

Usaha Meningkatkan Kinerja Pegawai SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah) Di Lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember

Wiwin Puguh Priyono, Dwi Cahyono, Nurul Qomariah, Nursaid

Universitas Muhammadiyah Jember

Email: nurulqomariah@unmuhjember.ac.id, nursaid@unmuhjember.ac.id,
dwicahyono@unmuhjember.ac.id,

Diterima : April 2019 ; Dipublikasikan Juni 2019

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, integritas dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah) Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Jumlah sampel 210 responden. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, integritas dan kepemimpinan secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai SKPD kabupaten Jember. Namun secara tidak langsung melalui disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variasi data pada variabel pemediasi sebesar 69% dan pengaruh selanjutnya terhadap variasi data pada variabel terikat sebesar 85%, selebihnya dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Kata Kunci : Kompetensi, Integritas, Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of competence, integrity and leadership to work discipline and employee performance SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah) of Jember. This study uses a quantitative approach with survey methods. Total sample 210 respondents. Research shows that the competence, integrity and leadership directly not significant effect on employee performance SKPD of Jember. But indirectly through Work Discipline significant effect on employee performance. The magnitude of the effect of independent variables on the variation of data on intervening variables by 69% and its subsequent effect on the dependent variable data variation of 85%, the rest is explained by other factors outside of this research.

Keywords: Competence, Integrity, Leadership, Work Discipline and Employee Performance.

PENDAHULUAN

Inspektorat Kabupaten Jember merupakan lembaga pengawasan internal yang dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Jember No. 60 Tahun 2012 tanggal 28 Desember 2012 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Inspektorat Kabupaten Jember, yang berkedudukan sebagai unsur penunjang pemerintah dan menyelenggarakan kewenangan pemerintah di bidang pengawasan. Sebagai lembaga pengawasan internal, Inspektorat Kabupaten Jember mempunyai tugas pokok melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan kabupaten, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintaah kabupaten, pemerintahan kecamatan, pemerintahan desa, dan pemerintahan kelurahan serta tugas lain yang diberikan oleh bupati. Inspektorat Kabupaten Jember mempunyai tugas pokok melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan kabupaten, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintaah kabupaten, pemerintahan kecamatan, pemerintahan desa, dan pemerintahan kelurahan serta tugas lain yang diberikan oleh bupati. Didalam melaksanakan tugasnya Satuan Kegiatan Pemerintah Daerah (SKPD) di lingkungan inspektorat harus terus menerus meningkatkan kinerja agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat bisa optimal. Sebagai unsur pelaksana pemerintah, tugas dan fungsi Inspektorat pada hakekatnya merupakan amanat seluruh rakyat. Peran strategis Inspektorat dalam era reformasi mendapat tantangan yang sangat besar terutama tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Masyarakat reformis menuntut Pemerintahan yang bersih, bebas Kolusi, Korupsi dan Nepotisme juga pertanggungjawaban efektifitas, efisiensi, keekonomisan penggunaan anggaran, keberhasilan maupun kegagalan pencapaian visi misi secara transparan.

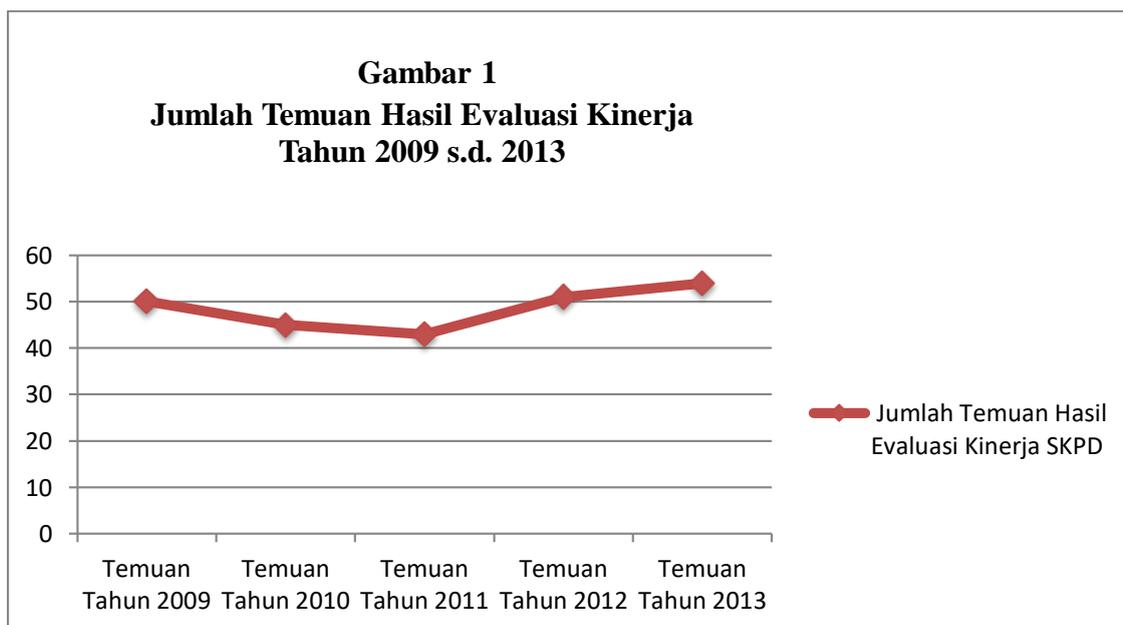
Satuan Kegiatan Pemerintah Daerah (SKPD) di lingkungan inspektorat tugasnya melakukan pengawasan terhadap SKPD yang ada lingkungannya yang berjumlah 93 SKPD. Pengawasan yang dilakukan dengan baik kadang masih saja ditemukan hal-hal yang tidak baik. Kasalahan-kesalahan tersebut cenderung terjadi terus menerus dalam lima tahun terakhir dengan bentuk yang relatif sama. Dari kejadian ini menandakan, bahwa fungsi pengawasan dan pembinaan dari inspektorat kepada SKPD sepertinya belum membuahkan hasil yang optimal. Jika fungsi pengawasan dan pembinaan inspektorat berjalan optimal, sedikit-tidaknya kesalahan-kesalahan tersebut mengalami tren penurunan, atau bahkan seharusnya tidak lagi terjadi kesalahan berulang. Beberapa kesalahan yang telah dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Pada Gambar 1. terlihat jumlah temuan dalam hasil evaluasi kinerja SKPD di lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember cenderung membentuk garis lurus, dengan sedikit mengalami peningkatan dan penurunan. Artinya, perubahan jumlah temuan selama lima tahun terakhir dapat dikatakan realtif hampir sama dan terjadi berulang-ulang.

Tabel 1.
Jumlah Temuan Dalam Evaluasi Kinerja SKPD
di Lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember
Tahun 2009-2013

Tahun	Jumlah Temuan	Ikhtisar Temuan
2009	50 temuan	Volume pekerjaan, spesifikasi, belanja, lebih, penerimaan denda, kurang akuntabel, prosedur pengadaan, ketidaksesuaian dengan perundang-undangan.
2010	45 temuan	Volume pekerjaan, spesifikasi, belanja, lebih, penerimaan denda, kurang akuntabel, prosedur pengadaan, ketidaksesuaian dengan perundang-undangan.
2011	43 temuan	Volume pekerjaan, spesifikasi, belanja, lebih, penerimaan denda, kurang akuntabel, prosedur pengadaan, ketidaksesuaian dengan perundang-undangan.
2012	51 temuan	Volume pekerjaan, spesifikasi, belanja, lebih, penerimaan denda, kurang akuntabel, prosedur pengadaan, ketidaksesuaian dengan perundang-undangan.
2013	54 temuan	Volume pekerjaan, spesifikasi, belanja, lebih, penerimaan denda, kurang akuntabel, prosedur pengadaan, ketidaksesuaian dengan perundang-undangan.

Sumber: Inspektorat Kabupaten Jember



Sumber: Inspektorat Kabupaten Jember

Dari fenomena yang terjadi ini menjadikan SKPD harus terus menerus memperbaiki kinerja agar kesalahan yang dilakukan tidak terjadi lagi. Hal ini terjadi tentunya karena ada faktor-faktor yang mempengaruhi. Berangkat dari fenomena ini, selanjutnya peneliti mencari dasar-dasar teori dan hasil penelitian empiris sebelumnya yang relevan untuk mengungkap faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja SKPD.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja. Prestasi kerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara 2009). Kinerja dibedakan menjadi 2, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi (Sedarmayati 2011). Banyak factor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kompetensi, integritas, kepemimpinan dan disiplin kerja. Dari penjelasan diatas maka tujuan penelitian yang dapat dirumuskan yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi, integritas dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan pada SKPD di lingkungan inspektorat di kabupaten Jember.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Pegawai

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi. Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnyakegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Azhad, Anwar, and Qomariah 2015). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Manullang 2007). Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan (Ruky 2006).

Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah keadaan dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku (Samsudin 2006). Disiplin adalah satu prosedur yang mengoreksi atau menghukum seorang bawahan karena melanggar aturan atau prosedur (Sunyoto 2015). Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi (Mangkunegara 2009). Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat ke-pada peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kompetensi

Barangkali kita pernah menyaksikan dua situasi yang berbeda ketika melihat orang sedang bekerja. Di satu situasi tampak orang sedang bekerja penuh semangat. Sikapnya sangat profesional ketika menyelesaikan tugas-tugasnya. Namun di situasi lain, barangkali kita pernah menyaksikan orang bekerja dengan raut muka lesu. Sikapnya lamban dan malas ketika menyelesaikan pekerjaannya. Inilah dua gambaran tentang ekspresi kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang bertolak belakang. Gambaran pertama adalah sosok pekerja yang berkompeten, sedangkan yang kedua adalah sosok pekerja yang tidak berkompeten dalam pekerjaannya.

Sebelum manajemen berproses, perhatian awal selalu mengarah pada SDM, sebab SDM merupakan motor penggerak manajemen. Selanjutnya, identifikasi sentral pada masalah SDM di dalam organisasi selalu tertuju pada kompetensi. Kompetensi merupakan kekuatan pembangkit dan sering dijadikan sebagai parameter apakah visi dan misi organisasi akan dapat dijalankan atau tidak sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

(Ruky 2006) menjelaskan, karena menjadi kekuatan pembangkit, kompetensi SDM harus memiliki standard kualifikasi dan spesifikasi teknis tertentu. Hal ini dimaksudkan agar kompetensi SDM mampu menghasilkan berbagai percepatan yang dapat mendorong terjadinya perubahan seiring terjadinya berbagai perubahan paradigma baru di luar organisasi. Jangan sampai yang terjadi justru sebaliknya, pemberdayaan tidak mampu mengikuti paradigma baru yang berkembang, mengalami stagnasi perubahan, perlambatan pertumbuhan dan perkembangan, atau bahkan tidak pernah menghasilkan kinerja yang meningkat.

Kompetensi dapat diartikan sebagai pengetahuan dasar yang pokok, kemampuan, pengalaman, dan persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses (Harris, 2001). Sedangkan (Hariandja 2007) mendefinisikan kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim, yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*). Karakteristik kompetensi ini dikembangkan oleh spencer and spencer menjadi 5 macam, yaitu: Motif (*motive*), sifat/ciri bawaan (*trait*), konsep diri (*self concept*) pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*).

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan nampak dan mudah dikenali berada di permukaan sebagai karakteristik yang dimiliki individu. Kompetensi konsep diri, sifat, dan motif tersembunyi dan tidak secara langsung nampak dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang. Keterampilan dan pengetahuan lebih mudah dikembangkan melalui program-program pelatihan. Sedangkan yang konsep diri, sikap dan nilai relatif lebih sulit dikembangkan dan memerlukan waktu dan metode khusus. Sifat dan motif lebih dalam keberadaannya sehingga memerlukan cara yang lebih khusus lagi untuk mengembangkannya.

Integritas

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, integritas adalah mutu, sifat, atau keadaan yg menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yg memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Menurut Mario Teguh, motivator ternama di Indonesia, integritas adalah kesetiaan kepada yang benar. Hal ini sejalan dengan pengertian integritas menurut Wikipedia yang berarti suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Nilai dan prinsip ini tentunya tidak

lepas dari yang namanya kebenaran. Oleh karena itu orang yang memiliki integritas pasti akan menjadi orang yang jujur dan menyukai keadilan.

Integritas ini dibutuhkan oleh siapa saja, tidak hanya pemimpin namun juga yang dipimpin. Integritas sebagai pemimpin dapat membawa yang dipimpin menjadi lebih baik. Pemimpin yang memiliki integritas hanya akan berpikir bahwa dirinya itu melayani siapa saja yang dipimpinnya, bukan sebaliknya. Sedangkan seorang pengikut yang memiliki integritas berpikir bahwa dirinya harus melayani pemimpin selama pemimpin itu benar sesuai nilai prinsip dan moral. Dengan begitu akan terjadi pelayanan dua arah dimana akan menunjang pembangunan yang berkelanjutan. Pemimpin yang melayani pengikut bisa menjadi adil. Hal ini membuat pengikutnya senang dan mengikuti apa yang diperintahkan karena mereka yakin bahwa pemimpin tersebut memiliki integritas dan lebih banyak benar.

Integritas berhubungan dengan dedikasi atau pengerahan segala daya dan upaya untuk mencapai satu tujuan. Integritas ini yang menjaga seseorang supaya tidak keluar dari jalurnya dalam mencapai sesuatu. Seorang pemimpin yang berintegritas, tidak akan mudah korupsi atau memperkaya diri dengan menyalahgunakan wewenang. Seorang pengusaha yang berintegritas tidak akan menghalalkan segala cara supaya usahanya lancar dan mendapatkan keuntungan tinggi. Singkatnya, orang yang memiliki integritas tetap terjaga dari hal-hal yang mendistraksi dirinya dari tujuan mulia.

Kepemimpinan

(Samsudin 2006) mengemukakan kepemimpinan merupakan suatu proses mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan seperti halnya mempengaruhi motivasi karyawan untuk mencapai tujuan khusus organisasi. Menurut (Mangkunegara 2009) definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kelompok kerja, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif (Ghozali 2005). Metode ini digunakan untuk menguji hipotesis dan untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel yang sudah dibangun menjadi model penelitian (Sugiyono 2010). Yaitu untuk mengetahui hubungan pengaruh antara variabel *independent yang* terdiri dari; kompetensi, integritas, pengawasan, dan kepemimpinan terhadap variabel *intervening disiplin kerja* selanjutnya hubungan pengaruhnya terhadap variabel *dependent kinerja organisasi*. Juga untuk mengetahui hubungan variabel *dependent* tersebut dengan variabel *dependent kinerja organisasi*.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga bisa organisasi, binatang, hasil karya manusia, dan benda-benda alam yang lain (Ferdinand 2006). Sampel bisa diartikan sebagai bagian dari populasi dalam jumlah tertentu yang memiliki karakteristik sama dengan populasinya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan yaitu bertujuan untuk menjelaskan hubungan pengaruh antara suatu variabel dengan variabel yang lainnya dan juga termasuk dalam penelitian konfirmatori karena tujuannya menjelaskan hubungan kausal antar variable melalui pengujian hipotesis (Ghozali 2005). Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah seluruh pegawai SKPD di lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember berjumlah sekitar 16.392 orang. Dalam pengambilan sampel menggunakan ketentuan dari Roscoe, yaitu 10X jumlah indikator variabel. Karena jumlah indikator variabel sebanyak 21 maka dikalikan 10, jumlah sampelnya sebanyak 210 responden. Mengingat jumlah SKPD ada 96 lembaga dan yang diteliti adalah para pegawai, maka teknik sampling yang digunakan adalah *proportionate* dan *purposive* sampling. Setiap SKPD diambil sampel secara proporsional yaitu sebanyak 3 orang atau 2 orang sehingga dari 96 SKPD diperoleh 210 responden. Responden dipersyaratkan memenuhi kriteria berwenang dan berkompeten untuk mewakili SKPDnya masing-masing.

Definisi Operasional Variabel

Supaya mekanisme penelitian diketahui dapat bekerja secara optimal, maka setiap variabel perlu didefinisikan secara operasional dengan jelas dan tepat. Definisi operasional variabel merupakan hasil pemetaan dari penjabaran kerangka konseptual yang sudah dibangun ke dalam konsep operasional mulai dari variabel, dimensi-dimensi, indikator, skala pengukuran, dan sumber rujukan.

Penjabaran tentang definisi operasional setiap variabel dalam penelitian ini adalah seperti berikut:

1. Kompetensi (X1). Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai di SKPD. Kompetensi diukur dengan menggunakan lima indikator yang terdiri dari; pengetahuan, keterampilan, konsep diri, motif dan sifat-sifat.
2. Integritas (X2). Integritas adalah mutu, sifat, atau keadaan setiap pribadi pegawai di SKPD yg menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yg memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Integritas diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu; anti korupsi, anti kolusi dan anti nepotisme,
3. Kepemimpinan (X3). Kepemimpinan di SKPD merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan enam indikator yaitu; ketauladanan, kreatif dan inovatif, sumber inspirasi/motivasi, pengawasan kinerja, penghargaan dan hukuman.
4. Kinerja Pegawai (Y2). Kinerja pegawai di SKPD menunjukkan suatu tingkat hasil kerja yang merupakan capaian prestasi yang diraih oleh seluruh pegawai yang berperan dan memiliki keterkaitan operasional dengan lembaga. Variabel ini diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu; keuangan, pengguna jasa, proses manajemen, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Uji Validitas dan Uji reliabilitas

Untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas sebuah instrumen penelitian yang relatif mudah adalah dengan menggunakan alat analisis Korelasi Pearson dan Alpha Cronbach. Apabila nilai korelasi Pearson antara item dengan total item di atas 0.30, maka mengindikasikan instrumen tersebut valid. Jika nilai koefisien Alpha Cronbach di atas 0.60, maka mengindikasikan instrumen tersebut reliabel (Ghozali 2005).

Metode Analisis Data

Ada dua metode statistik yang biasa digunakan dalam penelitian manajemen, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial: Statistik deskriptif adalah gambaran data lapangan dengan cara mempresentasikan data primer ke dalam tabulasi (Sekaran 2006). Tujuannya untuk memperoleh gambaran tentang variabel-variabel yang diteliti dan juga untuk mengidentifikasi karakteristik masing-masing variabel dalam bentuk frekuensi dan persentase, serta untuk memperoleh gambaran umum tentang karakteristik dari responden pada objek penelitian.

Analisis statistik inferensial memfokuskan pada bidang kajian analisis dan interpretasi data untuk menarik kesimpulan. Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan dengan menggunakan data sampel yang diperoleh. Metode Statistik Inferensial yang digunakan dalam analisis data pada pembahasan ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan analisis jalur (Arikunto 2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Penelitian

Uji Instrumen penelitian meliputi pengujian validitas dan reliabilitas. Validitas instrumen diuji dengan alat analisis Korelasi Pearson antara item dengan total item. Jika nilai korelasi di atas 0.30, mengindikasikan item tersebut valid. Sebaliknya jika nilai korelasi di bawah 0.30 mengindikasikan item tersebut tidak valid, dan layak untuk tidak diikutsertakan pada tahap selanjutnya. Sedangkan reliabilitas instrumen diuji dengan alat analisis Alpha Cronbach. Jika nilai koefisien alpha cronbach di atas 0.60 mengindikasikan instrumen reliabel, sebaliknya jika nilai koefisien alpha cronbach di bawah 0.60 mengindikasikan instrumen tidak reliabel.

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa untuk variabel kompetensi terlihat bahwa dari ke 5 indikator dari variabel kompetensi (X1) memiliki nilai korelasi antara 0.563 hingga 0.755. Dari besarnya korelasi terlihat bahwa seluruh nilai lebih besar dari 0.3, sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Dari hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai alpha cronbach sebesar 0.751. Karena nilai ini lebih besar dari 0.6 sehingga instrumen untuk variabel kompetensi (X1) dinyatakan reliabel.

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa untuk variabel integritas bahwa dari tiga indikator variabel integritas (X2) memiliki nilai korelasi antara 0.727 hingga 0.776. Dari besarnya korelasi terlihat bahwa seluruh nilai lebih besar dari 0.3, sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Dari hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai alpha cronbach sebesar 0.703. Karena nilai ini lebih besar dari 0.6 sehingga instrumen untuk variabel integritas (X2) dinyatakan reliabel.

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa untuk variabel kepemimpinan terlihat bahwa dari lima indikator kepemimpinan (X3) memiliki nilai korelasi antara 0.762 hingga 0.800. Dari besarnya korelasi terlihat bahwa seluruh nilai lebih besar dari 0.3, sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Dari hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai alpha cronbach sebesar 0.703. Karena nilai ini lebih besar dari 0.6 sehingga instrumen untuk Keuntungan Relasional (Y2) dinyatakan reliabel.

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa untuk variabel kinerja pegawai terlihat bahwa dari ketiga indikator kinerja pegawai (Y2) memiliki nilai korelasi antara 0.658 hingga 0.812. Dari besarnya korelasi terlihat bahwa seluruh nilai lebih besar dari 0.3, sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Dari hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai *alpha cronbach* sebesar 0.775. Karena nilai ini lebih besar dari 0.6 sehingga instrumen untuk disiplin kerja (Y1) dinyatakan reliabel.

Hasil Analisis Jalur

Tabel 2.
Model Struktural Hasil SEM

NO	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	P-value	Keterangan
1.	Kompetensi (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0.100	0.232	Non Signifikan
2.	Integritas (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0.110	0.214	Non Signifikan
3.	Kepmimpinan (X3) → Kinerja Pegawai (Y)	0.180	0.101	Non Signifikan
4.	Disiplin Kerja (Y1) → Kinerja Pegawai (Y)	0.860	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan atas tabel 2 maka hasil pengujian model struktural disajikan sebagai berikut :

1. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari *p-value* sebesar $0.232 > \alpha (0.05)$. Artinya berapapun nilai Kompetensi, tidak akan mempengaruhi tinggi rendahnya nilai Kinerja Pegawai.
2. Integritas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari *p-value* sebesar $0.214 < \alpha (0.05)$. Artinya betapapun tingginya nilai Integritas tidak mempengaruhi Kinerja Pegawai.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan tidak terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari *p-value* sebesar $0.101 < \alpha (0.05)$. Artinya tinggi nilai Kepemimpinan tidak mempengaruhi nilai Kinerja Pegawai.
4. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari *p-value* sebesar $0.003 < \alpha (0.05)$. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan keduanya searah. Artinya semakin tinggi nilai Disiplin Kerja semakin tinggi pula Kinerja Pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis, koefisien hubungan antara Kompetensi (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y2) adalah sebesar 0.100 dengan *p-value* sebesar 0.232. Karena nilai *p-value* > 0.05 mengindikasikan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya berapapun nilai Kompetensi, tidak akan berpengaruh pada tinggi rendahnya Kinerja Pegawai. Berdasarkan atas model pengukuran dalam SEM memperlihatkan bahwa Kompetensi diukur oleh lima aspek yaitu penguatan, keterampilan, konsep diri, motif, dan sifat, dimana aspek pertama yaitu keterampilan adalah yang paling utama sebagai pengukur Kompetensi. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya nilai Kompetensi utamanya terlihat dari keterampilan. Berdasarkan atas model pengukuran dalam SEM memperlihatkan bahwa Kinerja Pegawai diukur oleh lima aspek yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif, di mana aspek pertama yaitu kuantitas adalah yang paling utama sebagai pengukur Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya Kinerja Pegawai utamanya akan terlihat pada aspek kuantitas. Dari hasil analisis menyatakan bahwa semakin tinggi Kompetensi akan berpengaruh positif pada semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Hal ini memperlihatkan bahwa jika terjadi perbaikan pada Kompetensi yang utamanya terlihat dari keterampilan, akan mengakibatkan tingginya Kinerja Pegawai yang akan diperoleh, yang utamanya terlihat dari tingginya Kuantitas yang akan didapatkan. Hasil penelitian ini bertentangan atau tidak sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini, yaitu: (Winanti 2011) yang menyatakan bahwa kompetensi berdampak terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis, koefisien hubungan antara Integritas (X2) dengan Disiplin Kerja (Y1) adalah sebesar 0.400 dengan *p-value* sebesar 0.003. Karena nilai *p-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa Integritas berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Pegawai. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai Integritas, akan mengakibatkan semakin tinggi pula nilai Disiplin Pegawai.

Berdasarkan atas model pengukuran dalam SEM memperlihatkan bahwa Integritas diukur oleh tiga aspek yaitu anti korupsi, anti kolusi dan anti nepotisme, dimana aspek pertama yaitu keterampilan adalah yang paling utama sebagai pengukur anti nepotisme. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya nilai Integritas utamanya terlihat dari anti nepotisme. Berdasarkan atas model pengukuran dalam SEM memperlihatkan bahwa Kinerja Pegawai diukur oleh lima aspek yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif, di mana aspek pertama yaitu kuantitas adalah yang paling utama sebagai pengukur Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya Kinerja Pegawai utamanya akan terlihat pada aspek kuantitas. Dari hasil analisis menyatakan bahwa semakin tinggi Integrasi akan berpengaruh positif pada semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Hal ini memperlihatkan bahwa jika terjadi perbaikan pada Integrasi yang utamanya terlihat dari anti nepotisme, akan mengakibatkan tingginya Kinerja Pegawai yang akan diperoleh, yang utamanya terlihat dari tingginya kuantitas yang akan didapatkan. Hasil penelitian ini bertentangan atau tidak sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini, yaitu : (Yulianti and Wuryanti 2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel integritas terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis, koefisien hubungan antara Kepemimpinan (X3) dengan Kinerja Pegawai (Y2) adalah sebesar 0.180 dengan *p-value* sebesar 0.101. Karena nilai *p-value* > 0.05 mengindikasikan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya berapapun nilai Kepemimpinan, tidak akan berpengaruh pada tinggi rendahnya Kinerja Pegawai. Berdasarkan atas model pengukuran dalam SEM memperlihatkan bahwa Kepemimpinan diukur oleh lima aspek yaitu ketauladanan, kreatif-inovatif, sumber inspirasi/motivasi, pengawasan kerja, serta penghargaan dan hukuman, dimana aspek pertama yaitu pengawasan kerja adalah yang paling utama sebagai pengukur Kepemimpinan. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya Kepemimpinan utamanya akan terlihat pada aspek pengawasan kerja. Berdasarkan atas model pengukuran dalam SEM memperlihatkan bahwa Kinerja Pegawai diukur oleh lima aspek yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif, di mana aspek pertama yaitu kuantitas adalah yang paling utama sebagai pengukur Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya Kinerja Pegawai utamanya akan terlihat pada aspek kuantitas. Dari hasil analisis menyatakan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan akan berpengaruh positif pada semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Hal ini memperlihatkan bahwa jika terjadi perbaikan pada Kepemimpinan yang utamanya terlihat dari pengawasan kerja, akan mengakibatkan tingginya Kinerja Pegawai yang akan diperoleh, yang utamanya terlihat dari tingginya kuantitas yang akan didapatkan. Hasil penelitian ini bertentangan atau tidak sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini, yaitu: (Yulianti and Wuryanti 2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien hubungan antara Disiplin Kerja (Y1) dengan Kinerja Pegawai (Y2) adalah sebesar 0.860 dengan *p-value* sebesar 0.028. Karena nilai *p-value* < 0.05 mengindikasikan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai Disiplin Kerja, akan mengakibatkan semakin tinggi pula nilai Kinerja Pegawai. Berdasarkan atas model pengukuran dalam SEM memperlihatkan bahwa Disiplin Kerja diukur oleh ketiga aspek yaitu disiplin preventif, disiplin korektif dan disiplin progresif, di mana aspek kedua yaitu disiplin progresif adalah yang paling utama sebagai pengukur Disiplin Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya Disiplin Kerja utamanya akan terlihat pada aspek disiplin progresif. Berdasarkan atas model pengukuran dalam SEM memperlihatkan bahwa Kinerja Pegawai diukur oleh lima aspek yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif, di mana aspek pertama yaitu kuantitas adalah yang paling utama sebagai pengukur Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya Kinerja Pegawai utamanya akan terlihat pada aspek kuantitas. Dari hasil analisis menyatakan bahwa semakin tinggi Disiplin Kerja akan berpengaruh positif pada semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Hal ini memperlihatkan bahwa jika terjadi perbaikan pada Disiplin Kerja yang utamanya terlihat dari disiplin progresif, akan mengakibatkan tingginya Kinerja Pegawai yang akan diperoleh, yang utamanya terlihat dari tingginya kuantitas yang akan didapatkan. Hasil penelitian ini mendukung atau sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-

peneliti sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini, yaitu: (Lumentut and Dotulong 2015), (Suwondo and Sutanto 2015) yang menyatakan bahwa disiplin kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan pembahasan sebelumnya, maka hasil dalam penelitian ini dapat disimpulkan seperti berikut :

1. Kompetensi pegawai SKPD di lingkungan Inspektorat kabupaten Jember, berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja mereka.
2. Integritas pegawai SKPD di lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja mereka.
3. Kepemimpinan pada SKPD di lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.
4. Kompetensi pegawai SKPD di lingkungan Inspektorat kabupaten Jember, berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja mereka.
5. Integritas pegawai SKPD di lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja mereka.
6. Kepemimpinan pada SKPD di lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. Secara tidak langsung; kompetensi, integritas, dan kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun secara tidak langsung melalui variabel intervening; disiplin kerja, ketiga variabel kompetensi, integritas dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai SKPD di lingkungan Inspektorat Kabupaten Jember.

Saran-Saran

Berdasarkan hasil-hasil ditemukan dalam penelitian ini, peneliti mengajukan saran-saran seperti berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai SKPD di lingkungan inspektorat kabupaten Jember, diperlukan program prioritas untuk peningkatan disiplin kerja pegawai dengan mengembangkan program-program yang berkaitan dengan kedisiplinan progresif.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif model acuan untuk menurunkan tingkat kesalahan kinerja yang selama ini banyak terjadi pada pegawai SKPD di lingkungan inspektorat kabupaten Jember.
3. Bagi peneliti selanjutnya, jika melakukan penelitian pada jenis masalah yang sama, disarankan untuk menambahkan variabel-variabel lain yang diprediksikan memiliki peran sebagai faktor yang turut mempengaruhi disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, diharapkan akan berimplikasi secara teoritis seperti berikut:

1. Pengembangan konsep dan model dalam penelitian ini merupakan suatu keterbaruan yaitu penempatan variabel mediasi disiplin kerja dalam menerapkan kompetensi, integritas dan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini

berhasil membuktikan bahwa variabel pemediasi tersebut menjadi variabel yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2. Adanya temuan tentang peran mediasi disiplin kerja pada pengaruh kompetensi, integritas dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, memperkuat konsespsi perlunya pertimbangan-pertimbangan menempatkan variabel-variabel pemediasi dalam mengimplementasikan kompetensi, integritas dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena secara langsung kompetensi, integritas dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan celah untuk pengembangan teori lebih jauh kompetensi, integritas, kepemimpinan dan kinerja pegawai terutama dengan mengeksplorasi kajian lebih dalam dan lebih variatif terhadap variabel-variabel pemediasi yang belum ditemukan pada penelitian ini dan penelitian sebelumnya.

Di samping implikasi teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan implikasi praktis bagi pemerintah dalam mengembangkan instansi-instansi yang berada dibawahnya, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai, yaitu:

1. Karena penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kompetensi, integritas dan kepemimpinan ternyata mampu berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, temuan ini diharapkan akan membantu meyakinkan pemerintah bahwa implemen kompetensi, integritas dan kepemimpinan dapat menjadi sebuah strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
2. Bagi internal manajemen di SKPD di lingkungan Inspektoras Kabuapeten Jember, temuan dalam penelitian ini diharapkan akan mampu menjadi bahan evaluasi terhadap kinerja pegawai. Namun yang perlu dicermati dalam penerapan peningkatan kinerja pegawai adalah, bahwa dengan meningkatkan kompetensi , integritas dan kepemimpinan dapat menghasilkan kinerja pegawai yang optimal, harus diperkuat dengan tujuan-tujuan pencapaian disiplin kerja, sebab variabel ini merupakan pemediasi menuju keberhasilan pencapaian peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Pt Rineka Cipta.
- Azhad, M Naely, Anwar, And Nurul Qomariah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: Cahaya Ilmu.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Thesis, Dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss*. Semarang: Edisi Kelima Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariandja, Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

- Lumentut, Mauritz D.S, And Lucky O.H Dotulong. 2015. “Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulut Cabang Airmadidi.” *Jurnal Emba*, Issn: 2303-1174 3(1): 74–85.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, Manurung. 2007. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ruky, Achmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayati. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Pt. Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt. Buku Seru Unggul.
- Suwondo, Diah Indriani, And Eddy Madiono Sutanto. 2015. “Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 17(2): 41–59.
[Http://Puslit2.Petra.Ac.Id/Ejournal/Index.Php/Man/Article/View/16793](http://Puslit2.Petra.Ac.Id/Ejournal/Index.Php/Man/Article/View/16793).
- Winanti, Marliana Budhiningtias. 2011. “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat).” *Majalah Ilmiah Unikom* 7(2): 249–67.
- Yulianti, And Wuryanti. 2015. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Sdm (Studiblhkp,.” In 2 Nd Cbam, Semarang, 282–300.