

Determinasi Disiplin Kerja, Pengawasan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Ganesha

Luh Seriadnyani^{1*}

Komang Krisna Heryanda²

Kadek Rai Suwena³

^{1,2,3}Program Magister Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha

*Corresponding Author E-mail: luh.seriadnyani@undiksha.ac.id

Abstract

Optimizing performance within the public sector, specifically in State Universities (PTN), encounters unique challenges regarding work discipline and supervisory systems. This study analyzes the impact of work discipline, supervision, and competence on employee performance at Universitas Pendidikan Ganesha. Utilizing a sample of 151 employees selected through proportional random sampling, the research employs multiple linear regression analysis to test the formulated hypotheses. The findings indicate that discipline, supervision, and competence exert a significant influence on enhancing employee work effectiveness. Furthermore, the practical implications of this study highlight the necessity of transforming the supervisory role from a strictly administrative task into a developmental function to ensure the sustained quality of performance standards within State Universities.

Keywords: discipline, supervision, competence, employee performance, multiple linear regression

Abstrak

Optimalisasi kinerja di sektor publik, khususnya Perguruan Tinggi Negeri (PTN), menghadapi tantangan unik terkait kedisiplinan dan sistem pengawasan. Penelitian ini menganalisis dampak disiplin kerja, pengawasan, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha. Dengan melibatkan 151 pegawai sebagai sampel yang ditentukan melalui proportional random sampling, penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa disiplin, pengawasan, dan kompetensi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya transformasi pengawasan dari sekadar administratif menjadi fungsi pembinaan untuk memastikan standar kinerja PTN tetap terjaga.

Kata kunci: disiplin kerja, pengawasan, kompetensi, kinerja pegawai, analisis regresi linear

Pendahuluan

Perubahan lingkungan strategis pada era globalisasi dan digitalisasi telah membawa konsekuensi signifikan terhadap cara organisasi publik, termasuk perguruan tinggi, menjalankan peran dan fungsinya. Perguruan tinggi tidak lagi hanya dipandang sebagai lembaga pendidikan formal, melainkan sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan inovasi yang menjadi motor penggerak pembangunan nasional. Dalam kondisi yang dinamis ini, keberhasilan institusi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menggerakkan roda organisasi. Pegawai memiliki peran strategis dalam menopang proses akademik, administratif, dan layanan publik untuk memastikan tata kelola yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) sebagai perguruan tinggi negeri dengan mandat strategis juga menghadapi tuntutan tata kelola yang adaptif. Namun, realitas empiris menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Undiksha belum sepenuhnya ideal. Laporan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Semester 1 Tahun 2025 menunjukkan mayoritas pegawai (88,65%) berada pada kategori "Sesuai Ekspektasi", namun hanya 3,06% yang mencapai kinerja di atas ekspektasi.

Selain itu, terdapat masalah kedisiplinan yang fluktuatif, di mana pada bulan Januari 2025 tercatat 47,8% pegawai melakukan pelanggaran absensi. Fenomena ini berimplikasi langsung pada penurunan kualitas layanan administrasi dan akademik bagi mahasiswa dan dosen.

Meskipun studi mengenai hubungan antara disiplin, kompetensi, dan kinerja telah banyak dilakukan, terdapat inkonsistensi temuan (research gap) yang memerlukan pengujian lebih lanjut. Sebagai contoh, penelitian Darmastuti (2020) menyatakan bahwa disiplin berpengaruh kuat terhadap kinerja, sementara temuan Tannady (2022) menunjukkan hasil yang berbeda, terutama dalam konteks beban kerja yang tinggi. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengujian variabel pengawasan yang tidak hanya dipandang sebagai kontrol administratif semata, melainkan sebagai fungsi pembimbingan di lingkungan PTN yang memiliki budaya kerja unik, yakni perpaduan antara akademik dan birokratik. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah literatur tersebut dengan mengevaluasi bagaimana integrasi antara disiplin, kompetensi, dan pengawasan berkontribusi pada pencapaian target kinerja institusi di Undiksha.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha? (2) Apakah pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha? (3) Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha? serta (4) Apakah disiplin kerja, pengawasan, dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha?

Hipotesis

Disiplin kerja merupakan sikap patuh dan kesediaan individu untuk menaati peraturan, tata tertib, serta standar kerja yang berlaku dalam organisasi. Disiplin kerja yang tinggi tercermin dari ketepatan waktu hadir, kepatuhan terhadap prosedur, serta konsistensi dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan. Menurut Rivai dan Sagala (2013), disiplin kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas pegawai karena mampu menciptakan keteraturan dalam pelaksanaan tugas. Penelitian yang dilakukan oleh Chandra et al. (2022) juga membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi cenderung menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih tepat waktu dan berkualitas. Temuan ini sejalan dengan Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa disiplin merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan organisasi melalui peningkatan kinerja individu.

H1: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Pengawasan merupakan proses pengendalian dan pemantauan yang dilakukan oleh atasan untuk memastikan pelaksanaan tugas berjalan sesuai standar, aturan, serta target yang telah ditetapkan organisasi. Pengawasan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana pemberian arahan, bimbingan, serta umpan balik konstruktif bagi pegawai. Robbins dan Judge (2018) menekankan bahwa pengawasan yang baik dapat meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan bawahan, membangun kepercayaan, serta memperbaiki kinerja pegawai secara berkelanjutan. Penelitian oleh Wigis (2023) menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana pengawasan yang terstruktur mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin dan efisien. Hal ini

diperkuat oleh Sudiro dan Ferine (2023) yang menemukan bahwa pengawasan yang konsisten berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja dan pencapaian target organisasi.

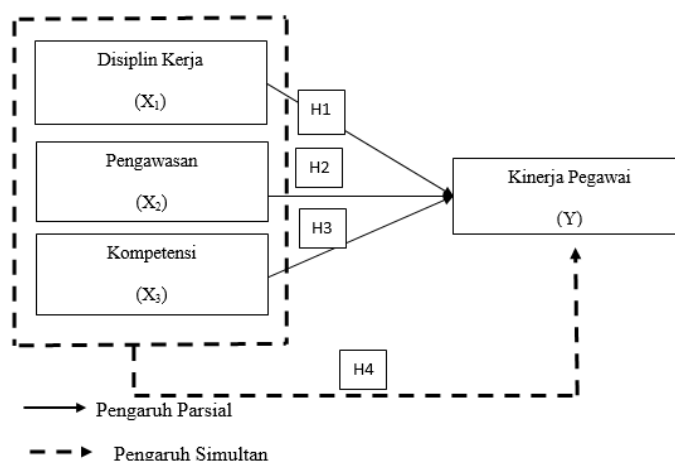
H2: Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kompetensi merupakan kemampuan individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Pegawai dengan kompetensi tinggi mampu memahami pekerjaannya dengan baik, menyelesaikan tugas secara tepat, serta berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi menjadi dasar utama yang membedakan kinerja unggul dengan kinerja rata-rata. Penelitian oleh Silalahi et al., (2015) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini diperkuat oleh Boyatzis (2018) yang menekankan bahwa penguasaan kompetensi teknis dan non-teknis merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja

H3: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Disiplin kerja, pengawasan, dan kompetensi merupakan tiga faktor penting yang secara bersama-sama menentukan kualitas kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Disiplin kerja yang tinggi akan menciptakan keteraturan dan kepatuhan terhadap aturan, pengawasan yang efektif akan memastikan pelaksanaan tugas berjalan sesuai standar, sedangkan kompetensi yang baik memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memadai. Penelitian Chandra et al. (2022) membuktikan bahwa disiplin kerja, pengawasan, dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa. Demikian pula, Sudiro dan Ferine (2023) menemukan bahwa kombinasi ketiga faktor tersebut mampu meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, serta efektivitas organisasi secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel saling melengkapi dalam menciptakan kinerja optimal pegawai

H4: Disiplin kerja, pengawasan, dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Hasil pengolahan data peneliti

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menguji hubungan kausal antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode proportional random sampling, yang menghasilkan sampel sebanyak 151 responden

berdasarkan perhitungan rumus Slovin pada tingkat presisi 5%. Sebelum dilakukan pengumpulan data pada sampel utama, peneliti melakukan uji coba instrumen terhadap 30 orang pegawai. Penggunaan 30 responden untuk uji validitas ini guna memastikan instrumen penelitian memenuhi syarat validitas dan reliabilitas sebelum digunakan dalam pengolahan data regresi linear berganda. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang butir-butir pernyataannya dikembangkan dari indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Variabel, Definisi Variabel, Indikator, dan Skala Pengukuran

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Disiplin Kerja (X1) Hafidah & Gustini, (2021)	Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai dalam menaati semua peraturan dan norma kerja yang berlaku di organisasi demi mencapai kinerja yang optimal.	1. Kepatuhan terhadap waktu kerja (datang dan pulang tepat waktu). 2. Ketaatan pada aturan dan prosedur kerja. 3. Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. 4. Konsistensi dalam menjaga sikap dan kerapian kerja. 5. Kesiapan menerima arahan, teguran, dan sanksi.	Interval 1-5
Pengawasan (X2) Gea (2022)	Pengawasan merupakan proses pengendalian dan pemantauan yang dilakukan oleh atasan terhadap pelaksanaan tugas bawahan agar sesuai dengan standar dan sasaran organisasi.	1. Kejelasan standar kerja. 2. Pemantauan pelaksanaan tugas. 3. Pemberian arahan dan bimbingan. 4. Evaluasi hasil kerja. 5. Tindakan korektif dan tindak lanjut.	Interval 1-5
Kompetensi (X3)	Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan untuk menyelesaikan tugas secara efektif.	1. Penguasaan pengetahuan sesuai bidang pekerjaan. 2. Keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas. 3. Kemampuan memecahkan masalah kerja. 4. Sikap kerja profesional dan bertanggung jawab. 5. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan kerja.	Interval 1-5
Kinerja Pegawai (Y) Mangkunegara (2017) serta Bernardin & Russell (2010)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar yang ditetapkan organisasi.	1. Kualitas hasil kerja. 2. Kuantitas hasil kerja. 3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas. 4. Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. 5. Kemampuan bekerja sama dalam tim.	Interval 1-5

Hasil & Pembahasan

Data penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai PNS dan PPPK di lingkungan Universitas Pendidikan. Sebanyak 20 butir pernyataan dalam instrumen

tersebut telah diisi secara lengkap oleh responden dan dinyatakan memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji Validitas

Validitas instrumen dalam penelitian ini ditentukan dengan membandingkan nilai Pearson Correlation (r -hitung) setiap butir pernyataan terhadap nilai r -tabel dengan derajat bebas (df) = $n-2$ (Norfai, 2020). Mengacu pada jumlah sampel (n) sebanyak 30 orang, maka diperoleh nilai $df=28$. Dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05 maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,3610. Adapun hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item Pernyataan	r -hitung	r -tabel	Keputusan
Disiplin Kerja (X1)	1	0,910	0,3610	Valid
	2	0,973	0,3610	Valid
	3	0,864	0,3610	Valid
	4	0,939	0,3610	Valid
	5	0,956	0,3610	Valid
Pengawasan (X2)	1	0,958	0,3610	Valid
	2	0,942	0,3610	Valid
	3	0,890	0,3610	Valid
	4	0,925	0,3610	Valid
	5	0,940	0,3610	Valid
Kompetensi (X3)	1	0,936	0,3610	Valid
	2	0,933	0,3610	Valid
	3	0,893	0,3610	Valid
	4	0,927	0,3610	Valid
	5	0,916	0,3610	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	1	0,884	0,3610	Valid
	2	0,880	0,3610	Valid
	3	0,951	0,3610	Valid
	4	0,945	0,3610	Valid
	5	0,965	0,3610	Valid

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 2, seluruh butir pernyataan untuk variabel disiplin kerja, pengawasan, kompetensi, dan kinerja pegawai dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan nilai r -hitung setiap item melampaui ambang batas r -tabel (0,3610), sehingga instrumen layak digunakan untuk pengumpulan data.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi instrumen penelitian sebagai alat ukur yang andal (Norfai, 2020). Mengacu pada kriteria Hair et al. (2017), penelitian ini menggunakan standar koefisien Cronbach's Alpha dengan batasan nilai koefisien 0,70.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Reabilitas	Keterangan
Disiplin kerja (X1)	0,960	0,70	Reliabel
Pengawasan (X2)	0,959	0,70	Reliabel
Kompetensi (X3)	0,954	0,70	Reliabel
Kinerja pegawai(Y)	0,957	0,70	Reliabel

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien Cronbach's Alpha lebih dari 0,70. Jadi dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel yang diteliti yakni disiplin kerja, pengawasan, kompetensi, dan kinerja pegawai telah memenuhi syarat reliabilitas atau kehandalan sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi ini terdistribusi secara normal, dilakukan uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Smirnov Test

	Unstandardized Residual
Asymp. Sig. (2-tailed)	.065

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Hasil uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed) sebesar 0,065, yang lebih besar dari ambang batas 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai residu dalam model regresi terdistribusi secara normal, sehingga asumsi klasik normalitas telah terpenuhi. Dengan sebaran data yang seimbang dan tidak ekstrem, model ini dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi yang kuat antar variabel independen dalam model regresi. Hasil pengujian menggunakan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Disiplin kerja (X1)	0,541	1,847	Tidak terjadi multikolinearitas
Pengawasan(X2)	0,508	1,970	Tidak terjadi multikolinearitas
Kompetensi (X3)	0,617	1,622	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 5, model regresi dinyatakan memenuhi asumsi klasik dan terbebas dari korelasi antarvariabel independen. Hal ini dibuktikan oleh nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk variabel disiplin kerja (1,847), pengawasan (1,970), dan kompetensi (1,622) yang seluruhnya berada di bawah ambang batas 10, serta nilai tolerance yang secara konsisten melampaui 0,1. Dengan demikian, variabel-variabel tersebut valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis pada tahap analisis regresi linear selanjutnya.

Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dalam model penelitian ini, dilakukan uji statistik yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Disiplin kerja (X1)	0,077	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Pengawasan(X2)	0,706	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Kompetensi (X3)	0,175	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Tabel 6 menunjukkan bahwa model penelitian ini terbebas dari gejala heteroskedastisitas. Hal ini dibuktikan oleh nilai signifikansi seluruh variabel independen yang melampaui ambang batas 0,05, yaitu Disiplin Kerja sebesar 0,077, Pengawasan 0,706, dan Kompetensi 0,175. Dengan tidak adanya korelasi nyata antara variabel independen terhadap nilai absolut residual, maka asumsi kesamaan varians antar pengamatan telah terpenuhi sehingga model layak digunakan.

Uji Regresi Linear Berganda

Setelah model regresi dinyatakan memenuhi seluruh syarat asumsi klasik, dilakukan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil estimasi parameter model tersebut disajikan dalam Tabel 7 berikut ini.

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.414	.788		1.793	.075					
X1	.248	.039	.298	6.313	.000	.754	.462	.219	.541	1.847
X2	.346	.042	.402	8.268	.000	.805	.563	.287	.508	1.970
X3	.339	.041	.363	8.222	.000	.757	.561	.285	.617	1.622

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer diolah peneliti

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda diperoleh nilai konstanta (α) sebesar 1,414; nilai koefisien regresi disiplin kerja (β_1) sebesar 0,248; nilai koefisien pengawasan (β_2) sebesar 0,346; nilai koefisien kompetensi (β_3) sebesar 0,339; nilai koefisien error (ϵ) sebesar 0,173. Sehingga persamaan regresi diformulasikan sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

$$Y = 1,414 + 0,248X_1 + 0,346X_2 + 0,339X_3 + 0,177$$

Persamaan regresi diatas dapat dianalisis sebagai berikut

- α = Jika variabel disiplin, pengawasan, dan kompetensi dianggap tidak ada (nol), maka nilai kinerja pegawai secara alami berada pada angka 1,414.
- β_1 = Setiap peningkatan 1 satuan disiplin kerja akan menaikkan kinerja pegawai sebesar 0,248.
- β_2 = Setiap peningkatan 1 satuan pengawasan akan menaikkan kinerja pegawai sebesar 0,346.
- β_3 = Setiap peningkatan 1 satuan kompetensi akan menaikkan kinerja pegawai sebesar 0,339.
- Terdapat pengaruh sebesar 0,177 dari variabel-variabel lain di luar penelitian ini yang juga turut memengaruhi kinerja pegawai.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil pengujian nilai R Square dan Adjusted R Square dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.907 ^a	.823	.820	1.16401	.823	228.184	3	147	.000

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah peneliti

Hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kelayakan yang sangat tinggi (goodness of fit), dengan nilai korelasi (R) sebesar 0,907 yang menandakan hubungan sangat kuat. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,823 mengonfirmasi bahwa variabel disiplin kerja, pengawasan, dan kompetensi secara simultan memberikan kontribusi dominan sebesar 82,3% terhadap kinerja pegawai, sementara sisanya 17,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Uji T

Berikut adalah penyajian data hasil uji statistik t yang menunjukkan tingkat signifikansi pengaruh setiap variabel independen terhadap kinerja pegawai secara mandiri.

Tabel 9. Hasil Uji Parsial (Uji T)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.414	.788		1.793	.075
	X1	.248	.039	.298	6.313	.000
	X2	.346	.042	.402	8.268	.000
	X3	.339	.041	.363	8.222	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer diolah peneliti

Berdasarkan tabel 9 dapat disimpulkan:

Disiplin kerja merupakan determinan signifikan yang berpengaruh positif dan searah terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai Thitung sebesar 6,313 yang melampaui Ttabel (1,976) dengan tingkat signifikansi 0,000.

Temuan empiris ini divalidasi oleh skor rata-rata deskriptif yang sangat tinggi, di mana indikator ketaatan pada aturan dan kesiapan menerima sanksi menjadi kontributor utama dalam meminimalisir kesalahan kerja serta meningkatkan efisiensi institusi. Konsistensi hasil ini tidak hanya memperkuat teori manajemen sumber daya manusia mengenai urgensi kedisiplinan sebagai fondasi produktivitas, tetapi juga selaras dengan studi longitudinal di lingkungan Undiksha sejak tahun 2016 serta berbagai riset lintas sektor lainnya. Meskipun skor deskriptif tergolong tinggi, terdapat anomali pada indikator ketepatan waktu yang menunjukkan variasi jawaban non-positif. Hal ini mengindikasikan bahwa kedisiplinan belum sepenuhnya bertransformasi menjadi kesadaran intrinsik, melainkan masih bersifat compliance-driven (kepatuhan karena takut sanksi). Tanpa penguatan melalui pendekatan coaching and counseling serta keteladanan manajerial, efisiensi yang dicapai berisiko bersifat semu dan rentan menurun apabila pengawasan melemah. Transformasi dari budaya disiplin berbasis regulasi menuju budaya berbasis nilai menjadi krusial untuk menjamin keberlanjutan produktivitas organisasi..

Pengawasan merupakan determinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha, dengan nilai Thitung sebesar 8,268 yang secara eksponensial melampaui Ttabel (1,976) pada tingkat signifikansi 0,000. Temuan bahwa indikator pemberian arahan dan bimbingan menjadi kontributor paling dominan mencerminkan pergeseran paradigma pengawasan di Undiksha, dari pola interogatif menuju pola edukatif berbasis bimbingan. Kendati demikian, efektivitas pengawasan ini masih terbentur pada persoalan objektivitas evaluasi dan ambiguitas standar kerja, sebagaimana tercermin dari variasi persepsi responden. Diskusi ini menegaskan bahwa pengawasan yang bersifat top-down tanpa kejelasan indikator kinerja kunci (KPI) hanya akan dipandang sebagai rutinitas birokratis. Agar mampu berfungsi sebagai "jaring pengaman" produktivitas yang akuntabel, mekanisme pemantauan harus diintegrasikan dengan sistem evaluasi yang transparan, sehingga pengawasan tidak sekadar memvalidasi kehadiran, tetapi secara substansial mampu mengoreksi deviasi kualitas kerja secara real-time.

Kompetensi merupakan determinan krusial yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha, dengan nilai Thitung sebesar 8,222 yang melampaui Ttabel (1,976) pada tingkat signifikansi 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa kapabilitas profesional dan tanggung jawab merupakan pilar utama dalam meminimalisir kesalahan operasional di lingkungan Undiksha. Namun, dalam penelitian ini mengidentifikasi adanya fenomena competency gap pada aspek penguasaan pengetahuan teknis dan adaptabilitas. Di tengah dinamika pendidikan tinggi yang menuntut digitalisasi dan fleksibilitas, ketergantungan pada sikap kerja konvensional saja tidak lagi mencukupi. Kesenjangan ini mengisyaratkan bahwa meskipun pegawai memiliki komitmen moral yang tinggi, keterbatasan dalam aspek kognitif dan adaptif dapat menjadi penghambat (bottleneck) bagi akselerasi kinerja institusi secara kolektif. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM tidak boleh lagi bersifat generalis, melainkan harus berbasis pada pemetaan kompetensi yang spesifik untuk menutup celah kualifikasi antarunit kerja, guna memastikan standar output yang seragam di seluruh organisasi.

Uji F

Berikut adalah ringkasan hasil uji simultan (Uji F) yang menunjukkan tingkat signifikansi pengaruh gabungan variabel-variabel independen dalam model regresi ini

Tabel 10. Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	927.515	3	309.172	228.184	.000 ^b
	Residual	199.173	147	1.355		
	Total	1126.689	150			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Data Primer diolah peneliti

Hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa disiplin kerja, pengawasan, dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha, dengan nilai Fhitung sebesar 228,184 yang jauh melampaui Ftabel 2,79. Signifikansi statistik ini merefleksikan bahwa kinerja unggul di lingkungan akademik tidak lahir dari faktor tunggal, melainkan dari resonansi antara aspek regulatif (disiplin), aspek manajerial (pengawasan), dan aspek substansif (kompetensi). Secara teoretis dan praktis, temuan ini menunjukkan bahwa tanpa kompetensi yang memadai, disiplin hanya akan menghasilkan kepatuhan formal tanpa kualitas output, sebaliknya kompetensi tinggi tanpa pengawasan yang terukur cenderung memicu fragmentasi standar kerja yang dapat merugikan institusi secara kolektif.

Integrasi ketiga variabel ini terwujud dalam tingginya tanggung jawab pegawai yang berakar dari sinkronisasi antara kapabilitas individu dan kepatuhan terhadap sistem di Undiksha. Pengawasan yang bersifat edukatif berfungsi sebagai jembatan yang mentransformasi kompetensi individu menjadi performa organisasi yang terstandarisasi. Analisis mendalam terhadap fenomena ini menunjukkan bahwa sinergi tersebut menjadi mesin penggerak yang stabil hanya jika terdapat konsistensi pada setiap lini. Kelemahan pada salah satu aspek seperti pengawasan yang terjebak dalam rutinitas administratif atau kompetensi yang stagnan, secara otomatis akan mendegradasi dampak positif dari variabel lainnya. Oleh karena itu, pencapaian target strategis universitas menuntut pendekatan holistik di mana manajemen harus mampu menjaga ekosistem kerja yang mengintegrasikan penguatan karakter disiplin dengan akselerasi kualifikasi profesional secara simultan dan berkelanjutan.

Simpulan & Saran

Simpulan

Penelitian ini mengonstruksi sebuah proposisi bahwa efektivitas kinerja organisasi di lingkungan pendidikan tinggi merupakan manifestasi dari integrasi harmonis antara pilar ketaatan normatif, mekanisme kontrol fungsional, dan kapasitas intelektual individu. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak berdiri secara mandiri, melainkan hasil dari sinergitas antara disiplin kerja sebagai fondasi perilaku, pengawasan sebagai instrumen penjaga kualitas, serta kompetensi sebagai determinan utama kapabilitas kerja. Secara konseptual, fenomena ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara

terpadu melalui penguatan ketiga aspek tersebut secara simultan akan menciptakan efek pengganda (multiplier effect) yang jauh lebih signifikan bagi organisasi dibandingkan pendekatan yang bersifat parsial. Dengan demikian, optimalisasi kinerja pada institusi akademik sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mentransformasikan kedisiplinan dan keahlian pegawai ke dalam sistem pengawasan yang kondusif, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan berkelanjutan.

Saran

Bagi Universitas Pendidikan Ganesha disarankan untuk mentransformasi budaya kerja dengan mengutamakan pendekatan pembinaan persuasif, seperti coaching dan counseling, guna menumbuhkan kedisiplinan pegawai yang lebih tulus dibandingkan sekadar menerapkan sanksi administratif. Upaya ini harus didukung oleh mekanisme pengawasan yang transparan dan konstruktif, di mana standar penilaian kinerja disosialisasikan secara jelas untuk meminimalisir ambiguitas peran. Mengingat disiplin, pengawasan, dan kompetensi memiliki pengaruh simultan yang sangat signifikan mencapai 82,3%, universitas perlu mengambil kebijakan terintegrasi melalui program pelatihan (hard skill dan soft skill) yang relevan demi menutup celah kompetensi sekaligus memperkuat integritas pegawai secara berkelanjutan.

Bagi penelitian selanjutnya, terdapat peluang untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain di luar model ini guna menjelaskan sisa pengaruh sebesar 17,7% terhadap kinerja. Peneliti mendatang juga disarankan untuk memperluas objek penelitian pada tenaga pendidik (dosen), melakukan studi komparatif antar-perguruan tinggi, serta mempertimbangkan penggunaan metode campuran (mixed method) untuk menggali lebih dalam alasan mendasar di balik perilaku pegawai yang tidak bisa tertangkap hanya melalui pendekatan kuantitatif

Referensi

- Anas, A., Ginting, G., & Widokarti, J. R. (2022). "Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Motivasi Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Tanjungpinang". *Bahtera Inovasi*, 6(1), 74-85. <https://dx.doi.org/10.31629/bi.v6i1.4284>
- Aprillia, J. (2019). "Pengaruh Pengawasan Dan Lingkungan Kerja Serta Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pada Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur". *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, (2), 52-64. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i2.17>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2010). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. E. (2018). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Chairani, A., & Khair, H. (2022). "Pengaruh Pengawasan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dimediasi oleh Disiplin Kerja pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan". *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1279-1293. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.741>
- Chandra, J., Rostina, C. F., Debby, D., & Angela, F. (2022). "Pengaruh disiplin kerja, kompetensi kerja, dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Inti Nusa Gemilang Medan". *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(1), 12-22. <https://doi.org/10.35794/emba.v8i1.28037>

- Dantes, N. (2012). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Andi. ISBN: 978-979-29-3463-2.
- Darmastuti, S., Sawiji, H., & Ninghardjanti, P. (2022). "Pengaruh disiplin kerja dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan di CV Iniide". *JIKAP (Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran)*, 7(4), 329-335. <https://doi.org/10.20961/jikap.v7i4.64808>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Erliyani, I., & Setiawan, D. (2023). "Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan studi kasus pada bagian supir PT. Translindo Abadi Makmur, Jakarta: Ita Erliyani". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(01), 41-59. <https://doi.org/10.47080/jmb.v5i01.2480>
- Elbadri, M. M. N., Afriani, S., & Rahman, A. (2023). "Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Satpol PP Dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bengkulu Selatan". *EKOMBIS REVIEW: Jurnal ilmiah ekonomi dan bisnis*, 11(1), 11-20. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.2665>
- Gea, A. A. (2022). *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafidah, K. S., & Gustini, F. (2021). "Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit dalam Masa Pandemi Covid 19". *Jurnal Health Sains*, 2(8), 1023-1031. <https://doi.org/10.46799/jhs.v2i8.250>
- Handoko, H. (2017). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hapsari, A. R., Murtini, W., & Ninghardjanti, P. (2023). "Pengaruh motivasi, komunikasi, dan pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan". *JIKAP (Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran)*, 7(1), 73-78. <https://jurnal.uns.ac.id/JIKAP/article/view/62032/pdf>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hidayat, R. (2021). "Pengaruh Komunikasi Internal, Disiplin Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan The Influence Of Internal Communication, Work Discipline And Team Work Toward Employee Performance". *Dimensi*, 10(1), 58-75. <https://doi.org/10.33373/dms.v10i1.2836>
- Indradewa, R., & Randi, S. (2021). "The Effects of Competence and Motivation on Performance Mediated by Organization Commitment". *International Journal of Research and Review*, 8(1), 77-89. https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Journal-20921-11_1763.pdf
- Irawan, D., Kusjono, G., & Suprianto, S. (2021). "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)*, 1(3), 176-185. <https://doi.org/10.32493/jmw.v1i3.15117>
- Istiqomah, S. N., & Suhartini, S. (2016). "Pengaruh disiplin kerja dan iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening". *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 101-112. <https://doi.org/10.20885/js.b.vol19.iss1.art8>
- Iswandir, I. (2021). "Dasar-Dasar Proses Pengawasan Dalam Organisasi". *JSI (Jurnal Sistem Informasi) Universitas Suryadarma*, 1(1). <https://doi.org/10.35968/jsi.v1i1.34>
- Jusup, Sri Meike. (2020). "Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Gorontalo." *AkMen Jurnal Ilmiah* 17.3 (2020): 477-491. Retrieved from <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/akmen/article/view/957>

- Kusniawati, A., & Herlina, R. (2017). "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gapuraning Rahayu Ciamis". *Jurnal Ekologi Ilmu Manajemen*, 1(1), 49-69. <https://jurnal.unigal.ac.id/ekonologi/article/view/14>
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Prabu, M. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiatmoko, G. (2020). "Pentingnya uji asumsi klasik pada analisis regresi linier berganda (studi kasus penyusunan persamaan allometrik kenari muda [*canarium indicum* L.]). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 14(3), 333-342. <https://doi.org/10.30598/barekengvol14iss3pp333-342>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Nesya Aulia, & Henny Armaniah. (2025). "Pengaruh Pengawasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Duri Kosambi Jakarta Barat". *PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(6), 8932-8942. <https://doi.org/10.56799/peshum.v4i6.12241>
- Norfai, S. K. M., & Noor, A. S. (Ed.). (2020). *Manajemen data menggunakan SPSS*. Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjary. Online eBook. [https://eprints.uniska-bjm.ac.id/4046/1/BUKU%20MANAJEMEN%20DATA%20\(NORFAI\)%20OK.pdf#page=3.09](https://eprints.uniska-bjm.ac.id/4046/1/BUKU%20MANAJEMEN%20DATA%20(NORFAI)%20OK.pdf#page=3.09) . Diunduh pada 21 Januari 2025.
- Noure, T. V. R., Candana, D. M., & Azka, B. P. (2025). "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kerjasama Tim". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51-61. <https://doi.org/10.57151/jeko.v4i1.414>
- Prasetyani, D. (2025). "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan". *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, 8(2), 388-395. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i2.1059>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Saputra, I. P. A. (2016). "Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Pendidikan Ganesha". *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(2), 67-75. Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/6715>
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiawan, S., Elfiswandi, E., & Yulasmi, Y. (2025). "Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Bkpsmd Kabupaten Kerinci". *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 9(2), 1000-1013. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v9i2.1889>
- Silalahi, D., Lie, D., & Butarbutar, M. (2015). "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Pematangsiantar". *SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 3(1), 16-23. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v3i1.40>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Suarniti, N. K. S., & Bagia, I. W. (2022). "Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pdam Kabupaten Klungkung". *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(1), 81-89. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISM-A-JM/article/view/33809>

- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2016). Metodologi penelitian bisnis dan ekonomi. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Suondang, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supriyanto, S., Nugraha, S. F., & Herimahadi, J. B. (2024). "Pengaruh Disiplin, Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta". *Journal of Tourism and Economic*, 7(1), 99-108. <https://doi.org/10.36594/jtec/fv588f94>
- Susanti, F., & Sundari, W. (2023). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam". *Jurnal Economina*, 2(2), 537-552. <https://doi.org/10.55681/eco nomina.v2i2.330>
- Tannady, H., Renwarin, J. M., Nuryana, A., Mudasetia, M., Nawiyah, N., Mustafa, F., ... & Palilingan, R. A. (2022). "Peran Disiplin dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Perdagangan Oli dan Pipa Nasional". *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(2), 4320-4335. <https://doi.org/10.31316/jk.v6i2.3712>
- Trisdiana, R., Sutrisna, A., & Karmila, M. (2023). "Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Niaga Redja Abadi Kota Tasikmalaya". *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 67-78. <https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2241>
- Wau, J. (2021). "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Somambawa Kabupaten Nias Selatan". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2). <https://doi.org/10.57094/jim.v4i2.237>
- Widianta, I. G., Bagia, I. W., & Suwendra, I. W. (2016). "Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan". *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3676-3700. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/6711>
- Wigis, F. N. D., Wellem, I., & Aek, K. R. (2023). "Pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan pada KSP Kopdit Pintu Air Cabang Maumere". *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 33-42. <https://doi.org/10.59603/niantanasika.v1i4.188>