

SKRIPSI
PENGARUH KOMPETENSI DAN KEDISIPLINAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA POOL PO
EFISIENSI PURWOKERTO



Oleh:

CHEILLA EKA CAHYANI

NIM 22BH10069

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NAHDLATUL ULAMA AL GHAZALI
CILACAP

2026

SKRIPSI

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEDISIPLINAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA POOL PO
EFISIENSI PURWOKERTO**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap

Oleh:

Cheilla Eka Cahyani

NIM 22BH10069

FAKULTAS EKONOMI

**UNIVERSITAS NAHDLATUL ULAMA AL GHAZALI
CILACAP**

2026

SKRIPSI

PENGARUH KOMPETENSI DAN KEDISIPLINAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA POOL PO EFISIENSI PURWOKERTO

Oleh:

Cheilla Eka Cahyani

NIM 22BH10069

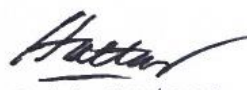
Disetujui Untuk

Ujian Skripsi Pada Tanggal:

Pembimbing I


Dr. Dina Prasetyaningrum, M.M.
NIDN. 0619129101

Pembimbing II


Hatta Setiabudhi, M.Ak
NIDN. 0631128201

FAKULTAS EKONOMI

**UNIVERSITAS NAHDLATUL ULAMA AL GHAZALI
CILACAP**

2026

SKRIPSI

PENGARUH KOMPETENSI DAN KEDISIPLINAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA POOL PO EFISIENSI PURWOKERTO

Oleh:

Cheilla Eka Cahyani

NIM 22BH10069

Disetujui dan Disahkan

1. Hatta Setiabudhi, M.Ak
NIDN. 0631128201

Penguji 1/ Penilai



2. Priyo Anggoro, M.M
NIDN. 0604108401

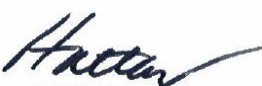
Penguji 2/ Penilai



Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap


Hatta Setiabudhi, M.Ak
NIDN. 0631128201

PENGESAHAN

Skripsi Saudara

Nama : CHEILLA EKA CAHYANI
NIM : 22BH10069
Judul : Pengaruh Kompetensi dan Kedisiplinan Karyawan Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Telah disidang Skripsi oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap pada hari / tanggal :

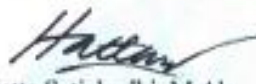
Senin, 10 Agustus 2026

Dan dapat diterima sebagai pemenuhan tugas akhir mahasiswa Program Strata 1 (S.1) Manajemen Fakultas Ekonomi pada Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.

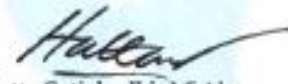
Cilacap, 10 Agustus 2026

Dewan Sidang

Ketua


Hatta Setiabudhi, M.Ak.
NIDN. 0631128201

Penguji 1


Hatta Setiabudhi, M.Ak.
NIDN. 0631128201

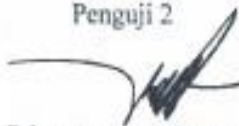
Pembimbing


Dr. Dina Prasetyaningrum, M.M.
NIDN. 0619129101

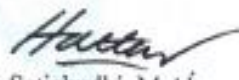
Sekretaris


Suwono, M.Si.
NIDN. 0630106503

Penguji 2


Priyo Anggoro, M.M.
NIDN. 0601108401

Ass. Pembimbing


Hatta Setiabudhi, M.Ak.
NIDN. 0631128201



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Mutia Pamukatsih, M.E.Sy.
NIK. 41 230714 160

NOTA KONSULTAN

Hal : Naskah Skripsi

Lamp : -

Kepada
Yth. Dekan Fakultas
Ekonomi
Universitas Nahdlatul
Ulama Al Ghazali Cilacap
Di Cilacap

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Setelah membaca, mengoreksi dan mengadakan perbaikan sebagaimana mestinya, maka konsultan berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Cheilla Eka Cahyani
NIM : 22BH10069
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kompetensi dan Kedisiplinan Karyawan
Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel
Mediasi Pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Telah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap untuk memenuhi sebagai syarat memperoleh gelar strata satu (S1)

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Cilacap, 10 Agustus 2026

Konsultan



Hatta Setiabudhi, M.Ak
NIDN. 0631128201

NOTA PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Naskah Skripsi
Lamp : -

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Nahdlatul Ulama
Al Ghazali Cilacap
Di Cilacap

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penyusunan skripsi dari:

Nama : Cheilla Eka Cahyani
NIM : 22BH10069
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kompetensi dan Kedisiplinan Karyawan Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Dengan ini kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah kami setuju dan dapat diajukan untuk sidang munaqosah. Bersama ini kami kirimkan bersama skripsi tersebut dan semoga dapat di munaqosahkan, atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Pembimbing I



Dr. Dina Prasetyaningrum, M.M.
NIDN. 0619129101

Pembimbing II



Hatta Setiabudhi, M.Ak
NIDN. 0631128201

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cheilla Eka Cahyani

NIM : 22BH10069

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa skripsi ini benar-benar merupakan hasil karya saya bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil plagiarasi, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik yang saya peroleh terkait dengan skripsi ini.

Cilacap, 10 Agustus 2026

Yang membuat pernyataan



Cheilla Eka Cahyani

NIM. 22BH10069

HALAMAN MOTTO

“Keberhasilan bukanlah milik orang yang pintar, tetapi keberhasilan adalah milik mereka yang senantiasa berusaha dan pantang menyerah”

— B.J. Habibie

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan ridho-Nya sehingga skripsi ini dapat ditulis dengan baik dan dilancarkan hingga selesai. Dengan ini akan saya persembahkan karya sederhana ini kepada:

1. Kedua orang tua yang selalu menjadi panutan hidup dan cinta pertama penulis. Terimakasih atas cinta yang tak bertepi dan pengorbanan yang tak terhingga. Meski beliau tak sempat merasakan bangku kuliah, namun beliau telah memberikan segalanya hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai meraih gelar sarjana ini.
2. Adik tersayang, terima kasih atas kehadiranmu yang selalu menjadi pelipur lara dan pemberi warna di tengah penatnya proses penyusunan skripsi ini. Dukungan tulus darimu adalah motivasi bagi penulis untuk selalu melangkah maju dan memberikan teladan yang baik.
3. Keluarga besar, terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis haturkan kepada keluarga besar, sosok luar biasa yang telah memberikan dukungan dan support kepada penulis dengan kasih sayang yang melampaui segalanya. Terima kasih telah menjadi keluarga yang tidak pernah lelah memberikan perlindungan dan wejangan hidup selama ini.
4. Seseorang yang senantiasa mendukung dan menemani, terima kasih telah menjadi orang yang paling sabar dalam mendengarkan setiap keluh kesah penulis selama proses panjang ini berlangsung. Terima kasih atas dukungan yang tidak pernah putus dan kasih sayang yang menjadi alasan bagi penulis untuk tetap tegak berdiri.

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan rasa Syukur yang tulus kepada Allah SWT, yang telah memberikan Rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Kedisiplinan Karyawan Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Pool PO Efisiensi Purwokerto”

Penulis mengucapkan terima kasih karena dalam penyusunan skripsi ini, ada banyak bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai orang. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

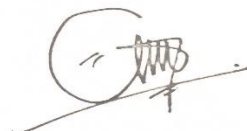
1. Bapak Dr. A. Luthfi Hamidi, M.Ag, selaku Rektor Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.
2. Ibu Dr. Mutia Pamikatsih, M.E.Sy., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.
3. Bapak Hatta Setiabudhi, M.Ak., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.
4. Ibu Dr. Dina Prasetyaningrum, M.M, selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, arahan, serta masukan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
5. Bapak Hatta Setiabudhi, M.Ak., selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Segenap dosen penguji skripsi yang telah memberikan saran dan kritik yang membangun demi penyempurnaan skripsi ini.

7. Para dosen dan staff Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan sebagai bekal dalam penyusunan skripsi serta untuk kehidupan di masa mendatang.
8. Kepada teman seperjuangan penulis terima kasih telah menjadi kawan yang selalu memberi semangat dan saling menguatkan dari awal perkuliahan hingga titik ini.
9. Kepada pihak Pool PO Efisiensi Purwokerto yang sudah membantu dan bersedia memberikan informasi dan berpartisipasi dalam proses pengumpulan data penelitian ini.
10. Seluruh pihak yang belum dapat penulis sebutkan satu-persatu yang sudah berperan dalam kehidupan penulis.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kekurangan dan belum sepenuhnya menjawab semua hal yang terkait dengan topik tersebut, sehingga masih ada kesempatan untuk diperbaiki di masa depan. Oleh karena itu, penulis berharap mendapatkan saran dan kritik untuk memperbaiki skripsi ini. Semoga skripsi ini bisa memberi manfaat bagi penulis, para mahasiswa, masyarakat, dan semua pembaca.

Cilacap, 10 Agustus 2026

Yang Menyatakan,



Cheilla Eka Cahyani
NIM. 22BH10069

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh Kompetensi Karyawan dan Kedisiplinan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan, dengan menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi pada Pool PO Efisiensi Purwokerto. Data dikumpulkan dari 54 responden yang merupakan seluruh karyawan di Pool PO Efisiensi Purwokerto, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif sampel jenuh dan dianalisis menggunakan SEM-PLS melalui perangkat lunak SmartPLS 4.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Karyawan dan Kedisiplinan Karyawan masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja maupun Kinerja Karyawan. Selanjutnya, Motivasi Kerja terbukti memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan serta menjadi variabel perantara yang dominan. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Motivasi Kerja mampu memediasi hubungan antara Kompetensi Karyawan maupun Kedisiplinan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto, peningkatan penguasaan kompetensi dan penegakan disiplin kerja yang konsisten akan mendorong gairah motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak nyata pada peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

Kata Kunci: Kompetensi Karyawan, Kedisiplinan Karyawan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Pool PO Efisiensi Purwokerto.

SUMMARY

This study aims to analyze and examine the influence of employee competence and employee discipline on employee performance, using work motivation as a mediating variable at the PO Efisiensi Purwokerto depot. Data were collected from 54 respondents—comprising the entire workforce at the PO Efisiensi Purwokerto depot—using a quantitative approach with a saturated sampling method, and were analyzed via SEM-PLS using SmartPLS 4 software.

The results indicate that both employee competence and employee discipline have a positive and significant influence on work motivation and employee performance. Furthermore, work motivation was found to have a positive and significant direct effect on employee performance and served as a dominant mediating variable. Mediation analysis results demonstrate that work motivation significantly mediates the relationships between employee competence and employee performance, as well as between employee discipline and employee performance. This indicates that for employees at the PO Efisiensi Purwokerto depot, enhancing competence and consistently enforcing work discipline will boost work motivation, ultimately leading to a tangible improvement in employee performance.

Keywords: *Employee Competence, Employee Discipline, Work Motivation, Employee Performance, PO Efisiensi Purwokerto Depot.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
NOTA KONSULTAN	vi
NOTA PEMBIMBING	vii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	viii
HALAMAN MOTTO	ix
HALAMAN PERSEMBAHAN	x
KATA PENGANTAR.....	xi
RINGKASAN	xiii
<i>SUMMARY</i>	xiv
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Ruang Lingkup Penelitian.....	15
E. Manfaat Penelitian	16

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	18
A. Teori Utama (<i>Grand Theory</i>)	18
B. Telaah Pustaka	19
C. Penelitian Terdahulu	37
D. Kerangka Berpikir	40
E. Pengembangan Hipotesis	41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
A. Desain Penelitian	50
B. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel	56
C. Teknik Analisis Data	60
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	71
A. Deskripsi Data Penelitian	71
B. Distribusi Penyebaran Kuesioner	76
C. Pembahasan	109
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	116
A. Kesimpulan	116
B. Implikasi	119
C. Keterbatasan Penelitian	121
DAFTAR PUSTAKA	123
LAMPIRAN	127

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto Tahun 2025	8
Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto	10
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	38
Tabel 3. 1 Waktu Penelitian	51
Tabel 3. 2 Skala Likert	56
Tabel 3. 3 Definisi Oprasional Variabel	59
Tabel 4. 1 Metode Pengumpulan Data	76
Tabel 4. 2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4. 3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Usia.....	78
Tabel 4. 4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Masal Kerja	79
Tabel 4. 5 Hasil Pengujian <i>oultter loading</i>	83
Tabel 4. 6 Hasil Pengujian <i>Valliditas Konvergen (AVE)</i>	86
Tabel 4. 7 Hasil Pengujian <i>Cross Loading</i>	87
Tabel 4. 8 Hasil Pengujian <i>Valliditas Diskriminan Fornell-Larcker Criterion</i>	89
Tabel 4. 9 Hasil Pengujian <i>Valliditas Diskriminan HTMT</i>	90
Tabel 4. 10 Hasil Pengujian <i>Relialbility Cronbalch Alpha</i>	91
Tabel 4. 11 Hasil Pengujian <i>Composite Reliability (rho_c)</i>	92
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian <i>R-Square</i>	94
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian <i>F-Square</i>	96
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian <i>Goodness of Fit (GoF)</i>	97
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Koefisien Jalur (<i>Path Coefficients</i>).....	99
Tabel 4. 16 Hasil Pengujian <i>t-statistics</i>	101
Tabel 4. 17 Hasil Pengujian <i>P-vallue</i>	103
Tabel 4. 18 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (<i>Direct Effects</i>).....	105
Tabel 4. 19 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	41
Gambar 3. 1 Teknik Analisis Jalur.....	62
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Pool PO Efisiensi Purwokerto.....	73
Gambar 4. 2 Skema Model <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	81
Gambar 4. 3 Hubungan Antar Indikator Dengan Variabel Laten	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	127
Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian.....	136
Lampiran 3 Hasil Uji PLS Algoritm (Outer Model).....	139
Lampiran 4 Hasil Uji Model Struktural (Inner Model).....	143
Lampiran 5 Hasil Uji Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>).....	144
Lampiran 6 Dokumentasi Penyebaran Kuesioner.....	145

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu unsur pengendali yang memainkan peran paling signifikan dalam dinamika organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) akan berpengaruh dalam mempertahankan keberhasilan dan keunggulan kompetitif dalam pelaksanaan kegiatan organisasi atau perusahaan yang ditentukan oleh faktor karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Sunyoto, 2012). Seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut (Bintoro & Daryanto, 2017), menekankan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang ilmu yang berfokus pada hubungan pengelolaan interaksi dan peran tenaga kerja dengan cara yang efisien dan efektif, sehingga tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat dapat tercapai dengan optimal. Perencanaan yang baik dalam pengelolaan SDM dapat membawa peningkatan yang signifikan dalam kinerja karyawan.

Hal ini diperkuat oleh (Hasibuan, 2003) yang memposisikan SDM sebagai perencana dan pelaku aktif yang memiliki akal serta keinginan untuk mengarahkan organisasi mencapai tujuannya. Dalam pandangan (Sutrisno, 2009), Sumber Daya Manusia (SDM) secara spesifik disebut sebagai motor penggerak utama karena peranannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan seluruh aktivitas operasional secara

tepat, untuk itu SDM yang ada perlu dikelola secara profesional agar bisa tercapai keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kapasitas organisasi atau perusahaan dengan motivasi kerja sebagai aspek kunci pendorong dalam pencapaian kinerja. Dengan pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas dan terlatih dengan baik menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja, inovasi, dan kemajuan diberbagai industri, seperti perusahaan jasa dan organisasi lainnya. Sehingga setiap karyawan dituntut untuk mengembangkan pengetahuan dan pemahaman karyawan tentang kemajuan organisasi dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

Sejalan dengan hal tersebut, kinerja pegawai juga sangat penting bagi berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pentingnya kinerja bagi karyawan adalah untuk melakukan perbaikan secara terus menerus bagi perusahaan, peningkatan mutu hasil kerja oleh perusahaan, serta memberdayakan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Kinerja merupakan kemampuan seseorang atau kelompok untuk menghasilkan suatu output baik barang maupun jasa, yang secara kualitatif atau kuantitatif terus meningkat dari waktu ke waktu (Mahawati, 2021). Namun (Sinambela, 2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dapat dikatakan pula bahwa kinerja karyawan merupakan cara atau tampilan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Karyawan dapat dianggap memiliki kinerja yang baik ketika mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif, yang artinya mampu mencapai sasaran, tujuan, atau standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya atau bahkan mampu melampaui standar yang telah ada. Sebaliknya dengan kinerja yang rendah akan mudah menyerah terhadap keadaan bila mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga akan sulit untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam meningkatkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kompetensi, disiplin kerja, kejelasan dan penerimaan seorang pekerja, fasilitas kerja serta tingkat motivasi pekerja (Afandi, 2018). Dari sekian banyak variabel yang telah dijabarkan, dalam penelitian ini hanya menganalisis kompetensi kerja, disiplin kerja, dan tingkat motivasi pekerja dalam upaya peningkatan kinerja. Pemilihan ketiga variabel ini berdasarkan pada hasil observasi dan fenomena yang ditemukan oleh peneliti pada Pool PO Efisiensi Purwokerto, dimana masih terdapat isu mengenai kompetensi karyawan dalam menyelesaikan tugas, rendahnya kedisiplinan terhadap jam kerja, serta menurunnya motivasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto.

Menurut (Spencer, 1993), kompetensi adalah karakteristik dasar individu. Kompetensi karyawan merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas-tugas kerja. Karyawan yang kompeten akan yang berkaitan secara kausal dengan

kinerja efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi ini merupakan faktor penting yang menentukan kualitas dan kuantitas hasil kerja seorang karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Palahudin & Rahayu, 2023) kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai yang tercermin melalui pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang mendukung pelaksanaan tugas secara efektif sehingga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang baik dan terasah akan lebih cepat menyelesaikan tugas, mengatasi masalah, dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan kerja mereka. Hasilnya, kinerja mereka pun meningkat, yang ditunjukkan dengan pencapaian target, kualitas kerja yang tinggi, dan tingkat kinerja yang optimal. Untuk mendapatkan nilai kompetensi tersebut maka sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk melakukan pengembangan diri baik dari segi pendidikan (*education*) maupun pengalaman (Siswadi & Farisi, 2022).

Berkaitan dengan fenomena kinerja yang belum optimal pada Pool PO Efisiensi Purwokerto, rendahnya kinerja tidak hanya diduga dipengaruhi oleh kompetensi karyawan, tetapi juga oleh tingkat kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan mematuhi peraturan perusahaan. Hubungan antara kompetensi, kedisiplinan, dan kinerja tersebut didukung oleh Teori Keseimbangan yang dikemukakan oleh Wexley dan Yukl dan Sinambela (2016). Teori ini menjelaskan bahwa kinerja yang optimal akan tercapai apabila terdapat keseimbangan antara kontribusi yang diberikan karyawan

kepada organisasi (*benefit to organization*) dengan imbalan yang diberikan organisasi (*inducement*). Kontribusi karyawan diwujudkan melalui kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta perilaku kerja yang mencerminkan kompetensi dalam menyelesaikan tugas. Sementara itu, organisasi memberikan berupa pelatihan, fasilitas kerja, sistem penghargaan, serta penerapan aturan kerja yang adil untuk mendorong kedisiplinan karyawan. Apabila keseimbangan tersebut tercapai, maka karyawan akan terdorong untuk bekerja secara optimal sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Sejalan dengan teori tersebut, kedisiplinan menjadi salah satu faktor penting yang mendukung tercapainya kinerja optimal. Menurut (Afandi, 2018) disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, dan disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja, sehingga tercipta serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai ketaatan dan kepatuhan dalam perusahaan. Kedisiplinan mencerminkan tingkat kepatuhan seseorang terhadap aturan, kebijakan, serta norma-norma yang berlaku dalam lingkungan kerja. Disiplin dapat didefinisikan sebagai sikap dan keengganan seseorang untuk mengikuti dan mentaati peraturan yang berlaku di lingkungannya (Sutrisno, 2009). Rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan dalam pengelolaan waktu yang tidak optimal dapat terlihat dari menurunnya kinerja karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan saat melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan serta tingkat

kehadiran di lokasi kerja. Menurut (Jufrizen & Safani Sitorus, 2021) dengan penerapan pengelolaan faktor disiplin kerja yang efektif, maka akan tercipta kepatuhan karyawan terhadap berbagai aturan organisasi atau perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian oleh (Mandasari dkk., 2022) disiplin kerja merupakan sikap patuh karyawan terhadap peraturan dan standar kerja yang berlaku. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Disiplin kerja yang baik akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan tercapainya tujuan perusahaan karena menunjukkan seberapa besar rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan datang tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai target, dan menunjukkan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Kedisiplinan juga mencerminkan etos kerja dan loyalitas terhadap diri pribadi yang secara langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setelah memahami pengertian kedisiplinan sebagai tingkat kepatuhan seseorang terhadap aturan, kebijakan, norma, dan tanggung jawab yang berlaku di lingkungan kerja, hubungan antara kedisiplinan dan kinerja mempunyai kaitan yang positif.

Dalam penelitian ini, peneliti menambahkan variabel mediasi karena ingin mengetahui bagaimana ketiga variabel ini berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Hal ini menjadi penting karena seringkali diperlukan proses perantara untuk menjelaskan alasan atau mekanisme di

balik hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Oleh karena itu, kompetensi dan kedisiplinan yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja. Dengan cara tersebut, variabel mediasi memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mendetail mengenai elemen-elemen yang berperan dalam kinerja karyawan, serta memberikan dasar strategi manajemen yang lebih efisien dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Cahyono dkk, 2020), motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang mampu mengoptimalkan kompetensi dan kedisiplinan dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penelitian tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara kompetensi, kedisiplinan, dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan Teori Keseimbangan Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2016) yang menjelaskan bahwa karyawan akan menunjukkan kinerja terbaik ketika terdapat keseimbangan antara kemampuan yang dimiliki dengan dorongan yang diberikan organisasi. Kompetensi merupakan modal dasar yang memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan motivasi menjadi dorongan yang mengarahkan dan mengoptimalkan pemanfaatan kompetensi tersebut untuk mencapai hasil kerja maksimal. Dengan demikian, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki dan semakin besar motivasi kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Oleh karena

itu, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dorongan ini berasal dari stimulus eksternal maupun dari dalam diri setiap individu karyawan. Seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi biasanya juga memiliki kinerja yang tinggi. Pada dasarnya, apabila organisasi atau perusahaan mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan tersebut, maka karyawan akan memiliki kinerja yang tinggi. Dukungan kerja yang baik akan mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan tersebut.

Perusahaan yang menjadi objek penelitian ini adalah Pool PO Efisiensi Purwokerto. PO Efisiensi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang transportasi darat antarkota dan antarprovinsi (AKAP) yang memiliki cakupan operasional cukup luas di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, khususnya di area pool atau garasi tempat armada dan karyawan operasional berkumpul, dibutuhkan manajemen SDM yang efisien dan produktif. Pool PO Efisiensi Purwokerto menjadi salah satu titik sentral dalam mendukung kelancaran operasional perusahaan. Pool PO Efisiensi Purwokerto memiliki jumlah karyawan sebanyak 54 orang yang terdiri dari admin, supir, dan crew. Berikut disajikan data jumlah karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto periode Tahun 2025:

Tabel 1.1 Jumlah karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto Tahun 2025

No	Bidang Kerja	Jumlah Karyawan	Keterangan
----	--------------	-----------------	------------

1	Operasional (Driver, Kernet, Kabin)	41 orang	Kru bus berdasarkan jurusan
2	Administrasi	3 orang	Admin oprasional
3	Koordinator Operasioanal	3 orang	Pengelola kegiatan oprasional
4	Mekanik	3 orang	Perawatan dan perbaikan armada
5	Keamanan	2 orang	Petugas keamanan pool
6	Tukang cuci	2 orang	Kebersihan armada
Total		54 orang	

Sumber: Pool PO Efisiensi Purwokerto Tahun 2025

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh penulis pada Pool PO Efisiensi Purwokerto, terdapat adanya fenomena permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi, disiplin kerja, kinerja karyawan dan motivasi kerja. Salah satu fenomena yang terjadi adalah masih terdapat ketidaksesuaian dalam prosedur pencatatan penumpang yang belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan perusahaan. Beberapa karyawan belum menerapkan prosedur oprasional secara optimal, khususnya dalam pembelian tiket resmi kepada penumpang selama perjalanan berlangsung. Kondisi tersebut menunjukkan masih rendahnya disiplin kerja karyawan dalam mematuhi aturan dan standar oprasional yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu, kurangnya pemahaman terhadap pentingnya tanggung jawab dan profesionalisme dalam bekerja juga mencerminkan belum optimalnya kompetensi yang dimiliki karyawan. Rendahnya motivasi kerja turut memengaruhi perilaku kerja karyawan, sehingga pelaksanaan tugas belum dilakukan secara maksimal dan sesuai dengan harapan perusahaan. Berikut data penilaian kinerja karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto pada Tahun 2025:

Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto

Faktor Prestasi							
No	Kelompok	Prestasi				Ket.	
		Kualitas	Kuantitas	Keandalan	Sikap		
1	Koordinator oprasional	3	4	3	5	3,75	Baik
2	Admin operasional	3	3	4	3	3,25	Baik
3	Driver	3	3	3	4	3,25	Baik
4	Kondektur	1	1	2	2	1,5	Kurang
5	Teknisi	1	2	2	3	2	Cukup
6	Keamanan	4	3	4	2	3,25	Baik
7	Tukang cuci	3	2	4	2	2,75	Cukup
Prestasi Karyawan		2,5	2,5	3,1	3	3	Cukup

Sumber: Pool PO Efisiensi Purwokerto Tahun 2025

Keterangan :

0-1 : Sangat Kurang

1-2 : Kurang

2-3 : Cukup

3-4 : Baik

4-5 : Baik Sekali

Berdasarkan permasalahan tersebut sedikit banyak yang dapat mempengaruhi penurunan mutu performa para pegawai, yang terlihat dari adanya tugas yang belum diselesaikan dalam waktu yang ditentukan, kekurangan ketelitian saat mengerjakan tugas, serta pemanfaatan waktu kerja yang belum maksimal. Selain itu, pegawai juga kurang memiliki inisiatif untuk menyelesaikan tugas secara mandiri dan masih ketergantungan terhadap petunjuk atau arahan dari atasan. Situasi ini menunjukkan bahwa kualitas pegawai belum memenuhi kriteria yang diinginkan oleh perusahaan, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun efisiensi dalam

bekerja. Oleh karena itu, peningkatan dalam hal kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi kerja sangat penting agar kinerja pegawai dapat berjalan dengan lebih efisien dan optimal.

Dalam penelitian ini, *grand theory* yang digunakan yaitu teori keseimbangan. Menurut (Wexley & Yukl, dalam Sinambela, 2016) Teori keseimbangan ini digunakan untuk mencapai kinerja. Menurutny, ketika seseorang mendapatkan manfaat/kontribusi (*benefit to org*) dan adanya rangsangan (*inducement*) yang adil dan masuk akal dalam pekerjaannya, dia akan menunjukkan prestasi terbaiknya. *Benefit to org* (manfaat/kontribusi), yaitu peningkatan skill karyawan, lingkungan kerja nyaman, serta adanya penghargaan dari perusahaan. Sedangkan rangsangan (*inducement*) berupa fasilitas, pelatihan untuk mendukung kompetensi, serta aturan yang adil untuk mendukung kedisiplinan. Teori ini menegaskan bahwa pencapaian kinerja yang optimal sangat dipengaruhi oleh faktor internal yang berarti kompetensi dan kedisiplinan. Namun demikian, kompetensi dan kedisiplinan tidak selalu secara langsung menghasilkan kinerja yang optimal tetapi diperlukan suatu dorongan atau motivasi yang mampu mengarahkan perilaku karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan tanggungjawab. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung akan lebih termotivasi ketika organisasi memberikan pelatihan dan penghargaan yang dimilikinya. Demikian pula, karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan yang baik akan semakin termotivasi apabila organisasi menerapkan sistem penghargaan dan aturan yang adil sehingga

tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pencapaian tujuan kerja.

Hal ini sejalan dengan prinsip keseimbangan yang mengungkapkan bahwa keuntungan dari kompetensi yang tinggi harus seimbang dengan rangsangan yang diterima. Misalnya, ketika kompetensi tersebut dihadapkan pada penghargaan, pengakuan, atau pelatihan yang adil dari perusahaan akan tercipta kondisi dimana manfaat yang dirasakan karyawan sebanding dengan usaha dan kompetensi yang mereka berikan. Sementara itu kedisiplinan yang tercermin melalui pelaksanaan aturan, norma, dan keteraturan kerja berperan sebagai elemen internal yang menginspirasi karyawan untuk melaksanakan tanggungjawab dengan tertib dan penuh kesadaran, sehingga alur kerja dapat berlangsung dengan baik dan kinerja yang dihasilkan sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja optimal tidak hanya dipengaruhi oleh atribut internal individu, namun juga ditentukan oleh keselarasan dan persepsi keadilan terkait kontribusi yang diberikan karyawan dengan manfaat yang diterima dari organisasi.

Adapun *research gap* dari penelitian ini, menurut penelitian (Imron Amrulloh, Theresia Pradiani, 2025) menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tata Bara Utama Aceh, dan motivasi kerja memediasi hubungan keduanya. Sedangkan menurut (Basori dkk, 2017) yang dilakukan karyawan PT. Krakatau bandar samudera yang menunjukkan bahwa

kompetensi karyawan negatif signifikan terhadap kinerja. Dalam penelitian (Pratama & Pontjo, 2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, dan motivasi kerja mampu memediasi secara penuh pengaruh disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja di PT. Surya Bangun Persada Indah Surabaya. Sedangkan menurut (Ansar, 2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tidak signifikan pada PT. Maharani Syam Grup Sorowako.

Meskipun penelitian-penelitian tersebut telah memberikan sumbangan yang signifikan, sebagian besar terbatas pada konteks tertentu dan variabel-variabel tertentu tanpa memperhitungkan dampak kedisiplinan secara langsung, serta pengaruh kompetensi dan kedisiplinan secara simultan terhadap kinerja karyawan dalam satu kerangka kerja yang komprehensif. Selain itu, masih terdapat kekurangan dalam penelitian yang menghubungkan semua variabel tersebut dengan memperhatikan fungsi motivasi kerja sebagai mediator pada konteks organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan guna mengisi kekosongan tersebut dengan fokus pada konteks Pool PO Efisiensi Purwokerto. Secara keseluruhan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam bagi pihak manajemen PO Efisiensi Purwokerto dalam meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Di tengah persaingan usaha yang ketat, perusahaan harus mampu mengoptimalkan potensi internal, terutama yang bersumber dari SDM yang kompeten dan disiplin, sebagai upaya

meningkatkan kinerja dan daya saing jangka panjang. Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Kedisiplinan Karyawan terhadap Kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Pool PO Efisiensi Purwokerto”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompetensi karyawan terhadap motivasi kerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto?
2. Apakah terdapat pengaruh kedisiplinan karyawan terhadap motivasi kerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung kedisiplinan terhadap kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto?
6. Apakah motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kompetensi karyawan dan kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto?
7. Apakah motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kedisiplinan karyawan dan kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.
2. Untuk mengetahui pengaruh kedisiplinan karyawan terhadap motivasi kerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.
5. Untuk mengetahui pengaruh kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.
6. Untuk mengetahui motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.
7. Untuk mengetahui motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

D. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Pool PO Efisiensi Purwokerto Tahun 2026. Berdasarkan latar belakang diatas dan untuk menghindari perluasan ruang lingkup pembahasan studi ini, maka dipandang perlu untuk melakukan pembatasan secara operasional pada pengaruh kompetensi dan kedisiplinan karyawan sebagai variabel independen (X1 dan X2) terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y) dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Z) pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

E. Manfaat Penelitian

Adapun hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang terkait antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan wawasan, pengetahuan tambahan, serta kontribusi pada pengembangan manajemen sumber daya manusia khususnya terkait dengan pengaruh kompetensi dan kedisiplinan karyawan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen Pool PO Efisiensi Purwokerto dalam menetapkan kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memotivasi kerja karyawan untuk dapat mengembangkan kompetensi dan

kedisiplinan, sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat lebih efektif dan efisien.

b. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang pengaruh kompetensi dan kedisiplinan karyawan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Teori Utama (*Grand Theory*)

Dalam penelitian ini menggunakan teori keseimbangan yang dikemukakan oleh (Wexley dan Yukl dalam Sinambela, 2016) Menurutnya, ketika seseorang mendapatkan manfaat/kontribusi (*benefit to org*) dan adanya rangsangan (*inducement*) yang adil dan masuk akal dalam pekerjaannya, karyawan akan menunjukkan prestasi terbaiknya. *Benefit to org* (manfaat/kontribusi), yaitu peningkatan kemampuan melalui pelatihan, pengakuan, serta adanya penghargaan dari perusahaan. Sedangkan rangsangan (*inducement*) berupa fasilitas, pelatihan untuk mendukung kompetensi, serta aturan yang adil untuk mendukung kedisiplinan. Menurut teori keseimbangan, ketidakseimbangan antara manfaat dan rangsangan dapat menyebabkan perbedaan persepsi, penurunan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta ketidakpuasan karyawan. Ketika manfaat yang dirasakan tidak sebanding dengan usaha dan kemampuan yang telah dilakukan, maka akan timbul perasaan ketidakadilan dan sikap kecurangan karyawan yang pada gilirannya mengurangi kompetensi dan menurunkan tingkat kinerja karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, teori keseimbangan digunakan sebagai dasar konseptual untuk menganalisis hubungan antara atribut internal seseorang seperti kompetensi dan kedisiplinan dengan kinerja dengan peran

variabel mediasi motivasi kerja. Kompetensi karyawan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap adalah faktor utama yang menentukan seberapa efektif mereka melakukan pekerjaan mereka. Untuk memastikan bahwa potensi kompetensi tersebut dapat diaktualisasikan secara optimal, maka disiplin sebagai bentuk kepatuhan terhadap aturan dan standar organisasi perusahaan.

Teori ini menegaskan bahwa motivasi bukan hanya berasal dari faktor internal semata, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan dan keseimbangan yang terbangun dari perlakuan organisasi terhadap karyawan. Dengan demikian, teori keseimbangan menawarkan landasan konseptual yang mendalam mengenai pentingnya harmoni antara aspek internal (kompetensi dan kedisiplinan) dan eksternal (motivasi dan sistem penghargaan) dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pada teori ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja tidak dapat dicapai hanya melalui peningkatan kompetensi dan kedisiplinan semata, melainkan harus diiringi oleh penyediaan manfaat yang adil, insentif yang memotivasi, serta suasana kerja yang kondusif dan suportif. Dengan menerapkan pendekatan teori ketidakseimbangan dalam konteks organisasi sektor transportasi seperti Pool PO Efisiensi Purwokerto, menjadi sangat relevan sebagai dasar strategi manajemen SDM yang berorientasi pada peningkatan efisiensi, efektivitas, serta keberlanjutan daya saing organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan secara holistik dan berkelanjutan.

B. Telaah Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi MSDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan (Musnaini, 2022).

b. Pentingnya pengelolaan MSDM dalam organisasi

MSDM sangat penting bagi suatu organisasi. Tidak peduli bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat dengan visi yang berbeda untuk membantu manusia, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diawasi oleh manusia untuk mencapai misinya. Oleh karena itu, manusia merupakan elemen yang strategis dalam setiap aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini.

- 1) Pertama, sumber daya manusia digunakan untuk menentukan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan, serta untuk merancang dan membuat produk dan jasa, memantau kualitas, memasarkan produk, dan mengalokasikan sumber daya finansial. Sumber daya manusia juga mempengaruhi seberapa efektif dan efisien sebuah organisasi tersebut.
- 2) Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama dalam menjalankan bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal

organisasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien suatu organisasi mencapai tujuan organisasi.

2. Kompetensi

a. Definisi kompetensi

Menurut Scale dalam (Sutrisno, 2020) kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun kompetensi secara etimologi berarti keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik seorang pemimpin atau staf. Menurut (Boulter, Dalziel, dan Hill dalam Sutrisno, 2020) mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Menurut (Wibowo, 2016) berpendapat bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan. Menurut (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan) Pasal 1 (10) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan menurut Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), kompetensi adalah tentang bagaimana seseorang dapat mendemonstrasikan

keterampilan, pengetahuan, dan sikapnya di tempat kerja sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

b. Jenis-jenis kompetensi

1) Kompetensi teknis

Melibatkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaannya, seperti keahlian pemrograman atau desain grafis.

2) Kompetensi interpersonal

Mencakup termasuk kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik, seperti mendengarkan, berbicara dengan efektif, berempati, dan bekerja sama.

3) Kompetensi manajerial

Berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola diri sendiri dan orang lain, seperti perencanaan, kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.

4) Kompetensi konseptual

Melibatkan kemampuan untuk memahami konsep abstrak, memahami situasi kompleks, dan berfikir secara strategis dan inovatif.

c. Indikator kompetensi

Menurut (Wibowo & Utomo, 2016) menjelaskan bahwa ada ukuran dan indikator untuk memenuhi unsur kompetensi seorang karyawan atau pegawai, antara lain:

1) Pengetahuan (*Knowledge*)

Memiliki pengetahuan adalah tolak ukur pekerjaan yang mengacu pada seberapa baik karyawan memahami dan mengetahui informasi apa yang diperlukan untuk memenuhi tanggung jawab mereka serta bagaimana menggunakan teknologi dan informasi yang ada pada perusahaan dengan tepat.

2) Keterampilan (*Skill*)

Mempunyai keahlian sangat penting bagi karyawan guna mempelajari secara mendalam untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan, seperti keterampilan teknis, analisis, dan komunikasi.

3) Konsep diri atau sikap

Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri, tanggung jawab, serta kejujuran akan pekerjaan tersebut.

4) Sifat (*Trait*)

Sifat merupakan karakteristik karyawan yang masih *relative* tetap dalam diri seseorang yang mempengaruhi cara bekerja dan berinteraksi karyawan.

5) Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini dapat mendorong karyawan untuk bisa mengarahkan perilaku menuju tindakan atau tujuan yang ingin dicapai.

3. Kedisiplinan

a. Definisi kedisiplinan

Kata disiplin sangat mudah diucapkan namun terkadang sulit untuk diterapkan. Disiplin merupakan sikap dan keengganan seseorang untuk mengikuti dan mentaati standar peraturan yang berlaku di lingkungannya (Sutrisno, 2020). Menurut (Rivai & Zaenal, 2015) mendefinisikan kedisiplinan sebagai alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati peraturan yang berlaku. (Rahayu, 2022) menekankan bahwa kedisiplinan bukan sekadar kepatuhan karena adanya paksaan atau pengawasan, melainkan manifestasi dari rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan. Sedangkan menurut (Utami, 2025) menyatakan bahwa tujuan

utama disiplin kerja adalah memastikan perilaku karyawan selaras dengan aturan perusahaan. Pelanggaran aturan dapat mengganggu efektivitas organisasi. Tujuan lainnya adalah membangun rasa hormat dan kepercayaan antara pimpinan dan bawahan. Dengan mempertimbangkan teori diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah ukuran yang digunakan oleh atasan untuk mengevaluasi seberapa disiplin karyawan mereka dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki disiplin kerja akan membantu perusahaan mencapai tujuan dengan lebih cepat, sedangkan karyawan yang buruk akan melanggar dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

b. Faktor mempengaruhi tingkat kedisiplinan

Menurut Hasibuan (S. I. Wahyuni & Lubis, 2020) faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu:

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan sangat berpengaruh dalam tingkat kedisiplinan karyawan, karena tujuan dari pekerjaannya harus jelas, dan ditetapkan secara lokal, serta cukup menantang bagi kemampuan karyawannya. Sehingga karyawan harus bekerja sungguh-sungguh dan disiplin untuk mencapainya.

2) Teladan pemimpin

Teladan pemimpin berpengaruh dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan penutan oleh para bawahannya. Pemimpin harus memberi contoh yang baik dan sesuai dengan apa yang mereka katakan.

3) Balas jasa

Balas jasa termasuk gaji dan kesejahteraan, ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan karena dapat membuat karyawan merasa lebih puas, lebih mencintai pekerjaan mereka, dan membuat mereka lebih disiplin.

4) Keadilan

Keadilan mampu mendorong kedisiplinan karyawan karena ego dan sifat manusia yang selalu ingin diperlakukan sama dengan orang lain.

5) Pengawasan ketat

Pengawasan ketat berarti atasan secara aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, dan prestasi kerja karyawannya.

6) Sanksi

Sanksi dan hukuman sangat penting untuk menjaga kedisiplinan karena sanksi yang semakin berat akan membuat karyawan takut melanggar peraturan, sikap, dan perilaku yang tidak disiplin.

7) Ketegasan

Pemimpin harus tegas dan memberikan sanksi setiap anggota staf yang tidak berperilaku sesuai dengan sanksi yang ditetapkan. Pemimpin yang tegas akan disegani dan diakui sebagai pemimpin oleh anggotanya.

c. Indikator Kedisiplinan

Menurut (Rahayu, 2022) indikator disiplin kerja dibagi menjadi 5 yaitu:

1) Tingkat kehadiran

Tingkat kehadiran adalah jumlah kehadiran karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya, hal ini dapat dilihat melalui tingkat kehadiran tinggi rendahnya ketidakhadiran karyawan tersebut.

2) Tata cara bekerja

Tata cara bekerja merujuk pada cara dimana karyawan boleh mencapai hasil yang paling efisien dalam tugas mereka dengan mengimplementasikan metode kerja yang sesuai.

3) Ketaatan pada pimpinan

Karyawan wajib mematuhi setiap ketentuan dan kewajiban yang diinstruksikan oleh pimpinan mereka demi mencapai hasil kerja yang optimal.

4) Kesadaran dalam bekerja

Merupakan sikap dan tindakan karyawan dalam melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang diserahkan kepadanya dengan rasa ikhlas dan penuh rasa suka.

5) Tanggung jawab

Karyawan yang senantiasa bersedia untuk mengakui semua tindakan dan pencapaian kerjanya, maka karyawan tersebut memiliki sikap disiplin kerja yang sangat baik.

4. Motivasi kerja

a. Definisi motivasi kerja

Suatu organisasi atau perusahaan tentu ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan peran sumber daya manusia yang terlibat di organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Sumber daya manusia yang dipekerjakan agar dapat sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan, maka perusahaan harus terlebih dahulu mengetahui dan memahami motivasi sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Supaya perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada hubungan antara motivasi dengan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Motivasi, menurut (Sutiono & Putra, 2013) motivasi adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Menurutnya motivasi muncul diakibatkan oleh faktor intrinsik yaitu dari dalam diri mereka, dan faktor ekstrinsik yang

berarti dari luar diri mereka. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Sedangkan (Nasution & Priangkatara, 2022), menyatakan bahwa “ *In a measurable and planned manner, motivation is the provision of a driving force that creates a person's morale so that they are willing to cooperate and work effectively in an integrated manner with all their efforts to achieve a goal*” Secara terukur dan terencana, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menimbulkan semangat kerja seseorang sehingga mau bekerja sama dan bekerja efektif secara terpadu dengan segala daya upayanya untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi adalah suatu hal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu sering disebut sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki unsur yang berfungsi sebagai pendorongnya. Seseorang yang terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk mendapatkan apa yang ia butuhkan dan inginkan. Kebutuhan dan keinginan seseorang tentunya berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain, (Sutrisno, 2020). Pengertian lainnya tentang motivasi dikemukakan (Robbins, 2003) yaitu bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut teori

pengharapan yang dikemukakan oleh (Handoko, 1999) yaitu “Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan”.

(Dewi & Trihudiyatmanto, 2020), mendefinisikan bahwa motivasi merupakan faktor krusial yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja mencerminkan antusiasme dan kesediaan karyawan untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya, di mana tingkat motivasi ini sangat dipengaruhi oleh adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi serta harapan akan imbalan atau hasil yang akan diterima setelah menyelesaikan pekerjaan tersebut. Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan dan persepsi seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

b. Indikator motivasi kerja

Menurut (Dewi & Trihudiyatmanto, 2020), terdapat beberapa indikator motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

1) Daya pendorong

Pemimpin akan memberikan dorongan kepada karyawan dan memotivasinya untuk melaksanakan pekerjaan terbaiknya.

2) Kemauan

Karyawan harus mampu menjalankan tugasnya dengan sepenuh hati tanpa adanya paksaan dari pihak lain.

3) Kerelaan

Karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, perlu berhati-hati dan bersedia menginvestasikan waktunya demi menyelesaikan pekerjaan tersebut.

4) Keahlian

Dengan adanya keahlian karyawan maka mampu untuk mengembangkan pengetahuan barunya.

5) Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara terstruktur untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

6) Kewajiban

Kewajiban karyawan wajib dipenuhi dan diselesaikan secara tanggung jawab.

7) Tujuan

Pimpinan harus mengetahui cara dalam mengatur dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Faktor motivasi kerja

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Frederick Herzberg ada dua faktor yang mendorong atau memotivasi orang untuk bekerja, yaitu: Faktor Motivator Faktor motivator disebut juga dengan kondisi intrinsik, adalah kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat dalam menghasilkan kinerja karyawan. Jika kondisi ini tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

(Manullang, 1981) menyatakan bahwa faktor-faktor motivator meliputi:

- 1) *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
- 2) *Recognition* (pengakuan)
- 3) *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- 4) *Responsibilities* (tanggung jawab)
- 5) *Advancement* (pengembangan)

Motivasi internal adalah motivasi yang dibangkitkan dari dirinya sendiri, dimana tenaga kerja dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaan yang memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan pada dirinya. Motivasi internal disebut juga faktor motivator. Faktor *Hygiene* disebut juga dengan kondisi ekstrinsik, adalah suatu keadaan pekerja yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan. Apabila kondisi tersebut ada, maka hal itu tidak memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor- faktor

yang membuat individu merasa tidak puas (*dissatisfiers*), karena faktor- faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan hirarki yang paling rendah, yaitu tingkat tidak adanya kepuasan (*non-dissatisfiers*). Menurut (Manullang, 1981) menyatakan faktor *hygiene* meliputi:

- a) *Policy and administration* (kebijakan dan administrasi)
- b) *Technical supervisor* (supervisi perusahaan)
- c) *Interpersonal supervisor* (hubungan antar pribadi)
- d) *Working condition* (kondisi kerja)
- e) *Wages* (gaji/upah)

Faktor *hygiene*, pada dasarnya adalah hubungan kerja dengan lingkungan kerja dimana karyawan bekerja, sehingga apabila faktor ini diabaikan atau dibiarkan tidak sehat, maka akan menimbulkan ketidak puasan para karyawan. Motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar yang berupa peraturan dan kebijaksanaan perusahaan. Motivasi eksternal disebut faktor *hygiene*.

5. Kinerja

- a) Definisi kinerja

Kinerja atau *performance* merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam menjalankan program tindakan atau kebijakan untuk mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi yang telah

dinyatakan melalui rencana strategis dalam sebuah perusahaan. Menurut (Wexley dan Yukl dalam Sinambela, 2016) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang berpendapat bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal apabila ia mendapatkan manfaat dan terdapat rangsangan dalam pekerjaannya. Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Jufrizen, 2023). Menurut (Sinambela, 2016) kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. (Mangkunegara, 2017) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Wibowo & Utomo 2016) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Pendapat lain (Riva'i & Basri dalam Sinambela, 2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dari berbagai pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, kinerja bergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh oleh karyawan.

b) Faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja

Menurut (Wirawan, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, adalah faktor bawaan pegawai dan faktor yang diperoleh seiring berjalannya waktu. Faktor bawaan termasuk bakat dan sifat pribadi, serta kondisi fisik dan mental. Faktor yang diperoleh termasuk pengetahuan dan keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan keinginan untuk bekerja.
- 2) faktor lingkungan internal, yaitu dukungan dari perusahaan tempatnya bekerja. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi termasuk visi, misi, tujuan, kebijakan, teknologi, strategi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya, dan teman sekerja. Faktor ini sangat memengaruhi rendahnya kinerja pegawai.

- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di luar lingkungan organisasi. Faktor eksternal ini termasuk kompetitor, kehidupan politik dan ekonomi, sosial budaya, serta hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

c) Indikator kinerja

Menurut (Robbins, 2003) indikator kinerja karyawan meliputi:

- 1) Kualitas kerja

Pengukuran kualitas kerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan seorang karyawan. Kualitas yang baik dapat mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan tugas, sehingga bermanfaat bagi tujuan perusahaan.

- 2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merujuk pada jumlah jenis pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satu waktu, seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- 3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah ukuran seberapa baik suatu aktivitas diselesaikan pada saat yang telah ditentukan, dilihat dari perspektif kerja sama dengan hasil yang diperoleh serta memanfaatkan waktu yang ada untuk kegiatan lainnya.

4) Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran seberapa optimal sumber daya organisasi seperti, tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku yang dimanfaatkan dengan tujuan meningkatkan output dari setiap unit yang menggunakan sumber daya tersebut.

5) Kemandirian

Kemandirian adalah ukuran sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan janji yang telah dibuat. Kemandirian juga mencerminkan sejauh mana pegawai memiliki keterikatan dengan organisasi serta rasa tanggung jawab mereka terhadap perusahaan.

C. Penelitian Terdahulu

Dalam melengkapi penelitian ini, maka peneliti menyertakan tambahan temuan-temuan riset dari penelitian sebelumnya untuk memberikan gambaran mengenai hubungan antara kompetensi dan kedisiplinan karyawan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja.

Untuk memperjelas penelitian ini, berikut disajikan penelitian terdahulu yang relevan:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Imron Amrulloh, Theresia Pradiani, 2025)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT Tata Bara Utama Aceh	Kuantitatif	Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tata Bara Utama Aceh. Motivasi kerja juga memediasi kedua variabel dengan hasil positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	(Heliyana, 2024)	Pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Guru SMKN1 Situbondo melalui motivasi kerja.	Kuantitatif	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru SMKN1 Situbondo.
3.	(Norkhalisa, 2024)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan.	Kuantitatif	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan
4.	(Pratama & Pontjo, 2023)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Surya	Kuantitatif	Disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja secara langsung. Motivasi kerja juga mampu memediasi secara penuh pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap

		Bangun Persada Indah Surabaya.		kinerja karyawan pada PT. Surya Bangun Persada Indah Surabaya.
5.	(Susilo dkk., 2020)	Pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior pada Badan Pengembangan SDM Provinsi Sumatera Utara.	Kuantitatif	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
6.	(Pandhita Aldhi, Karnadi, 2022)	Pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Pegadaian Cabang Pembantu Asembagus)	Kuantitatif	Kompetensi dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Pembantu Asembagus. Motivasi kerja juga memediasi kedua variabel dengan hasil positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	(Pariesti dkk., 2022)	Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat	Kuantitatif	Motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan.

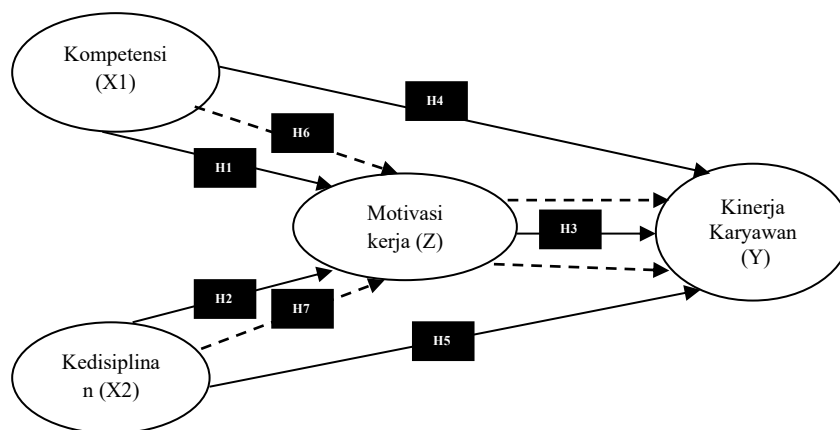
		Kabupaten Katingan.		
8.	(Sudarmanto dkk., 2022)	Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi.	Kuantitatif	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi.
9.	(Wijaya, 2019)	Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.	Kuantitatif	Disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi mampu memediasi pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap Kinerja karyawan.

D. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir atau kerangka konseptual adalah suatu keterkaitan antara teori atau konsep yang mendukung dalam penelitian ini, dimana hal tersebut dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah. Kerangka konseptual dijadikan peneliti sebagai pedoman untuk

menjelaskan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini secara sistematis. Kerangka konseptual yang menjadi hubungan antar variabel dalam penelitian ini meliputi Kompetensi (X1), Kedisiplinan Karyawan (X2), Motivasi kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan keterangan di atas dapat di gambarkan kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

E. Pengembangan Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2019) hipotesis adalah sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh setiap individu, dimana karakteristik tersebut dapat dilihat dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh setiap individu. Disamping itu, kompetensi juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan pengalaman, teknologi, dan ilmu pengetahuan yang relevan dengan bidang pekerjaan. Dengan adanya kompetensi yang kuat pada seorang individu, maka individu tersebut dapat lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja kerja mereka sehingga mencapai kinerja yang lebih baik dan hasil yang maksimal. Motivasi kerja adalah manifestasi dari keinginan untuk melakukan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi tanggung jawab dan tugas dengan sebaik mungkin. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efisien melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan mampu memberikan motivasi kepada karyawan dan dapat memperbaiki kinerjanya dalam bekerja. Dengan demikian, kompetensi dan motivasi kerja merupakan faktor yang dapat saling memengaruhi hasil kerja individu.

Hasil penelitian yang dilaksanakan oleh (Yudiatmojo & Asiati, 2022) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT Pertamina Drilling Services Project Sumatera bagian selatan. Penelitian lain juga dilakukan oleh

(Idayati, 2020), (Sari & Trifiyanto, 2019), dan (Pariesti et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dari penjelasan diatas dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

2. Kedisiplinan karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

kedisiplinan merupakan sikap yang ada pada diri karyawan untuk mengikuti semua peraturan yang diterapkan di dalam perusahaan. Di dalam suatu organisasi atau perusahaan disiplin sangat penting, sebab tanpa adanya dukungan disiplin dari pekerja perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuannya. Semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin meningkat pula motivasi mereka dalam bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan (L. Wahyuni & Karneli, 2021), mengatakan bahwa disiplin kerja memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja para pegawai di Hotel Batiqa serta Hotel Pesonna Pekanbaru. Hasil serupa ditunjukkan oleh (Pratama & Pontjo, 2023), yang menegaskan bahwa kedisiplinan memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan dengan meningkatkan dan mempengaruhi motivasi di

PT. Surya Bangun Persada Indah Surabaya. Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

H2 : Kedisiplinan karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

Kinerja karyawan adalah evaluasi tentang bagaimana seseorang menjalankan pekerjaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang berhubungan dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan, dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Motivasi dapat dipahami sebagai dorongan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, yang bisa muncul baik dengan kesadaran penuh maupun secara tidak sadar. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi pasti akan lebih produktif di tempat kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Norkhalisah, 2024) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan, sebaliknya apabila semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi pula motivasi kerjanya. Hasil serupa ditunjukkan oleh penelitian (Heliyana, 2024), yang mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan pada Guru SMKN1 Situbondo. Dari penjelasan berikut dapat disimpulkan bahwa:

**H3 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja
karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.**

4. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi hasil kinerja karyawan adalah kompetensi. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki, serta didukung oleh sikap yang diperlukan perusahaan atau organisasi, sehingga mendapatkan hasil kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi menurut (Fadude, 2019) adalah pondasi dari sifat setiap individu dalam menunjukkan cara berpikir atau bertindak, menyesuaikan diri dengan situasi, dan mempertahankannya secara berkelanjutan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional spesifik yang menjadi identitas dari individu yang profesional. Jika memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, seorang karyawan akan mampu memberikan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sepenuhnya. Begitu juga sebaliknya, jika tingkat kompetensi yang dimiliki seorang individu rendah, maka karyawan tersebut akan

menghasilkan kinerja yang buruk, sehingga tujuan dari perusahaan tidak dapat tercapai secara optimal.

Hasil penelitian oleh (Imron Amrulloh, Theresia Pradiani, 2025), menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT Tata Bara Utama Aceh.. Hasil penelitian (Prayogi dkk, 2023), (Hermawan, 2019) dan (Rosmaini & Tanjung, 2019) juga menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan berikut dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

5. Kedisiplinan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Kedisiplinan merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja adalah sikap yang merujuk pada kesadaran individu untuk mengikuti semua peraturan yang berlaku di organisasi atau perusahaan (Sinambela, 2016). Dalam setiap organisasi atau perusahaan, kedisiplinan harus diutamakan karena tanpa adanya dukungan karyawan yang disiplin, sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dengan meningkatkan disiplin seorang karyawan, motivasi kerja mereka juga cenderung akan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Damayanti, 2022) menyimpulkan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Cabang Pondok Gede. Hal ini menunjukkan bahwa, jika disiplin kerja karyawan ditingkatkan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. Hasil penelitian lain juga dilakukan oleh (Heliyana, 2024) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru SMKN1 Situbondo. Oleh karena itu, disiplin kerja adalah aspek krusial dalam mendorong karyawan mencapai target perusahaan secara optimal. Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan rumus sebagai berikut:

H5 : Kedisiplinan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

6. Peran mediasi motivasi kerja pada hubungan kompetensi karyawan dan kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor keterampilan dan motivasi kerja. Artinya, jika seseorang memiliki potensi dan keahlian dalam diri mereka maka akan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa jika karyawan menerima dorongan atau bantuan dari atasan maupun kolega, hal itu bisa memberikan tambahan energi bagi karyawan yang sudah memiliki keahlian maupun bagi karyawan yang masih dalam tahap pengembangan keterampilan.

Hasil penelitian oleh (Imron Amrulloh, Theresia Pradiani, 2025) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Tata Bara Utama Aceh. Hasil penelitian lain (Pandhita Aldhi, Karnadi, 2022) juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Berdasarkan penjelasan maka dapat disimpulkan bahwa:

H6 : Motivasi kerja memediasi hubungan antara kompetensi karyawan dan kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

7. Peran mediasi motivasi kerja pada hubungan kedisiplinan karyawan dan kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Berdasarkan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu faktor disiplin kerja serta motivasi kerja. Disiplin kerja memberikan dampak pada motivasi kerja sehingga terciptalah rasa tanggung jawab terhadap tugas yang ada. Motivasi kerja memainkan peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Apabila karyawan menerima dukungan dalam melakukan tugasnya, maka hasil kerja mereka akan semakin baik. Selain itu, karyawan juga akan lebih berenergi dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan lebih cepat.

Menurut hasil dari penelitian (Wijaya, 2019) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sehingga disimpulkan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan keduanya pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng. Penelitian serupa juga dilakukan oleh (Sudarmanto dkk., 2022) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi. Berdasarkan teori dan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

H7 : Motivasi kerja memediasi hubungan antara kedisiplinan karyawan dan kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2024) desain penelitian merupakan rencana atau strategi yang berisi rangkaian prosedur dan metode yang digunakan peneliti untuk menghimpun serta menganalisis data, dengan tujuan menentukan variabel yang menjadi fokus penelitian.

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Sari & Trifiyanto, 2019), pendekatan asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mencari hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih sesuai dengan variabel variabel yang terkait. Menurut (Sugiyono, 2024) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berasal dari filsafat positivisme dan digunakan untuk menguji populasi atau sampel tertentu dengan cara pengumpulan data melalui instrumen penelitian. Variabel-variabel tersebut diukur sesuai dengan instrumen penelitian yang digunakan sehingga data yang mengandung angka atau numerik dapat dianalisis. Variabel yang ingin dianalisis dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (*independent variable*) terdiri dari kompetensi dan disiplin kerja, variabel terikat (*dependent variable*) terdiri dari kinerja karyawan, dan variabel mediasinya yaitu motivasi kerja.

2. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini tempat yang digunakan penulis yaitu pada Pool PO Efisiensi Purwokerto yang berlokasi di Jl. Suwatio, Karanggayam, Kec. Purwokerto Selatan, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Pool PO Efisiensi merupakan salah satu UMKM yang bergerak pada bidang otobus di daerah Purwokerto dan tentunya karyawan harus mempunyai kompetensi yang sesuai dengan karakteristik sumber daya manusia salah satunya adalah kedisiplinan yang relevan dengan variabel penelitian ini.

3. Jadwal Penelitian

Jadwal pelaksanaan penelitian akan dilaksanakan dalam waktu bulan terhitung dari bulan Januari hingga bulan September 2026. Berikut ini penjelasan kegiatan beserta waktu penelitiannya yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 3. 1 Waktu Penelitian

[illegible]

	menyelesaikan proposal									
4.	Seminar Pro-posal Skripsi									
5.	Revisi pro-posal dan persetujuan skripsi									
6.	Pengumpulan dan pengolahan data									
7.	Proses bimbingan untuk menyelesaikan skripsi									
8.	Ujian skripsi, revisi skripsi, dan pengesahan skripsi									

4. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data mentah yang diambil secara langsung oleh peneliti kepada responden melalui penyebaran wawancara, kuesioner, dan observasi yang dilakukan peneliti di lokasi penelitian. Data ini diperoleh berdasarkan tanggapan, persepsi, dan pengalaman kerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto mengenai kemampuan sumber daya manusia, kompetensi, kedisiplinan, motivasi kerja, serta kinerja karyawannya.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang diterapkan untuk menganalisis populasi atau sampel secara spesifik (Sugiyono, 2024) Serta pengumpulan datanya menggunakan instrumen

penelitian berupa angka-angka dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah dibuat. Penggunaan data primer dan data kuantitatif dipilih penulis karena dianggap lebih akurat dan relevan dengan kondisi nyata pada lapangan.

5. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

a. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2024), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi tidak hanya mencakup manusia, melainkan terdiri dari objek maupun peristiwa alam lainnya. Dengan kata lain populasi adalah kumpulan individu atau objek yang ada dalam area penelitian dan relevan dengan tujuan kajian penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto, dengan jumlah total 54 orang. Populasi ini mencakup tenaga kerja yang terlibat dalam berbagai operasional, yaitu karyawan kantor produksi, supir, dan crew.

b. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2024), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, dimana sampel yang dari populasi tersebut harus benar-benar

representative atau mewakili populasi yang diteliti. Jika, populasi terlalu besar sehingga tidak memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan, maka penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan ukuran sampel menggunakan sampel jenuh yaitu seluruh populasi tenaga kerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto dengan jumlah total 54 orang.

c. Teknik Sampling

Teknik pengumpulan data adalah metode yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data dalam penelitian. Menurut (Sugiyono, 2024) teknik pengumpulan data sangatlah penting dalam penelitian, karena seluruh pertanyaan yang diajukan harus dijawab melalui data yang diperoleh.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Menurut (Nurrahman, 2022), sampel jenuh adalah penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel. Dengan Teknik pengambilan sampel yang digunakan, maka seluruh karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto yang berjumlah 54 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

6. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah suatu cara untuk mengumpulkan data-data yang relevan bagi penelitian dengan tujuan untuk

menampilkan data-data yang ada. Dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan kuesioner (angket).

a. Wawancara (*interview*)

Menurut (Sugiyono, 2019) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah responden sedikit atau kecil. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan survei pendahuluan guna mendapatkan identifikasi masalah yang terdapat pada Pool PO Efisiensi Purwokerto melalui proses wawancara secara langsung dengan manajer dan karyawan.

b. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati secara langsung objek penelitian untuk memperoleh informasi yang relevan. Data yang diperoleh dapat berupa catatan, angka, maupun dokumentasi visual yang mencerminkan kondisi nyata dilapangan. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan dengan datang langsung di Pool PO Efisiensi Purwokerto untuk melihat secara langsung bagaimana kompetensi karyawan yang ada dan sistem kedisiplinan yang diterapkan,

sehingga diperoleh data nyata mengenai aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Kuesioner (angket)

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yang dikenal sebagai kuesioner atau angket, baik secara *online* maupun *offline*. Menurut (Sugiyono, 2024) kuesioner adalah jenis pengumpulan data dimana responden diminta untuk menjawab seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis. Tujuan dari pemilihan teknik ini adalah untuk mendapatkan data yang akurat dan efisien. Teknik skala yang digunakan dalam pembuatan kuesioner yaitu skala likert dengan bentuk checklist dari setiap pertanyaan/pertanyaan yang mempunyai opsi sebagai berikut (Sugiyono, 2024):

Tabel 3. 2 Skala Likert

No.	Keterangan	Bobot Nilai (Skor)
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Netral (N)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

B. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

1. Definisi Konseptual

Variabel penelitian menurut (Sugiyono, 2019) merupakan karakteristik, kualitas, atau nilai yang terdapat pada individu, objek,

maupun aktivitas yang memiliki variasi tertentu dan ditentukan oleh peneliti untuk dianalisis agar dapat diperoleh data serta dapat ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, variabel yang diterapkan terdiri dari variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini meliputi Kompetensi (X1) dan Kedisiplinan karyawan (X2). Namun peneliti menambahkan variabel mediasi untuk mengetahui bagaimana variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen. Peneliti menggunakan Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Sementara itu, variabel dependen (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu kinerja karyawan (Y). Setiap variabel tentunya membutuhkan pemahaman yang lebih lanjut, maka peneliti menambahkan uraian konseptual dari variabel penelitian ini:

a. Kompetensi Karyawan

Menurut (Wibowo, 2016) kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan atau melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut. Ini berarti kompetensi bukan hanya penguasaan teori semata, melainkan bentuk integrasi antara keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) yang mendalam, sifat dan motif seseorang. Kemampuan tersebut dapat diperkuat oleh sikap kerja

(*attitude*) yang positif untuk memberikan kontribusi maksimal pada perusahaan.

b. Kedisiplinan Karyawan

(Rahayu, 2022) mendefinisikan bahwa disiplin kerja bukan hanya sekedar patuh akibat tekanan atau pengawasan, tetapi juga merupakan wujud dari rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan. Ini berarti mencakup ketaatan terhadap waktu dan tingkat kehadiran, tata cara mereka bekerja, kepatuhan pada standar operasional perusahaan (SOP), serta rasa tanggung jawab. Dengan demikian, para karyawan harus mampu mengelola waktu dengan baik dan bijak.

c. Motivasi Kerja

Motivasi dalam konteks penelitian ini mencerminkan keadaan mental yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku karyawan agar tetap berkomitmen dalam mencapai kinerja yang optimal (Dewi & Trihudyatmanto, 2020). Motivasi dianggap sebagai hasil dari interaksi antara individu dengan situasi yang dihadapinya yang dinilai melalui dimensi kebutuhan untuk mencapai prestasi, keinginan untuk terhubung dengan rekan-rekan, serta dorongan untuk mendapatkan pengakuan atau kekuasaan dalam tempat kerja.

d. Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja karyawan adalah hasil dari usaha dalam aspek kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja ketika menjalankan tugas yang telah dipertanggungjawabkan kepadanya. Konsep kinerja ini menekankan pada alat ukur keberhasilan tugas yaitu, kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan, serta kemandirian dalam mengatur ketepatan waktu penyelesaian tugas sesuai dengan standar operasional perusahaan (SOP).

2. Definisi Operasional Variabel

Pada penelitian ini, setiap variabel dijelaskan secara operasional dengan menurunkan indikator dari definisi konseptual, kemudian dituangkan ke dalam instrumen penelitian berupa kuesioner.

Tabel 3. 3 Definisi Oprasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
Kompetensi (X1)	Menurut Boulter, Dalziel, dan Hill dalam Sutrisno (2020:203) mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.	(Wibowo, 2016): a) Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) b) Keterampilan (<i>Skill</i>) c) Konsep diri atau sikap d) Sifat (<i>Trait</i>) e) Motif
Kedisiplinan Karyawan (X2)	Menurut (Sutrisno, 2020) mengungkapkan bahwa disiplin merupakan sikap dan keengganan seseorang untuk mengikuti dan mentaati	(Rahayu, 2022): a) Tingkat kehadiran b) Tata cara bekerja

	standar peraturan yang berlaku di lingkungannya.	c) Ketaatan pada pimpinan d) Kesadaran dalam bekerja e) Tanggung jawab
Motivasi Kerja (Z)	Menurut (Agus Sutiono, 2011:224), motivasi adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi dan motivasi muncul akibat faktor intrinsik yaitu dari dalam diri mereka, dan faktor ekstrinsik yang dari luar diri.	(Dewi & Trihudiyatmanto, 2020): a) Daya pendorong b) Kemauan c) Kerelaan d) Keahlian e) Keterampilan f) Kewajiban g) Tujuan
Kinerja Karyawan (Y)	Menurut (Jufrizen, 2022), mendefinisikan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.	(Robbins, 2003): a) Kualitas kerja b) Kuantitas kerja c) Ketepatan waktu d) Efektivitas e) Kemandirian

C. Teknik Analisis Data

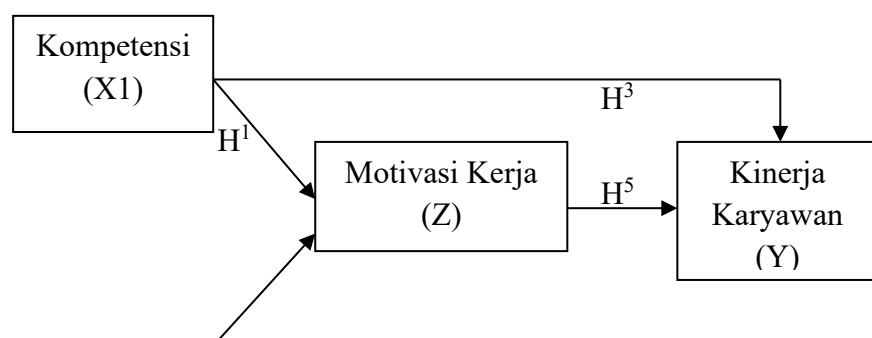
Teknik analisis data adalah metode yang digunakan untuk mengolah dan menyusun informasi secara terstruktur yang diperoleh dari hasil catatan lapangan, wawancara, maupun hasil dokumentasi. Tahapan ini dilakukan dengan cara mengelompokkan informasi ke dalam kategori-kategori, yang dipecahkan menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, kemudian disusun kembali dengan pola tertentu menjadi elemen-elemen yang dianggap paling krusial untuk dianalisis lebih dalam. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis data kuantitatif, yakni menguji serta

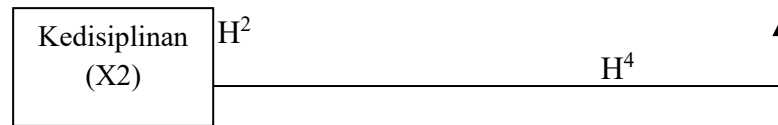
menganalisis data melalui penghitungan angka dan kemudian menarik kesimpulan berdasarkan uji tersebut dengan rumus di bawah ini:

1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan penelitian (Yudiatmojo & Asiati, 2022), pendekatan analisis jalur digunakan untuk memahami hubungan sebab dan akibat antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel eksogen merupakan variabel yang tidak memiliki penyebab jelas atau dalam diagramnya tidak terdapat panah yang menunjuk ke variabel tersebut. Sementara itu, variabel endogen adalah variabel yang memiliki penyebab jelas, ditandai dengan adanya tanda panah dalam diagram yang mengarah ke variabel tersebut.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan analisis 2 jalur, dikarenakan pada penelitian ini menggunakan variabel *intervening* atau mediasi sebagai penghubung antara dua variabel bebas yaitu kompetensi dan kedisiplinan karyawan terhadap variabel terikatnya yakni kinerja karyawan. Teknik analisis ini diterapkan untuk mengidentifikasi dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang muncul dalam penelitian ini dengan menggunakan data yang dikumpulkan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dalam penelitian ini digambarkan melalui diagram model persamaan teknik analisis jalur, sebagai berikut:





Gambar 3. 1 Teknik Analisis Jalur

Keterangan:

- Jalur 1:
1. Pengaruh Langsung: X1 terhadap Y
 2. Pengaruh tidak langsung: X1 terhadap Y melalui Z

- Jalur 2:
1. Pengaruh Langsung: X2 terhadap Y
 2. Pengaruh tidak langsung: X2 terhadap Y melalui Z

2. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik analisis yang sangat efektif sehingga tidak bergantung pada banyak asumsi dan data tidak perlu memiliki distribusi normal multivariat (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval hingga rasio bisa digunakan dalam model yang sama). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis regresi partial (*partial least square*) yang bertujuan untuk menyelesaikan rumusan masalah serta menguji hipotesis dalam penelitian ini. Setiap hipotesis akan dievaluasi dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0 windows, guna menguji hubungan antar variabel. *Partial least square* (PLS) merupakan komponen utama dari pendekatan *Structural Least Modelling* (SEM) yang mengalami perkembangan dari metode berbasis kovarian menjadi metode berbasis varian. SEM ini merupakan teknik analisis yang dibuat untuk mengatasi keterbatasan yang dimiliki oleh metode regresi tradisional.

Menurut (Ghozali & Latan, 2020), analisis SmartPLS terdiri dari sub bab model yaitu model pengukuran yang disebut *outer model* dan model struktural yang disebut *inner model*.

a. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji Model Pengukuran adalah suatu model yang menggambarkan keterkaitan hubungan antara indikator dan variabel laten atau konstruk (Setiabudi & Setiawan, 2025). Menurut (Ghozali & Latan, 2020), model pengukuran atau outer model ini menjelaskan bahwa hubungan antara setiap blok indikator dengan variabel latennya. Outer model digunakan untuk menguji validitas konstruk serta reliabilitas instrumen. Hal ini sangat penting untuk memahami sejauh mana alat ukur penelitian mampu menilai apa yang seharusnya dinilai dan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam memberikan jawaban pada kuesioner instrumen penelitian.

Menurut (Musyaffi dkk., 2022), analisis model pengukuran menggunakan dua bentuk pengujian sebagai berikut:

1) *Convergent validity* (Uji validitas konvergen)

Convergent validity merupakan uji yang digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu konstruk yang saling berhubungan secara positif, dengan menggunakan metode parameter outer loading dan AVE. Jika angka outer loading $>0,7$

maka dapat dianggap signifikan secara partial. Namun sebaliknya, apabila nilai outer loadingnya $<0,5$ maka indikator tersebut dinyatakan tidak valid dan harus dilakukan reduksi. Karena hasil dari pengujian ini dinyatakan valid apabila berada diatas angka 0,7 (Hair dkk, 2021). Nilai antara 0,5 hingga 0,6 masih dapat diterima asalkan mampu menjelaskan variasi indikator minimal 50%.

Kriteria dari uji ini dapat dilihat di bawah ini:

- a) Average Variance Extracted (AVE) = $>0,5$
- b) Cronbach's alpha = $>0,7$
- c) Composite Reliability = $>0,6$

2) *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Discriminant Validity merupakan cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui sejauh mana uji suatu konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya. Ini berarti nilai setiap konstruk wajib lebih tinggi dibandingkan nilai konstruk yang lain ketika diukur dengan item. Diharapkan nilai cross loading akan $>0,7$. (Ghozali & Latan, 2020). Dalam penelitian ini menggunakan website SmartPLS, maka pengukuran terbaru yang terbaik adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk terhadap nilai korelasi tersebut dengan konstruk lainnya. Terakhir, melihat nilai Heretroit – Monotraid Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.9 maka suatu konstruk memiliki

validitas diskriminan yang baik dan benar-benar bersifat unik tidak tumpang tindih secara statistik (Hair Jr, 2021).

3) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa survei kuesioner pada penelitian ini tetap konsisten dengan penelitian sebelumnya yang mengandung tema dan tujuan yang sama.

- a) Uji *Cronbach Alpha*, digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator dalam sebuah konstruk tersebut konsisten. Semakin tinggi nilainya, semakin reliabel juga instrumen tersebut. Variabel yang nilainya $> 0,7$ maka dikatakan memenuhi *Cronbach alpha*.
- b) Uji *Composite Reliability*, Pengujian ini digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator pada suatu variabel dapat diandalkan. Pengujian ini dianggap reliabel apabila nilai *composite reliability* berada pada rentang 0,6 hingga 0,7 (Ghozali & Latan, 2020).

b. Analisis Model Structural (*Inner Model*)

Menurut (Ghozali & Latan, 2020), *inner model* atau model struktural menunjukkan relasi atau kekuatan estimasi di antara variabel laten atau konstruk yang didasarkan pada inti teori. Hal serupa juga disampaikan oleh (Setiabudi & Setiawan, 2025) Model struktural merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan

hubungan antar variabel laten atau konstruk. Indikator yang digunakan dalam pengukuran model struktural antara lain:

1) Uji *path coefficient* atau *R-Square*

Uji *R-square* merupakan metrik yang menunjukkan seberapa besar persentase perubahan nilai dari variabel yang terpengaruh (variabel dependen) yang dapat diuraikan oleh variabel yang mempengaruhi (variabel independen). Terdapat tiga kriteria dalam penilaian uji *R-square* menurut (Ghozali & Latan, 2020) sebagai berikut:

- a) Jika nilai *R-square* = 0,75 maka model tersebut kuat
- b) Jika nilai *R-square* = 0,50 maka model tersebut sedang
- c) Jika nilai *R-square* = 0,25 maka model lemah atau buruk

2) Uji *F-Square*

Uji *F-Square* adalah alat untuk menilai seberapa besar pengaruh relatif dari variabel-variabel yang memengaruhi variabel independen terhadap variabel yang berdampak pada variabel dependen. Uji *F-Square* ini dikenal sebagai pengaruh perubahan dari *R-Square*, yaitu perubahan nilai *R-square* ketika satu variabel tertentu dikeluarkan dari model untuk menentukan apakah variabel yang dihapus itu memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel bebas.

Menurut (Juliandi, 2018), terdapat tiga kriteria dalam penilaian *F-Square* sebagai berikut:

- a) Jika nilai *F-Square* = 0,02 maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen kecil.
- b) Jika nilai *F-Square* = 0,15 maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sedang.
- c) Jika nilai *F-Square* = 0,35 maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen besar.

3) *Goodness of Fit* (GoF)

Uji kriteria *Goodness of Fit* dilakukan untuk memvalidasi kinerja model secara keseluruhan. GoF merupakan ukuran tunggal untuk mengevaluasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural atau antara inner model dan outer model (Ghozali, 2021) Nilai *Goodness of Fit* (GoF digunakan untuk mengevaluasi kinerja model secara keseluruhan yang diperoleh dari hasil perkalian antara rata-rata *Communalities* dengan *R-Square* model (Setiabudhi, 2025). Adapun rumus yang digunakan uji kriteria ini adalah:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{COM} \times \text{R2}}$$

COM bergaris: *Average communalities* (AVE)

R2: Rata-rata R-Square

Nilai GoF yaitu antara 0 sampai 1 dengan interpretasi nilai 0,1 yang menandakan GoF kecil, selanjutnya 0,25 menandakan GoF moderat, dan 0,36 yang menandakan GoF besar.

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam analisis PLS-SEM adalah tahapan penting dalam evaluasi model struktural yang dilakukan menggunakan metode Bootstrapping (Setiabudhi dkk, 2025). Menurut (Hair dkk, 2021) proses ini dilakukan agar mengurangi kesalahan pada data penelitian dan menghasilkan nilai perkiraan yang tepat. Hasil utama pada Bootstrapping disajikan melalui tiga parameter utama yaitu:

a. Koefisien jalur

Koefisien jalur digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel. Menurut (Hair dkk, 2021), nilai yang berada pada rentang antara -1 hingga +1. Nilai yang semakin mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat atau (searah), sedangkan nilai yang mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat (berlawanan arah). Jika nilai mendekati 0 maka hubungan antar variabel dianggap lemah atau tidak berpengaruh. Dalam penelitian ini, koefisien jalur digunakan untuk membuktikan apakah variabel independen memberikan kontribusi yang searah terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

b. *t-Statistic*

Merupakan nilai yang digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh secara statistik. Berdasarkan (Setiabudhi dkk,

2025), standar signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) Maka kriteria pengambilan keputusannya adalah:

- 1) Jika $t\text{-statistic} > 1,96$: Maka dapat dinyatakan berpengaruh signifikan atau terdapat hubungan.
- 2) Jika $t\text{-statistic} < 1,96$: Maka dapat dinyatakan berpengaruh tidak signifikan atau tidak ada hubungan.

c. *P-value*

Merupakan probabilitas kesalahan dalam menolak hipotesis nol. Kriteria penerimaan hipotesis menurut (Hair dkk, 2021) sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $p\text{-value} < 0,05$ maka signifikan karena hipotesis nol ditolak, dan hipotesis penelitian diterima. Ini berarti variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi.
- 2) Jika nilai $p\text{-value} > 0,05$ maka tidak signifikan karena hipotesis nol diterima, dan hipotesis penelitian ditolak. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi.

d. *Direct effect* (Pengaruh Langsung)

Uji ini digunakan untuk melakukan pengujian yang berfokus pada hubungan antara variabel yang terjadi secara garis lurus tanpa melalui perantara (mediasi). Dalam penelitian ini, terdapat 5

hubungan utama yang harus diuji dengan *dirrect effect*, yaitu meliputi:

- a) Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja
 - b) Pengaruh kedisiplinan karyawan terhadap motivasi kerja.
 - c) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
 - d) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
 - e) Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan.
- e. *Indirect Effect* (Pengaruh tidak langsung)

Merupakan pengujian hubungan antara variabel eksogen (kompetensi dan kedisiplinan) terhadap variabel endogen (Kinerja karyawan) yang terjadi melalui variabel mediasi (motivasi kerja). Pengujian ini digunakan guna melihat apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, terdapat 2 hubungan tidak langsung yakni:

- a) Kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
- b) Kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

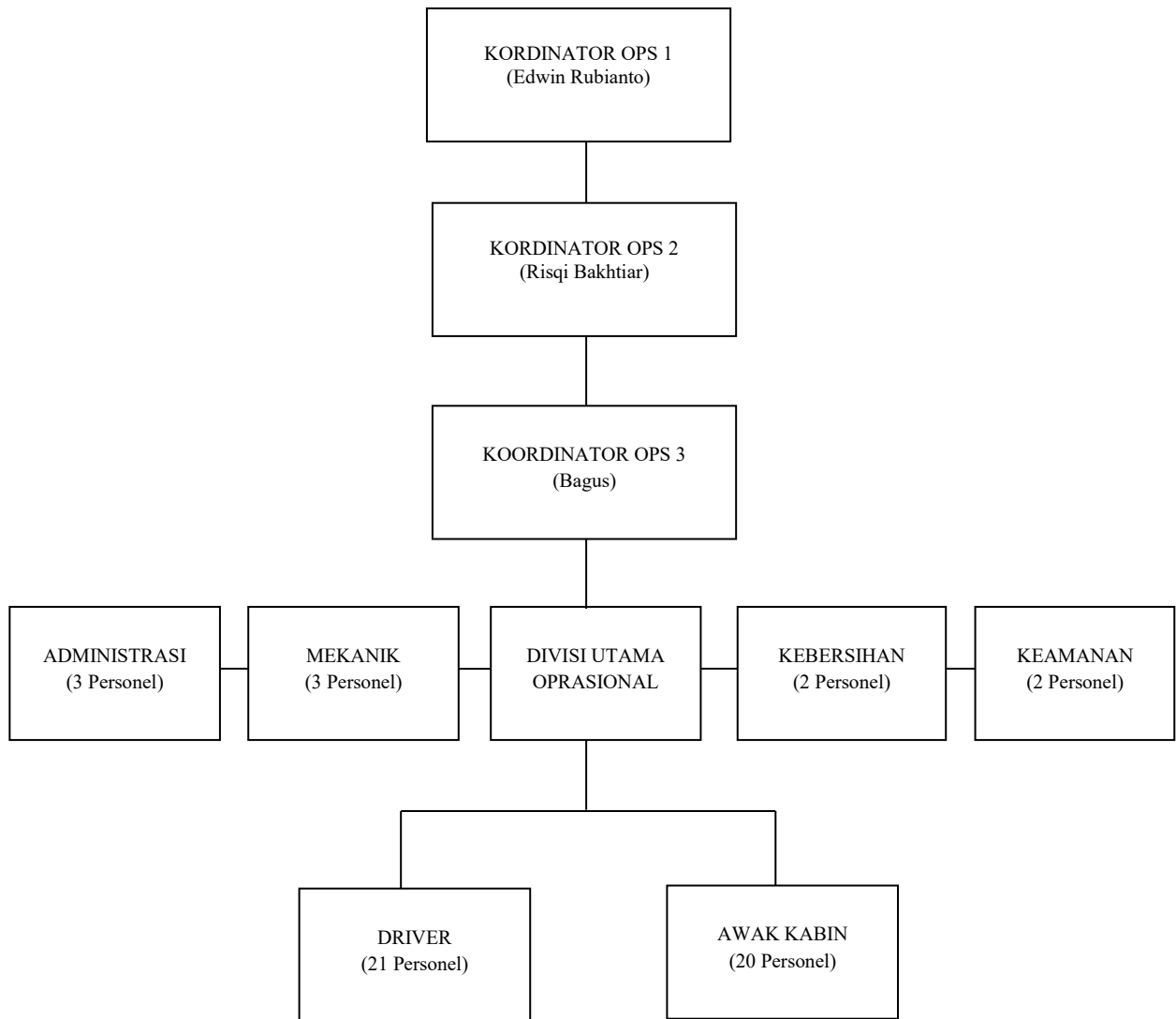
A. Deskripsi Data Penelitian

1. Sejarah Singkat Pool PO Efisiensi Purwokerto

PT Efisiensi Putra Utama merupakan salah satu Perusahaan Otobus (PO) Indonesia terkemuka yang berpusat di Kebumen, Jawa Tengah, dan memegang peranan strategis dalam menghubungkan berbagai koridor penting di wilayah selatan serta tengah Pulau Jawa. Berdirinya perusahaan ini berawal sejak tahun 1996, yang dirintis oleh Teuku Erry Rubihamsyah dengan mengawali operasinya pada segmen bus pariwisata bermodal armada berukuran sedang (medium bus). Seiring berjalanya waktu kebutuhan pasar dan arah pengembangan bisnis, perusahaan melakukan pergeseran fokus ke segmen angkutan antarkota hingga akhirnya berkembang pesat menjadi penyedia moda transportasi darat yang tangguh. Dalam menjalankan roda oprasionalnya di beberapa lokasi vital, seperti Kebumen, Yogyakarta, Cilacap, dan Purwokerto. Penempatan lokasi pool yang strategis ini memungkinkan perusahaan untuk mengelola armada secara optimal, mendistribusikan jadwal keberangkatan secara presisi, serta mempertahankan standar layanan oprasional cepat terbatas untuk segmen antar kota dalam Provinsi (AKDP), Antar Provinsi(AKAP), hingga layanan *shuttel* antar jemput jarak menengah. Seiring dengan perkembangan dan diversifikasi lini bisnis, perusahaan memperluas jangkauan pelayanannya dengan membentuk anak usaha beridentitas “Tividi”, yang difokuskan

secara khusus untuk menggarap segmen bus pariwisata serta rute AKAP jarak jauh.

Secara filosofi, pemilihan nama “Efisiensi” oleh pendiri bukan sekedar simbol penamaan usaha, melainkan sebuah manifestasi dari visi dan misi besar yang menjadi fondasi dasar seluruh tata kelola manajemen operasional perusahaan. Berdasarkan data dan informasi yang dihimpun langsung dari wawancara dengan Manajer Pool PO Efisiensi, makna efisiensi ini diterjemahkan ke dalam sistem tata kelola internal yang mengedepankan prinsip kehematan penggunaan daya, efektivitas penataan rute dan alokasi armada, serta penggunaan tolak ukur kinerja yang terukur di setiap unit operasional. Visi utama perusahaan dititikberatkan pada penyediaan sarana transportasi publik yang aman, tepat waktu, dan memiliki tingkat keandalan tinggi. Sementara itu, misinya diwujudkan melalui penerapan standarisasi perawatan armada yang ketat di setiap garasi, peningkatan kompetensi pengemudi dan staf operasional secara berkala, serta efisiensi penggunaan sumber daya tanpa mengorbankan kualitas, kenyamanan, keandalan, dan keselamatan layanan bagi para pengguna jasa transportasi umum. Berikut ini adalah Gambar 4.1 struktur organisasi Pool PO Efisiensi Purwokerto.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Pool PO Efisiensi Purwokerto

Berdasarkan bagan struktur organisasi pada Pool PO Efisiensi Purwokerto, berikut adalah penjabaran tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan:

- a. Koordinator operasional 1-3, memegang wewenang dan tanggung jawab penuh terhadap seluruh tata kelola perusahaan termasuk dalam perancangan kebijakan strategis harian, alokasi armada dengan mengoordinasikan kesiapan armada dan personel sebelum diberangkatkan, dan

evaluasi kinerja operasional secara menyeluruh termasuk pengawasan ketepatan jam keberangkatan.

- b. Pada Divisi utama yang menaungi Driver dan awak kabin bertanggung jawab penuh dalam menjalankan armada secara aman (*safety driving*), mematuhi peraturan lalu lintas, menjaga keselamatan penumpang, serta memastikan ketepatan waktu tempuh sesuai rute yang ditetapkan. Selain itu ada awak kabin (kru) yang bertugas memberikan pelayanan langsung kepada penumpang di dalam kabin, mengondisikan tempat duduk, memeriksa tiket, mengelola penataan bagasi, serta menjaga kerapian dan kenyamanan kabin selama perjalanan.
- c. Bagian administrasi, bertugas dalam mengelola tata usaha perusahaan, meliputi pengarsipan dokumen legalitas kendaraan (seperti STNK, izin trayek, dan KIR), pendataan kepegawaian, serta penyusunan rekapitulasi data penjualan tiket dan keuangan operasional harian.
- d. Bagian Mekanik, bertugas dan bertanggung jawab dalam melakukan pemeriksaan rutin (*preventive maintenance*) sebelum dan sesudah armada beroperasi, menangani pemeliharaan serta perbaikan kerusakan mesin, dan memastikan seluruh fasilitas keselamatan serta kenyamanan armada berada dalam kondisi optimal sebelum jalan.
- e. Selanjutnya bagian kebersihan, mempunyai tugas dan tanggung jawab penuh atas higienitas dan kerapian seluruh area *pool*, fasilitas ruang tunggu penumpang, area kantor, serta pembersihan interior kabin bus sebelum diberangkatkan.

- f. Pada bagian keamanan, bertugas melakukan pengawasan 24 jam untuk menjaga ketertiban, keamanan area parkir armada, pengondisian arus kendaraan, serta mengantisipasi potensi gangguan keamanan di lingkungan Pool PO Efisiensi Purwokerto.

2. Gambaran Responden

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi (X1) dan kedisiplinan karyawan (X2) terhadap kinerja (Y) yang dimediasi oleh variabel motivasi kerja (Z). Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan deskriptif kuantitatif dimana data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh sampel yakni 54 responden pada Pool PO Efisiensi Purwokerto. Seluruh data yang terkumpul kemudian ditabulasikan dan diolah menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 4*. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen yang telah teruji dan diadaptasi dari penelitian-penelitian terdahulu dengan menggunakan skala likert lima poin, yaitu mulai dari (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju. Selain itu, dalam upaya memastikan terkumpulnya data yang memadai dalam penelitian ini menggunakan dua metode yaitu secara *online* (*Google form*) dan *offline* (*hardcopy*). Kedua metode ini dilakukan untuk mengoptimalkan jangkauan responden melalui media digital sekaligus memastikan validitas data melalui interaksi langsung dengan karyawan di lokasi penelitian. Berdasarkan metode pengumpulan data tersebut disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 1 Metode Pengumpulan Data

No	Metode	Media/Teknik	Jumlah	Presentase
	Pengumpulan		Responden	(%)
	Data			
1	Online	<i>Google Form</i> (WA)	43	80%
2	Offline	Kuesioner cetak (kunjungan langsung)	11	20%
Total				100%

Sumber: Data Diolah, 2026

Peneliti menjamin anonimitas serta kerahasiaan identitas responden, dan menegaskan bahwa seluruh data yang dikumpulkan digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik dan penelitian. Sistematika pembahasan dalam bab ini mencakup karakteristik responden, pengujian outer model, dan inner model serta uji hipotesis.

B. Distribusi Penyebaran Kuesioner

1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto yang berdomisili di Kecamatan Purwokerto. Analisis karakteristik responden dilakukan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai profil subjek penelitian. Gambaran rinci

mengenai karakteristik 54 responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identifikasi pertama yang dilakukan adalah pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin. Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin pada Pool PO Efisiensi Purwokerto disajikan dalam Tabel berikut ini:

Tabel 4. 2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-Laki	48	88,89%
Perempuan	6	11,11%
Jumlah	54	100%

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan tabel menjelaskan tentang klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa jumlah responden karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto lebih banyak terdiri dari laki-laki sejumlah 48 dengan presentase 88,89% dibandingkan perempuan sejumlah 6 dengan presentase 11,11%. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi laki-laki untuk berkontribusi pada perekonomian sektor jasa relatif lebih tinggi dibandingkan perempuan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa laki-laki memiliki peran yang signifikan dalam aktivitas ekonomi terutama

bidang otobus, sehingga memberikan kontribusi penting dalam penelitian ini.

b. Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Seiring bertambahnya usia, terlihat seberapa efektif dan efisien seseorang dalam berpikir, bertindak, dan merencanakan strategi untuk kelanjutan perusahaan. Berikut adalah klasifikasi pengelompokan responden berdasarkan tingkat usia:

Tabel 4. 3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
< 25 Tahun	22	40,74%
25-34 Tahun	23	42,59%
35-44 Tahun	6	11,11%
> 45 Tahun	3	5,56%
Jumlah	54	100%

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa mayoritas responden karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto berada pada usia produktif dan matang dengan rentang usia antara 25-34 tahun dengan total frekuensi mencapai 22 orang atau 40,74%, sehingga kemampuan beradaptasi yang baik mampu memberikan semangat yang tinggi. Keberagaman usia dari yang muda hingga senior

menunjukkan bahwa sampel telah mencakup berbagai tahapan usia dalam populasi yang diteliti.

c. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Identifikasi yang selanjutnya berdasarkan lamanya bekerja yang merupakan tahapan dalam mengembangkan diri, masa kerja berperan penting dalam menilai kemampuan individu dalam menyelesaikan suatu masalah. Berikut ini disajikan oleh peneliti terkait masa kerja responden pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Usia	Frekuensi	Presentase
< 1 Tahun	18	33.33%
2-5 Tahun	31	57,41%
6-10 Tahun	6	7,41%
> 10 Tahun	1	1,85%
Jumlah	54	100%

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan tabel diatas dijelaskan tentang umur atau lamanya karyawan bekerja di Pool PO Efisiensi Purwokerto dilihat dari masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 2 hingga 5 tahun, yaitu sebanyak 31 orang atau sebesar 57,41%. Karyawan dengan masa kerja di bawah 1 tahun mencakup 18 orang

(33,33%), sedangkan karyawan dengan masa kerja 6 hingga 10 tahun berjumlah 4 orang (7,41%) dan di atas 10 tahun berjumlah 1 orang (1,85%). Masa kerja responden yang didominasi pada rentang 2–5 tahun mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki pemahaman dan pengalaman yang cukup terhadap prosedur operasional, tingkat kedisiplinan, serta pemenuhan standar kompetensi yang ditetapkan oleh Pool PO Efisiensi Purwokerto.

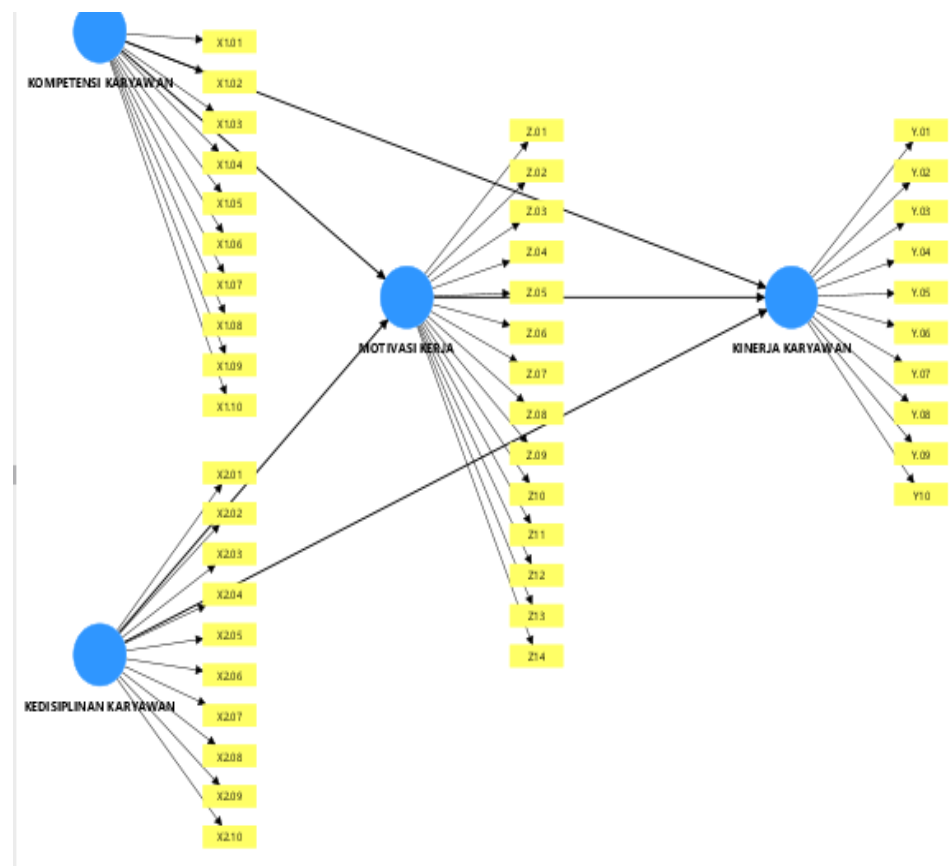
2. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisa SEM-PLS dengan proses perhitungannya dibantu program aplikasi *software SmartPLS 4.0*. *Analisa Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang dan multikolinearitas. Evaluasi model *Partian Least Square* (PLS) dilakukan dengan evaluasi *outer* model dan evaluasi *inner* model.

a. Uji Instrumen

Uji instrumen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian instrumen ini dilakukan kepada 54 responden karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam penelitian dapat mengukur konstruk yang diteliti secara tepat dan konsisten. Data yang telah dinyatakan valid dan

reliabel selanjutnya digunakan dalam analisis lanjutan untuk menguji pengaruh kompetensi dan kedisiplinan karyawan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Penelitian ini juga menggunakan pengujian hipotesis dengan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS). Berikut ini model program PLSnya:



Gambar 4. 2 Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

b. Evaluasi Measurement Model (Outer Model)

Analisis outer model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan layak untuk mengukur variabel penelitiannya. Kriteria pengujian ini terdiri dari validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan uji reliabilitas (*reliability*). Penjabaran lebih detailnya sebagai berikut:

1) Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk mengetahui kemampuan instrumen dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

a) *Convergent Validity* (Uji validitas konvergen)

Dalam penelitian ini, validitas konvergen diukur menggunakan dua parameter yaitu nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut (Hair dkk, 2021), suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* $>0,70$ dan nilai AVE $>0,50$ untuk setiap variabel latennya. Berdasarkan hasil pengolahan data, berikut adalah nilai dari *outer loading*, *gambar loading factor*, dan nilai AVE:

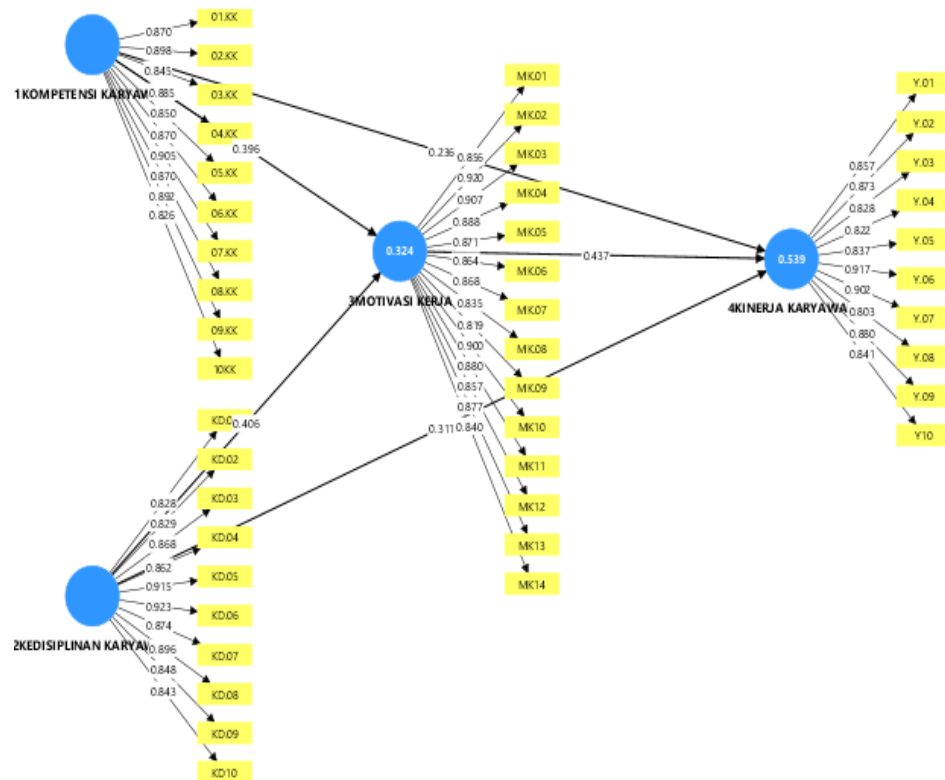
Tabel 4. 5 Hasil Pengujian *outer loading*

Outer loadings - Matrix				
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN
01.KK	0.870			
02.KK	0.898			
03.KK	0.845			
04.KK	0.885			
05.KK	0.850			
06.KK	0.870			
07.KK	0.905			
08.KK	0.870			
09.KK	0.892			
10KK	0.826			
KD.01		0.828		
KD.02		0.829		
KD.03		0.868		
KD.04		0.862		
KD.05		0.915		
KD.06		0.923		
KD.07		0.874		
KD.08		0.896		
KD.09		0.848		
KD10		0.843		

Outer loadings - Matrix				
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN
KD10		0.843		
MK.01			0.856	
MK.02			0.920	
MK.03			0.907	
MK.04			0.888	
MK.05			0.871	
MK.06			0.864	
MK.07			0.868	
MK.08			0.835	
MK.09			0.819	
MK10			0.900	
MK11			0.880	
MK12			0.857	
MK13			0.877	
MK14			0.840	
Y.01				0.857
Y.02				0.873
Y.03				0.828
Y.04				0.822
Y.05				0.837
Y.06				0.917
Y.07				0.902
Y.08				0.803
Y.09				0.880
Y10				0.841

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, sebagaimana disajikan pada tabel dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen yang sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *loading factor* untuk setiap indikator berada diatas 0,70 dengan nilai bergerak dari 0,819 hingga 0,923. Dengan demikian, seluruh indikator pada masing-masing konstruk dinyatakan valid, layak, dan mampu mengukur setiap variabel laten secara akurat. Visualisasi hubungan antar indikator dengan variabel laten dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4. 3 Hubungan Antar Indikator Dengan Variabel Laten

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa visualisasi hubungan antara indikator dengan masing-masing variabel latennya. Angka yang tertera pada garis merupakan nilai loading factor. Dengan demikian seluruh indikator memiliki nilai diatas 0,70 yang menunjukkan bahwa model pengukuran ini telah valid dan layak. Oleh karena itu, untuk memperkuat hasil berikut disajikan tabel perolehan nilai AVE:

Tabel 4. 6 Hasil Pengujian *Validitas Konvergen* (AVE)

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word	C
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...		
1KOMPETENSI KARYAWAN	0.965	0.971	0.969	0.760		
2KEDISIPLINAN KARYAWAN	0.964	0.966	0.969	0.755		
3MOTIVASI KERJA	0.975	0.977	0.978	0.758		
4KINERJA KARYAWAN	0.960	0.962	0.965	0.734		

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai AVE diatas 0,50 pada masing-masing variabel, yaitu kompetensi karyawan sebesar 0,760, kedisiplinan karyawan sebesar 0,755, motivasi kerja sebesar 0,758, dan kinerja karyawan sebesar 0,734. Dengan terpenuhinya nilai *outer loading* dan AVE setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang mengukurnya, sehingga hal ini dinyatakan valid secara konvergen untuk digunakan pada analisis selanjutnya.

b) *Discriminant Validity* (Uji Validitas Diskriminan)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana uji suatu konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya, yang berarti setiap variabel benar-benar

unik dan tidak tumpang tindih (Hair dkk, 2021). Validitas diskriminan ini dapat diketahui melalui tiga metode yaitu *Cross Loading*, *Fornell-Lacker Criterion*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Berikut adalah tabel hasil yang lebih jelasnya:

Tabel 4. 7 Hasil Pengujian *Cross Loading*

Discriminant validity - Cross loadings				
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN
01.KK	0.870	0.132	0.396	0.345
02.KK	0.898	-0.032	0.362	0.446
03.KK	0.845	-0.036	0.372	0.384
04.KK	0.885	-0.017	0.272	0.293
05.KK	0.850	-0.059	0.247	0.227
06.KK	0.870	0.128	0.430	0.436
07.KK	0.905	-0.076	0.373	0.304
08.KK	0.870	0.036	0.296	0.380
09.KK	0.892	-0.002	0.323	0.326
10.KK	0.826	-0.074	0.323	0.362
KD.01	0.035	0.828	0.377	0.493
KD.02	0.061	0.829	0.338	0.371
KD.03	0.056	0.868	0.312	0.441
KD.04	-0.047	0.862	0.370	0.368
KD.05	-0.019	0.915	0.400	0.391
KD.06	-0.017	0.923	0.327	0.364
KD.07	-0.055	0.874	0.255	0.463
KD.08	-0.122	0.896	0.346	0.425
KD.09	0.059	0.848	0.423	0.489
KD.10	0.087	0.843	0.374	0.429

Discriminant validity - Cross loadings				
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN
MK.01	0.276	0.382	0.856	0.501
MK.02	0.450	0.364	0.920	0.573
MK.03	0.398	0.397	0.907	0.636
MK.04	0.379	0.339	0.888	0.625
MK.05	0.238	0.407	0.871	0.542
MK.06	0.351	0.339	0.864	0.547
MK.07	0.380	0.258	0.868	0.516
MK.08	0.245	0.393	0.835	0.594
MK.09	0.176	0.367	0.819	0.493
MK.10	0.497	0.352	0.900	0.586
MK.11	0.317	0.406	0.880	0.650
MK.12	0.401	0.288	0.857	0.639
MK.13	0.335	0.320	0.877	0.520
MK.14	0.345	0.371	0.840	0.562
Y.01	0.452	0.476	0.643	0.857
Y.02	0.388	0.436	0.568	0.873
Y.03	0.295	0.411	0.596	0.828
Y.04	0.384	0.472	0.423	0.822
Y.05	0.412	0.492	0.624	0.837
Y.06	0.335	0.436	0.587	0.917
Y.07	0.306	0.432	0.537	0.902
Y.08	0.262	0.355	0.549	0.803
Y.09	0.428	0.307	0.559	0.880
Y.10	0.222	0.360	0.515	0.841

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil uji pada *cross loading* pada tabel diatas, terlihat bahwa seluruh konstruk memiliki nilai korelasi tertinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini dibuktikan dengan indikator 01.KK pada konstruk kompetensi karyawan sebesar 0,870, ini jauh lebih tinggi dibandingkan korelasinya terhadap Kedisiplinan karyawan (0,132), motivasi kerja (0,396), dan kinerja karyawan (0,345). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan konstruk asalnya lebih baik daripada konstruk lainnya

Tabel 4. 8 Hasil Pengujian *Validitas Diskriminan Fornell-Larcker Criterion*

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion					Copy to Excel/Word
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISCIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN	
1KOMPETENSI KARYAWAN	0.872				
2KEDISCIPLINAN KARYAWAN	0.007	0.869			
3MOTIVASI KERJA	0.398	0.409	0.871		
4KINERJA KARYAWAN	0.412	0.492	0.659	0.857	

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan tabel pengujian validitas diskriminan dengan kriteria *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Hal ini dibuktikan dengan konstruk kompetensi karyawan yang memiliki nilai akar kuadrat AVE 0,872 yang lebih tinggi dari korelasi kedisiplinan karyawan (0,007), Motivasi kerja (0,398), dan kinerja karyawan (0,412). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk laten memiliki validitas diskriminan yang sangat baik.

Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan HTMT

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix					Copy to Excel/Word	C
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN		
1KOMPETENSI KARYAWAN						
2KEDISIPLINAN KARYAWAN	0.098					
3MOTIVASI KERJA	0.396	0.418				
4KINERJA KARYAWAN	0.412	0.503	0.673			

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan tabel hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) pada matrix tersebut dijelaskan bahwa seluruh nilai korelasi antar konstruk berada dibawah 0,90. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan sebesar 0,673, sementara itu nilai terendah ada pada hubungan kompetensi karyawan dengan kedisiplinan karyawan sebesar 0,098. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan yang sangat baik dimiliki oleh setiap variabel laten dalam model ini, yang berarti setiap konstruk benar-benar berbeda dari yang lain.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa survei kuesioner pada penelitian ini tetap konsisten dalam mengukur variabel penelitian. Dalam penelitian ini

reliabilitas diukur menggunakan dua parameter yang dihasilkan oleh SmartPLS 4, yaitu:

a) Uji Reliabilitas *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator dalam sebuah konstruk tersebut memiliki konsistensi internal yang baik. Semakin tinggi nilainya semakin tinggi juga instrumen tersebut. Sebuah konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik jika nilai *cronbach alpha* $>0,70$ (Hair dkk, 2021). Berikut disajikan tabel hasil pengujian *cronbach alpha*:

Tabel 4. 10 Hasil Pengujian *Reliability Cronbach Alpha*

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word	Cc
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...		
1KOMPETENSI KARYAWAN	0.965	0.971	0.969	0.760		
2KEDISIPLINAN KARYAWAN	0.964	0.966	0.969	0.755		
3MOTIVASI KERJA	0.975	0.977	0.978	0.758		
4KINERJA KARYAWAN	0.960	0.962	0.965	0.734		

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach alpha* diatas batas minimum 0,70 sehingga dinyatakan reliabel. Perolehan nilai *cronbach alpha* berada pada rentang 0,960 hingga 0,975. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pernyataan dalam kuesioner

memiliki kemampuan untuk memberikan hasil konsistensi dan stabil dalam mengukur fenomena dalam kinerja karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto. Dengan demikian, hal ini layak digunakan untuk analisis lanjutan pada model struktural (*inner model*).

b) Uji Reliabilitas *Composite Reliability*

Pengujian *composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji reliabilitas indikator-indikator variabel. Pengujian ini dianggap reliabel apabila nilai *composite reliability* >0,70. Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel:

Tabel 4. 11 Hasil Pengujian *Composite Reliability* (rho_c)

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word	Cc
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...		
1KOMPETENSI KARYAWAN	0.965	0.971	0.969	0.760		
2KEDISIPLINAN KARYAWAN	0.964	0.966	0.969	0.755		
3MOTIVASI KERJA	0.975	0.977	0.978	0.758		
4KINERJA KARYAWAN	0.960	0.962	0.965	0.734		

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *composite reliability* dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *composite reliability* (rho_c) yang sangat tinggi

berada pada rentang 0,965 hingga 0,978 yang berarti telah melampaui batas 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran variabel dinyatakan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi dan stabil dalam mengukur konstruk laten secara konsisten, sehingga dapat digunakan untuk analisis tahap selanjutnya yaitu pengujian model struktural (*inner model*).

c. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*Inner Model*) Merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel laten atau konstruk. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan nilai *R-Square*, *F-Square*, dan *Goodness Of Fit*. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diajukan:

1) R-Square (R^2)

R-Square digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel independen mampu menjelaskan perubahan nilai variabel dependen. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh (Ghozali & Latan, 2020), nilai R^2 diklasifikasikan menjadi tiga tingkat yaitu, jika nilai R^2 0,75 disebut kuat, 0,50 yang disebut sedang atau moderat, dan 0,25 disebut lemah atau buruk. Pengujian nilai R^2 dalam penelitian ini diaksudkan untuk melihat sejauh apa variabel kompetensi dan kedisiplinan karyawan mampu menjelaskan variabel motivasi kerja serta dampaknya

terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan SmartPLS 4, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Hasil Pengujian *R-Square*

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
3MOTIVASI KERJA	0.324	0.297
4KINERJA KARYAWAN	0.539	0.511

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian R^2 diperoleh nilai R^2 untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,324. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa variabel kompetensi dan kedisiplinan karyawan hanya mampu menjelaskan variabel motivasi kerja sebesar 32,4%, sedangkan sisanya sebesar 67,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini. Berdasarkan kriteria oleh Ghazali & Latan, nilai tersebut masuk dalam kategori lemah atau buruk. Selanjutnya, nilai *R-square* pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,539 yang menunjukkan bahwa variabel kompetensi, kedisiplinan karyawan, dan motivasi kerja secara simultan mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 53,9%, sedangkan sisanya 46,1% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti. Berdasarkan kriteria

Ghazali & Latan, nilai tersebut menunjukkan tingkat kategori sedang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki keterbatasan dalam menjelaskan variabel motivasi kerja, namun memiliki kemampuan penjelasan yang cukup dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pengaruh terhadap motivasi kerja masih rendah, namun kombinasi seluruh variabel independen dalam penelitian ini sudah cukup kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada objek dalam penelitian.

2) *F-Square (F^2)*

Pengujian (F^2) bertujuan untuk menilai seberapa besar pengaruh relatif dari variabel yang memengaruhi (variabel independen) terhadap variabel endogen (dependen). Kriteria penilaian (F^2) menurut (Juliandi, 2018) dikategorikan menjadi tiga yaitu nilai 0,02 dikategorikan kecil, 0,15 dikategorikan sedang, dan 0,35 dikategorikan besar. Berikut disajikan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4, sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Pengujian *F-Square*

f-square - List	
	f-square
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.231
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.098
2KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.244
2KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.169
3MOTIVASI KERJA -> 4KINERJA KARYAWAN	0.280

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian diatas terlihat bahwa variabel motivasi kerja berdampak paling besar terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,280 termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor paling dominan dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan. Sementara itu hubungan antara kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai (F^2) sebesar (0,169), kedisiplinan karyawan terhadap motivasi kerja memiliki nilai (F^2) sebesar (0,244), dan kompetensi karyawan terhadap motivasi kerja sebesar (0,231) yang berada dibawah 0,35 sehingga semuanya dianggap memiliki pengaruh sedang.

Sebaliknya hubungan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai (F^2) sebesar 0,098 sehingga variabel ini dianggap tidak memberikan kontribusi praktis yang berarti terhadap kinerja karyawan, karena nilai dibawah ambang 0,15 sehingga tergolong dalam kategori kecil. Secara keseluruhan,

dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja memberikan kontribusi atau dampak substansial secara langsung terhadap kinerja karyawan.

3) *Goodness of Fit (GoF)*

Pengujian GoF ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja model secara keseluruhan dengan menilai kesesuaian hasil perkalian dari *Average Communalities (AVE)* dengan *R-Square* model. Dimana semakin tinggi nilai AVE, maka model dapat dikatakan semakin baik dengan data. Menurut (Setiabudhi, 2024), nilai GoF diklasifikasikan menjadi tiga tingkat yaitu, sebesar 0,1 menandakan GoF kecil, 0,25 menandakan Gof moderat, dan 0,36 menandakan GoF besar. Berdasarkan hasil perhitungan dari AVE disajikan data sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Hasil Pengujian *Goodness of Fit (GoF)*

	AVE	R-Square
Motivasi Kerja	0,758	0,324
Kedisiplinan Karyawan	0,755	
Kinerja Karyawan	0,734	0,539
Kompetensi Karyawan	0,760	
RATA-RATA	0,752	0,432

$$\text{Nilai GoF} = \sqrt{\text{Rata - rata AVE} \times \text{Rata - rata R - Square}}$$

$$\text{Nilai GoF} = \sqrt{0,752 \times 0,432}$$

$$\text{Nilai GoF} = 0,570$$

Penilaian GoF pada model PLS-SEM dilakukan dengan mengombinasikan nilai AVE dan *R-Square*, sehingga memperoleh hasil perhitungan yang menunjukkan bahwa nilai rata-rata AVE sebesar 0,752 dan *R-Square* sebesar 0,432. Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh nilai *Goodness of Fitt* (GoF) sebesar 0,570 yang termasuk dalam kategori besar karena melebihi batas (0,36). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kualitas kecocokan yang memadai dari sisi model pengukuran maupun model struktural. Sehingga, model ini mampu menginterpretasikan antar variabel penelitian yang berarti secara layak mampu digunakan untuk pengujian hipotesis dan analisis lebih lanjut.

d. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen baik secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*indirect effect*). Dalam metode PLS-SEM, pengujian ini tidak menggunakan asumsi distribusi normal, melainkan menggunakan teknik resampling yang disebut *bootstrapping*. Proses ini dilakukan untuk mengurangi kesalahan dalam penelitian dan

menghasilkan nilai perkiraan yang lebih tepat (Hair dkk, 2021).

Berikut ini penjelasan detail terkait uji hipotesis:

1) Koefisien Jalur

Koefisien jalur digunakan untuk menunjukkan arah hubungan dan besarnya pengaruh variabel eksogen (kompetensi dan kedisiplinan) terhadap variabel endogen (kinerja karyawan). Nilai yang berada pada rentang antara -1 hingga +1. Nilai yang semakin mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat atau (searah), sedangkan nilai yang mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat (berlawanan arah). Jika nilai mendekati 0 maka hubungan antar variabel dianggap lemah atau tidak berpengaruh (Hair dkk, 2021). Berikut disajikan tabel koefisien jalur:

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to F
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values		
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.396	0.399	0.108	3.654	0.000		
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.236	0.239	0.095	2.475	0.013		
2KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.406	0.408	0.074	5.495	0.000		
2KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.311	0.306	0.108	2.871	0.004		
3MOTIVASI KERJA -> 4KINERJA KARYAWAN	0.437	0.439	0.103	4.233	0.000		

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Analisis ini digunakan untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antar variabel berdasarkan nilai *Original Sample* (o).

Berikut penjelasan mengenai tabel diatas:

- a) Kompetensi terhadap motivasi kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,396 yang berarti mendekati +1. Hal ini menunjukkan arah hubungan yang positif kuat, dimana peningkatan kompetensi sejalan dengan peningkatan motivasi kerja responden.
- b) Kedisiplinan terhadap motivasi kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,406 yang mendekati +1. Hal ini menunjukkan arah hubungan positif yang kuat, dimana peningkatan kedisiplinan juga sejalan dengan peningkatan motivasi kerja.
- c) Motivasi terhadap kinerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,437 >0 dan mendekati +1. Hal ini menunjukkan arah hubungan positif yang kuat, dimana tingkat motivasi kerja yang baik akan mendorong peningkatan kinerja karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto.
- d) Kompetensi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien sebesar 0,236 mendekati +1 yang berarti peningkatan kompetensi mampu berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto.
- e) Kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,311 yang mendekati +1 yang berarti menunjukkan hubungan positif yang kuat

dimana kedisiplinan yang lebih baik mampu mendorong kinerja karyawan yang lebih efektif.

2) *t-statistic*

Nilai *t-statistic* digunakan untuk menguji kekuatan signifikansi hubungan antar variabel dan memutuskan apakah hipotesis yang diajukan layak diterima secara statistik. Pada penelitian ini, pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hipotesis dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan apabila nilai *t-statistic*-nya $> 1,96$. Berdasarkan hasil pengolahan uji *t-statistic* pada SmartPLS 4, diperoleh nilai sebagai berikut:

Tabel 4. 16 Hasil Pengujian *t-statistics*

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to F
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values		
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.396	0.399	0.108	3.654	0.000		
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.236	0.239	0.095	2.475	0.013		
2KEDISPLINAN KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.406	0.408	0.074	5.495	0.000		
2KEDISPLINAN KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.311	0.306	0.108	2.871	0.004		
3MOTIVASI KERJA -> 4KINERJA KARYAWAN	0.437	0.439	0.103	4.233	0.000		

Sumber; Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Kompetensi terhadap motivasi kerja memiliki nilai *t-statistic* $3,664 > 1,96$. Nilai ini jauh diatas 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, semakin banyak pelatihan kompetensi maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

- b) Kedisiplinan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan, menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar $5,495 > 1,96$. Nilai ini jauh melampaui batas 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.
- c) Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, memiliki nilai *t-statistic* 4,233. Nilai ini juga jauh melampaui 1,96. Sehingga disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dalam kinerja karyawan.
- d) Kompetensi terhadap kinerja karyawan, memiliki nilai 2,475. Hal ini disimpulkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilainya jauh diatas 1,96.
- e) Kedisiplinan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan nilai $2,871 > 1,96$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3) *P-value*

p-value merupakan probabilitas kesalahan dari hasil pengujian. Hipotesis dinyatakan signifikan secara statistik

apabila nilai $p\text{-value} < 0,05$. Sebaliknya, jika $p\text{-value} > 0,05$ maka hipotesis dinyatakan tidak signifikan atau ditolak. Berikut disajikan hasil pengujiannya:

Tabel 4. 17 Hasil Pengujian $P\text{-value}$

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.396	0.399	0.108	3.654	0.000
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.236	0.239	0.095	2.475	0.013
2KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.406	0.408	0.074	5.495	0.000
2KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.311	0.306	0.108	2.871	0.004
3MOTIVASI KERJA -> 4KINERJA KARYAWAN	0.437	0.439	0.103	4.233	0.000

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian $p\text{-value}$ diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Kompetensi terhadap motivasi kerja, menunjukkan nilai $p\text{-value}$ $0,000 < 0,05$. Nilai ini memenuhi kriteria signifikansi sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan hipotesis dapat diterima.
- Kedisiplinan terhadap motivasi kerja, menunjukkan nilai $p\text{-value}$ $0,000 < 0,05$. Hal ini disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang sangat kuat dan signifikan sehingga hipotesis dapat diterima.
- Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, memiliki $p\text{-value}$ sebesar 0,000 sehingga hasil ini mengonfirmasi bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

adalah signifikan secara statistik sehingga hipotesis dapat diterima karena nilai $<0,05$.

- d) Kompetensi terhadap kinerja karyawan, menunjukkan angka *p-value* 0,013. Nilai ini mengonfirmasi bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja adalah signifikan secara statistik sehingga hipotesis diterima.
 - e) Kedisiplinan terhadap kinerja karyawan, memiliki nilai *p-value* sebesar $0,004 < 0,05$. Dengan nilai *p-value* dibawah 0,05 maka disimpulkan bahwa kedisiplinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam model ini.
- 4) Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung digunakan untuk melakukan pengujian yang berfokus pada hubungan antara variabel yang terjadi secara garis lurus tanpa melalui perantara (mediasi). Pengujian ini untuk membuktikan hipotesis yang menduga adanya dampak langsung dari kompetensi, kedisiplinan karyawan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Serta pengaruhnya dari variabel eksogen terhadap variabel mediasi. Berikut adalah hasil pengujian *direct effect*:

Tabel 4. 18 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.396	0.399	0.108	3.654	0.000
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.236	0.239	0.095	2.475	0.013
2KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.406	0.408	0.074	5.495	0.000
2KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.311	0.306	0.108	2.871	0.004
3MOTIVASI KERJA -> 4KINERJA KARYAWAN	0.437	0.439	0.103	4.233	0.000

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja, ditemukan pengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,396, nilai *t-statistic* 3,654 > 1,96, dan *p-value* 0,000 < 0,05. Hal ini disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan akan mencerminkan semakin besarnya pemahaman dan keahlian seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga akan mendorong rasa percaya diri dan antusiasme (motivasi) dalam bekerja. Dengan demikian, **Hipotesis Pertama Diterima.**
- b) Pengaruh kedisiplinan terhadap motivasi kerja, hubungan ini memiliki pengaruh yang positif dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,406, nilai *t-statistic* 5,495 > 1,96, dan *p-value* 0,000 > 0,05. Hal ini disimpulkan bahwa semakin baik tingkat

kedisiplinan karyawan akan mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan, sehingga akan mendorong motivasi kerja. Dengan demikian,

Hipotesis Kedua Diterima.

- c) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,437, *t-statistic* 4,233 > 1,96, dan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan mencerminkan besarnya dorongan internal dan dorongan positif dalam mencapai kinerja yang optimal. Sehingga,

Hipotesis Ketiga Diterima.

- d) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur 0,236, *t-statistic* 2,475 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,013 < 0,05. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan akan mencerminkan besarnya penguasaan pengetahuan, keahlian, dan pemahaman tugas secara teknis, sehingga dapat meminimalisir tingkat kesalahan serta meningkatkan kualitas kerja secara langsung. Dengan demikian, **Hipotesis Keempat Diterima.**

e) Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan, juga ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur 0,311, *t-statistic* 2, 871 > 1,96 dan *p-value* 0,004 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kedisiplinan karyawan akan mencerminkan besarnya ketaatan terhadap aturan operasional dan ketepatan waktu kerja, sehingga secara langsung dapat memaksimalkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, **Hipotesis Kelima Diterima.**

5) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen (kompetensi dan kedisiplinan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) yang terjadi melalui variabel mediasi (motivasi kerja). Pengujian ini guna melihat apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kedua variabel tersebut. Berikut hasil pengujian *indirect effect*:

Tabel 4. 19 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values		
1.KOMPETENSI KARYAWAN -> 3.MOTIVASI KERJA -> 4.KINERJA KARYAWAN	0.173	0.174	0.061	2.850	0.004		
2.KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 3.MOTIVASI KERJA -> 4.KINERJA KARYAWAN	0.178	0.179	0.053	3.339	0.001		

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi dalam model penelitian ini, dengan rincian sebagai berikut:

- a) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Memiliki nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,173 dengan *t-statistic* 2,850 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,004 < 0,05. Hal ini menunjukkan adanya arah yang positif dan signifikan. Keseimbangan antara kompetensi dengan fasilitas yang ada pada perusahaan akan melahirkan motivasi kerja yang kuat yang akan mengarahkan dan mengoptimalkan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Sehingga, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian,

Hipotesis Keenam Diterima.

- b) Pengaruh kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,178 dengan *t-statistic* 3,339 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,001 < 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kedisiplinan yang baik dalam bekerja akan selalu termotivasi dalam melakukan setiap pekerjaan dengan maksimal dan

dengan adanya rasa dorongan tersebut akan lebih mudah meningkatkan kinerjanya. Sehingga, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, **Hipotesis Ketujuh Diterima.**

C. Pembahasan

1. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja (H1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,396, nilai *t-statistic* 3,654 > 1,96, dan *p-value* 0,000 < 0,05. Artinya semakin tinggi kompetensi karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto, maka karyawan lebih termotivasi dalam meningkatkan prestasi terbaiknya. Temuan ini sejalan dengan teori keseimbangan menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela 2016, yang berpendapat bahwa kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis) merupakan bentuk utama dari *contribution* atau sumber daya internal yang dibawa karyawan kedalam perusahaan. Ketika karyawan tersebut mampu menguasai kompetensi yang dijalankan pada perusahaan, maka mereka merasakan kepastian untuk menjalankan tugas. Kepastian atau kemampuan inilah yang mencegah timbulnya *dissonance* (ketidakseimbangan) dan menciptakan *balance condition* (persepsi keseimbangan). Sehingga persepsi ini yang memicu dorongan psikologis positif berupa motivasi kerja untuk terus diaktualisasikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Yudiatmojo & Asiati, 2022), yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pertamina Drivilling Services Project Sumatera Bagian Selatan. Dengan demikian, H1 diterima.

2. Pengaruh kedisiplinan karyawan terhadap motivasi kerja (H2)

Berdasarkan hasil analisis pengujian, diketahui hubungan ini memiliki pengaruh yang positif dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,406, nilai *t-statistic* 5,495 > 1,96, dan *p-value* 0,000 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kedisiplinan karyawan maka akan meningkat pula motivasi kerja mereka. Hal ini sejalan dengan Wexley dan Yukl yang menekankan bahwa ketika karyawan mematuhi peraturan organisasi, struktur kerja, keadilan aturan. Maka karyawan akan merasa bahwa usaha mereka untuk disiplin dan dihargai secara adil dengan aturan perusahaan, karyawan akan merasa aman dan adanya kondisi seimbang (*state of balance*) yang mampu menghilangkan rasa ketidakpastian kerja. Sehingga secara spesifik karyawan akan menumbuhkan motivasi kerja (dorongan internal) untuk tetap berintegrasi dengan tujuan perusahaan.

Temuan ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pratama Pontjo, 2023), yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini

menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu meningkatkan dan mempengaruhi motivasi di PT. Surya Bangun Persada Indah Surabaya. Dengan demikian, H2 diterima.

3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (H3)

Uji statistik menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,437, *t-statistic* 4,233 > 1,96, dan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05. Temuan ini Sesuai dengan Teori Keseimbangan Wexley dan Yukl, dorongan (motivasi) yang muncul akibat keseimbangan antara manfaat (*benefit*) dan rangsangan (*inducement*) di tempat kerja secara langsung mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai prestasi kerja terbaiknya (*performance*). Prestasi tersebut akan secara langsung ditransformasikan ke dalam perilaku kerja nyata (*action oriented behavior*) sehingga perilaku ini terwujud dalam bentuk ketepatan waktu, efektivitas pelayanan, kepuasan penumpang, dan pencapaian target operasional yang merupakan indikator utama dari kinerja karyawan.

Hasil ini relevan dan sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Heliyana, 2024), yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Guru SMKN1 Situbondo. Dengan demikian, H3 diterima.

4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan (H4)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,236, *t-statistic* 2,475 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,013 < 0,05. Hal ini sejalan dengan teori keseimbangan menurut Wexley dan Yukl, kompetensi merupakan bentuk kontribusi nyata (*benefit to organization*). Kompetensi tidak hanya meliputi keterampilan teknis, tetapi juga kapasitas riil (*capacity to perform*). Jika kapasitas ini seimbang dengan tuntutan tugas yang ditetapkan Pool PO Efisiensi Purwokerto, maka karyawan akan dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa mengalami hambatan. Keseimbangan ini secara mekanis dan langsung menghasilkan output kerja yang berkualifikasi tinggi berupa kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh (Imron Amrulloh, 2025), yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Tata Bara Utama Aceh. Oleh karena itu, H4 diterima.

5. Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan (H5)

Dari hasil analisis pengujian menggunakan SmartPLS 4 diketahui nilai koefisien jalur 0,311, *t-statistic* 2,871 > 1,96 dan *p-value* 0,004 < 0,05. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kedisiplinan terhadap kinerja karyawan. Dalam perspektif teori

keseimbangan Wexley dan Yukl penerapan disiplin yang konsisten dari karyawan seperti kepatuhan terhadap aturan dan kepatuhan pada jam keberangkatan bus menciptakan kondisi kerja yang teratur dan minim gangguan. Efisiensi operasional yang tercipta akibat ketaatan ini akan berdampak langsung pada ketercapaian target perusahaan terutama kinerja karyawan.

Temuan ini mendukung penelitian terdahulu oleh (Heliyana, 2024), yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru SMKN1 Situbondo. Dengan demikian, H5 diterima.

6. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (H6)

Berdasarkan uji pengaruh tidak langsung menggunakan SmartPLS 4, menghasilkan nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,173 dengan *t-statistic* $2,850 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,004 < 0,05$. Hal ini menunjukkan adanya arah yang positif dan signifikan. Ketika karyawan memiliki kompetensi yang tinggi, mereka akan merasakan keseimbangan antara potensi diri dan peran organisasional. Kondisi seimbang ini akan memicu motivasi kerja yang kemudian mentransformasikan kompetensi menjadi pencapaian kinerja karyawan yang optimal. Hal ini sesuai pandangan Wexley dan Yukl bahwa kompetensi adalah variabel pembentuk kapasitas, sedangkan motivasi

adalah variabel pemicu usaha yang keduanya akan menghasilkan kinerja yang seimbang.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pandhita aldi, 2022), menyimpulkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Cabang Pembantu Asembagus. Dengan demikian, H6 diterima.

7. Pengaruh kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (H7)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan mediasi ini bersifat positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,178 dengan *t-statistic* $3,339 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$. Dalam teori keseimbangan menurut Wexley dan Yukl, rasa aman dan keadilan akibat sistem disiplin yang berjalan baik ini membangkitkan dorongan psikologis internal berupa motivasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja yang tumbuh dari kesadaran dan kepatuhan disiplin tersebut mendorong karyawan untuk mengarahkan seluruh daya dan potensinya secara sukarela demi tercapainya kinerja karyawan yang melampaui standar minimal organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sudarmanto, 2022), yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum

Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi. Dengan demikian, H7 diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Pool PO Efisiensi Purwokerto, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,396, nilai *t-statistic* 3,654 > 1,96, dan *p-value* 0,000 < 0,05. Artinya semakin tinggi kompetensi karyawan Pool PO Efisiensi Purwokerto, maka karyawan lebih termotivasi dalam meningkatkan prestasi terbaiknya. Secara empiris, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Yudiatmojo & Asiati, 2022), yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pertamina Drivilling Services Project Sumatera Bagian Selatan. Dengan demikian **H1 Diterima**.
2. Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,406, nilai *t-statistic* 5,495 > 1,96, dan *p-value* 0,000 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kedisiplinan karyawan maka akan meningkat pula motivasi kerja mereka. Hasil ini memperkuat penelitian (Pratama Pontjo, 2023), yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu meningkatkan dan mempengaruhi motivasi di PT. Surya Bangun Persada Indah Surabaya. Dengan demikian, **H2 Diterima.**

3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,437, *t-statistic* 4,233 > 1,96, dan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05. Motivasi kerja terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini relevan dan sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Heliyana, 2024), yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Guru SMKN1 Situbondo. Dengan demikian, **H3 Diterima.**
4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur 0,236, *t-statistic* 2,475 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,013 < 0,05. Kompetensi karyawan yang memadai terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh (Imron Amrulloh, 2025), yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Tata Bara Utama Aceh. Dengan demikian, **H4 Diterima.**
5. Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur 0,311, *t-statistic* 2,871 > 1,96 dan *p-value* 0,004 < 0,05. Efisiensi operasional yang tercipta akibat ketaatan ini akan berdampak langsung pada ketercapaian target

perusahaan terutama kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Heliyana, 2024), yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru SMKN1 Situbondo. Dengan demikian, **H5 Diterima.**

6. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (H6), menghasilkan nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,173 dengan *t-statistic* $2,850 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,004 < 0,05$. Hal ini menunjukkan adanya arah yang positif dan signifikan. Kompetensi (pengetahuan dan keahlian) yang dimiliki karyawan tidak akan langsung teraktualisasikan menjadi kinerja yang maksimal jika tidak ada dorongan atau motivasi. Dengan demikian, motivasi kerja mampu memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Pandhita aldi, 2022), menyimpulkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Cabang Pembantu Asembagus, sehingga **H6 Diterima.**
7. Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (H7), berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,178 dengan *t-statistic* $3,339 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya penerapan disiplin yang kondusif, pada akhirnya akan terbentuk motivasi kerja yang memicu karyawan untuk memberikan komitmen dan usaha terbaiknya sehingga akan menghasilkan kinerja yang unggul. Sejalan dengan penelitian oleh (Sudarmanto, 2022), yang menyimpulkan

bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi. Dengan demikian, **H7 Diterima.**

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi dan nilai urgensi teoritis yang signifikan dalam memperkaya kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) khususnya pada industri jasa transportasi darat. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi dan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang mampu memperkuat dampak positif kompetensi serta kedisiplinan kerja dalam mendorong kinerja secara keseluruhan. Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkuat teori keseimbangan yang dikembangkan oleh Wexley dan Yukl yang menyatakan bahwa ketaatan dan kapasitas kemampuan individu yang seimbang akan memicu dorongan psikologis yang berbanding lurus dengan peningkatan efektivitas kinerja.

2. Implikasi Praktis

a. Untuk manajemen Pool PO Efisiensi Purwokerto

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kedisiplinan karyawan memegang peranan yang sangat vital dalam mendorong tingkat kinerja operasional secara optimal. Oleh karena itu, kebijakan strategis yang diterapkan oleh pihak manajemen Pool PO Efisiensi Purwokerto tidak boleh hanya berfokus pada pengawasan rutin dan penjatuhan sanksi semata. Melainkan harus dibarengi dengan program pengembangan kapasitas karyawan yang terstruktur. Pihak Pool PO Efisiensi Purwokerto disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan kompetensi dan sertifikasi teknis secara berkala khususnya bagi kru operasional dan teknis armada guna mendalami pemahaman mengenai *Standard Operating Procedure* (SOP). Di samping itu, untuk mempertahankan tingkat kedisiplinan yang tinggi, perusahaan perlu mengimplementasikan sistem *reward and punishment* yang transparan, memperketat pengawasan jam kerja, serta menegakkan aturan operasional khususnya dalam penerbitan tiket resmi secara digital demi mencegah potensi penyimpangan dan menjaga konsistensi kualitas pelayanan kepada penumpang.

b. Untuk karyawan dan kru operasional Pool PO Efisiensi Purwokerto

Bagi para karyawan dan seluruh kru operasional Pool PO Efisiensi Purwokerto, hasil penelitian ini memberikan implikasi mendalam bahwa penguasaan keahlian teknis (Kompetensi) harus

senantiasa berjalan beriringan dengan tingkat ketaatan terhadap norma perusahaan (Kedisiplinan). Fasilitas operasional yang memadai dan tingginya kebiasaan kerja harian tidak akan berdampak maksimal tanpa adanya dorongan internal berupa motivasi kerja dan kedisiplinan. Dengan demikian, karyawan disarankan untuk lebih proaktif dalam mengasah keterampilan individu, menumbuhkan kesadaran diri akan pentingnya keselamatan penumpang, serta mematuhi seluruh regulasi kerja yang berlaku demi menjaga reputasi profesionalisme diri dan keberlangsungan bisnis perusahaan secara jangka panjang.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari dan memahami adanya beberapa celah dan keterbatasan dalam studi ini yang perlu diperhatikan. Hal tersebut dapat diharapkan menjadi peluang bagi pengembangan riset di masa mendatang agar mendapatkan hasil yang lebih komprehensif, diantaranya:

1. Ruang Lingkup Geografis

Penelitian ini memiliki keterbatasan ruang lingkup yang hanya berfokus pada seluruh populasi karyawan di lingkup Pool PO Efisiensi Purwokerto dengan jumlah sampel jenuh terbatas sebanyak 54 responden. Akibatnya, generalisasi dari hasil penelitian ini memiliki tingkat kesesuaian yang berbeda jika diterapkan pada unit operasional perusahaan transportasi darat dalam skala nasional yang lebih luas.

2. Variabel Penelitian

Penelitian ini membatasi pengujian pada empat variabel utama yaitu, kompetensi dan kedisiplinan sebagai variabel independen. Motivasi kerja sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Berdasarkan hasil koefisien determinasi (*R-Square*) pada variabel motivasi kerja yang mendapat nilai 32,4% yang mengindikasikan bahwa sebesar 67,6% motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian. Sehingga variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, tingkat kompensasi, stres kerja, hingga beban kerja belum terakomodasi dalam penelitian ini.

3. Metode Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui kuesioner secara *online* 80% dan secara *offline* 20% berdasarkan persepsi responden, sehingga terdapat kemungkinan adanya unsur subjektivitas yang dapat memengaruhi hasil penelitian jika responden tidak mengisi dengan kondisi yang sebenarnya di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Ansar, I. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Maharani Syam Group Sorowako. Universitas Muhammadiyah Palopo, 1–16.
- Basori, M. A. N., Prahiawan, W., & Daenulhay. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 1(2), 149–158.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gava Media.
- Cahyono, O. E., Orbaningsih, D., Wahyono, G. B., Malang, U. G., & Pegawai, K. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. 1–5.
- Dewi, M., & Trihudyatmanto. (2020). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Perangkat Desa di Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara). 21(1), 1–9.
- Fadude. (2019). Kinerja Karyawan Pt . Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung *The Influence Of Leadership , Organizational Culture And Competence On Employee Performance In Pt . Bank Syariah Mandiri Branch Bitung*. 7(1), 31–40.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair Jr. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Springer Nature. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Number July).
- Handoko, T. H. (1999). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2). PBFEE-Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Heliyana. (2024). Pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Guru SMKN1 Situbondo melalui motivasi kerja. 3(6), 1146–1160.
- Hermawan, E. (2019). Pengaruh Kompetensi , Pendelegasian Wewenang dan

- Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. 2(2), 148–159.
- Idayati. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lubuklinggau. *Jurnal Media Ekonomi (JURMEK)*, 25(3), 194–202. <https://doi.org/10.32767/jurmek.v25i3.1134>
- Imron Amrulloh, Theresia Pradiani, F. (2025). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Pt . Tata Bara Utama Aceh Abstrak. 19(1), 243–264.
- Jufrizen, J. (2023). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja.
- Jufrizen, & Safani Sitorus, T. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *SiNTESa CERED Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 2021, 1.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS)*. USU Press.
- Lestari, S., & Damayanti, R. F. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada karyawan PT. Telkom Akses Cabang Pondok Gede). *Aliansi : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 69–76. <https://doi.org/10.46975/aliansi.v17i2.430>
- Mahawati, E. et al. (2021). *Produktivitas Kerja (Vol. 2)*. Yayasan Kita Menulis.
- Mandasari, Y. D., Widyaningrum, M. E., Widiana, E., & Retnowati, N. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, dan Konflik Kerja Terhadap Motivasi Karyawan PT Sedoso Inggil Surabaya. *Indonesian Journal of Management Science*, 1(1), 39–49. <http://journal.pasca-ubharasby.id/index.php/ijms>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (1981). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia.
- Musnaini. (2022). *Sumber Daya Manusia*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *Konsep Dasar Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS*. Pascal Books.
- Nasution, M. I., & Priangkatar, N. (2022). *Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance. International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)*, 1(1), 50–64. <https://doi.org/10.55983/ijeset.v1i1.27>

- Norkhalisah. (2024). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. 1, No, 276–280.
- Nurrahman. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
- Palahudin, & Rahayu. (2023). Analisis Kompetensi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1094–1108. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6584>
- Pandhita Aldhi, Karnadi, T. (2022). Pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Pegadaian Cabang Pembantu Asembagus). 1(7), 1525–1538.
- Pariesti, Usup Riassy Christa, & Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>
- Pratama, & Pontjo. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan , Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt . Surya Bangun Persada Indah Surabaya Muhammad Algessa Pratama Pontjo Bambang Mahargiono Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Prayogi, Martini, P., & Herlambang, T. (2023). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. 5, 1–14.
- Rahayu. (2022). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Union Metal. 8(September), 107–116.
- Rivai, & Zaenal. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Rajawali Pres.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Rosmaini, & Tanjung. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai 1,2. 2(1), 1–15.
- Sari, L. I., & Trifiyanto, K. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Kepercayaan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Blud Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada UPTD Puskesmas Rawat Inap Kabupaten Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 1(1), 122–131. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v1i1.396>
- Setiabudi, & Setiawan, Y. A. (2025). Analisis Data Kuantitatif dengan Smart.

- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Siswadi, & Farisi. (2022). Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi terhadap Kinerja Melalui Pengembangan SDM. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i3.6603>
- Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sudarmanto, Y., Martini, N. N. P., & Herlambang, T. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi. 19(1), 79–88. <https://doi.org/10.29264/jkin.v19i1.10816>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (3rd ed.). Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Susilo, Jufrizen, & Hazmanan, K. (2020). Pengaruh Ikliorganisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Oegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management and Development Process*, 33(1), 3–26.
- Sutiono, A., & Putra, A. K. (2013). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. *BISMA / UNESA*.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Nomer 13 Tahun 2003 (2003).
- Utami. (2025). The Influence of Compensation and Work Discipline on Employee Performance at Rahayu Building Store, Kediri City. *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 15(2), 374–383. <https://doi.org/10.30649/japk.v15i2.166>
- Wahyuni, L., & Karneli, O. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel di Pekanbaru). *Jurnal Visi Manajemen*, 7(3), 180–183. <https://doi.org/10.56910/jvm.v7i3.176>
- Wahyuni, S. I., & Lubis, E. F. (2020). Analisis Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Kharisma Dayung Utara Pekanbaru. 6(1).

- Wibowo. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Indoraya Internasional di Yogyakarta) Fx.Pudjo Wibowo Universitas Buddhi Dharma Tangerang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, X, 173–189.
- Wibowo, E., & Utomo, H. (2016). Pengaruh Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Among Makarti*, 9(1), 38–59.
- Wijaya, L. A. N. L. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan KOMPensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 8, 1–18.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Yudiatmojo, W. D., & Asiati, D. I. (2022). *Jurnal Indonesia Sosial Sains*. 3(11), 531–542.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEDISIPLINAN KARYAWAN
TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA POOL PO EFISIENSI PURWOKERTO**

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yth, Bapak/Ibu/Saudara/i Pegawai Pool PO Efisiensi Purwokerto

Perkenalkan, saya Cheilla Eka Cahyani mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap. Saat ini saya sedang melakukan penelitian sebagai bagian dari tugas akademik.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berpartisipasi dalam penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi Dan Kedisiplinan Karyawan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pool PO Efisiensi Purwokerto”**.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pemahaman kompetensi dan kedisiplinan karyawan sudah sesuai SOP perusahaan dan apakah motivasi kerja mampu menjembatani kedua variabel tersebut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yang optimal. Responden penelitian ini berjumlah 54 karyawan yang aktif menjalankan tugasnya. Seluruh data ini akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan akademik.

Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Hormat saya,

Cheilla Eka Cahyani

A. DATA DIRI RESPONDEN

Petunjuk:

Berilah tanda checklist pada jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i responden

- Nama :
- Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
- Usia : ☐ <25 Tahun
☐ 25-34 Tahun
☐ 35-44 Tahun
☐ >45 Tahun
- Posisi/ Jabatan : ☐ Operasional (Driver/Kru) ☐ Mekanik
☐ Administrasi ☐ Keamanan
☐ Koordinator Operasional ☐ Kebersihan
- Masa Kerja : ☐ <1 Tahun
☐ 2-5 Tahun
☐ 6-10 Tahun
☐ >10 Tahun

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berilah tanda checklist pada jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i responden

Keterangan:

- SS : Sangat Setuju
S : Setuju
N : Netral
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

B. LEMBAR KUESIONER PENELITIAN

KOMPETENSI KARYAWAN

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
A. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)						
1.	Saya memiliki pengetahuan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab saya dengan baik					
2.	Saya mengetahui prosedur kerja yang berlaku di perusahaan					
B. Keterampilan (<i>Skill</i>)						
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan melayani penumpang sesuai SOP perusahaan					
4.	Saya memiliki keterampilan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
C. Konsep diri atau sikap						
5.	Saya telah menerapkan standar perilaku kejujuran dan tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan					
6.	Saya memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan tugas yang diberikan					
D. Sifat (<i>Trait</i>)						
7.	Saya mampu menjaga profesionalisme dalam memberikan pelayanan kepada penumpang					
8.	Saya dapat bekerjasama dengan rekan kerja secara baik dan positif					
E. Motif						
9.	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk terus meningkatkan kemampuan kerja saya					
10.	Saya berusaha mencapai hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya					

Sumber: Diadaptasi dari Wibowo (2016)

KEDISIPLINAN KARYAWAN

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5

A. Tingkat kehadiran						
1.	Saya selalu datang tepat waktu sesuai jadwal kerja yang telah ditentukan					
2.	Saya jarang terlambat untuk datang ke tempat kerja					
B. Tata cara bekerja						
3.	Saya selalu mematuhi prosedur kerja yang berlaku pada perusahaan					
4.	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan perusahaan					
C. Ketaatan pada pimpinan						
5.	Saya bersedia menerima arahan atau teguran dari pimpinan demi kebaikan hasil kerja yang optimal					
6.	Saya mematuhi instruksi yang diberikan oleh pimpinan					
D. Kesadaran dalam bekerja						
7.	Saya tetap bekerja dengan sungguh-sungguh meskipun tidak sedang diawasi oleh pimpinan					
8.	Saya bekerja berdasarkan kesadaran akan tanggung jawab pekerjaan					
E. Tanggung jawab						
9.	Saya mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan menyelesaikannya tepat waktu					
10.	Saya berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan sampai tuntas dengan baik					

Sumber: Diadaptasi dari Rahayu (2022)

MOTIVASI KERJA

11.	Saya merasa bahwa menyelesaikan pekerjaan merupakan kewajiban utama sebagai karyawan					
12.	Saya merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
G. Tujuan						
13.	Saya termotivasi untuk meningkatkan kinerja demi mencapai tujuan jangka panjang					
14.	Saya termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan					

Sumber: Diadaptasi dari Dewi & Trihudiatmanto (2020)

KINERJA KARYAWAN

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
A. Kualitas kerja						
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai standar kualitas yang ditetapkan					
2.	Saya mampu bekerja dengan teliti untuk meminimalkan kesalahan kerja					
B. Kuantitas kerja						
3.	Saya melakukan tugas secara teliti sesuai dengan kuantitas yang ditetapkan					
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah yang ditargetkan					
C. Ketepatan waktu						
5.	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai deadline tanpa harus menunda-nunda					
6.	Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik					
D. Efektivitas						
7.	Saya mampu mengerjakan dan menghasilkan tugas dengan sumber daya yang ada					
8.	Saya mampu bekerja secara efisien untuk mencapai hasil yang maksimal					
E. Kemandirian						
9.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa banyak memerlukan bantuan orang lain					
10.	Saya mengambil keputusan yang diperlukan sesuai kewenangan saya					

Sumber: Diadaptasi dari Robbins (2003)

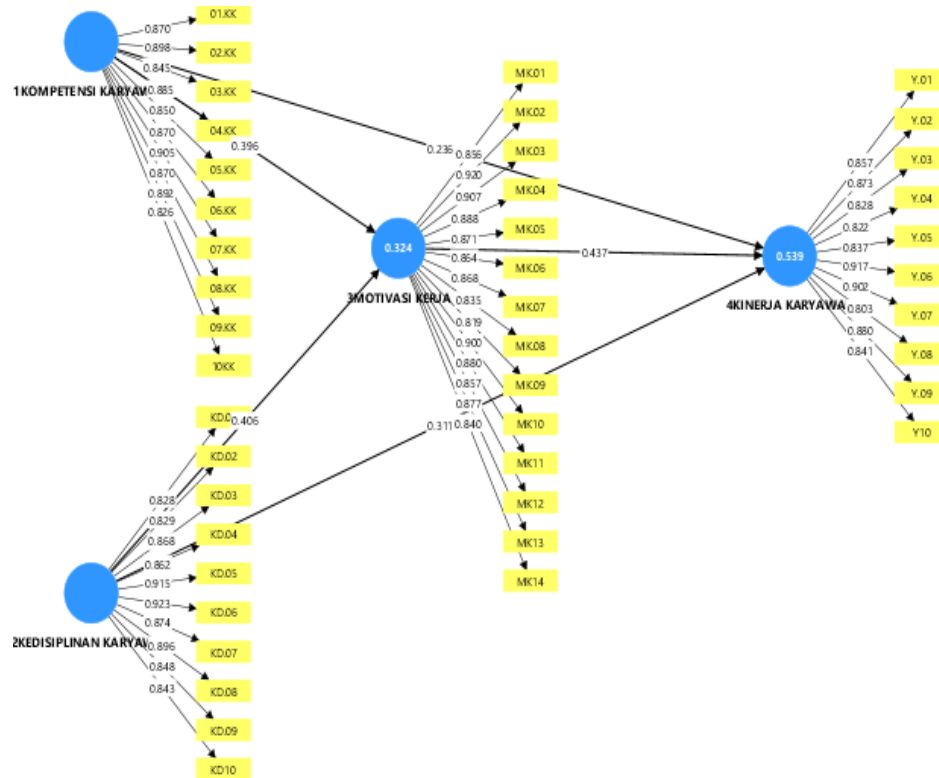
Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian

KOMPETENSI KARYAWAN										KEDISIPLINAN KARYAWAN									
01.KK	02.KK	03.KK	04.KK	05.KK	06.KK	07.KK	08.KK	09.KK	10KK	KD.01	KD.02	KD.03	KD.04	KD.05	KD.06	KD.07	KD.08	KD.09	KD10
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
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	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	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	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
4	4	4	5	4	5	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	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4
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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3

KOMPETENSI KARYAWAN										KEDISIPLINAN KARYAWAN									
01.KK	02.KK	03.KK	04.KK	05.KK	06.KK	07.KK	08.KK	09.KK	10KK	KD.01	KD.02	KD.03	KD.04	KD.05	KD.06	KD.07	KD.08	KD.09	KD10
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	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	5	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	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	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4

Lampiran 3 Hasil Uji PLS Algoritm (Outer Model)

1. Gambar Outer Model



Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

2. Tabel Nilai Outer Loading (*Loading Factor*)

Outer loadings - Matrix				
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN
01.KK	0.870			
02.KK	0.898			
03.KK	0.845			
04.KK	0.885			
05.KK	0.850			
06.KK	0.870			
07.KK	0.905			
08.KK	0.870			
09.KK	0.892			
10.KK	0.826			
KD.01		0.828		
KD.02		0.829		
KD.03		0.868		
KD.04		0.862		
KD.05		0.915		
KD.06		0.923		
KD.07		0.874		
KD.08		0.896		
KD.09		0.848		
KD10		0.843		

Outer loadings - Matrix				
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN
KD10		0.843		
MK.01			0.856	
MK.02			0.920	
MK.03			0.907	
MK.04			0.888	
MK.05			0.871	
MK.06			0.864	
MK.07			0.868	
MK.08			0.835	
MK.09			0.819	
MK10			0.900	
MK11			0.880	
MK12			0.857	
MK13			0.877	
MK14			0.840	
Y.01				0.857
Y.02				0.873
Y.03				0.828
Y.04				0.822
Y.05				0.837
Y.06				0.917
Y.07				0.902
Y.08				0.803
Y.09				0.880
Y10				0.841

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

3. Tabel Validitas Konvergen (AVE)

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word	C
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...		
1KOMPETENSI KARYAWAN	0.965	0.971	0.969	0.760		
2KEDISIPLINAN KARYAWAN	0.964	0.966	0.969	0.755		
3MOTIVASI KERJA	0.975	0.977	0.978	0.758		
4KINERJA KARYAWAN	0.960	0.962	0.965	0.734		

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

4. Tabel *Discriminant Validity* Fornell-Larcker

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion					Copy to Excel/Word	
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN		
1KOMPETENSI KARYAWAN	0.872					
2KEDISIPLINAN KARYAWAN	0.007	0.869				
3MOTIVASI KERJA	0.398	0.409	0.871			
4KINERJA KARYAWAN	0.412	0.492	0.659	0.857		

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

5. Tabel *Discriminant Validity* HTMT

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix					Copy to Excel/Word	C
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN		
1KOMPETENSI KARYAWAN						
2KEDISIPLINAN KARYAWAN	0.098					
3MOTIVASI KERJA	0.396	0.418				
4KINERJA KARYAWAN	0.412	0.503	0.673			

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

6. Tabel Reliabilitas *Cronbach Alpha* dan Reliabilitas *Composite*

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word	Cc
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...		
1KOMPETENSI KARYAWAN	0.965	0.971	0.969	0.760		
2KEDISIPLINAN KARYAWAN	0.964	0.966	0.969	0.755		
3MOTIVASI KERJA	0.975	0.977	0.978	0.758		
4KINERJA KARYAWAN	0.960	0.962	0.965	0.734		

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

7. Tabel *Discriminant Validity Cross Loadings*

Discriminant validity - Cross loadings				
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN
01.KK	0.870	0.132	0.396	0.345
02.KK	0.898	-0.032	0.362	0.446
03.KK	0.845	-0.036	0.372	0.384
04.KK	0.885	-0.017	0.272	0.293
05.KK	0.850	-0.059	0.247	0.227
06.KK	0.870	0.128	0.430	0.436
07.KK	0.905	-0.076	0.373	0.304
08.KK	0.870	0.036	0.296	0.380
09.KK	0.892	-0.002	0.323	0.326
10.KK	0.826	-0.074	0.323	0.362
KD.01	0.035	0.828	0.377	0.493
KD.02	0.061	0.829	0.338	0.371
KD.03	0.056	0.868	0.312	0.441
KD.04	-0.047	0.862	0.370	0.368
KD.05	-0.019	0.915	0.400	0.391
KD.06	-0.017	0.923	0.327	0.364
KD.07	-0.055	0.874	0.255	0.463
KD.08	-0.122	0.896	0.346	0.425
KD.09	0.059	0.848	0.423	0.489
KD.10	0.087	0.843	0.374	0.429

Discriminant validity - Cross loadings				
	1KOMPETENSI KARYAWAN	2KEDISIPLINAN KARYAW...	3MOTIVASI KERJA	4KINERJA KARYAWAN
MK.01	0.276	0.382	0.856	0.501
MK.02	0.450	0.364	0.920	0.573
MK.03	0.398	0.397	0.907	0.636
MK.04	0.379	0.339	0.888	0.625
MK.05	0.238	0.407	0.871	0.542
MK.06	0.351	0.339	0.864	0.547
MK.07	0.380	0.258	0.868	0.516
MK.08	0.245	0.393	0.835	0.594
MK.09	0.176	0.367	0.819	0.493
MK.10	0.497	0.352	0.900	0.586
MK.11	0.317	0.406	0.880	0.650
MK.12	0.401	0.288	0.857	0.639
MK.13	0.335	0.320	0.877	0.520
MK.14	0.345	0.371	0.840	0.562
Y.01	0.452	0.476	0.643	0.857
Y.02	0.388	0.436	0.568	0.873
Y.03	0.295	0.411	0.596	0.828
Y.04	0.384	0.472	0.423	0.822
Y.05	0.412	0.492	0.624	0.837
Y.06	0.335	0.436	0.587	0.917
Y.07	0.306	0.432	0.537	0.902
Y.08	0.262	0.355	0.549	0.803
Y.09	0.428	0.307	0.559	0.880
Y.10	0.222	0.360	0.515	0.841

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Lampiran 4 Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

1. Tabel R-Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
3MOTIVASI KERJA	0.324	0.297
4KINERJA KARYAWAN	0.539	0.511

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

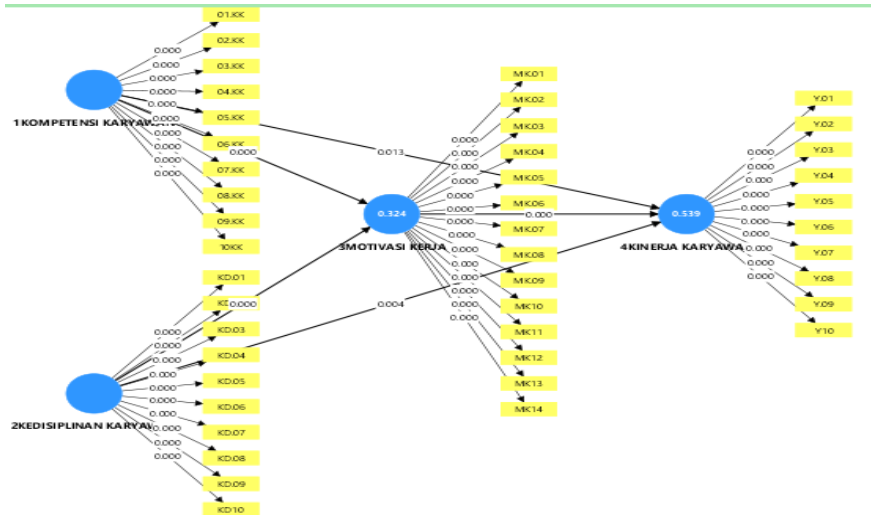
2. Tabel f-Square

f-square - List	
	f-square
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.231
1KOMPETENSI KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.098
2KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 3MOTIVASI KERJA	0.244
2KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 4KINERJA KARYAWAN	0.169
3MOTIVASI KERJA -> 4KINERJA KARYAWAN	0.280

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Lampiran 5 Hasil Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

1. Gambar Model *Bootstrapping*



Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

2. Tabel Path Coefficients

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to F
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values		
1.KOMPETENSI KARYAWAN -> 3.MOTIVASI KERJA	0.396	0.399	0.108	3.654	0.000		
1.KOMPETENSI KARYAWAN -> 4.KINERJA KARYAWAN	0.236	0.239	0.095	2.475	0.013		
2.KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 3.MOTIVASI KERJA	0.406	0.408	0.074	5.495	0.000		
2.KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 4.KINERJA KARYAWAN	0.311	0.306	0.108	2.871	0.004		
3.MOTIVASI KERJA -> 4.KINERJA KARYAWAN	0.437	0.439	0.103	4.233	0.000		

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

3. Specific Indirect Effects

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values		
1.KOMPETENSI KARYAWAN -> 3.MOTIVASI KERJA -> 4.KINERJA KARYAWAN	0.173	0.174	0.061	2.850	0.004		
2.KEDISIPLINAN KARYAWAN -> 3.MOTIVASI KERJA -> 4.KINERJA KARYAWAN	0.178	0.179	0.053	3.339	0.001		

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4, 2026

Lampiran 6 Dokumentasi Penyebaran Kuesioner



BIODATA PENULIS



Penulis bernama Cheilla Eka Cahyani, lahir di Cilacap pada tanggal 5 Juni 2004 sebagai anak pertama dari pasangan Bapak Mukhayat dan Ibu Lis Setiyaningsih. Penulis bertempat tinggal di Desa Dondong RT 05 RW 03, Kecamatan Kesugihan, Kabupaten Cilacap. Pendidikan formal yang telah ditempuh penulis di mulai dari SD Negeri Dondong 1 dan lulus pada tahun 2017. Pendidikan selanjutnya di SMP N3 Kesugihan dan lulus pada tahun 2019, kemudian melanjutkan ke jenjang pendidikan menengah atas di SMA N1 Jeruklegi dan lulus pada tahun 2022. Pada tahun 2022, penulis melanjutkan pendidikan tinggi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.

CHEILLA MUNAQOSYAH

ORIGINALITY REPORT

15% SIMILARITY INDEX

8% INTERNET SOURCES

4% PUBLICATIONS

12% STUDENT PAPERS

UNT PELANGI PERPUSTAKAAN dan KEARSIHAN Al Ghazali

Seid, S.Ag., M.H

NR 91102214 025

PERPUSTAKAAN DAN ELEKTRONIK

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar	3
2	eprints.unugha.ac.id	1
3	Submitted to Universitas Baiturrahmah	1
4	Submitted to Universitas Raharja	1
5	Submitted to UPN Veteran Yogyakarta	<1
6	repository.unugha.ac.id	<1
7	Submitted to Universitas Riau	<1
8	Submitted to Universidad Andina del Cusco	<1
9	Submitted to Universitas Muslim Indonesia	<1
10	Submitted to LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part III	<1
11	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia	<1
12	repository.uin-suska.ac.id	<1
13	jurnal.stiq-amuntai.ac.id	<1
14	repository.upnjatim.ac.id	<1
15	Submitted to IAIN Kediri	<1

16	repository.uinsaiizu.ac.id Internet Source	<1 ₉
17	Submitted to Papua University Student Paper	<1 ₉
18	Submitted to IAIN Purwokerto Student Paper	<1 ₉
19	repository.unissula.ac.id Internet Source	<1 ₉
20	indojurnal.com Internet Source	<1 ₉
21	jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id Internet Source	<1 ₉
22	repository.unmuhjember.ac.id Internet Source	<1 ₉
23	repo.unugha.ac.id Internet Source	<1 ₉
24	eprints.stiel-kayutangi-bjm.ac.id Internet Source	<1 ₉
25	repository.unsoed.ac.id Internet Source	<1 ₉
26	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 ₉
27	digilib.unimed.ac.id Internet Source	<1 ₉
28	eprints.unmas.ac.id Internet Source	<1 ₉
29	repo.undiksha.ac.id Internet Source	<1 ₉
30	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Student Paper	<1 ₉
31	Submitted to Ajou University Graduate School Student Paper	<1 ₉
32	Submitted to Universitas PGRI Semarang Student Paper	<1 ₉

33	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	<1 %
34	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
35	repository.upiypk.ac.id Internet Source	<1 %
36	Submitted to Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang Student Paper	<1 %
37	Submitted to STIE Mahardhika Student Paper	<1 %
38	stiealwashliyahsibolga.ac.id Internet Source	<1 %
39	Submitted to Konsorsium Perguruan Tinggi Swasta Indonesia II Student Paper	<1 %
40	Submitted to LL Dikti IX Turnitin Consortium Student Paper	<1 %
41	journal.ppnas.ac.id Internet Source	<1 %
42	repository.widyatama.ac.id Internet Source	<1 %
43	Arie Ardiansyah Siswanto, Dhani Icsanuddin Nur, Sugeng Purwanto. "The Influence of Competence and Career Development on Employee Performance With Work Motivation as a Mediating Variable in the Back Office Department of Pt. Sumber Alfaria Trijaya Sidoarjo Branch", Indonesian Journal of Business Analytics, 2025 Publication	<1 %
44	cdn.juris.id Internet Source	<1 %
45	Imron Amrulloh, Theresia Pradiani, Fathorrahman Fathorrahman. "Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening di PT. Tata Bara Utama Aceh", Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 2025 Publication	<1 %
46	Nurrahmi Utami Tamping, Syahrir Natsir, Risnawati Risnawati. "PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HADJI KALLA CABANG PALU", Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT), 2020	<1 %

47	ipm2kpe.or.id Internet Source	<1 %
48	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1 %
49	Submitted to Universitas Pendidikan Ganesha Student Paper	<1 %
50	core.ac.uk Internet Source	<1 %
51	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
52	es.scribd.com Internet Source	<1 %
53	Submitted to iGroup Student Paper	<1 %
54	repository.stiesia.ac.id Internet Source	<1 %
55	repository.unars.ac.id Internet Source	<1 %
56	Submitted to unars Student Paper	<1 %
57	ojs.unm.ac.id Internet Source	<1 %
58	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
59	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1 %
60	Submitted to Tarumanagara University Student Paper	<1 %
61	Submitted to Universitas Jambi Student Paper	<1 %
62	eprints.universitaspurabangsa.ac.id Internet Source	<1 %
63	Submitted to LPPM Student Paper	<1 %

64	Haris Tehuayo, Labusab Labusab. "PENGARUH MOTIVASI TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI PADA SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN DAN INFORMATIKA (STMIK) DIPANEGARA MAKASSAR", ILTEK : Jurnal Teknologi, 2017 Publication	<1 %
65	Submitted to IAIN Bukit Tinggi Student Paper	<1 %
66	repository.univ-tridinanti.ac.id Internet Source	<1 %
67	eprints.uns.ac.id Internet Source	<1 %
68	jurnal.itbsemarang.ac.id Internet Source	<1 %
69	stiepari.org Internet Source	<1 %
70	Genefaith Grace Augi, Roby Sambung, Olivia Winda Ony Panjaitan. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Sebagai Variabel Moderator", Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 2020 Publication	<1 %
71	Submitted to Landmark University Student Paper	<1 %
72	Submitted to UIN Sultan Syarif Kasim Riau Student Paper	<1 %
73	journal.unesa.ac.id Internet Source	<1 %
74	repository.syekhnurjati.ac.id Internet Source	<1 %
75	www.dinastirev.org Internet Source	<1 %
76	Dasa Rahardjo Soesanto, Arnisa Rachmawati. "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk (BJB) Cabang Tangerang Modernland, Kota Tangerang", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
77	Submitted to Universitas Musamus Merauke Student Paper	<1 %

78	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
79	jurnal.fe.umi.ac.id Internet Source	<1 %
80	penerbitadm.pubmedia.id Internet Source	<1 %
81	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
82	Dani Nurhamdani, Andhika Mochamad Siddiq. "Influence of Competence and Motivation on Employee Job Satisfaction: A Study at the Pangalengan District Office, Bandung Regency", Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi, 2025 Publication	<1 %
83	Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta Student Paper	<1 %
84	Submitted to Universiti Malaysia Sabah Student Paper	<1 %
85	journal.uinsgd.ac.id Internet Source	<1 %
86	jurnal.untag-sby.ac.id Internet Source	<1 %
87	sinta.unud.ac.id Internet Source	<1 %
88	www.ssbfnct.com Internet Source	<1 %
89	Muhammad Arif, Sigit Indrawijaya. "KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU (DPM-PTSP) PROVINSI JAMBI)", Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 2022 Publication	<1 %
90	Ni Luh Indah Armantari, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Ida Ayu Mashyuni. "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada CV.Duta Niaga Bali Denpasar", Widya Amrita, 2021 Publication	<1 %
91	Rikke Nadila, Nurul Indawati. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi", Journal of Innovative and Creativity (Joecy), 2026 Publication	<1 %

- 92 Ganis Aliefiani Mulya Putri, Supardi Supardi, Agus Dharmanto. "The Influence of Work Discipline as an Intervening Variable in the Effect of Work Motivation on Employee Performance at PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) West Jakarta", *International Journal of Economic, Finance and Business Statistics*, 2025
Publication

<1%

- 93 journal.feb.unmul.ac.id
internet Source

<1%

Exclude quotes 0/0
Exclude bibliography 0/0

Exclude matches

