | 39 | 2,01 |
| FEBRUARI | 92 | 18 | 1.656 | 37 | 2,23 |
| MARET | 92 | 22 | 2.024 | 45 | 2,22 |
| APRIL | 92 | 19 | 1.748 | 29 | 1,65 |
| MEI | 92 | 15 | 1.380 | 24 | 1,73 |
| JUNI | 92 | 21 | 1.932 | 36 | 1,86 |
| JULI | 92 | 21 | 1.932 | 31 | 1,60 |
| AGUSTUS | 92 | 22 | 2.024 | 42 | 2,07 |
| SEPTEMBER | 92 | 22 | 2.024 | 34 | 1,67 |
| OKTOBER | 92 | 21 | 1.932 | 36 | 1,86 |
| NOVEMBER | 92 | 22 | 2.024 | 36 | 1,77 |
| DESEMBER | 92 | 22 | 2.024 | 46 | 2,27 |
| | RATA-RATA | | | | 1,91 |

Sumber: Dinas PUPR Kota Jambi dan data diolah, 2023

Pada tabel 1.5 tingkat ketidakhadiran pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi dari bulan Januari hingga Desember 2022 masih banyak yang tidak hadir dengan mencapai rata-rata 1,91% dengan tingkat ketidakhadiran terbesar pada bulan Desember yaitu 2,27%. Menurut Flippo (2001) jika persentase tingkat absensi berada di antara angka 0 sampai 2 maka dinyatakan baik, 3 sampai 10 dinyatakan tinggi, dan diatas 10% dinyatakan tidak wajar. Meskipun pada data absensi pegawai diatas dapat dinyatakan baik, namun harus lebih diperhatikan lebih tegas agar tingkat absensi dapat lebih baik.

Untuk memperkuat data diatas, peneliti telah melakukan survey awal pada tanggal 13 November 2023 menggunakan indikator menurut Robbins (2008) untuk 10 pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi dengan mengajukan beberapa pertanyaan sebagai berikut:

**Tabel 1.6. Hasil survey awal 10 orang mengenai Disiplin (Z) pada DinasPekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi**

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS | Jumlah |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | **Disiplin terhadap waktu** Pegawai memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk bekerja | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| 2. | **Disiplin terhadap peraturan perusahaan** Pegawai mampu menaati SOP | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 10 |
| 3. | **Disiplin terhadap tanggung jawab** Dapat bertanggung jawab atas semua kewajiban yang diberikan | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 10 |
| 4. | **Disiplin terhadap etika perusahaan** Dapat bersikap sopan/santun terhadap atasan maupun rekan kerja | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| | **Total** | 6 | 8 | 12 | 8 | 6 | 40 |
| | **Persentase %** | 12,5% | 20% | 30% | 17,5% | 20% | 100% |

Sumber: Data diolah, 2023

Dari hasil kuesioner awal mengenai disiplin kerja pada tabel 1.6 di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi menunjukan masih kurang disiplin karena masih terdapat pegawai yang memilih sangat tidak setuju dan memilih jawaban netral terhadap pernyataan yang disajikan. Hal ini dapat menunjukan bahwa pegawai pada dinas PUPR Kota Jambi belum cukup disiplin dalam melakukan pekerjaannya.

Hal ini didukung dengan beberapa hasil penelitian terdahulu menurut Situmorang dkk (2022) yang mengatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Nur Kholis dkk (2022) juga dalam penelitian nya menghasilkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Serta menurut Aprileoni dkk (2020) dalam penelitiannya mengatakan bahwa disiplin dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dari research gap dan fenomena variabel yang peneliti temukan

Banyak penelitian sebelumnya telah menginvestigasi dampak pelatihan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti peran disiplin kerja sebagai variabel intervening, yang merupakan perbedaan dengan penelitian sebelumnya, dengan mengambil subjek di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi. Penelitian ini berjudul "Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi".

## 1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Dilihat dari latar belakang dapat dilihat bahwa masalah yang terjadi adalah kinerja pegawai pada Dinas PUPR Kota Jambi belum optimal yang dapat dilihat dari capaian kinerja pegawai masih ada yang belum terealisasi dan pada survey awal masih ada yang memilih jawaban tidak setuju. Selain itu, pada survey awal mengenai pengembangan pegawai menunjukan hasil yang kurang baik dilihat dari jawaban beberapa pegawai yang memilih jawaban tidak setuju pada pernyataan-pernyataan yang diajukan. Begitu juga pada data rekapitulasi ketidakhadiran pegawai PUPR Kota Jambi tahun 2022 dapat dilihat bahwa masih banyak karyawan yang tidak hadir dengan angka paling tinggi mencapai 2,27% di bulan Desember 2022.

Berdasarkan masalah dan fenomena diatas, kinerja pegawai yang belum optimal dapat berpengaruh dalam keberlangsungan instansi. Oleh karena itu, instansi perlu meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Salah satu upaya meningkatkan kinerja pegawai ialah melalui pengembangan pegawai dengan pendidikan dan pelatihan agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dibidang masing-masing. Pengembangan pegawai juga salah satu upaya memperbaiki pola pikir dan sikap disiplin pegawai.

Oleh karena itu, pegawai dengan sikap disiplin yang baik dapat

berpengaruh baik pula pada kinerja, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan sesuai dengan tujuan instansi. Maka berdasarkan pernyataan diatas, yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran Kinerja Pegawai, Pengembangan Pegawai, dan Disiplin Kerja pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi?
2. Bagaimana Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi?
3. Bagaimana Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Disiplin Kerja pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi?
4. Bagaimana Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi?
5. Bagaimana Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja sebagai variabel intervening pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi?

## 1.3. Tujuan Penulisan

Adapun tujuan dari penelitian ini meliputi:

1. Untuk mengetahui gambaran Kinerja Pegawai, Pengembangan Pegawai, dan Disiplin kerja pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi
2. Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi
3. Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Disiplin Kerja pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi

4. Untuk mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi

5. Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja sebagai variabel intervening pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi

### 1.4. Manfaat Penulisan

Adapun manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

   Hasil penelitian dapat menjadi tambahan referensi dalam ilmu manajemen dalam bidang sumber daya manusia, terutama dalam hubungan antara Pengembangan Pegawai, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai dan dapat dijadikan sebagai landasan bagi penelitian lebih lanjut pada bidang sumber daya manusia

2. Manfaat praktis

   Dari hasil penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan informasi pada instansi bahwa Pengembangan Pegawai dapat berpengaruh pada Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini bisa menjadi referensi tentang pentingnya menerapkan Pengembangan Pegawai dan Disiplin Kerja untuk meningkatkan SDM di instansi terkait. Adapun manfaat penelitian untuk berbagai pihak:

3. Bagi penulis

   Untuk meningkatkan pemahaman dan pengalaman terkait topik yang diteliti, terutama mengenai dampak Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja sebagai variabel intervening.

4. Bagi universitas

   Dapat berperan dalam melengkapi dan memperkaya hasil penelitian terutama dalam konteks Pengembangan Pegawai, Kinerja Pegawai, dan Disiplin Kerja.

5. Bagi instansi

   Instansi dapat melakukan peningkatan pada program atau bagian yang belum mencapai optimalitasnya, sambil mempertahankan dan melanjutkan program-program yang telah terbukti berhasil.

# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1. Kinerja Pegawai (Y)

### 2.1.1. Definisi Kinerja Pegawai

Kesuksesan perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia nya. Kinerja dalam bahasa Inggris disebut job performance, yang mengacu pada tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan nya. Kinerja bukanlah atribut personal seperti bakat atau kapasitas, tetapi merupakan manifestasi dari kapasitas tersebut. Kinerja mencerminkan kemampuan yang diwujudkan dalam tindakan nyata, atau hasil kerja yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Khasmir (2016), kinerja pegawai merupakan hasil dari kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang ditugaskan dalam periode tertentu.

Menurut Sedarmayanti et al (2021) kinerja adalah output dari aktivitas seseorang dalam jangka waktu tertentu, yang dapat mencakup pencapaian target, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan. Prawirosentono (2016) mengatakan bahwa Kinerja adalah pencapaian yang diperoleh oleh seseorang dalam lingkungan kelompok atau organisasi, sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Moeheriono (2014), kinerja atau performa adalah gambaran tentang sejauh mana kegiatan, program, atau kebijakan yang berhasil dilaksanakan untuk mencapai visi dan misi, tujuan, dan sasaran yang telah diatur dalam sebuah organisasi. Sedarmayanti (2016) menjelaskan kinerja merujuk pada hasil kerja dicapai oleh pegawai di dalam lembaga atau instansi.

Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa kinerja pegawai ialah hasil pekerjaan seseorang dalam melakukan tugasnya dalam hal

kualitas maupun kuantitas. Kinerja pegawai adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dihasilkan seorang pergawai berdasarkan persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012). Selain itu, Sebuah perusahaan atau instansi memerlukan adanya SDM yang terarah, terencana, intensif, serta efektif dan efisien untuk memastikan kinerja pegawai dapat ditingkatkan untuk mencapai tujuan instansi (Nurmayunita, 2021). Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah wujud hasil kerja seorang individu ataupun kelompok dalam kurun waktu tertentu, baik dalam kualitas maupun kuantitas untuk mencapai suatu tujuan.

### 2.1.2. Pentingnya Kinerja Pegawai

Setiap perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan produktivitas karyawannya. Untuk melakukan hal tersebut, Pemimpin perlu mencari strategi dan solusi untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Ini sangat penting karena kinerja karyawan mencerminkan kepuasan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk bekerja lebih efisien dan menghasilkan hasil yang lebih baik..

Kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi suatu lembaga atau instansi, karena kinerja yang tinggi pasti akan mengurangi ketidakhadiran atau absensi karena rasa malas. Dengan tingginya kinerja para pegawai maka pekerjaan yang diberikan kepadanya akan selesai dalam waktu yang lebih singkat atau lebih cepat dengan efisiensi yang tinggi.

Karyawan yang meraih kinerja tinggi akan merasa puas dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya mengurangi kemungkinan kegagalan. Selain itu, kinerja yang tinggi juga dapat mengurangi risiko kecelakaan, karena karyawan yang berkinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan mematuhi prosedur yang telah ditetapkan.

### 2.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Khasmir (2016) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain:

1. Kemampuan dan keterampilan

   Semakin banyak kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, maka semakin besar pula kemungkinan untuk melakukan pekerjaan yang dilakukan. Artinya, pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik akan bekerja dengan baik pula, dan sebaliknya. Oleh karena itu, kemapuan dan keahlian mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Pendidikan dan Pelatihan

   Pegawai yang mempunyai pengetahuan kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula, dan sebaliknya. Hal ini menunjukan bahwa pendidikan atau pengetahuan mengenai pekerjaan mempengaruhi seberapa baik kinerja yang dihasilkan.

3. Rencana kerja

   Rencana kerja merupakan komponen yang memfasilitasi capaian tujuan tertentu. Artinya, apabila pekerjaan telah direncanakan dengan baik maka akan lebih memudahkan menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar. Maka dari itu, rencana kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

4. Kepribadian

   Setiap orang tentunya memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Jika memiliki kepribadian yang baik maka dapat melakukan pekerjaan dengan baik pula dan dapat bertanggung jawab pada apa yang dikerjakan, sehingga hasil yang dikerjakan akan lebih baik.

5. Motivasi kerja

   Motivasi kerja ialah dorongan seseorang untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan. Apabila seorang pegawai memiliki motivasi yang kuat, baik motivasi internal maupun eksternal, pegawai tersebut akan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan nya dengan baik dan optimal.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah perilaku memimpin dalam mengatur dan mengarahkan bawahan untuk melakukan tugas yang diberikan. Sikap pemimpin yang baik dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh bawahannya.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam mengarahkan bawahan nya.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi merujuk pada kebiasaan dan norma yang dianut oleh suatu organisasi atau lembaga. Norma-norma ini menetapkan apa yang dianggap sebagai perilaku yang sesuai dan dapat diterima oleh anggota organisasi secara umum, dan menjadi pedoman bagi seluruh anggota dalam berinteraksi dan beraktivitas di dalam.

9. Kepuasan kerja

Adalah perasaan senang dan gembira seseorang sebelum maupun sesudah bekerja. Semakin baik kualitas pegawai, semakin baik hasilkerja pegawai, maka semakin puas pula pegawai dalam melakukan pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merujuk pada atmosfer atau situasi di tempat kerja yang meliputi kondisi fisik seperti ruang dan fasilitas, serta interaksi antara sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Loyalitas yaitu sikap setia pegawai untuk tetap bekeja dan melindungi tempat kerjanya. Sikap loyalitas dapat ditunjukan dengan bekerja dengan sungguh-sungguh dan tetap profesional.

12. Komitmen

Komitmen ialah apabila seorang pegawai terus mengikuti peraturan dan kebijakan perusahaan. Komitmen ini dapat diartikan juga sebagai ketaatan pada suatu keputusan.

13. Disiplin kerja

Disiplin berarti pegawai dapat melakukan pekerjaan nya dengan sungguh-sungguh atau serius dalam waktu yang telah ditetapkan. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu atau tidak, dapat mempengaruhi hasil pekerjaan yan dihasilkan pegawai.

Sedangkan menurut Mathis dan Jakson (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan Individual
    - Bakat
    - Minat
    - Faktor kepribadian
2. Usaha yang dilakukan
    - Keterampilan kerja
    - Disiplin kerja
    - Motivasi
3. Lingkungan organisasional
    - Pendidikan dan pelatihan
    - Sarana dan prasarana
    - Teknologi

### 2.1.4. Manajemen Peningkatan Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2016) ada tujuh langkah yang bisa dilakukan,antara lain:

1. Mengidentifikasi kelemahan dalam kinerja
2. Mengerti kekurangan dan tingkat keparahannya
3. Mengenali faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab kelemahan, baik yang terkait dengan pegawai maupun dengan

sistem.

4. Merancang langkah-langkah untuk mengatasi penyebab kelemahantersebut.
5. Melaksanakan rancangan langkah-langkah tersebut.
6. Melakukan penilaian untuk menentukan apakah masalah tersebut telahdiatasi atau belum.
7. Memulai dari titik awal jika diperlukan

### 2.1.5. Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2016) terdapat lima pengukuran kinerja antara lain:

1. Kualitas kinerja pegawai

   Kualitas kerja karyawan dapat dinilai berdasarkan pandangan karyawan terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan serta sejauh mana tugas-tugas tersebut mencerminkan keterampilan dan kapabilitas karyawan. Kualitas pekerjaan berkaitan dengan hasil yang dihasilkan oleh pegawai dalam sebuah lembaga atau instansi yang mencerminkan tingkat kepuasan dalam menyelesaikan tugas yang sejalan dengan tujuan instansi. Selain itu, kualitas juga mencerminkan sejauh mana tugas yang dilakukan sesuai dengan instruksi, sehingga pekerjaan yang dilakukan akan mencapai target dan sasaran kerja yang telah ditetapkan.

2. Kuantitas kerja

   Kuantitas merujuk pada pengukuran jumlah hasil kerja yang diperoleh oleh pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh seorang pegawai. Pengukuran kuantitas kerja dapat dilakukan melalui evaluasi yang mencakup aspek-aspek seperti tujuan-tujuan pekerjaan, peran dalam pekerjaan lain, persyaratan yang diperlukan, struktur organisasi, dan kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, pengukuran kuantitas ini bertujuan untuk menentukan berapa banyak pegawai yang dibutuhkan dan seberapa besar beban kerja atau tanggung jawab yang seharusnya diberikan kepada seorang pegawai.

3. Ketepatan waktu

   Ketepatan waktu berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan diselesaikan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan. Setiap tugas yang diberikan kepada pegawai memiliki batasan waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Kedisiplinan waktu dalam bekerja adalah perilaku atau tindakan yang mencerminkan ketaatan terhadap jadwal kerja, di mana pegawai menjalankan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

4. Efektivitas penggunaan biaya

   Efektivitas dalam konteks ini adalah sejauh mana lembaga atau instansi memaksimalkan pemanfaatan sumber daya (termasuk teknologi, keuangan, dan tenaga kerja) dengan tujuan meningkatkan hasil penggunaan sumber daya tersebut. Penekanan pada pemanfaatan sumber daya, baik berupa sumber daya manusia maupun sumber daya seperti teknologi, modal, informas dalam suatu lembaga adalah untuk memastikan bahwa karyawan memanfaatkannya secara optimal. Dalam konteks penelitian ini, efektivitas yang dimaksud adalah efisiensi dalam penggunaan biaya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan

5. Kemandirian

   Peningkatan atau penurunan kinerja karyawan dapat tercermin dalam berbagai aspek, termasuk kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka, ketepatan waktu dalam menjalankan tugas-tugasnya, efektivitas dalam pekerjaan, dan tingkat kemandirian. Artinya, karyawan yang mandiri adalah mereka yang mampu menjalankan tugas-tugas mereka tanpa perlupengawasan atau bantuan eksternal, serta dapat menjalankan fungsi pekerjaan secara independen dengan baik.

Sedangkan Mangkunegara (2013) mengatakan terdapat lima pengukuran kinerja pegawai, antara lain:

1. Kualitas kerja

   Merujuk pada ketelitian, kerapian, serta keterikatan antara hasil kerja dan ukuran pekerjaan. Kualitas kerja yang tinggi dapat bermanfaat bagi organisasi dan mengurangi tingkat kesalahan pada pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

   Mencerminkan seberapa banyak pekerjaan dalam satu waktu yang dikerjakan sehingga memungkinkan tingkat efektivitas dan efisiensi sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Pelaksanaan tugas

   Seberapa baik pegawai dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan akurat dan tanpa kesalahan.

4. Tanggung jawab

   Merujuk pada seberapa besar kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan dan dapat mempertanggung jawabkan pekerjaannya, perilaku dalam bekerja, serta sarana prasarana yang digunakan.

Menurut Bangun (2012) pengukuran kinerja pegawai yaitu sebagaiberikut:

1. Kuantitas pekerjaan

   Pegawai menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan jumlah output yang ditetapkan sebagai standar. Mereka memenuhi target output yang telah ditetapkan dalam batas waktu yang ditentukan dan dalam jumlah siklus kerja yang ditentukan.

2. Kualitas pekerjaan

   Setiap pegawai harus dapat mematuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan untuk menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan standar kualitas yang diinginkan yang dibutuhkan.

3. Ketepatan waktu

   Setiap pekerjaan memiliki karakteristik tersendiri terhadap

pekerjaan tertentu. Pegawai dapat memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan menghasilkan output yang optimal.

4. Kehadiran pegawai

   Setiap perusahaan maupun instansi tentunya mengharuskan pegawainya untuk hadir dan datang tepat waktu sehingga dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan waktu kerja yang ditetapkan.

5. Kemampuan bekerja sama

   Pada beberapa jenis pekerjaan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Maka, kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa besar kemampuan pegawai dapat bekerja sama dengan rekan kerja nya..

## 2.2. Pengembangan Pegawai (X)

### 2.2.1. Definisi Pengembangan Pegawai

Menurut Sutrisno, seperti yang disebutkan dalam Pojoh, dkk (2014), mengatakan bahwa pengembangan pegawai adalah hasil dari interaksi manusia secara keseluruhan untuk mengembangkan manusia secara penuh. Pengembangan pegawai adalah proses untuk meningkatkan kemampuan SDM untuk membantu perusahaan mencapai tujuan melaui program Pendidikan dan pelatihan (Bangun 2012). Hasibuan (2005) mengatakan Pengembangan pegawai merupakan usaha untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Dessler (2015) pengembangan pegawai ialah keterampilan baru untuk melakukan pekerjaan pada karyawan dan proses di mana karyawan diberikan pengetahuan dan keterampilan khusus dan dapat digunakan dalam pekerjaan yang mereka lakukan saat ini. Menurut Jaenudin dan Chairunisa (2015) pengembangan pegawai merupakan upaya

mengembangkan PNS melalui peningkatan pengetahuan dan kemampuan.

Menurut Hasibuan (2014) pengembangan pegawai adalah proses peningkatan keterampilan kerja, termasuk keterampilan teknis dan manajerial. Pengembangan pegawai adalah usaha untuk meningkatkan serta mengembangkan keterampilan, bakat, dan kemampuan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, terutama untuk meningkatkan profesionalisme mereka. Sedangkan menurt Rae dalam Sofyandi (2013) pengembangan pegawai merupakan upaya untuk memperbaiki kemapuan keterampilan dan teknik kerja dalam waktu singkat.

Oleh karena itu, pengembangan pegawai ini diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan lembaga atau organisasi (Rosmawati, 2019). Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia sehingga mereka dapat berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.2. Pentingnya Pengembangan Pegawai

Tujuan dari pelaksanaan pengembangan pegawai pada prinsipnya adalah untuk meningkatkan sikap, keterampilan dan pengetahuan seorang pegawai sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan efektif.

Selain itu, pengembangan pegawai dilakukan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas lembaga atau instansi. Pengembangan pegawai ini dapat diberikan secara berkala, sehingga setiap pegawai dapat terus meningkatkan kompetensinya dan meningkatkan kinerjanya menjadi lebih optimal.

Pengembangan pegawai yang efektif memiliki potensi untuk mengubah sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawab mereka. Hal ini menekankan pentingnya profesionalisme dalam merancang program pengembangan, serta membutuhkan manajemen yang efisien dan tepat guna untuk memberikan kejelasan terhadap makna dan tujuan dari kegiatan pengembangan yang sedang dijalankan.

Metode-metode pengembangan pegawai harus didasarkan pada sasaran yang akan dicapai, antara lain:

a. Meningkatkan kompetensi dan keahlian dalam melaksanakan tugas secara teknis
b. Meningkatkan keterampilan kepemimpinan, kemampuan pengambilan keputusan, dan keterampilan konseptual

Metode pengembangan pegawai terdiri dari:

a. Metode latihan
    1. On the job
    2. Vestibule
    3. Demonstration and example
    4. Simulation
    5. Apprenticeship
    6. Classroom methods
b. Metode Pendidikan

    Diartikan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin bawahannya secara efektif sehingga akan mendapatkan hasil yang optimal.

### 2.2.3. Tujuan Pengembangan Pegawai

Menurut Hasibuan (2005) terdapat beberapa tujuan pengembangan yang menyangkut hal berikut:

1. Produktifitas kerja

    Dengan implementasi program pengembangan, produktivitas pegawai diharapkan akan meningkat, serta kuantitas dan kualitas produksi akan meningkat pula, dikarenakan kemampuan pegawai yang semakin meningkat.

2. Efisiensi

   Tujuan dari pengembangan pegawai ialah untuk menghindari atau mengurangi adanya kesalahan-kesalahan saat bekerja, karena pegawai yang semakin berkembang dan terampil dalam melakukan pekerjaan.

3. Kerusakan

   Tujuan dari pengembangan pegawai ialah untuk menghindari atau mengurangi adanya kesalahan-kesalahan saat bekerja, karena pegawai yang semakin berkembang dan terampil dalam melakukan pekerjaan.

4. Kecelakaan

   Pengembangan bertujuan untuk menghindari adanya kecelakaan terhadap pegawai saat bekerja, sehingga jumlah biaya pengobatan atau perawatan yang dikeluarkan akan berkurang.

5. Moral

   Melalui pengembangan, moral pegawai dapat lebih baik karena keterampilan dan pengetahuan pegawai yang sesuai dengan tugas dan pekerjaan nya, sehingga pegawai memiliki antusias untukk bekerja dengan lebih baik.

6. Karir

   Adanya peluang pegawai untuk mengembangkan karir karena keahlian dan prestasi kerja yang lebih baik.

7. Konseptual

   Sikap atasan yang semakin cepat dan cakap dalam mengambil keputusan menjadi lebih baik karena keahlian pegawai yang semakin baik

8. Balas jasa

   Peningkatan kinerja pegawai diharapkan akan berdampak pada peningkatan balas jasa seperti gaji, upah, insentif, dan manfaat lainnya bagi pegawai.

### 2.2.4. Pengukuran Pengembangan Pegawai

Menurut Rae dalam Sofyandi (2013) pengukuran pengembangan pegawai terdiri dari:

1. Isi pelatihan. Materi yang disampaikan relevan dan sesuai dengan kebutuhan dinas terkait.
2. Metode pelatihan. Metode atau cara yang mudah dipahami oleh peserta diklat.
3. Keterampilan instruktur. Kemampuan insturktur diklat dalam menyampaikan dan memberikan materi pada peserta.
4. Waktu pelatihan. Waktu yang digunakan selama pelatihan saat penyampaian materi dan memastikan peserta memahami materi yang disampaikan.
5. Fasilitas pelatihan. Fasilitas yang dapat digunakan peserta selama peatihan untuk mempermudah memahami dan menguasai materi yang disampaikan instruktur.

Menurut Mondy (2015) pengukuran pengembangan pegawai terdiri dari:

1. Opini peserta. Melakukan evaluasi program dengan menanyakan opini mereka terkait respon dan saran serta kepuasan peserta terhadap program pengembangan yang dilakukan.
2. Tingkat pembelajaran. Dilakukan melalui test tertulis, performansi, dan latihan-latihan simulasi untuk melihat sejauh mana peserta menguasai konsep dan materi yang diberikan.
3. Perubahan perilaku. Mengevaluasi tingkah laku peserta sebelum dan sesudah pelatihan bertujuan untuk menentukan seberapa efektif program pelatihan dalam mengubah sikap para peserta.
4. Pencapaian tujuan. Data dapat dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan guna melihat pengaruh pelatihan terhadap

organisasi.

Sedangkan menurut Richardson (2008) terdapat tiga pengukuran pengembangan pegawai , antara lain:

1. Efektivitas pengembangan professional pada kebutuhan pegawai

   Program pengembangan pegawai berdampak pada memenuhi kebutuhan pegawai terhadap keterampilan teknis dan konseptual yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya.

2. Efektivitas pengembangan pada tujuan personal

   Program pengembangan pegawai memiliki dampak pada tujuan individual pegawai dalam bekerja, seperti aspirasi untuk mendapatkan promosi, kenaikan jabatan, peningkatan gaji, dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan.

3. Efektivitas pengembangan pada aspirasi karir

   Program pengembangan pegawai berpengaruh pada peningkatan kompetensi, kualifikasi, serta kapasitas pegawai yang memadai terhadap aspirasi karir untuk meningkatkan karir nya.

## 2.3.Disiplin kerja (Z)

### 2.3.1. Definisi Disiplin Kerja

Disiplin berasal dari kata “Disciplina” yang memiliki arti melatih budi pekerti serta pengembangan karakter. Disiplin kerja berperan sangat penting bagi suatu lembaga atau instansi pemerintah dalam menncapai tujuan instansi tersebut. Tanpa kedisiplinan yang efektif, sulit bagi instansi untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Robbins (2005) disiplin kerja merupakan suatu sikap atau perilaku dengan sukarela dan penuh kesadaran bersedia mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi, baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja yang efisien mencerminkan tingkat tanggung jawab seorang pegawai terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan.

Menurut Mangkunegara (2013), Disiplin kerja juga dapat diartikan sebagai pedoman pelaksanaan manajemen dan penguatan

organisasi. Menurut Hasibuan (2014) disiplin kerja merupakan bentuk ketaatan dalam bekerja dalam upaya mengikuti peraturan perusahaan seperti pakaian, jam kerja, serta menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Selain itu, menurut Seorang pegawai dianggap memiliki disiplin yang kuat jika dia bertanggung jawab terhadap tugas-tugasyang diberikan.

Disiplin adalah tindakan manajemen yang bertujuan untuk mendorong anggota organisasi atau instansi agar mematuhi berbagai tuntutan dan aturan. Dengan demikian, pelatihan disiplin kerja bagi pegawai bertujuan untuk memperbaiki serta membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku mereka agar dapat bekerja dengan kesadaran dan tanggung jawab yang lebih besar dengan rekan kerja lainnya dan meningkatkan kinerja mereka (Fathurahman, 2020).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap atau tindakan seorang pegawai dalam mematuhi peraturan yang berlaku saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya

### 2.3.2. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan utama dari tindakan disiplin adalah untuk memastikan bahwa sikap pegawai selalu sejalan dengan aturan yang telah ditentukan oleh instansi nya (Simamora, 2013). Tujuan lain dari sikap disiplin pegawai ialah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengendalikan diri

   Instansi pastinya sangat menginginkan pegawainya memiliki kemampuan untuk mengendalikan diri yang baik. Sehingga pegawai akan berupaya untuk disiplin secara mandiri tanpa harus adanya peraturan, dan para pegawai memiliki kesadaran sendiri untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

2. Pengelolaan pekerjaan

   Untuk memastikan pekerjaan para pegawai berjalan dengan

baik dan sesuai, instansi menerapkan standard dan peraturan untuk mengatur pekerjaan para pegawainya.

3. Perbaikan sikap

   Perubahan sikap dapat dicapai melalui memberi arahan, penerapan sanksi, pelatihan, dan tindakan lain yang dibutuhkan.

### 2.3.3. Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Sanksi pelanggaran ialah tindakan yang diambil oleh pemimpin kepada seorang peawai yang melanggar peraturan yang telah ditentukan sebagai bentuk hukuman terhadap pelanggar. Menurut Mangkunegara (2016) sanksi pelanggaran disiplin terdiri dari:

1. Pemberian peringatan

   Pegawai yang melanggar disiplin kerja akan diberikan surat peringatan secara bertahap, mulai dari peringatan pertama, kedua, hingga ketiga, dengan tujuan agar pelanggar menyadari kesalahan dan pelanggaran yang telah dilakukan. Selain itu, surat peringatan tersebut juga berfungsi sebagai pertimbangan dalam memberikan penilaian terhadap perilaku pegawai.

2. Segera memberikan sanksi

   Pegawai yang melakukan pelanggaran harus segera diberikan hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kelalaian dalam memberikan hukuman akan menurunkan tingkat disiplin yang telah terbentuk.

3. Konsisten dalam memberi sanksi

   Dalam memberikan sanksi harus konsisten agar pelanggar menyadari terhadap peraturan-peraturan yang ada. Apabila tidak konsisten dalam memberikan sanksi akan menyebabkan pegawai merasakan diskriminasi hingga penyepelekan disiplin kerja.

4. Pemberian sanksi harus impersonal

   Dalam memberikan sanksi harus adil dan tidak membeda-bedakan dan tetap diberlakukan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai (2014) terdapat beberapa jenis dan tindakan sanksi pelanggaran yang berlaku umum dalam organisasi, antara lain:

1. Sanksi pelanggaran ringan seperti teguran dalam bentuk tertulis danlisan.
2. Sanksi pelanggaran sedang seperti menunda penurunan gaji, menundakenaikan gaji, dan menunda kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat seperti penurunan pangkat hingga pemecatan.

### 2.3.4. Pengukuran Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan dalam Silalahi et al (2021) pengukuran disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

1. Kehadiran. Keberadaan pegawai di tempat kerja dan datang tepat waktu sesuai peraturan yang ditetapkan
2. Kepatuhan pada peraturan. Patuh terhadap perintah dan larangan yang berlaku selama bekerja serta dapat menjaga sikap di tempat kerja, sepertidalam berbicara dan berpakaian.
3. Ketaatan pada standar kerja. Pegawai bekerja sesuai dengan standar dan prosedur selama menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Berhati-hati dan teliti dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2014) terdapat 4 pengukuran disiplin kerja, antara lain:

1. Mematuhi aturan

   Dalam menjalankan tugas, pegawai diharuskan untuk mematuhi peraturan, seperti tidak terlambat datang, melaporkan ketidakhadiran, dan menjaga keteraturan dalam berpenampilan dengan mengenakan seragam yang rapi dan sesuai. Tindakan ini mencerminkan dan mengindikasikan tingkat disiplin kerja yang tinggi.

2. Penggunaan waktu

   Pegawai diwajibkan untuk hadir sesuai jadwal dan Mereka memiliki kapasitas untuk menyelesaikan tugas mereka sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan.

3. Tanggung jawab

   Pegawai harus selalu memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, dan semakin cepat mereka menyelesaikan tugas tersebut maka semakin tinggi tingkat disiplin mereka.

4. Tingkat absensi

   Para pegawai diharuskan untuk menghadiri dan berpartisipasi secara aktif dalam semua kegiatan yang diadakan.

Sedangkan menurut Robbins (2008) terdapat 4 pengukuran disiplin kerja, antara lain:

1. Disiplin terhadap waktu

   Salah satu cara untuk melihat kedisiplinan pegawai adalah dari tingkat kehadiran pegawai serta kesiagaan pegawai dalam melakukan pekerjan nya.

2. Disiplin terhadap peraturan perusahaan

   Pegawai diwajibkan untuk menaati semua peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan nya seperti bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada peraturan kerja lainnya.

3. Disiplin terhadap tanggung jawab

   Dalam melakukan pekerjaan, pegawai harus memiliki sikap tanggung jawab terhadap peralatan atau fasilitas yang disediakan dengan sebaik-baiknya dan mampu menjaga serta sanggup dalam melakukan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya.

4. Disiplin terhadap etika perusahaan

   Disiplin terhadap etika perusahaan dapat dilihat dari

bagaimana pegawai menghadapi rekan kerja maupun klien, serta cara pegawai tersebut melakukan tugasnya dengan baik dan tidak menyalahgunakannya.

## 2.4.Pengaruh Hubungan Antar Variabel

### 2.4.1. Pengaruh Pengembangan Pegawai (X) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Benedicta dan Appiah (2010) dalam Sultana dkk, (2012) menyatakan terdapat hubungan positif antara pengembangan pegawai dengan kinerja karyawan. Pengembangan pegawai memberikan manfaat bagi pegawai dan organisasi dengan meningkatkan kinerja pegawai secara positif melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kualitas, dan perilaku.. Selain itu dalam penelitian Fathurahman (2020) mengindikasikan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara pengembangan dan kinerja karyawan. Safitri (2013) juga mengatakan pengembangan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian dan pendapat para ahli diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya pengembangan pegawai, pegawai dapat meningkatkan efektivitas dalam bekerja, memiliki pengatuan dan keterampilan, dan perilaku yang tepat untuk bekerja. Dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam sebuah instansi dapat terwujud melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian, pengembangan pegawai ini berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, termasuk dalam peningkatan keterampilan maupun pengetahuan pegawainya.

### 2.4.2. Pengaruh Pengembangan Pegawai (X) Terhadap Disiplin Kerja (Z)

Dalam setiap perusahaan atau organisasi tentunya memiliki standar terhadap sikap pada setiap pegawainya dalam melakukan

pekerjaan, baik dalam lisan maupun tulisan dan mengharapkan para pegawainya dapat mematuhi peraturan yang ada sebagai salah satu bentuk dalam meningkatkan produktivitas. Walaupun pada kenyataannya perilaku dan tindakan melanggar disiplin itu sering dilakukan oleh pegawainya.

Pengembangan pegawai juga merupakan upaya untuk merubah atau memperbaiki, baik dari pola pikir maupun sikap dan perilaku pegawai agar menjadi lebih baik sebagai manusia dan pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi. Maka dari itu, upaya peningkatan disiplin kerja penting dalam proses memperbaiki SDM dalam meningkatkan produktivitas pegawai di dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

### 2.4.3. Pengaruh Disiplin Kerja (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai karena merupakan suatu hal yang dibutuhkan dalam setiap kegiatan untuk memastikan pegawai tersebut melakukan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh instansi. Dengan adanya kedisiplinan yang baik, pegawai dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, sehingga sikap disiplin pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka.

Sinambela dalam Safitri (2013) Mengindikasikan bahwa disiplin kerja dapat berdampak pada kinerja, dengan semakin tingginya tingkat disiplin seseorang seiring dengan peningkatan kinerjanya. Dengan demikian, disiplin dapat diartikan sebagai perilaku individu atau kelompok yang mematuhi aturan yang ditetapkan, baik yang tercantum secara tertulis maupun tidak. Hal ini menegaskan bahwa kedisiplinan pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka.

### 2.4.4. Pengaruh Pengembangan Pegawai (X) dan Disiplin Kerja (Z) Terhadap Kinerja Pegawai(Y)

Tujuan pengembangan Pegawai di awal kerja adalah untuk meningkatkan kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai yang merupakan persyaratan yang ditetapkan oleh instansi atau perusahaan. Pengembangan pegawai lebih lanjut ditujukan untuk meningkatkan kompetensi di bidangnya ke tingkat profesional yang lebih tinggi, atau untuk beradaptasi dengan teknologi baru yang harus dihadapi di bidangnya, atau untuk mengembangkan kompetensi baru ketika berpindah bidang pekerjaan. Kemudian, diperlukan kedisiplinan kerja pegawai sebagai alat pengawas untuk memastikan bahwa mekanisme yang telah ditetapkan oleh instansi sesuai dengan pelaksanaannya oleh para pegawai. Maka, baik atau buruknya diklat dan disiplin yang dilakukan pada pegawai dengan baik, berpengaruh pula dengan kinerja.

## 2.5.Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

| No. | Nama dan Tahun | Judul Penelitian | Hasil penelitian |
|---|---|---|---|
| 1. | Syamsuri, Abd. (2019) | Analisis Pengembangan dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Mandailing Natal | Hasil menunjukan pengaruh variabel bebas (pengembangan dan disiplin) terhadapvariabel terikat (kinerja pegawai) adalah71,2%. Pengujian secara serempak pengembangan dan disiplin secara bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 2. | Resya Saputra, Usman Lewangka, Muhlis Ruslan (2020) | Pengaruh Pengembangan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM | Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel pengembangan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Gowa. |
| 3. | Windi Purwati Aprileoni, Dita Rulina, Refo Seftiawan (2020) | Pengaruh Kedisiplinan, Pengembangan Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 1 Bojongpicung | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kedisiplinan, pengembangan berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Bojongpicung. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4. | Deni Indra Purnama Koto (2021) | Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Tapos Kota Depok | Disiplin kerja pegawai mempengaruhi kinerja pegawai, sebesar 35,10%. Pengembangan pegawai mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 64,40%. Disiplin kerja pegawai dan pengembangan pegawai secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 75,10%. Pengaruh pengembangan lebih dominan pengaruhya dibandingkan dengan disiplin kerja pegawai namun apabila dikerjakan secara simultan maka akan bersinergi karena pengaruhnya meningkat terhadap kinerja pegawai menjadi sebesar 75,10% |
| 5. | Nabila Arsyi Lubis, Sari Wulandari (2021) | Pengaruh Pengembangan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang | Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Pegawai,Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Pegawai, Pengembangan dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Pendidikan Deli Serdang |
| 6. | Nurmayunita, Rini Elfina, Dewi Permatasari (2021) | Pengaruh Pengembangan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat Daerah Pemerintah Kota (Pemkot) Batam | Pengaruh Pengembangan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat Daerah Pemerintah Kota (Pemkot) Batam |
| 7. | Suryanti, Rensi. (2021) | Pengaruh Pengambangan, Motivasi Kerja, Dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Hasil penelitian menunjukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi menunjukan ada nya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. |
| 8. | Kurniawan, Yudi & Patimah, Siti & Trigunarso, Sri. (2022). | Pengaruh Pengembangan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik | Terdapat pengaruh pengembangan terhadap kinerja pegawai, dengan tingkat pengaruh sebesar 22,7%. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan tingkat pengaruh sebesar 46,1%. Terdapat pengaruh pengembangan dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai dengan tingkat pengaruh sebesar 62% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9. | Desas Murni, Anoesyirwan Moeins, Yulasni Yulasni (2022) | Pengaruh Pengembangan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi | Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan serta motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak memiliki dampak yang signifikan. |
| 10. | Muhammad Syukron, Susi Hendriani, Yusni Maulida (2022) | Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau | Pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dan pengembangan SDM dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai yaitu melalui motivasi kerja sebagai perantara atau mediasi. |
| 11. | Nur kholis, Edi Kusnandi, Randika Fandiyanto (2022) | Pengaruh Pengembangan Terhadap Kinerja ASN Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso | Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. Pengembangan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Di sisi lain, disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ASN. |
| 12. | Abdul Samad, Ahmad Firman, Harlindah Harniati Arfan (2022) | Pengaruh Diklat dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Majene | Hasil penelitian menunjukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, akan tetapi variabel pendidikan dan pelatihan yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kab. Majene |
| 13. | Raden Yeti Sumiaty (2023) | Pengaruh Pengembangan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan Kota Depok | Kesimpulan penelitian ini adalah pengembangan dan disiplin kerja berpengaruh potisif terhadap kinerja pegawai.. |
| 14. | I Ketut Wira Parta, Deden Ismail, Nyoman Surya Wijaya (2023) | Pengaruh Pengembangan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Hasil penelitian menunjukan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja juga berpengaruh positif dan sangat singnifikan terhadap kinerja karyawan, serta pengembangan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 15. | Kartini, Susiana & Nurhidayati, Anik. (2023) | Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai Penyuluh Pertanian Dinas Pertanian dan Pangan | Hasil Penelitian diketahui bahwa: Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan Pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. |

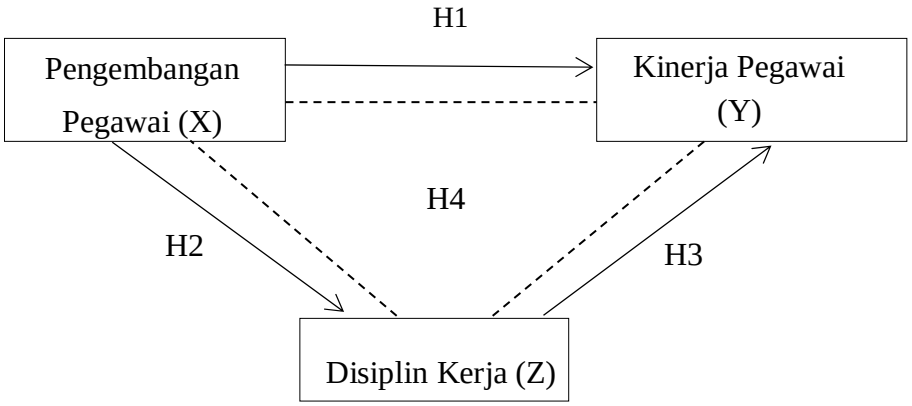
## 2.6. Kerangka Pemikiran

Tenaga kerja atau pegawai merupakan faktor yang paling penting dalam setiap lembaga ataupun instansi. Karena secanggih apapun tekonologi yang digunakan, tanpa keterlibatan manusia, tidak akan menghasilkan hasil yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Untuk mencapai kinerja yang optimal, perlu adanya sikap kesinambungan pelaksanaan tugas dan tata tertibsehingga mencapai output yang terbaik. Selain itu, pengembangan pada pegawai juga diperlukan untuk memastikan para pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tugasnya.

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu Pengembangan Pegawai sebagai variabel independen (X), Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen (Y), serta Disiplin kerja sebagai variabel intervening (Z). Maka dalam penelitian ini akan menggambarkan bagaimana pengaruh Pengembangan Pegawai (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y), pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Disiplin kerja, pengaruh Disiplin Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y), dan pengaruh Pengembangan Pegawai (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Disiplin Kerja (Z) sebagai variabel intervening.

Untuk memudahkan dalam pelaksanaan penelitian dan dapat dijadikan panduan dalam perumusan hipotesis, diilustrasikan dalam bentuk kerangka pemikiran yang terdiri dari tiga kotak yang saling berhubungan.




**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**

## 2.7. Hipotesis

Menurut Sugiono (2014) hipotesis merupakan jawaban sementara pada rumusan masalah penelitian yang berupa pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara, karena jawaban-jawaban tersebut masih berdasarkan teori-teori yang relevan dan belum didasarkan oleh data yang dikumpulkan. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti menyajikan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga Pengembangan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

H2: Diduga Pengembangan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja

H3: Diduga Disiplin pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

H4: Diduga Disiplin Kerja sebagai variabel intervening mampu mempengaruhi Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai secara postitif dan signifikan.

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## 3.1. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuatitatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif ialah pendekatan penelitian yang hasilnya akan diolah dan dianalisis untuk mengambil kesimpulan yang menekankan pada data numeric (angka) guna mengetahui hubungan antar variabel penelitian sehingga dapat ditarik kesimpulan terkait gambaran objek yang diteliti.

Menurut Sugiono (2018) metode kuantitatif adalah metode penelitian yang meliputi perencanaan dan struktur yang sistematis dari awal penelitian dibuat. Data kuantitatif adalah jenis penelitian yang bergantung pada informasi yang konkret dalam bentuk angka-angka yang diukur menggunakan metode statistik. untuk menghitung dan menganalisis data tersebut terkait masalah penelitian untuk menghasilkan kesimpulan yang memperjelas pemahaman tentang objek penelitian.

Dalam hal ini, peneliti memilih pendekatan deskriptif kuatitatif karena peneliti ingin menjelaskan serta mendeskripsikan bagaimana Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Sebagai Variabel Intervening.

## 3.2. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian yaitu di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Jambi yang berada di Paal Lima, Kec. Kota Baru, Kota Jambi.

## 3.3.Populasi

Sugiono (2018) mengatakan populasi merupakan wilayah umum yang terdiri atas objek dan subjek yang memiliki ciri khusus yang ditetapakn peneliti untuk mendapatkan pemahaman, studi, dan kesimpulan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan

sensus karena jumlah populasi tidak melebihi 100 orang, tepatnya terdiri dari 92 pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Jambi. Menurut Arikunto (2012) apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka jumlah sampel yang digunakan adalah seluruh populasi, tetapi apabila populasi melebihi 100 orang maka dapat diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasi.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil keseluruhan populasi karena populasinya tidak lebih dari 100 orang, yaitu sebanyak 92 pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Jambi.

### 3.4.Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam peneitian ini yaitusebagai berikut:

a. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2018) kuesioner adalah cara pengumpulan data penelitian dengan memberikan serangkaian pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawab. Dua tipe kuesioner yang dikenal adalah kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Dalam penelitian ini, digunakan kuesioner tertutup, di mana opsi jawaban sudah disediakan sehingga responden hanya perlu memilih jawaban yang tersedia (Sugiyono, 2018). Dengan menggunakan kuesioner ini, menunjukkan bahwa data yang didapatkan bersifat primer, yaitu diperoleh langsung oleh peneliti dari pegawai. Kuesioner tertutup dirancang sedemikian rupa sehingga responden hanya perlu memberikan tanda centang (√) pada kolom yang telah disediakan untuk setiap pertanyaan/indikator, yang rentang nilainya dari 1 hingga 5.

Penelitian ini menggunakan Skala Likert guna memudahkan pengukuran setiap variabel/pertanyaan yang diberi skor atau nilai. Skala Likert digunakan untuk menilai sejauh mana tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pertanyaan, dengan pilihan dan pemberian

skor seperti sebagai berikut::

1. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor nilai 1
2. Tidak Setuju (ST) dengan skor nilai 2
3. Netral (N) dengan skor nilai 3
4. Setuju (S) dengan skor nilai 4
5. Sangat Setuju (SS) dengan skor nilai 5

b. Observasi

Menurut Sugiyono (2018), observasi merupakan metode pengumpulan data yang lebih terperinci dibandingkan dengan teknik lainnya, seperti kuesioner dan wawancara. Observasi dilakukan apabila peneliti tertarik dengan situasi dan kondisi pada objek yang diamati tidak terlalu besar.

### 3.5. Jenis dan Sumber Data

#### 3.5.1. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Husein Umar (2013), data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari sumber aslinya, seperti hasil wawancara atau kuesioner yang dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti datang langsung ke Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi untuk membagikan kuesioner kepada pegawai secara langsung guna mendapatkan data primer.

#### 3.5.2. Sumber Data

Dibutuhkan dua sumber data yang digunakan untuk mendapatkan dataketerangan, antara lain:

1. Data primer

   Husein Umar (2013) menyatakan bahwa data primer adalah informasi yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang umumnya dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data primer melalui kuesioner yang disebar ke pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi.

2. Data sekunder

Husein Umar (2013) menyatakan bahwa data sekunder adalah data primer yang telah melalui proses pengolahan lebih lanjut dan dipresentasikan baik oleh pengumpul data primer itu sendiri atau oleh pihak lain seperti berupa artikel, buku, hingga laporan pemerintah.

### 3.6. Operasional Variabel

Variabel penelitian merupakan suatu sifat, kegiatan atau objek yang memiliki variasi yang ditentukan oleh peneliti untuk diidentifikasi dan diambil kesimpulan (Sugiyono, 2019). Operasional variabel dibutuhkan untuk mengidentifikasi jenis serta indikator dari variabel penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini menggunakan 3 (tiga) jenis variabel, antara lain variabel bebas (independen), variabel terikat (dependen), dan variabel penghubung (intervening). Variabel bebas pada penelitian ini yaitu pengembangan pegawai, variabel terikat yaitu kinerja pegawai, dan variabel penghubung yaitu disiplin kerja.

## Tabel 3.1. Operasional Variabel

| Variabel | Definisi | Dimensi | Indikator | Item |
|---|---|---|---|---|
| Kinerja pegawai (Y) | kinerja pegawai adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dihasilkan seorang pegawai berdasarkan dari persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012) | Kuantitas pekerjaan | 1. Jumlah pekerjaan<br>2. Sesuai target | 1-2 |
| | | Kualitas pekerjaan | 3. Sesuai prosedur<br>4. Teliti | 3-4 |
| | | Ketepatan waktu | 5. Cepat bekerja<br>6. Tepat waktu | 5-6 |
| | | Kehadiran | 7. Hadir tepat waktu<br>8. Tidak bolos tanpa izin | 7-8 |
| | | Kemampuan bekerja sama<br><br>(Bangun, 2012) | 9. Saling membantu<br>10. Hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja | 9-10 |
| Pengembangan Pegawai (X) | Pengembangan Pegawai ialah keterampilan baru untuk melakukan pekerjaan pada karyawan dan proses di mana karyawan diberikan pengetahuan dan keterampilan khusus dan dapat digunakan dalam pekerjaan yang mereka lakukan saat ini. (Dessler, 2015) | Pengembangan professional | 1. Kemampuan<br>2. Intelektual | 1-2 |
| | | Pengembangan personal | 3. Jenjang karir<br>4. Keterampilan | 3-4 |
| | | Pengembangan aspirasi karir<br><br>(Richardson,2008) | 5. Kebutuhan karir<br>6. Sesuai dengan penempatan | 5-6 |
| Disiplin(Z) | Disiplin kerja merupakan suatu sikap atau perilaku dengan sukarela dan penuh kesadaran bersedia mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi, baik secara tertulis maupun tidak tertulis (Robbins, 2005) | Disiplin waktu | 1. Jam kerja<br>2. Jam kantor | 1-2 |
| | | Disiplin peraturan perusahaan | 3. Menaati SOP<br>4. Berpakaian seragam | 3-4 |
| | | Disiplin tanggungjawab | 5. Sesuai kewajiban<br>6. Sanksi | 5-6 |
| | | Disiplin etika perusahaan<br><br>(Robbins, 2008) | 7. Sopan santun<br>8. Jujur | 7-8 |

## 3.7. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, digunakan teknik analisis data deskriptif. Teknik ini merupakan metode statistik yang digunakan untuk mengolah data dengan tujuan menguraikan informasi yang diperoleh dari data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan umum (Sugiyono, 2014). Dalam pengambilan data, setiap pertanyaan diberi skor atau nilai berdasarkan Skala Likert untuk mengetahui tingkat setuju atau tidak setuju responden pada pertanyaan yang diajukan

### 3.7.1. Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini, analisis deskriptif dilakukan guna mengetahui nilai atau karakteristik dari variabel independen, variabel mediasi, serta variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen yaitu diklat, variabel mediasi yaitu disiplin, dan variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Lalu pembahasan terkait bagaimana Pengaruh Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Sebagai Variabel Intervening. Untuk dapat melihat pengukuran dari jawaban responden dan rentang skor digunakan rumus berikut:

Penentuan Rentang Skala

$$\text{RS} = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan:

RS: Rentang Skala

m : Jumlah Alternative Jawaban Item

n : Jumlah Sampel

Sehingga

$$\text{RS} = \frac{92(5-1)}{5}$$

$$= 73{,}6$$

a) Penentuan rentang skor

Rentang skor terendah = n x skor terendah

= 92 x 1

= 92

Rentang skor tertinggi = n x skor tertinggi

= 92 x 5

= 460

Sesuai dengan skala likert sebagai skala penilaian yaitu 1-5, oleh karena itu skor akhir berkisar 92-460. Klasifikasi nilai tersebut tercantum dalam tabel berikut:

**Tabel 3.2. Rentang klasifikasi variabel**

| Variabel | Rentang | Klasifikasi |
|---|---|---|
| Kinerja Pegawai (Y) | 92 – 165,5 | Sangat Rendah |
| | 165,6 – 239,1 | Rendah |
| | 239,2 – 312,7 | Sedang |
| | 312,8 – 386,3 | Tinggi |
| | 386,4 – 460 | Sangat Tinggi |
| Pengembangan Pegawai (X) | 92 – 165,5 | Sangat Buruk |
| | 165,6 – 239,1 | Buruk |
| | 239,2 – 312,7 | Cukup Baik |
| | 312,8 – 386,3 | Baik |
| | 386,4 – 460 | Sangat Baik |
| Disiplin Kerja (Y) | 92 – 165,5 | Sangat Tidak Disiplin |
| | 165,6 – 239,1 | Tidak Disiplin |
| | 239,2 – 312,7 | Cukup Disiplin |
| | 312,8 – 386,3 | Disiplin |
| | 386,4 – 460 | Sangat Disiplin |

### 3.7.2. Pengujian Outer Model

Dalam penelitian ini, pengujian outer model digunakan untuk mengevaluasi validitas serta realibilitas model dengan *convergent validity, discriminant validity,* dan *composite reliability*.

1. *Convergent Validity*

   *Convergent validity* digunakan untuk mengevaluasi konsistensi antara indikator variabel dan konsep teoritis yang mendeskripsikan keberadaan indikator serta konsep yang digunakan. Terdapat dua tahap uji validitas yang digunakan, yaitu outer loading dan *Average Variance Extracted* (AVE). Outer loading adalah sebuah tabel yang memuat faktor beban guna menilai tingkat hubungan antara indikator dan variabel. Standar penerimaan validitas terendah untuk loading factor adalah 0,4. Sementara itu, nilai AVE harus melebihi 0,5 (Gozali dan Latan, 2015).

2. *Discriminant Validity*

   *Discriminant validity* adalah tingkat perbedaan antara indikator dalam mengukur konstruksi alat ukur. Uji discriminant validity dilakukan dengan menggunakan indikator reflektif melalui nilai cross loading. Nilainya harus lebih dari 0,70 untuk setiap variabel, dan model dianggap memiliki discriminant validity jika akar AVE pada setiap konstruksi lebih besar daripada hubungan antar konstruksi dalam model (Hamid & Anwar, 2019).

3. *Composite Reability*

   Pengujian reliabilitas konstruk dapat dilakukan menggunakan dua metode, yaitu composite reability dan cronbach alpha. Pengujian menggunakan cronbach alpa sering memberikan hasil yang lebih rendah, maka dari itu menggunakan composite reability lebih baik karena nilai yang dihasilkan harus lebih dari 0,70.

### 3.7.3. Pengujian Inner Model

Inner model merujuk pada struktur model yang mengaitkan variabel laten. Pada pengujian ini, nilai koefisien jalur digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel laten dengan melakukan perhitungan bootstrapping. Tahap evaluasi dilakukan

dengan memperhitungkan kriteria nilai R-Square dan nilai signifikansi menurut Hamid & Anwar (2019).

1. R-Square (R2), R-Square digunakan sebagai metrik untuk menilai seberapa besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Nilai R-Square pada Partial Least Squares (PLS) menunjukan jumlah variasi asli konstruk yang dapat dijelaskan. Nilai R-Square yang tinggi mengindikasikan kualitas yang lebih baik dalam model prediksi dan model penelitian yang diajukan (Ghozali & Latan, 2015).
2. Uji Hipotesis, Uji hipotesis digunakan untuk mengeksplorasi apakah terdapat hubungan signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Prosedur uji hipotesis melibatkan penilaian koefisien jalur, yang menggambarkan parameter koefisien dan signifikansi statistik t. Signifikansi parameter dalam estimasi memberikan informasi tentang hubungan antara variabel penelitian, dengan aturan umum bahwa P Value <0,05 dan T Statistic >1,96 untuk menolak atau menerima hipotesis yang diajukan. Analisis jalur digunakan untuk mengetes hubungan, baik langsung maupun tidak langsung, antar variabel.

### 3.7.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menentukan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel dependen dan variabel independen pada penelitian. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menganalisis koefisien jalur yang menyatakan parameter koefisien dan nilai signifikan ujit (t harus > 1,65964) dan nilai probabilitas (P) harus < 0,5. Analisis langsung dilaksanakan untuk mengevaluasi hubungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, antar variabel.

# BAB IV

# GAMBARAN UMUM DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KOTA JAMBI

## 4.1. Sejarah Singkat Dinas PUPR Kota Jambi

Menurut UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, lembaga perangkat daerah yang membantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah diatur pada pasal 120 hingga pasal 128. Pasal-pasal ini mengamanatkan bahwa dalam pelaksanaan pemerintahan daerah, kepala daerah didampingi oleh perangkat daerah yang terdiri dari staf yang membantu dalam merumuskan kebijakan dan melakukan koordinas , yang beroperasi melalui sekretariat. Unsur pengawasan disediakan oleh inspektorat, sementara unsur perencanaan dikelola oleh badan tertentu. Selain itu, ada unsur pendukung yang membantu kepala daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang khusus, yang diwadahi dalam lembaga teknis daerah.

Untuk mematuhi ketentuan yang terdapat dalam Undang-Undang Nomor l23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Kota Jambi menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 yang mengatur tentang struktur organisasi Perangkat Daerah Kota Jambi. Hal ini mengakibatkan adanya perubahan dalam struktur organisasi Pemerintah Kotaljambi.

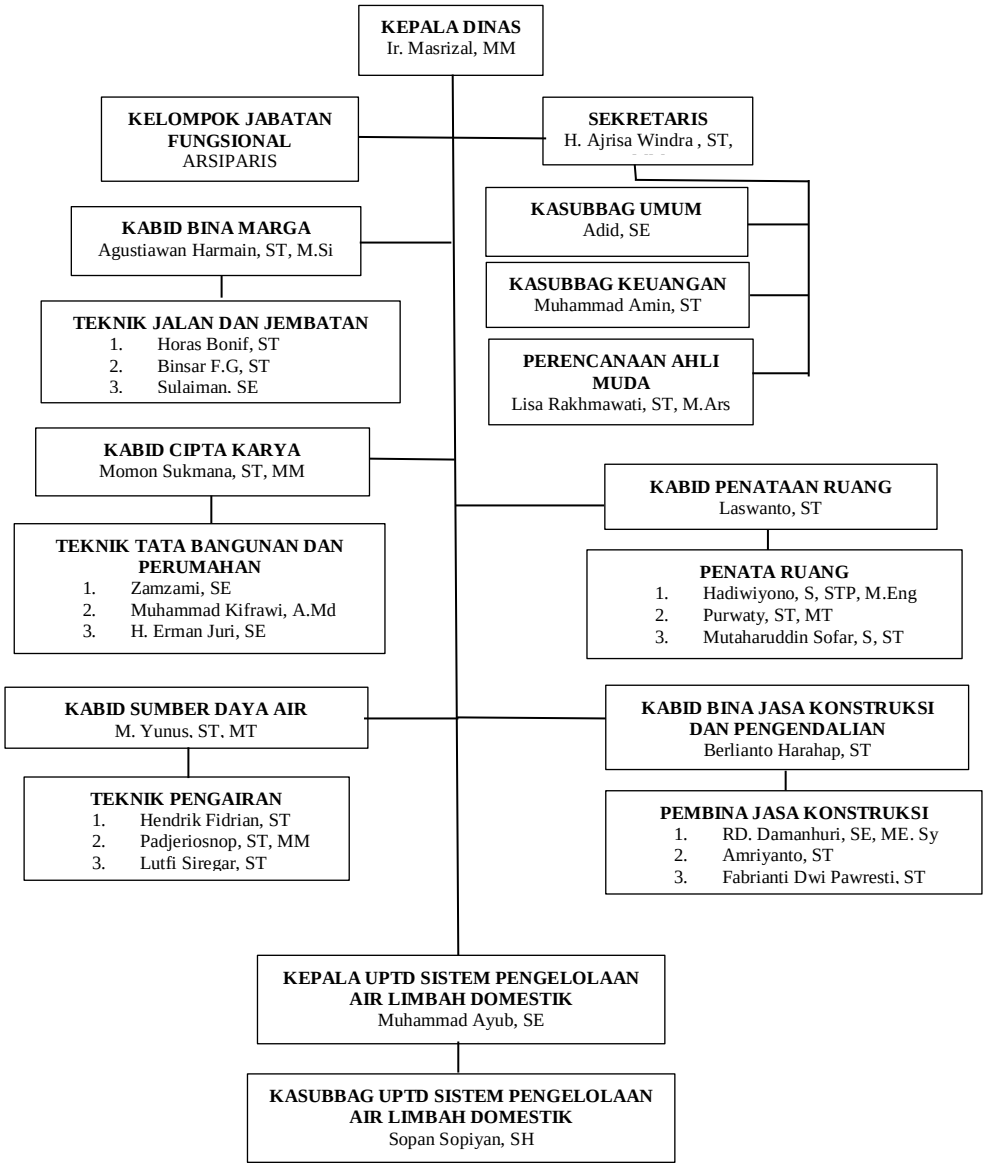
Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi didirikan berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Daerah (Perda) Kota Jambi Nomor 03 Tahun 2001 tentang Pembentukan Struktur Organisasi Dinas-Dinas Daerah Kota Jambi dan Nomor 14 Tahun 2016 mengenai Pembentukan dan Tata Susunan Perangkat Daerah – Dinas Daerah Kota Jambi. Akibatnya, Dinas Pekerjaan Umum (PU) bergabung dengan Dinas Tata Ruang dan berubah menjadi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi adalah bagian dari pelaksanaan tugas pemerintahlkota dalam sektor pekerjaan

umum dan penataan ruang, yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah. Tugas utama Kepala Dinas PUPR adalah memimpin, mengkoordinasikan, dan mengawasi semua kegiatan Dinas sesuai dengan mandat dan ruang lingkupnya.

## 4.2. Struktur Organisasi Dinas PUPR Kota Jambi

Struktur organisasi merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menggambarkan susunan hubungan dan kedudukan dalam sebuah organisasi untuk menetapkan organisasi tersebut dapat menjalankan tugas, wewenang, dan tanggung jawab serta membantu organisasi tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian ini mengenai proses pengelompokan kegiatan, penatan sumber daya manusia, serta mendelegasikan tanggung jawab terhadap individu maupun bagian tertentu, sehingga perlu adanya penyusunan struktur organisasi yang memperjelas fungsi dan hubungan di setiap bagian (Budi, Kho, 2017).




**Gambar 4. 1. Struktur Organisasi Dinas PUPR Kota Jambi 2022**

## 4.3. Uraian Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi

1. Kepala dinas

   Kepala dinas tugasnya adalah mendukung dan membantu bupati dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan terkait dengan pekerjaan umum dan penataan ruang.

2. Sekretariat

   Sekretariat memiliki tugas mendukung dan membantu kepala dinas

dalam menjalankan urusan umum dan kepegawaian, program, perencanaan, keuangan, dan aset, serta mengeksekusi tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas.

3. Bidang Bina Marga

   Bidang bina marga dikelola oleh seorang kepala bidang yang bertanggung jawab kepada kepala dinas melalui sekretaris. Bidang bina marga bertugas mendukung kepala dinas dalam pelaksanaan tugas terkait dengan pembangunan jalan, pembangunan dan pemeliharaan jembatan, pemeliharaan jalan, serta menjalankan tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai dengan lingkup tugasnya.

4. Bidang Cipta Karya

   Bidang cipta karya dipimpin oleh seorang kepala bidang yang bertanggung jawab kepada kepala dinas melalui sekretaris. Bidang cipta karya bertanggung jawab atas penataan bangunan dan lingkungan, penyehatan lingkungan perumahan/pemukiman, penyediaan air bersih, dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai dengan lingkup tugasnya.

5. Bidang Sumber Daya Air

   Bidang sumber daya air dikepalai oleh seorang kepala bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala dinas melalui sekretaris. Tugas bidang sumber daya air meliputi perencanaan, pembangunan, dan peningkatan sumber daya air, serta operasi dan pemeliharaannya. Bidang tersebut juga bertanggung jawab untuk menjalankan tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai dengan ruang lingkup tugasnya.

6. Bidang Penataan Ruang

   Bidang penataan ruang dikepalai oleh seorang kepala bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala dinas melalui sekretaris. Tugas bidang penataan ruang mencakup pemetaan dan perencanaan tata ruang, pengaturan pemanfaatan ruang, pembinaan

serta pengawasan pemanfaatan ruang, serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai dengan tanggung jawabnya.

7. Bidang Bina Konstruksi dan Pengendalian

   Bidang bina konstruksi dan pengendalian dipimpin oleh seorang kepala bidang yang berada di bawah dan memiliki tanggung jawab kepada kepala dinas melalui sekretaris. Bidang ini bertanggung jawab atas pengendalian, pemantauan, dan evaluasi layanan konstruksi, pengembangan layanan konstruksi, dan pelaksanaan tugas lain yang ditugaskan oleh kepala dinas sesuai dengan ruang lingkup tugasnya.

8. UPTD

   Bidang Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) dibentuk untuk menjalankan tugas teknis operasional atau teknis pendukung.

9. Kelompok Jabatan Fungsional

   Kelompok jabatan fungsional berperan sebagai elemen pendukung bagi kepala dinas dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka.

# BAB V

# HASIL DAN PEMBAHASAN

## 5.1. Karakteristik Responden

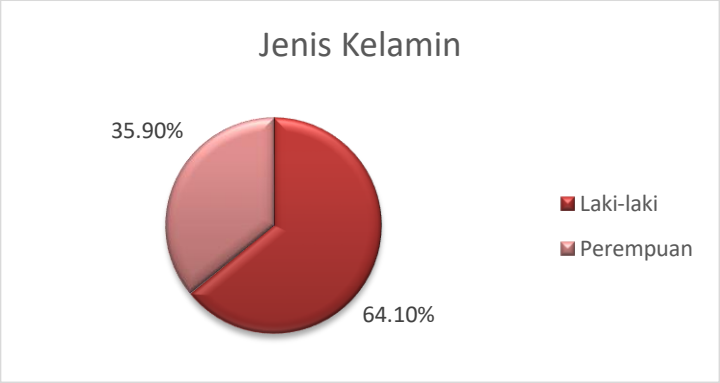
### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Pendidikan Terakhir, dan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja tersaji dalam Tabel 5.1 berikut:

**Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No. | Jenis kelamin | Frekuensi | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1. | Laki-laki | 59 | 64,1% |
| 2. | Perempuan | 33 | 35,9% |
| Jumlah | | 92 | 100% |

Sumber: Hasil olah data, 2024




**Gambar 5. 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan data pada gambar 5.1, terlihat bahwa dari total 92 responden dalam penelitian ini, 59 orang atau 64,1% merupakan laki-laki, sementara 33 orang atau 35,9% adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi adalah laki-laki. Hal ini dapat disebabkan oleh anggapan bahwa pegawai laki-laki lebih cenderung untuk bekerja di lapangan dan memiliki fleksibilitas waktu yang lebih besar. Laki-laki juga sering dianggap memiliki sifat yang lebih stabil dan gagah berani dalam situasi tertentu, berbeda dengan persepsi terhadap perempuan yang sering dianggap lebih lembut,

rapuh, dan emosional.

**Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| No. | Pendidikan terakhir | Frekuensi | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1. | SMA/SMK | 17 | 18,5% |
| 2. | S1 | 48 | 52,2% |
| 3. | S2 | 27 | 29,3% |
| Jumlah | | 92 | 100% |

Sumber: Hasil olah data, 2024

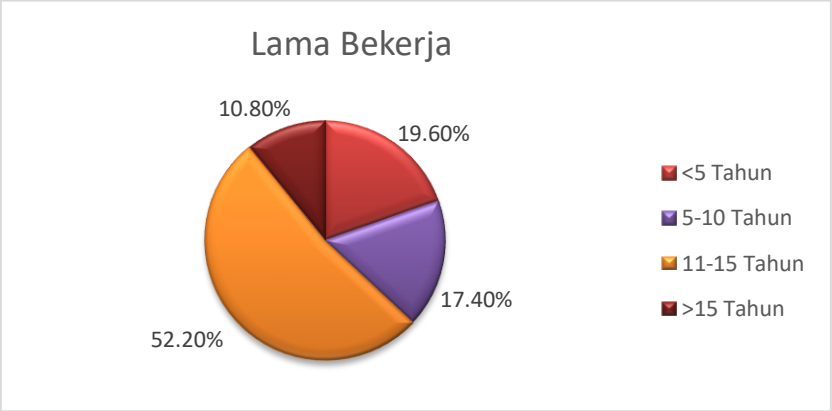
**Gambar 5. 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Kemudian, karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir pada gambar 5.2 diatas diketahui sebanyak 17 orang atau 18,5% memiliki latar belakang pendidikan terakhir SMA, 48 orang dengan presentase 52,2% pendidikan S1, dan 27 orang lain nya atau sebesar 29,3% berlatar belakang pendidikan S2. Maka, dapat diartikan sebagian besar responden penelitian ini memiliki pendidikan terakhir S1. Ini menunjukkan bahwa pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Pendidikan diartikan sebagai proses dalam mengubah tingkah laku seseorang untuk mengembangkan kecakapan tertentu.

**Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

| No. | Lama bekerja | Frekuensi | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1. | < 5 Tahun | 18 | 19,6% |
| 2. | 5-10 Tahun | 16 | 17,4% |
| 3. | 11-15 Tahun | 48 | 52,2% |
| 4. | > 15 Tahun | 10 | 10,8% |
| Jumlah | | 92 | 100% |

Sumber: Hasil olah data, 2024




**Gambar 5. 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Karakteristik responden terakhir berdasarkan lama bekerja pada gambar 5.3 menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang telah bekerja selama 11-15 tahun, mencapai persentase sebesar 52,2%. Sedangkan persentase terendah terdapat pada responden yang telah bekerja lebih dari 15 tahun, yaitu sebesar 10,8%. Lama bekerja di sini merujuk pada durasi waktu seorang pegawai bekerja di suatu tempat mulai dari awal kerja hingga saat tertentu. Pengalaman seseorang cenderung bertambah seiring dengan bertambahnya lama bekerja.

### 5.1.1. Anasilis Deskriptif Variabel

Penelitian ini secara deskriptif menguraikan hasil data yang diperoleh serta tanggapan dari responden yang telah disusun kembali, kemudian dianalisis pada setiap variabelnya.

1. Variabel Dependen

Variabel dependen pada variabel ini adalah Kinerja Pegawai. Analisis deskriptif pada variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada

tabel 5.4. berikut

**Tabel 5.4. Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

| Kode | Pernyataan | x | Hasil | | | | | Total | Klasifikasi |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | STS | TS | RG | S | SS | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| KUANTITAS | | | | | | | | | |
| Y.1.1 | Adanya peningkatan jumlah pada pekerjaan yang diselesaikan | f | 0 | 0 | 25 | 37 | 30 | 92 | Tinggi |
| | | fx | 0 | 0 | 75 | 148 | 150 | 373 | |
| Y.1.2 | Pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan target | f | 0 | 2 | 26 | 37 | 27 | 92 | Tinggi |
| | | fx | 0 | 4 | 78 | 148 | 135 | 365 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 369 | Tinggi |
| KUALITAS | | | | | | | | | |
| Y.2.1 | Pegawai bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan | f | 0 | 2 | 22 | 48 | 20 | 92 | Tinggi |
| | | fx | 0 | 4 | 66 | 192 | 100 | 362 | |
| Y.2.2 | Pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti | f | 0 | 5 | 28 | 43 | 16 | 92 | Tinggi |
| | | fx | 0 | 10 | 84 | 172 | 80 | 346 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 354 | Tinggi |
| KETEPATAN WAKTU | | | | | | | | | |
| Y.3.1 | Pegawai tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan | f | 0 | 5 | 25 | 40 | 22 | 92 | Tinggi |
| | | fx | 0 | 10 | 75 | 160 | 110 | 355 | |
| Y.3.2 | Pegawai tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan | f | 1 | 1 | 30 | 35 | 25 | 92 | Tinggi |
| | | fx | 1 | 2 | 90 | 140 | 125 | 328 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 341,5 | Tinggi |
| KEHADIRAN | | | | | | | | | |
| Y.4.1 | Pegawai dapat hadir dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan | f | 0 | 1 | 29 | 39 | 23 | 92 | Tinggi |
| | | fx | 0 | 2 | 87 | 156 | 115 | 360 | |
| Y.4.2 | Pegawai tidak bolos saat jam kerja tanpa izin | f | 0 | 6 | 25 | 41 | 20 | 92 | Tinggi |
| | | fx | 0 | 12 | 75 | 164 | 100 | 351 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 355,5 | Tinggi |
| KEMAMPUAN KERJA SAMA | | | | | | | | | |
| Y.5.1 | Pegawai memiliki sikap saling membantu antar rekan kerja | f | 0 | 0 | 26 | 35 | 31 | 92 | Tinggi |
| | | fx | 0 | 0 | 78 | 140 | 155 | 337 | |
| Y.5.2 | Pegawai membangun hubungan baik dengan atasan maupun rekan kerja | f | 0 | 2 | 19 | 42 | 29 | 92 | Tinggi |
| | | fx | 0 | 4 | 57 | 168 | 145 | 374 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 355,5 | Tinggi |
| **Rata-rata keseluruhan** | | | | | | | | 355,1 | Tinggi |

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dari tabel 5.4 di atas, terlihat bahwa kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Jambi memiliki rata-rata hasil sebesar 355,1, yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator tertinggi terletak pada dimensi kemampuan kerja sama pada item Y.5.2, di mana pegawai dinilai memiliki kemampuan dalam membangun hubungan yang baik dengan atasan maupun rekan kerja, dengan skor 374. Hal ini menunjukan bahwa pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi mampu memiliki hubungan baik dengan orang-orang di tempatnya bekerja sehingga dapat memudahkan nya dalam melakukan pekerjaan dan kinerja yang dihasilkan akan baik. Dan nilai indikator terendah terdapat pada dimensi ketepatan waktu pada item Y.3.2 dengan pernyataan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu yang memperoleh skor 328. Ini mengindikasikan bahwa ketepatan waktu pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi belum optimal, terutama dalam hal menyelesaikan tugas, karena masih banyak pegawai yang tidak dap at menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan..

2. Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah Pengembangan Pegawai, yang terdiri dari enam pernyataan sesuai dengan indikator variabel pengembangan yang telah dijelaskan dalam Bab 3. Hasil dari penyebaran dan pengolahan kuesioner, beserta jawaban responden, tercantum dalam Tabel 5.5 berikut ini:

**Tabel 5.5. Variabel Pengembangan Pegawai (X)**

| Kode | Pernyataan | x | Hasil | | | | | Total | Klasifikasi |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | STS | TS | RG | S | SS | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| PENGEMBANGAN PROFESSIONAL | | | | | | | | | |
| X.1.1 | Adanya peningkatan kemampuan pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan | f | 0 | 0 | 28 | 45 | 19 | 92 | Baik |
| | | fx | 0 | 0 | 84 | 180 | 95 | 359 | |
| X.1.2 | Melalui program pendidikan dan pelatihan meningkatkan intelektual pegawai | f | 0 | 0 | 23 | 47 | 22 | 92 | Baik |
| | | fx | 0 | 0 | 69 | 188 | 110 | 367 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 361,5 | Baik |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PENGEMBANGAN PERSONAL | | | | | | | | | |
| X.2.1 | Program yang diberikan mendukung pengembangan jenjang karir pegawai | f | 0 | 0 | 31 | 49 | 12 | 92 | Baik |
| | | fx | 0 | 0 | 93 | 196 | 60 | 349 | |
| X.2.2 | Program yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan dan pelatihan pegawai | f | 0 | 0 | 30 | 44 | 18 | 92 | Baik |
| | | fx | 0 | 0 | 90 | 176 | 90 | 356 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 352,5 | Baik |
| PENGEMBANGAN ASPIRASI KARIR | | | | | | | | | |
| X.3.1 | Program pengembangan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karir pegawai | f | 0 | 0 | 32 | 39 | 21 | 92 | Baik |
| | | fx | 0 | 0 | 96 | 156 | 105 | 357 | |
| X.3.2 | Program pengembangan menempatkan pegawai sesuai dengan bakat dan minat pegawai | f | 1 | 1 | 30 | 48 | 13 | 92 | Baik |
| | | fx | 1 | 2 | 90 | 192 | 65 | 350 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 353,5 | Baik |
| **Rata-rata keseluruhan** | | | | | | | | 355,8 | Baik |

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dari data yang terdapat dalam tabel 5.5 di atas, terlihat bahwa variabel pengembangan menunjukkan hasil rata-rata sebesar 355,8, yang masuk dalam kategori baik dengan nilai indikator tertinggi terdapat pada dimensi pengembangan professional pada item X.1.2 dengan pernyataan melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan intelektual pegawai yang memperoleh skor 367. Hal ini menunjukan bahwa program pengembangan pegawai yang diberikan melalui pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan baik sehingga program tersebut meningkatkan pengetahuan dan kecerdasan pegawai yang mengikuti program tersebut. Dengan semakin luasnya pengetahuan dan meningkatnya kecerdasan, tentu nya akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan nya menjadi lebih optimal. Dan nilai indikator terendah pada dimensi pengembangan professional pada item X.2.1 dengan pernyataan program pengembangan yang diberikan mendukung jenjang karir pegawai, dengan skor 349. Hal ini dapat diartikan bahwa program yang diberikan tidak mendukung jenjang karir pegawai untuk kedepannya.

3. Variabel Intervening

Variabel intervening pada penelitian ini adalah Disiplin Kerja.

Analisis deskriptif mengenai variabelldisiplin kerja dapat ditemukan dalam Tabel 5.6 di bawah ini:

**Tabel 5.6. Variabel Disiplin Kerja (Z)**

| Kode | Pernyataan | x | Hasil | | | | | Total | Klasifikasi |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | STS | TS | RG | S | SS | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| DISIPLIN WAKTU | | | | | | | | | |
| Z.1.1 | Pegawai memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk bekerja | f | 0 | 7 | 46 | 34 | 5 | 92 | Disiplin |
| | | fx | 0 | 14 | 138 | 136 | 25 | 313 | |
| Z.1.2 | Pegawai mematuhi peraturan jam kantor | f | 0 | 5 | 25 | 58 | 4 | 92 | Disiplin |
| | | fx | 0 | 10 | 75 | 232 | 20 | 337 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 330 | Disiplin |
| DISIPLIN PERATURAN PERUSAHAAN | | | | | | | | | |
| Z.2.1 | Pegawai mampu menaati SOP | f | 0 | 14 | 29 | 46 | 3 | 92 | Disiplin |
| | | fx | 0 | 28 | 87 | 184 | 15 | 314 | |
| Z.2.2 | Mampu berpakaian bersih dan rapi sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan | f | 0 | 13 | 23 | 49 | 7 | 92 | Disiplin |
| | | fx | 0 | 26 | 69 | 196 | 35 | 326 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 320 | Disiplin |
| DISIPLIN TANGGUNG JAWAB | | | | | | | | | |
| Z.3.1 | Dapat bertanggung jawab atas semua kewajiban yang diberikan | f | 0 | 5 | 29 | 48 | 10 | 92 | Disiplin |
| | | fx | 0 | 10 | 87 | 192 | 50 | 339 | |
| Z.3.2 | Bersedia dikenakan sanksi apabila bersalah | f | 1 | 31 | 30 | 58 | 2 | 92 | Sangat disiplin |
| | | fx | 1 | 62 | 90 | 232 | 10 | 395 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 367 | Disiplin |
| DISIPLIN ETIKA PERUSAHAAN | | | | | | | | | |
| Z.4.1 | Dapat bersikap sopan/santun terhadap atasan maupun rekan kerja | f | 0 | 9 | 26 | 55 | 2 | 92 | Disiplin |
| | | fx | 0 | 18 | 78 | 220 | 10 | 326 | |
| Z.4.2 | Mampu bersikap jujur dalam bekerja | f | 0 | 3 | 25 | 45 | 19 | 92 | Disiplin |
| | | fx | 0 | 6 | 75 | 180 | 95 | 356 | |
| **Rata-rata** | | | | | | | | 341 | Disiplin |
| **Rata-rata keseluruhan** | | | | | | | | 339,5 | Disiplin |

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 5.6 dapat dilihat bahwa variabel disiplin kerja menunjukan rata-rata sebesar 339,5 dengan kategori disiplin. Dengan nilai indikator tertinggi pada dimensi disiplin tanggung jawab pada item

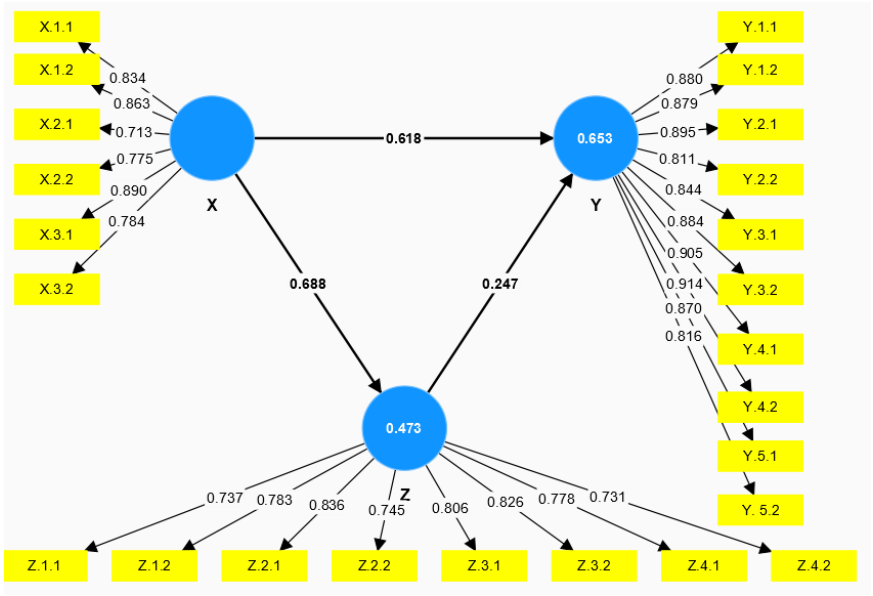
Z.3.2 dengan pernyataan bersedia dikenakan sanksi apabila bersalah, dengan skor 395. Hal ini menunjukan bahwa tingginya kesediaan pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi untuk bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuatnya. Pemberian sanksi diharapkan akan membuat pegawai jera dan tidak mengulangi kesealahan nya serta diharapkan dapat membentuk kepribadian pegawai menjadi lebih bermoral dan disiplin. Dan nilai indikator terendah terdapat pada dimensi disiplin peraturan perusahaan dengan item Z.2.1 dengan pernyataan pegawai mampu menaati SOP, yang memperoleh skor 314. Hal ini menunjukan bahwa tingkat ketaatan pegawai dalam mematuhi standar perusahaan masih rendah. SOP dibuat dengan tujuan agar setiap proses kerja berjalan dengan baik, selaras, dan efisien. Ketidaktaatan pegawai dalam mematuhi standar dapat memberikan kerugian terhadap instansi serta dapat mempengaruhi pegawai lain untuk tidak mematuhi SOP yang telah ditetapkan.

## 5.2.Uji Outer Model

Analisis outer model dilakukan untuk memeriksa kecocokan dan validitas model pengukuran. Tiga kriteria utama yang digunakan dalam analisis ini adalah Convergent Validity, Reliability, dan Discriminant Validity. Tujuan dari analisis ini adalah untuk memahami hubungan antara variabel laten dan indikatornya.

### 5.2.1. Uji Convergent Validity

Convergent validity adalah pengujian model pengukuran yang menggunakan indikator reflektif, di mana penilaiannya didasarkan pada korelasi antara skor item dengan skor yang diestimasi oleh aplikasi SmartPLS. Sebuah nilai reflektif dianggap tinggi jika loading factor variabel laten dan konstruksinya melebihi 0,70. Namun, untuk tahap awal dalam pengembangan skala pengukuran, dianggap cukup jika nilai loading factor berada di kisaran 0,5-0,6. Dalam penelitian ini, batas loading yang digunakan adalah 0,70.




**Gambar 5. 4. Model Hubungan Kausal Antar Variabel**

Berdasarkan analisis data menggunakan SmartPLS 4, hasilnya terlihat pada gambar 5.4 di atas, dimana nilai outer loading antara konstruk dan variabel menunjukkan bahwa semua nilai melebihi 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada konstruk yang dieliminasi dari variabel, serta model dengan konstruk yang memiliki korelasi tinggi..

### 5.2.2. Uji Reabilisasi (Composite Reability Dan Cronbach Alpa)

1. Uji Reabilisasi dan Nilai AVE

   Uji reliabilitas merupakan proses yang dilakukan untuk mengevaluasi keandalan atau konsistensi kuesioner terhadap konstruk atau variabel yang diukur. Ketika alat ukur berupa kuesioner valid, maka hasilnya akan stabil, dan jika hasilnya menunjukkan stabilitas, maka alat ukur tersebut dianggap dapat dipercaya atau reliabel. Sebuah kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban dari responden konsisten. Dalam mengukur reliabilitas konstruk dalam PLS-SEM menggunakan aplikasi SmartPLS, dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu Composite Reliability dan Cronbach Alpha, dimana nilai lebih dari 0,70 menunjukkan bahwa variabel tersebut reliabel.

   Hasil analisis data pengujian Composite Reliability dan

Cronbach Alpha dapat ditemukan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 5.7. Hasil Uji Realibiltas dan Nilai AVE**

| Matriks | Cronbach's Alpha | Rho_A | Composite Realibility | Avarange Variance Extracted(AVE) |
|---|---|---|---|---|
| **Pengembangan Pegawai (X)** | **0.896** | **0.906** | **0.920** | **0.660** |
| **Kinerja Pegawai (Y)** | **0.964** | **0.966** | **0.969** | **0.758** |
| **Disiplin Kerja (Z)** | **0.911** | **0.941** | **0.926** | **0.610** |

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2024

Hasil pengujian menunjukkan bahwa baik Composite Reliability maupun Cronbach's Alpha memiliki nilai di atas 0,70, menandakan bahwa semua variabel yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

## 5.3.Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menilai apakah variabel memiliki pemisahan (diskriminan) yang memadai dengan membandingkan nilai loading pada variabel yang diinginkan harus lebih besar dari nilai pada variabel lainnya. Dari Tabel 5.3 di bawah ini, dapat dilihat bahwa nilai cross-loading pada setiap variabel melebihi 0,7. Ini menunjukkan bahwa variabel manifest dalam penelitian ini secara akurat menjelaskan variabel laten dan mendukung validitas seluruh item.

**Tabel 5.8. Nilai Cross Loading**

| Indikator | Pengembangan Pegawai (X) | Kinerja Pegawai (Y) | Disiplin kerja (Z) |
|---|---|---|---|
| Y.1.1 | 0.621 | **0.880** | 0.539 |
| Y.1.2 | 0.635 | **0.879** | 0.564 |
| Y.2.1 | 0.713 | **0.895** | 0.581 |
| Y.2.2 | 0.724 | **0.811** | 0.642 |
| Y.3.1 | 0.686 | **0.844** | 0.576 |
| Y.3.2 | 0.693 | **0.884** | 0.661 |
| Y.4.1 | 0.701 | **0.905** | 0.561 |
| Y.4.2 | 0.755 | **0.914** | 0.628 |
| Y.5.1 | 0.690 | **0.870** | 0.561 |
| Y.5.2 | 0.610 | **0.816** | 0.516 |
| X.1.1 | **0.34** | 0.657 | 0.586 |
| X.1.2 | **0.863** | 0.772 | 0.634 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| X.2.1 | **0.713** | 0.588 | 0.409 |
| X.2.2 | **0.775** | 0.565 | 0.416 |
| X.3.1 | **0.890** | 0.673 | 0.617 |
| X.3.2 | **0.784** | 0.554 | 0.641 |
| Z.1.1 | 0.446 | 0.328 | **0.761** |
| Z.1.2 | 0.322 | 0.377 | **0.875** |
| Z.2.1 | 0.509 | 0.400 | **0.754** |
| Z.2.2 | 0.462 | 0.461 | **0.785** |
| Z.3.1 | 0.440 | 0.395 | **0.886** |
| Z.3.2 | 0.488 | 0.646 | **0.904** |
| Z.4.1 | 0.559 | 0.539 | **0.706** |
| Z.4.2 | 0.777 | 0.864 | **0.714** |

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2024

### 5.3.1. Uji Construct Validity

AVE (Average Variance Extracted) digunakan untuk mengevaluasi validitas suatu variabel. Standar AVE pada suatu variabel dianggap valid jika nilainya lebih besar dari 0,50. Dari Tabel 5.3 di atas, terlihat bahwa nilai AVE untuk setiap variabel melebihi 0,50. Oleh karena itu, variabel dalam penelitian ini menunjukkan validitas yang baik.

## 5.4. Uji Inner Model

Pengujian inner model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel, signifikansi nilai, dan nilai R-Square dari model penelitian. Evaluasi inner model dilakukan dengan mempertimbangkan nilai R-Square dan uji t untuk menilai signifikansi koefisien parameter jalur structural.

### 5.4.1. Uji R-Square

Pengujian R-Square dilakukan dengan melihat nilai yang dihasilkan R-Square yang dapat dilihat pada tabel 5.7 dibawah ini:

**Tabel 5.9. Hasil Nilai R-Square**

| Variabel | R-Square | R-Square Adjusted |
|---|---|---|
| Kinerja Pegawai | 0.653 | 0.645 |
| Disiplin Kerja | 0.473 | 0.467 |

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2024

Menurut hasil uji diatas, nilai R-Square kinerja pegawai memperoleh nilai 0,653 yang berarti variabel pengembangan pegawai

mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 65%. Serta pada variabel disiplin kerja menunjukan nilai sebesar 0,473 atau sebesar 47% pengembangan pegawai mempengaruhi disiplin kerja.

### 5.4.2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis (bootstrapping) dilakukan untuk mengevaluasi hubungan yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji hipotesis juga memeriksa koefisien jalur (path coefficient) yang menunjukkan koefisien parameter dan signifikansi statistik t. Signifikansi parameter menyediakan informasi tentang hubungan antara variabel penelitian. Nilai batas untuk menolak atau menerima hipotesis yang diajukan adalah probabilitas 0,05.

**Tabel 5.10. Uji Hipotesis Berdasarkan Path Coefficient**

| Matriks | Pengembangan Pegawai (X) | Kinerja Pegawai(Y) | Disiplin Kerja(Z) |
|---|---|---|---|
| Pengembangan Pegawai (X) | | 0.618 | 0.688 |
| Kinerja Pegawai (Y) | | | |
| Disiplin Kerja (Z) | | 0.247 | |

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2024

Dari tabel 5.10 di atas, tidak terdapat hasil yang negatif. Ini menandakan bahwa variabel pengembangan pegawai memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja. Selain itu, variabel disiplin kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 5.11. Uji Hipotesis *Bootstrapping***

| Matriks | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviaton (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Value S |
|---|---|---|---|---|---|
| Pengembangan Pegawai (X) →Kinerja Pegawai (Y) | 0.618 | 0.612 | 0.095 | 6.474 | 0.000 |
| Pengembangan Pegawai (X) →Disiplin Kerja (Z) | 0.688 | 0.698 | 0.039 | 17.795 | 0.000 |
| Disiplin Kerja (Z→Kinerja Pegawai (Y) | 0.247 | 0.257 | 0.102 | 2.419 | 0.016 |

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2024

Pada hasil uji hipotesis diatas, dapat diketahui bahwa berdasarkan ketentuan P Value <0,05 dan T Statistics >1,96. Pada H1 diketahui pengembangan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000 dan t statistic 2.280. Hal ini dapat menandakan bahwa program pengembangan yang dilakukan mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja nya karena adanya perkembangan dalam pengetahuan serta kemampuan pegawai dalam bekerja.

Kemudian pada H2 dapat dilihat bahwa pengembangan pegawai mempengaruhi disiplin kerja secara positif dan signifikan dengan nilai P Values 0.000 dan t statistic 17.795. Hal tersebut menunjukan program pengembangan yang dilakukan juga dapat mengubah sikap dan perilaku pegawai menjadi lebih baik dalam bekerja. Pengembangan pegawai juga merupakan upaya untuk memperbaiki sikap atau perilaku maupun pola pikir pegawai agar menjadi lebih baik sebagai manusia dan pegawai dalam suatu instansi atau perusahaan.

Hasil uji hipotesis pada H3, displin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai P Value sebesar 0.016 dan t statistic 2.419. Hal ini dapat membuktikan disiplin kerja dapat berpengaruh pada kinerja pegawai di Dinas PUPR Kota Jambi, dengan adanya disiplin pegawai yang baik dapat menjadikan pegawai tersebut menghasilkan output kerja yang baik pula dan dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan dan tepat waktu.

**Tabel 5.12. Uji Hipotesis *Spesific Inderect Effects***

| Matriks | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviaton (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV \|) | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| Pengembangan Pegawai (X) →Disiplin Kerja (Z) →Kinerja Pegawai (Y) | 0.170 | 0.180 | 0.075 | 2.280 | 0.023 |

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2024

Lalu, hasil uji hipotesis pada H4 menunjukan bahwa pengembangan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

melalui disiplin kerja yang memperoleh P Value 0.023 serta t statistic 2.280. Dengan kata lain, disiplin kerja berperan penting mempengaruhi pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas PUPR Kota Jambi dimana program pengembangan pegawai dapat memperbaiki sikap pegawai dalam melakukan pekerjaan nya dengan mengikuti prosedur kerja dan jam kerja yang telah ditetapkan. Dengan hal tersebut dapat mendukung pegawai dapat bekerja dengan maksimal.

Hasil Analisis:

**H1: Diduga Pengembangan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0,618, menunjukkan adanya pengaruh positif. Nilai P Values yang sebesar 0,000, dan nilai T Statistics sebesar 2,280, menegaskan pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Sesuai dengan aturan yang menetapkan bahwa P Value <0,05 dan T Statistics >1,96, dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**H2: Diduga Pengembangan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,688, yang menunjukkan adanya pengaruh positif. Nilai P Values sebesar 0,000, dan nilai T Statistics sebesar 17,795, menegaskan pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Disiplin Kerja. Sesuai dengan aturan yang menetapkan bahwa P Value <0,05 dan T Statistics >1,96, dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

**H3: Diduga Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, didapati bahwa koefisien

jalur memiliki nilai sebesar 0, yang menandakan adanya pengaruh positif. Nilai P Values yang sebesar 0,016, dan nilai T Statistics sebesar 2,419, menunjukkan pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Disiplin Kerja. Dengan demikian, temuan ini sesuai dengan kriteria yang menetapkan bahwa P Value <0,05 dan T Statistics >1,96. Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**H4: Diduga Disiplin Kerja mampu memediasi Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai secara positif dan signifikan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa koefisien jalur memiliki nilai sebesar 0.170, yang menandakan adanya pengaruh positif. P Values yang sebesar 0.023, dan T Statistics sebesar 2.280, menegaskan pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Disiplin Kerja. Dengan demikian, hasil ini sesuai dengan kriteria yang menetapkan bahwa P Value <0.05 dan T Statistics >1.96. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja sebagai variabel intervening dapat mempengaruhi pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan.

**Tabel 5.13. Pembuktian Hipotesis**

| No. | Variabel | Pembuktian |
|---|---|---|
| H1 | Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai | Terbukti |
| H2 | Pengembangan Pegawai terhadap Disiplin Pegawai | Terbukti |
| H3 | Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai | Terbukti |
| H4 | Disiplin kerja sebagai variabel intervening dapat mempengaruhi pengembangan pegawai terhadap kinejra pegawai secara positif dan signifikan | Terbukti |

Tabel 5.13 di atas mengonfirmasi hipotesis penelitian. H1 tentang pengaruh pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan. H2 tentang pengaruh pengembangan pegawai terhadap disiplin kerja juga

terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. H3 tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Terakhir, H4 tentang pengaruh pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian, kesimpulan dapat diambil bahwa seluruh hipotesis penelitian terbukti.

## 5.5. Pembahasan hasil

### 5.5.1. Gambaran Kinerja Pegawai, Pengembangan Pegawai, dan Disiplin Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, gambaran kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi berada pada kategori tinggi dengan rata-rata skor 355,1 yang terdiri dari peningkatan jumlah pekerjaan, bekerja sesuai target, bekerja sesuai dengan prosedur, bekerja dengan teliti, tidak menunda pekerjaan, tepat waktu menyelesaikan pekerjaan, hadir dan pulang tepat waktu, tidak bolos saat jam kerja, sikap saling membantu antar rekan kerja, serta menjalin hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja pada tabel analisis deskriptif menunjukan hasil yang baik. Evaluasi kinerja pegawai adalah aspek yang memerlukan pertimbangan yang cermat karena kontribusi kinerja seorang pegawai sangat berdampak pada keseluruhan kinerja organisasi. Kualitas kinerja yang baik atau buruk akan berpengaruh pada pencapaian tujuan dan hasil organisasi. Semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh pegawai, semakin lancar pula pencapaian tujuan organisasi dan potensi hasil yang maksimal dapat diraih..

Gambaran pengembangan pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi berada pada kategori baik dengan rata-rata skor 355,8 yang terdiri dari peningkatan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, peningkatan intelektual pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, mendukung pengembangan jenjang

karir pegawai, meningkatkan keterampilan dan pelatihan pegawai, sesuai dengan kebutuhan karir pegawai, serta program pengembangan sesuai dengan bakat dan minat pegawai yang menunjukan hasil yang baik pada tabel analisis deskriptif. Hal ini dapat diartikan, semakin baik program pengembangan pegawai yang terlaksana maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai karena adanya peningkatan kemampuan dan pengetahuan dalam bekerja. Program pengembangan pegawai dalam suatu organisasi sangat penting untuk keberhasilan organisasi tersebut. Program progam pengembangan tidak hanya memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, namun juga bagi atasan untuk meningkatkan produktivitas pegawai serta kualitas organisasi nya. Pengembangan pegawai adalah salah satu sistem yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan yang menekankan pada perbaikan kinerja seseorang. Semakin berkembangnya pengetahuan dan kemampuan pegawai maka kinerja yang akan dihasilkan nya akan semakin baik pula.

Kemudian gambaran disiplin kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi berada pada kategori disiplin dengan rata-rata skor 339,5 yang terdiri dari pemanfaatan waktu pegawai dalam bekerja, mematuhi jam kantor, menaati SOP, berpakaian yang sesuai, bertanggung jawab terhadap semua kewajiban, bersedia dikenakan sanksi jika bersalah, bersikap sopan/santun, serta bersikap jujur dalam bekerja menunjukan hasil yang baik pada tabel analisis deskriptif Ini bisa diinterpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin pegawai, semakin baik kualitas kinerja yang akan terwujud. Sebaliknya, jika pegawai kurang memiliki disiplin, kualitas kinerja yang dihasilkan juga cenderung buruk. Adanya keteraturan dan kelancaran pada suatu organisasi diciptakan dengan menegakan kedisiplinan kerja. Apabila pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak memiliki sikap disiplin seperti tidak mengikuti peraturan, bermalas malasan dalam bekerja, hingga menghasilkan kinerja yang buruk maka organisasi tersebut akan sulit untuk maju dan mencapai tujuan. Disiplin kerja

merupakan salah satu hal penting untuk mendukung perkembangan suatu organisasi terutama untuk mendorong pegawai nya agar memiliki kedisiplinan dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

### 5.5.2. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pada penelitian ini menunjukan bahwa pengembangan pegawai memiliki perngaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat membuktikan bahwa program pengembangan pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi diberikan dengan baik dan sesuai dengan pegawai nya. Dengan dilakukan nya pengembangan yang baik maka pegawai dapat memberikan kontribusi yang baik pula kepada instansi dalam mencapai tujuan melalui pekerjaan yang dilakukannya. Semakin baik program pengembangan pegawai yang diberikan, maka semakin baik pula kinerja pegawai, dan sebaliknya, apabila program pengembangan pegawai yang diberikan rendah atau tidak sesuai maka semakin ren dah juga kinerja pegawai nya. Pengembangan pada pegawai instansi, dapat dimaksudkan untuk memperluas pengetahuan dan meningkatkan kemampuan agar menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Artinya pengembangan pegawai yang dilakukan sesuai dengan tujuan, terukur, dan sesuai dengan prosedur. Pengembangan pegawai yang terdiri dari pengembangan professional pegawai dengan adanya peningkatan kemampuan dan intelektual pegawai, pengembangan personal dengan memberikan dukungan terhadap jenjang karir pegawai serta meningkatkan keterampilan pegawai dalam bekerja, dan pengembangan aspirasi karir yang sesuai dengan kebutuhan karir serta bakat minat pegawai, yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kartini dkk (2023) yang mengemukakan bahwa pengembangan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Resya Saputra (2020) yang mengatakan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai

### 5.5.3. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian menunjukan bahwa pengembangan pegawai memiliki pengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi. Hal ini membuktikan bahwa program pengembangan pegawai yang diberikan oleh instansi dapat meningkatkan sikap disiplin pegawai nya dalam mengikuti prosedur kerja dan peraturan yang telah ditetapkan instansi. Pengembangan pegawai juga merupakan upaya untuk memperbaiki sikap atau perilaku maupun pola pikir pegawai agar menjadi lebih baik sebagai manusia dan pegawai dalam suatu instansi atau perusahaan.

Artinya pengembangan pegawai yang terdiri dari pengembangan professional pegawai dengan adanya peningkatan kemampuan dan intelektual pegawai, pengembangan personal dengan memberikan dukungan terhadap jenjang karir pegawai serta meningkatkan keterampilan pegawai dalam bekerja, dan pengembangan aspirasi karir yang sesuai dengan kebutuhan karir serta bakat minat pegawai yang memiliki pengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulaefi (2017) yang mengatakan pengembangan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.

### 5.5.4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menegaskan bahwa disiplin kerja secara signifikan berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja memengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi, dengan adanya sikap disiplin kerja pegawai yang baik dapat menjadikan pegawai tersebut menghasilkan output kerja yang baik pula dan dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan dan tepat waktu.

Artinya disiplin kerja yang terdiri dari disiplin waktu dengan

memanfaatkan waktu untuk bekerja dan dapat mematuhi jam kantor, disiplin peraturan perusahaan dengan menaati SOP serta berpakaian bersih dan rapi, disiplin tanggung jawab dengan dapat bertanggung jawab atas kewajiban yang diberikan dan bersedia di beri sanksi jika bersalah, dan disiplin etika perusahaan dengan dapat bersikap sopan santun terhadap rekan kerja maupun atasan serta bersikap jujur dalam melakukan pekerjaan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Syamsuri (2019) dan Nabila ArsyiLubis (2021) yang mengatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

### 5.5.5. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening

Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja sebagai variabel intervening dapat mempengaruhi pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Secara sederhana, disiplin kerja berperan dalam menghubungkan pengembangan pegawai dengan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Jambi dimana program pengembangan pegawai dapat memperbaiki sikap pegawai dalam melakukan pekerjaan nya dengan mengikuti prosedur kerja dan jam kerja yang telah ditetapkan. Dengan hal tersebut dapat mendukung pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan maksimal.

Memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari adanya peningkatan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, melakukan pekerjaan sesuai dengan target, bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, melakukan pekerjaan dengan teliti, tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan, tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, hadir dan pulang tepat waktu, tidak bolos saat jam kerja, memiliki sikap saling membantu, dan membangun hubungan baik dengan atasan maupun rekan kerja.

Melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening yang terdiri dari memanfaatkan waktu untuk bekerja, mematuhi jam kantor, menaati SOP, berpakaian bersih dan rapi, dapat bertanggung jawab atas kewajiban, bersedia dikenakan sanksi jika bersalah, bersikap sopan santun, dan bersikap jujur dalam bekerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nur Kholis (2022) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja ASN Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso.

# BAB VI

# KESIMPULAN DAN SARAN

## 6.1. Kesimpulan

1. Gambaran kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi diklasifikasikan sebagai kategori tinggi. Pengembangan pegawai di lembaga tersebut juga dikategorikan baik. Selain itu, disiplin kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi dinilai berapa pada katergori disiplin
2. Pengembangan pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi. Ini berarti bahwa semakin efektif program pengembangan dan implementasinya di lembaga tersebut, semakin baik pula hasil kerja atau kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.
3. Pengembangan pegawai juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi. Pengembangan pegawai juga dapat diartikan untuk memperbaiki sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja, melatih pegawai untuk lebih disiplin dan membuat pegawai menjadi lebih baik dalam bekerja. Semakin baik program pengembangan pegawai yang terlaksana maka semakin baik pula disiplin kerja pegawai
4. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi. Jika pegawai menunjukkan tingkat disiplin yang baik, kinerja yang dihasilkan akan meningkat. Sebaliknya, jika pegawai kurang disiplin, mereka mungkin tidak dapat menjalankan tugas dengan baik, yang berakibat pada kinerja yang kurang optimal.
5. Disiplin pegawai sebagai variabel intervening dapat

mempengaruhi pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Dengan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang terlaksana dengan baik dapat memperluas pengetahuan dan meningkakan kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Semakin baik pengembangan yang terlaksana dengan penerapan disiplin kerja yang baik dalam Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi akan meningkat pula kinerja yang dihasilkan pegawai. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa semua hipotesis penulis terbukti.

## 6.2. Saran

1. Pada variabel kinerja pegawai sebaiknya atasan lebih meningkatkan pengawasan terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan memantau, mengarahkan, dan menilai agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.
2. Pada variabel pengembangan pegawai seharusnya instansi perlu lebih memperhatikan program-progam pengembangan yang mengarah pada kebutuhan jenjang karir dengan memetakan jalur karir untuk setiap posisi sehingga pegawai di dorong untuk menduduki karir yang lebih tinggi.
3. Pada variabel disiplin kerja seharusnya pegawai lebih meningkatkan ketaatan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah di tetapkan, seperti menaati jam kerja, melapor kepada atasan bila terdapat hal yang merugikan, dan memelihara fasilitas sebaik-baiknya.
4. Bagi peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya, disarankan untuk meningkatkan jumlah referensi yang dibaca agar hasil penelitian menjadi lebih baik dan dapat menghasilkan pengetahuan baru. Selain itu, disarankan juga untuk menambahkan indikator atau teori yang lebih lengkap agar hasil penelitian memiliki tingkat akurasi yang lebih tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA


Aprileoni, W. P., Rulina, D., & Seftiawan, R. (2020). Pengaruh Kedisiplinan, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Smk Negeri 1 Bojongpicung. *Jurnal Comm-Edu*.

Arikunto. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Erlangga*.

Bohlander, G., & Snell, S. (2013). Principles of Human Resource Management. *Cengage Learning.*

Clarkson, P.M., Y. Li, G.D. Richardson. (2008). Revisting the relation between environmental performance dan environmental disclosure: an empirical analysis. 3.

Cay, S., Noviyani, Sartika, D., & Sumiyati, R. Y. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Perdagangan Kota Depok. *Jurnal Tadbir Peradaban*.

Dessler, G. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Salemba Empat.*

Flippo. (2001). Manajemen Personalia (Moh Masud, Ed; 6th ed.). Erlangga

Fathurahman, F. M., & Ahman, E. (2020). Pengaruh Pelatihan Sdm Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Attarakha Photography Bandung. *JurnalEkonomi Manajemen Sistem Informasi*, *2*.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Universitas Diponegoro Semarang.

Hamid, S. R., & Anwar, M. S. (2019). *Structural Equation Moedeling (SEM)*. PTInkubator Penulis Indonesia.

Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Askara.

Hasibuan, M. S. . (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. *BUMI AKSARA*. Jaenudin, & Chairunisa, F. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

*JurnalAdministrasi Negara*.

Kartini, S. D. A., & Nurhidayati, A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Penyuluh Pertanian Dinas Pertanian dan Pangan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*.

Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). *RajawaliPers*.

Khasanah, U., Hasionaln, L. B., & Warso, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT New March Semarang). *Journal of Managament*.

Kholis, N., Kusnadi, E., & Fandiyanto, R. (2022). Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Asn Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada DinasPertanian Dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bondowoso. *Jurnal MahasiswaEntrepreneur, VOL.9*.

Koto, D. I. P. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pendidikan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Tapos Kota Depok. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*.

Kurniawan, Y., Patimah, S., & Trigunarso, S. I. (2022). Pendidikan Pelatihan DanDisiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik. *Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*.

Kwenin, D. O. (2013). Relationship between work environment, career devepment opportunities and employee retention in Vodafone Ghana limited.*Journal of Human Resource Management*.

Lubis, N. A., & Wulandari, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Mutiara Manajemen*.

Mangkunegara, A. P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. *PT. Remaja Rosda Karya*.

Mangkunegara, A. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *PT. Remaja Rosda Karya*.

Mathis, & Jackson. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9*. Salemba.

Moeheriono, S. (2014). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. *PT. Raja Grafindo Persada*.

Mondy, R. W. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Erlangga, VOL.1*.

Murni, D., Moeins, A., & Yulasmi. (2022). Pengaruh Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE)*.

Nurmayunita, Elfina, R., & Permatasari, D. (2021). Pengaruh Diklat, Disiplin Kerja, Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat Daerah Pemerintah Kota (Pemko) Batam. *Jurnal ManajemenKewirausahaan*.

Nurnaningsih, S., & Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja,Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Journal Economic Education Analysis*.

Parta, I. K. W., Ismail, D., & Wijaya, N. S. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pariwisata Dan Bisnis*, *2*.

Pojoh, T. P., Tewal, B., & Moniharapon, S. (2014). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (DIKLAT) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (PERSERO)Wilayah Suluttengo. *Jurnal EMBA*, 364–481.

Prawirosentono, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan. *Alfabeta*.

Priansa, D. J. (2017). Perilaku Konsumen dalam Bisnis. *Alfabeta*.

Rivai, V. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. *Raja Grafindo Persada*.

Robbins S.P. (2008). Perilaku Organisasi Edisi 9. Gramedia Grup.

Robbins. (2016). *Perilaku Organisasi*. Indeks.

Rosmawati, Umar, A., & Dammar, B. (2019). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan(Diklat), Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bissappu Di Kabupaten Bantaeng. *Journal of Managament, VOL.2*.

Safitri, E. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol.1*.

Samad, A., Firman, A., & Arfan, H. H. (2022). Pengaruh Diklat, Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Bkpsdm Kabupaten Majene. *Cash Flow Jurnal Manajemen*, *1*(1), 78-91.

Santoso, I. (2021). Pendidikan Pelatihan (Diklat), Iklim Organisasi, dan Motivasi Berprestasi. *NEM*.

Saputra, R., Lengkawa, U., & Ruslan, M. (2020). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber daya Manusia. *Journal of Business and Management*, 42–49.

Sedarmayanti. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *PT. Refika Aditama*.

Sedarmayanti. (2021). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. MandarMaju.

Silalahi, D. E. M. (2021). *Buku Referensi Intellectual Capital Improve Your Employee Productivity And Performance.* Deepublish.

Simamora, H. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. *STIE YKPN*.

Sinambela, L. P. (2012). Kinerja Pegawai. *Graha Ilmu*.

Situmorang, A. S. T., Munthe, R. N., & Purba, F. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematang siantar. *Jurnal Ekonomi USU*, *4*.

Sofyandi, H. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Graha Ilmu*. Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Sugiyono. (2018). MetodePenelitianKuantitatif, Kualitatif, dan R&D. *Alfabeta*.

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. *Bandung:Alfabeta*.

Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2012). Impact of training on employee performance : A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*.

Suryanti, R. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Displin KerjaTerhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, *10*, 14–30.

Syamsuri, A. R. (2019). Analisis Pengaruh Pendidikan, Pengawasan Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Mandailing Natal. *JURNAL EKONOMI, BISNIS DAN MANAJEMEN*.

Umar, H. (2013). Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis. *Rajawali Pers*.

Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). The Impact Of The Motivationon The Employee‟s Performancein Beverage Industry Of Pakistan. *Journal Of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*

## Lampiran-lampiran

## Lampiran 1. Surat Permohonan Penelitian

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JAMBI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Raya Jambi - Ma. Bulian KM 15 Mendalo Indah, Kode Pos 36361
laman : https://feb.unja.ac.id

Nomor : 4529/UN21.5/PK. 01.03/2023 — 01 November 2023
Hal : Mohon Data/Informasi Penelitian

Yth. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi
Jl. H. Zainir Haviz, Paal Lima, Kec. Kota Baru
Kota Jambi

Dengan hormat, sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir (skripsi) mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi atas:

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Adinda Zuraida Mahdafiqia |
| NIM | : | C1B020022 |
| Jurusan | : | Manajemen |
| Semester | : | VII (tujuh) |

Maka dengan ini dimohon kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan data/informasi kepada mahasiswa yang bersangkutan guna penyelesaian tugas akhir (skripsi) dengan judul "Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin sebagai Variabael Intervening pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi".

Demikian disampaikan atas perhatian dan bantuannya diucapkan terimakasih.

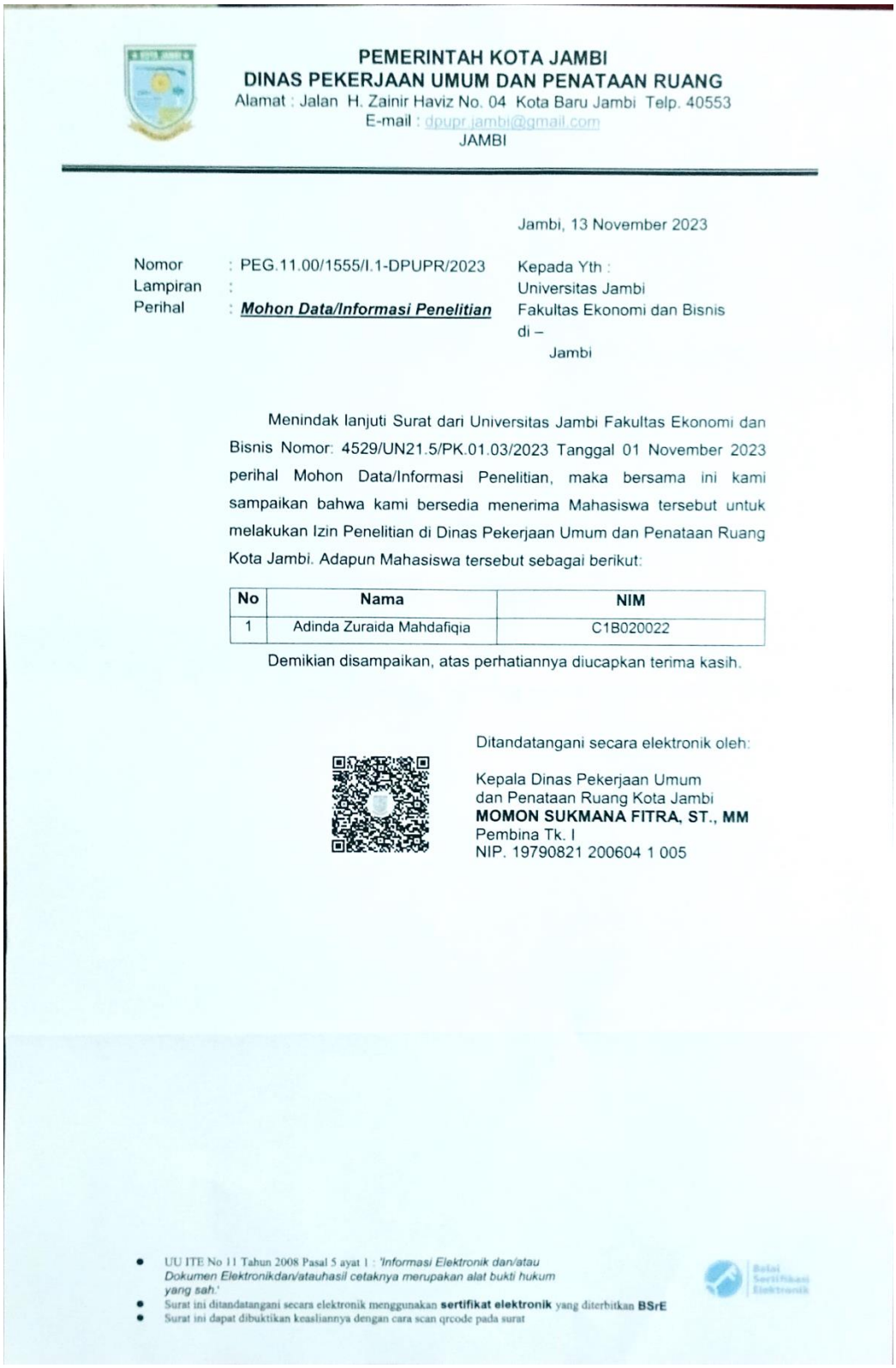
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Prof. Dr. Junaidi, S.E., M.Si.
NIP 196706021992031003

Balai Sertifikasi

Catatan:
1. UU ITE No 11 tahun 2008 pasal 5 Ayat 1 "*Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik hasil cetakinya merupakan alat bukti yang sah*"

## Lampiran 2. Surat Balasan Penelitian



PEMERINTAH KOTA JAMBI
DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG
Alamat : Jalan H. Zainir Haviz No. 04 Kota Baru Jambi Telp. 40553
E-mail : dpupr.jambi@gmail.com
JAMBI

Jambi, 13 November 2023

Nomor : PEG.11.00/1555/I.1-DPUPR/2023
Lampiran :
Perihal : ***Mohon Data/Informasi Penelitian***

Kepada Yth :
Universitas Jambi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
di –
Jambi

Menindak lanjuti Surat dari Universitas Jambi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Nomor: 4529/UN21.5/PK.01.03/2023 Tanggal 01 November 2023 perihal Mohon Data/Informasi Penelitian, maka bersama ini kami sampaikan bahwa kami bersedia menerima Mahasiswa tersebut untuk melakukan Izin Penelitian di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi. Adapun Mahasiswa tersebut sebagai berikut:

| No | Nama | NIM |
|---|---|---|
| 1 | Adinda Zuraida Mahdafiqia | C1B020022 |

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Ditandatangani secara elektronik oleh:

Kepala Dinas Pekerjaan Umum
dan Penataan Ruang Kota Jambi
**MOMON SUKMANA FITRA, ST., MM**
Pembina Tk. I
NIP. 19790821 200604 1 005

- UU ITE No 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 : *'Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronikdan/atauhasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.'*
- Surat ini ditandatangani secara elektronik menggunakan **sertifikat elektronik** yang diterbitkan **BSrE**
- Surat ini dapat dibuktikan keasliannya dengan cara scan qrcode pada surat

**Lampiran 3. Kuesioner Penelitian**

## KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Pegawai

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi untuk memenuhi salah satu syarat untuk menempuh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi. Saya mengharapkan bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini sebaik-baiknya. Tujuan dari penyebaran kuesioner ini adalah untuk mengetahui pengaruh diklat terhadap kinerja melalui disiplin sebagai variabel intervening pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Jambi.

Seluruh data yang didapat dalam pengisian kuesioner ini hanya digunakan untuk kepentingan penelitian dan akademik. Kesungguhan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini akan sangat menentukan keberhasilan penelitian ini. Atas perhatian dan kerja sama nya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Adinda Zuraida Mahdafiqia

**Karakteristik Responden**

**Nama: ……..**

**Jenis Kelamin:**

□ Laki-laki □ Perempuan

**Pendidikan terakhir:**

□ SMA/SMK □ S2

□ S1

**Lama bekerja:**

□ < 5 tahun □ 11-15 tahun

□ 5-10 tahun □ > 15 tahun

**Usia:……..**

| | **Keterangan** | **Nilai Skor** |
|---|---|---|
| STS | Sangat Tidak Setuju | 1 |
| TS | Tidak Setuju | 2 |
| N | Netral | 3 |
| S | Setuju | 4 |
| SS | Sangat Setuju | 5 |

**A. Kuesioner**

Petunjuk pengisian:

1. Mohon dibaca dan dipahami dengan sebaik-baiknya pernyataan yang ada serta sesuaikan dengan praktek kerja atau keadaan kerja Bapak/Ibu/Saudara/i yang sebenarnya.
2. Isilah jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i dengan cara memberi tanda centang di kolom yang telah tersedia.
3. Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i telah mengisi kuesioner penelitian.

## 1. Kinerja Pegawai (Y)

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | **Kuantitas pekerjaan**<br>Adanya peningkatan jumlah pada pekerjaan yang diselesaikan | | | | | |
| 2. | Pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan target | | | | | |
| 3. | **Kualitas pekerjaan**<br>Pegawai bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan | | | | | |
| 4. | Pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti | | | | | |
| 5. | **Ketepatan waktu**<br>Pegawai tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan | | | | | |
| 6. | Pegawai tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan | | | | | |
| 7. | **Kehadiran**<br>Pegawai dapat hadir dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan | | | | | |
| 8. | Pegawai tidak bolos saat jam kerja tanpa izin | | | | | |
| 9. | **Kemampuan bekerja sama**<br>Pegawai memiliki sikap saling membantu antar rekan kerja | | | | | |
| 10. | Pegawai membangun hubungan baik dengan atasan maupun rekan kerja | | | | | |

## 2. Pengembangan (X)

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | **Pengembangan professional** Adanya peningkatan kemampuan pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan | | | | | |
| 2. | Melalui program pendidikan dan pelatihan meningkatkan intelektual pegawai | | | | | |
| 3. | **Pengembangan personal** Program yang diberikan mendukung pengembangan jenjang karir pegawai | | | | | |
| 4. | Program yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan dan pelatihan pegawai | | | | | |
| 5. | **Pengembangan aspirasi karir** Program pengembangan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karir pegawai | | | | | |
| 6. | Program pengembangan menempatkan pegawai sesuai dengan bakat dan minat pegawai | | | | | |

**3. Disiplin (Z)**

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | **Disiplin waktu**<br>Pegawai memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk bekerja | | | | | |
| 2. | Pegawai mematuhi peraturan jam kantor | | | | | |
| 3. | **Disiplin peraturan perusahaan**<br>Pegawai mampu menaati SOP | | | | | |
| 4. | Mampu berpakaian yang bersih dan rapi sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan | | | | | |
| 5. | **Disiplin tanggung jawab**<br>Dapat bertanggung jawab atas semua kewajiban yang diberikan | | | | | |
| 6. | Pegawai bersedia dikenakan sanksi apabila bersalah | | | | | |
| 7. | **Disiplin etika perusahaan**<br>Pegawai daapat bersikap sopan/santun terhadap atasan maupun rekan kerja | | | | | |
| 8. | Pegawai mampu bersikap jujur dalam bekerja | | | | | |

**Kuesioner Penelitian**

**Kinerja Pegawai (Y)**

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS | Jumlah |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | **Kuantitas pekerjaan**<br>Adanya peningkatan dalam bekerja | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 10 |
| 2. | **Kualitas pekerjaan**<br>Pegawai bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan | 0 | 1 | 5 | 3 | 1 | 10 |
| 3. | **Ketepatan waktu**<br>Pegawai tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 10 |
| 4. | **Kehadiran**<br>Pegawai dapat hadir dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan | 2 | 3 | 2 | 3 | 0 | 10 |
| 5. | **Kemampuan bekerja sama**<br>Memiliki sikap saling membantu antar rekan kerja | 0 | 2 | 4 | 3 | 1 | 10 |
| | **Total** | 4 | 9 | 19 | 14 | 4 | 50 |
| | **Persentase %** | 8% | 18% | 38% | 28% | 8% | 100% |

**Kuesioner Penelitian**

**Pengembangan Pegawai (X)**

| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS | Jumlah |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | **Efektivitas pengembangan pada kebutuhan pegawai** Adanya peningkatan kemampuan pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan | 1 | 2 | 4 | 3 | 0 | 10 |
| 2. | **Efektivitas pengembangan pada tujuan personal** Program yang diberikan mendukung pengembangan pegawai | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 10 |
| 3. | **Efektivitas pengembangan professional pada aspirasi karir** Program pengembangan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karir pegawai | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 10 |
| | **Total** | 4 | 4 | 10 | 10 | 2 | 30 |
| | **Persentase %** | 13,3% | 13,3% | 33,3% | 33,3% | 6,8% | 100% |

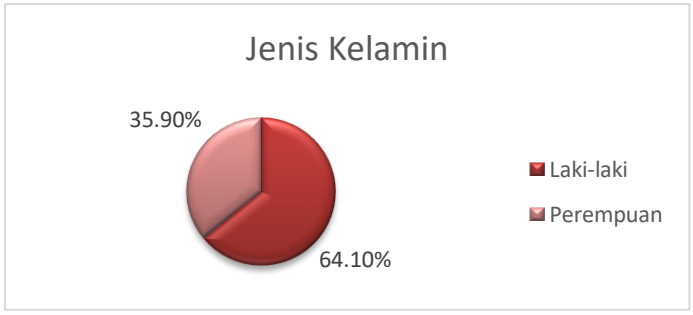
**Hasil Kuesioner Penelitian**

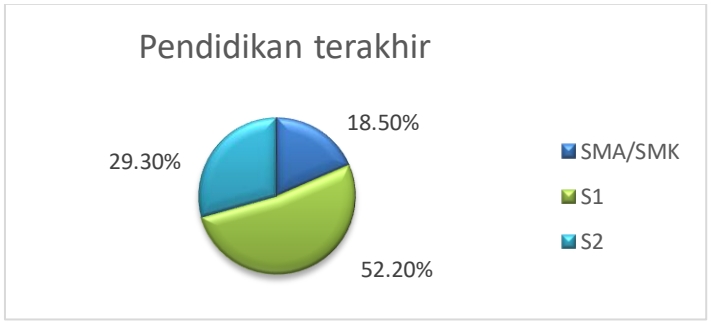
**Disiplin Kerja (Z)**

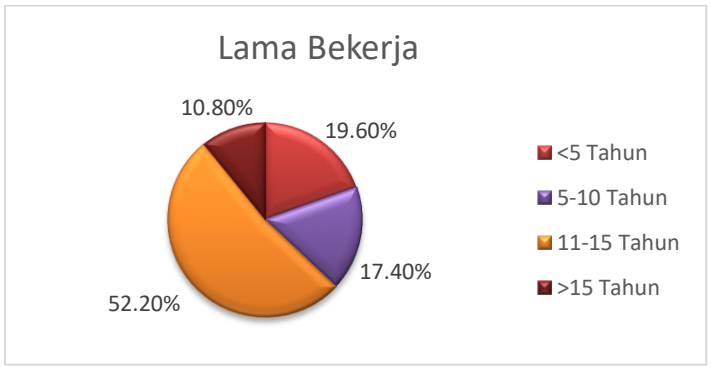
| No. | Pernyataan | STS | TS | N | S | SS | Jumlah |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | **Disiplin terhadap waktu**<br>Pegawai memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk bekerja | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| 2. | **Disiplin terhadap peraturan perusahaan**<br>Pegawai mampu menaati SOP | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 10 |
| 3. | **Disiplin terhadap tanggung jawab**<br>Dapat bertanggung jawab atas semua kewajiban yang diberikan | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 10 |
| 4. | **Disiplin terhadap etika perusahaan**<br>Dapat bersikap sopan/santun terhadap atasan maupun rekan kerja | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| | **Total** | 6 | 8 | 12 | 8 | 6 | 40 |
| | **Persentase %** | 12,5% | 20% | 30% | 17,5% | 20% | 100% |

**Lampiran 4. Karakteristik Responden**

| Kategori | | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| Jenis kelamin | Laki-laki | 59 | 64,1% |
| | Perempuan | 33 | 35,9% |
| **Total** | | **92** | **100%** |
| Pendidikan Terakhir | SMA/SMK | 17 | 18,5% |
| | S1 | 48 | 52,2% |
| | S2 | 27 | 29,3% |
| **Total** | | **92** | **100%** |
| Lama Bekerja | < 5 Tahun | 18 | 19,6% |
| | 5-10 Tahun | 16 | 17,4% |
| | 11-15 Tahun | 48 | 52,2% |
| | > 15 tahun | 10 | 10,8% |
| **Total** | | **92** | **100%** |



**Rekap Data Responden**

| Responden | Jenis Kelamin | Pendidikan Terakhir | Lama Bekerja |
|---|---|---|---|
| 1 | Laki-laki | S2 | 11-15 Tahun |
| 2 | Laki-laki | S1 | 11-15 Tahun |
| 3 | Laki-laki | S2 | 5-10 Tahun |
| 4 | Laki-laki | S2 | 5-10 Tahun |
| 5 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 6 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 7 | Laki-laki | S1 | 11-15 Tahun |
| 8 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 9 | Perempuan | S2 | 5-10 Tahun |
| 10 | Laki-laki | S1 | > 5 Tahun |
| 11 | Perempuan | S1 | 5-10 Tahun |
| 12 | Perempuan | S2 | 5-10 Tahun |
| 13 | Perempuan | S2 | 5-10 Tahun |
| 14 | Laki-laki | S1 | < 5 Tahun |
| 15 | Perempuan | S1 | <5 Tahun |
| 16 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 17 | Laki-laki | SMA | 11-15 Tahun |
| 18 | Laki-laki | SMA | < 5 Tahun |
| 19 | Laki-laki | S1 | < 5 Tahun |
| 20 | Laki-laki | S2 | 5-10 Tahun |
| 21 | Perempuan | S1 | < 5 Tahun |
| 22 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 23 | Perempuan | S1 | 5-10 Tahun |
| 24 | Laki-laki | S1 | < 5 Tahun |
| 25 | Laki-laki | S1 | < 5 Tahun |
| 26 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 27 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 28 | Perempuan | S1 | < 5 Tahun |
| 29 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 30 | Perempuan | S1 | < 5 Tahun |
| 31 | Perempuan | S1 | < 5 Tahun |
| 32 | Perempuan | SMA | 5-10 Tahun |
| 33 | Perempuan | S1 | 5-10 Tahun |
| 34 | Perempuan | SMA | 5-10 Tahun |
| 35 | Laki-laki | S2 | 5-10 Tahun |
| 36 | Laki-laki | SMK | 5-10 Tahun |
| 37 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 38 | Laki-laki | S1 | >5 Tahun |
| 39 | Laki-laki | SMK | 5-10 Tahun |
| 40 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 41 | Laki-laki | S2 | 5-10 Tahun |
| 42 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 43 | Perempuan | SMA | 11-15 Tahun |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 44 | Perempuan | S2 | 5-10 Tahun |
| 45 | Laki-laki | S1 | < 5 Tahun |
| 46 | Laki-laki | SMK | 11-15 Tahun |
| 47 | Perempuan | S2 | 5-10 Tahun |
| 48 | Laki-laki | S1 | >5 Tahun |
| 49 | Perempuan | S1 | 11-15 Tahun |
| 50 | Perempuan | S1 | 5-10 Tahun |
| 51 | Laki-laki | S1 | 11-15 Tahun |
| 52 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 53 | Perempuan | S1 | 11-15 Tahun |
| 54 | Perempuan | S2 | 5-10 Tahun |
| 55 | Laki-laki | S1 | >5 Tahun |
| 56 | Perempuan | S1 | 11-15 Tahun |
| 57 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 58 | Laki-laki | S2 | < 5 Tahun |
| 59 | Laki-laki | SMA | < 5 Tahun |
| 60 | Laki-laki | S2 | 5-10 Tahun |
| 61 | Perempuan | S1 | 5-10 Tahun |
| 62 | Laki-laki | SMK | 11-15 Tahun |
| 63 | Laki-laki | S2 | 5-10 Tahun |
| 64 | Laki-laki | SMA | 5-10 Tahun |
| 65 | Perempuan | S1 | 5-10 Tahun |
| 66 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 67 | Perempuan | S1 | 5-10 Tahun |
| 68 | Perempuan | S1 | 5-10 Tahun |
| 69 | Laki-laki | S1 | > 15 Tahun |
| 70 | Perempuan | S1 | 5-10 Tahun |
| 71 | Perempuan | S1 | > 15 Tahun |
| 72 | Perempuan | S2 | 11-15 Tahun |
| 73 | Laki-laki | S2 | 5-10 Tahun |
| 74 | Laki-laki | SMA | > 15 Tahun |
| 75 | Laki-laki | S1 | > 15 Tahun |
| 76 | Perempuan | S2 | 5-10 Tahun |
| 77 | Laki-laki | SMA | > 15 Tahun |
| 78 | Laki-laki | S1 | 11-15 Tahun |
| 79 | Laki-laki | S2 | > 15 Tahun |
| 80 | Laki-laki | SMK | > 15 Tahun |
| 81 | Perempuan | S1 | 5-10 Tahun |
| 82 | Perempuan | SMA | > 15 Tahun |
| 83 | Perempuan | S2 | 5-10 Tahun |
| 84 | Laki-laki | S2 | 5-10 Tahun |
| 85 | Perempuan | SMA | < 5 Tahun |
| 86 | Laki-laki | S2 | 11-15 Tahun |
| 87 | Perempuan | S2 | 5-10 Tahun |
| 88 | Laki-laki | S2 | 5-10 Tahun |
| 89 | Perempuan | S1 | > 15 Tahun |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 90 | Laki-laki | SMK | 11-15 Tahun |
| 91 | Laki-laki | S1 | 5-10 Tahun |
| 92 | Laki-laki | SMK | > 15 Tahun |

**Lampiran 5. Rekapitulasi Pengisian Kuesioner**

**Kinerja Pegawai**

| Y.1.1 | Y.1.2 | Y.2.1 | Y.2.2 | Y.3.1 | Y.3.2 | Y.4.1 | Y.4.2 | Y.5.1 | Y. 5.2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |

**Pengembangan Pegawai**

| X.1.1 | X.1.2 | X.2.1 | X.2.2 | X.3.1 | X.3.2 |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

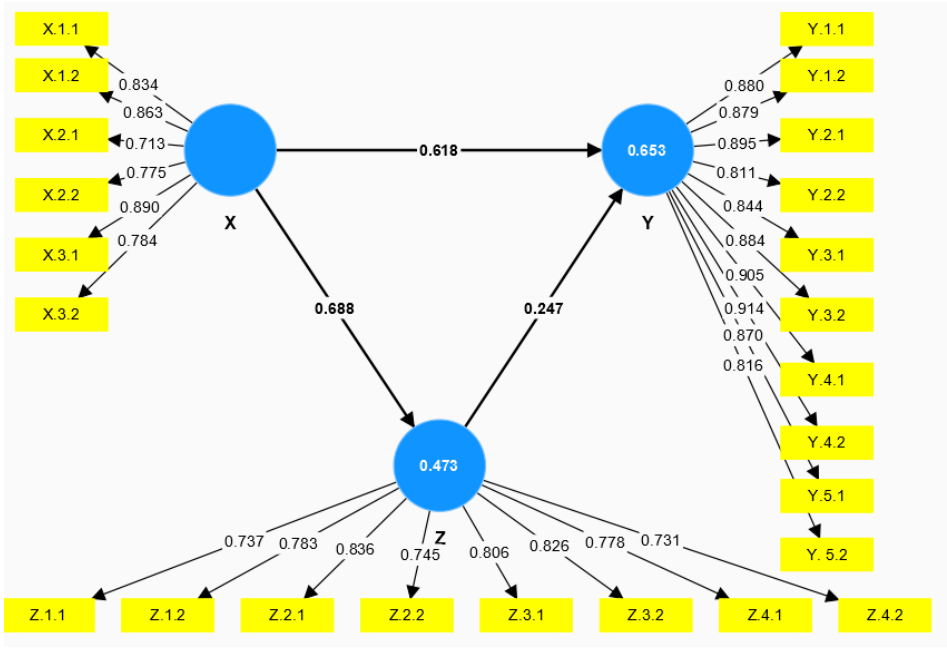
**Disiplin Kerja**

| Z.1.1 | Z.1.2 | Z.2.1 | Z.2.2 | Z.3.1 | Z.3.2 | Z.4.1 | Z.4.2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

## Lampiran 6. Hasil Olahan data

### Outer Loading




### Nilai Composite Reability

| Matriks | Cronbach's Alpha | Rho_A | Composite Realibility | AvarangeVariance Extracted(AVE) |
|---|---|---|---|---|
| **Pengembangan Pegawai (X)** | **0.896** | **0.906** | **0.920** | **0.660** |
| **Kinerja Pegawai (Y)** | **0.964** | **0.966** | **0.969** | **0.758** |
| **Disiplin Kerja (Z)** | **0.911** | **0.941** | **0.926** | **0.610** |

### Nilai R-Square

| Variabel | R-Square | R-Square Adjusted |
|---|---|---|
| Kinerja Pegawai | 0.653 | 0.645 |
| Disiplin Kerja | 0.473 | 0.467 |

### Nilai path Coefficent

| Matriks | Pengembangan Pegawai (X) | Kinerja Pegawai(Y) | Disiplin Kerja(Z) |
|---|---|---|---|
| Pengembangan Pegawai (X) | | 0.618 | 0.688 |
| Kinerja Pegawai (Y) | | | |
| Disiplin Kerja (Z) | | 0.247 | |

## Uji Hipotesis *Bootstrapping*

| Matriks | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviaton (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Value S |
|---|---|---|---|---|---|
| Pengembangan Pegawai (X) - > Kinerja Pegawai (Y) | 0.618 | 0.612 | 0.095 | 6.474 | 0.000 |
| Pengembangan Pegawai (X) - > Disiplin Kerja (Z) | 0.688 | 0.698 | 0.039 | 17.795 | 0.000 |
| Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y) | 0.247 | 0.257 | 0.102 | 2.419 | 0.016 |

## Uji Hipotesis *Spesific Inderect Effects*

| Matriks | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviaton (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV \|) | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| Pengembangan Pegawai (X)-> Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y) | 0.170 | 0.180 | 0.075 | 2.280 | 0.023 |

## Lampiran 7. Target Capaian Kinerja

| No. | Sasaran | Indikator | Target (%) | Realisasi (%) | Capaian (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Kualitas Indeks Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas | Indeks Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah | 82,00 | 79,56 | 97,02 |
| 2. | Jalan Status Kota | Rasio Jalan Status Kota Dalam Kondisi Mantap | 90,37 | 88,30 | 97,70 |
| 3. | Cakupan Pelayanan Air Minum | Rasio Cakupan Pelayanan Air Minum | 73,39 | 76,78 | 100 |
| 4. | Sistem Jaringan Drainase | Rasio Sistem Jaringan Drainase Dalam Kondisi Baik | 51,26 | 61,34 | 100 |
| 5. | JalanLingkungan Dalam Kondisi Baik | Rasio Jalan Lingkungan Dalam Kondisi Baik | 86,52 | 94,62 | 100 |
| 6. | Cakupan Pengelolaan dan Pengembangan Sistem AirLimbah | Rasio Cakupan Pengelolaan Dan Pengembangan Sistem Air Limbah | 4,05 | 5,53 | 100 |
| 7. | Bangunan Gedung Pemerintah | Rasio Bangunan Gedung Pemerintah Dalam Kondisi Baik | 68,44 | 74,48 | 100 |
| 8. | Bangunan dan Lingkungan | Rasio Bangunan DanLingkungan Dalam Kondisi Baik | 48,00 | 34,51 | 71,89 |
| 9. | Cakupan Sarana Dan Prasarana Persampahan | Rasio Cakupan Sarana Dan Prasarana Persampahan | 84,49 | 87,23 | 100 |
| 10. | Meningkatnya Kualitas Jasa Konstruksi Ke-PU An | Rasio Kualitas Jasa Konstruksi Ke-PU An | 23,64 | 29,02 | 100 |
| 11. | Meningkatnya Ketaatan Terhadap Tata Ruang | Rasio Ketaatan Terhadap Tata Ruang | 80,00 | 76,00 | 95,00 |
| 12. | Meningkatnya Pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) | Persentase Pengelolaan Sumber Daya Air (SDA) | 54,19 | 56,37 | 100 |
| | RATA-RATA (%) | | | | 96,80 |

## Lampiran 8. Data Diklat

| Nama diklat | Jumlah pegawai | Jabatan |
|---|---|---|
| Peningkatan kualitas Aparatur Pemerintah Daerah | 1 | Pengelola pemanfaatan barangmilik daerah |
| Bimtek sistem manajemen keselamatan konstruksi new normal | 1 | Teknik jalan dan jembatan ahli pertama |
| Pendidikan dan pelatihan akuntansi dan pelopolan keuangan perangkat daerah | 4 | Pengelola data perbendaharaan dan bendahara pengeluaran |
| Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur di bidang pengelolaan keuangan daerah melalui pelatihan penatausahaan dalam SIPD | 1 | Bendahara pengeluran |
| Pengenalan sistem surveilans kualitas media | 1 | Pengelola limbah |
| Pendidikan dan pelatihan pengelolaan arsip dinamis lingkungn pemerintah Kota Jambi | 1 | Pengelola pemanfaatan barang milik daerah |
| Pendidikan dan pelatihan akuntansi dan peloporan | 1 | Pengelola pemanfaatan barang milik daerah |
| Peningkatan kualitas aparatur pemerintah daerahdalam proses penatausahaan dan kebijakan pengelolaan asset/barang daerah yang akuntabel | 2 | Kassubag umum dan sekretaris |
| Pendidikan dan pelatihan asesor kompetensi pemerintah | 1 | Sekretaris |
| Pelatihan optimalisasi pajak daerah dan retribusi daerah | 1 | Sekretaris |
| Penilaian kompetensi kerja penyelenggara pemerintah daerah | 1 | Sekretaris |

## Lampiran 9. Data Rekapitulasi Absensi Pegawai

| Bulan | Jumlah Pegawai | Jumlah Hari Kerja | Hari Pegawai Bekerja | Ketidakhadiran Pegawai | TA (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| JANUARI | 92 | 21 | 1.932 | 39 | 2,01 |
| FEBRUARI | 92 | 18 | 1.656 | 37 | 2,23 |
| MARET | 92 | 22 | 2.024 | 45 | 2,22 |
| APRIL | 92 | 19 | 1.748 | 29 | 1,65 |
| MEI | 92 | 15 | 1.380 | 24 | 1,73 |
| JUNI | 92 | 21 | 1.932 | 36 | 1,86 |
| JULI | 92 | 21 | 1.932 | 31 | 1,60 |
| AGUSTUS | 92 | 22 | 2.024 | 42 | 2,07 |
| SEPTEMBER | 92 | 22 | 2.024 | 34 | 1,67 |
| OKTOBER | 92 | 21 | 1.932 | 36 | 1,86 |
| NOVEMBER | 92 | 22 | 2.024 | 36 | 1,77 |
| DESEMBER | 92 | 22 | 2.024 | 46 | 2,27 |
| | RATA-RATA | | | | 1,91 |

**Lampiran 10. Dokumentasi**

**Ket: Kunjungan penulis ke kantor Dinas PUPR Kota Jambi**

**Ket: Penulis membagikan kuesioner penelitian kepada pegawai Dinas PUPR Kota Jambi**