

The Influence of Competence and Work Discipline on Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation

Jamroni¹, Balthasar Kambuaya², Oscar O. Wambrau³

^{1, 2, 3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cenderawasih, Indonesia.

* jamroni110@gmail.com

Abstract: *This study aims to examine the influence of competence and work discipline on employee performance at the Bureau of General Affairs and Leadership Administration of Papua Province, with work motivation as a mediating variable. Using a quantitative approach with a saturated sample of 93 employees, data were collected through a structured questionnaire and analyzed using multiple regression, path analysis, and Sobel test. The results show that both competence and work discipline directly affect employee performance. However, only work discipline has a significant effect on work motivation. Furthermore, work motivation significantly mediates the relationship between work discipline and performance, but not between competence and performance. These findings highlight that employee performance is strongly influenced by discipline and motivation, suggesting that efforts to enhance performance should prioritize motivational strategies and discipline reinforcement rather than relying solely on competency development. The study contributes to public management literature by proposing an integrated model that clarifies the role of psychological factors in shaping bureaucratic performance in a special autonomy region. Implications for human resource policy and future research directions are also discussed.*

Keywords: *Competency, Work discipline, Work motivation, Employee performance, Public sector, Mediation*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Administrasi Pimpinan Provinsi Papua, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan sampel jenuh sebanyak 93 pegawai, data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan regresi berganda, analisis jalur, dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kompetensi maupun disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, hanya disiplin kerja yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja, tetapi tidak memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh disiplin dan motivasi, sehingga upaya peningkatan kinerja perlu difokuskan pada strategi peningkatan motivasi dan penguatan disiplin, bukan hanya pada pengembangan kompetensi. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen publik dengan menawarkan model terintegrasi yang menjelaskan peran faktor psikologis dalam membentuk kinerja birokrasi di wilayah otonomi khusus.

Kata Kunci: *Kompetensi, Disiplin kerja, Motivasi kerja, Kinerja pegawai, Sektor publik, Mediasi*

1. Pendahuluan

Dalam dinamika pemerintahan daerah, khususnya di wilayah dengan status otonomi khusus seperti Provinsi Papua, efektivitas birokrasi menjadi instrumen utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi pemerintahan sangat ditentukan oleh kinerja aparatur yang menjalankannya. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai di sektor publik belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi masyarakat. Tingginya keluhan masyarakat terhadap layanan publik menjadi indikator adanya permasalahan struktural dan manajerial yang harus segera diatasi. Dalam konteks inilah penting untuk menelaah lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, terutama dari sisi internal individu seperti kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi kerja.

Kinerja aparatur negara bukan hanya ditentukan oleh seberapa baik struktur organisasi bekerja, tetapi juga sejauh mana setiap individu di dalamnya memiliki kompetensi yang relevan, kedisiplinan yang tinggi, serta motivasi yang kuat dalam menjalankan tugasnya. Beberapa literatur menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kualitas kerja (Siagian 2018). Selain itu, disiplin kerja menjadi elemen esensial dalam memastikan keberlanjutan proses kerja yang terstruktur dan akuntabel (Sutrisno 2016). Di sisi lain, motivasi kerja sebagai dorongan internal juga memainkan peran penting sebagai pendorong dalam pencapaian kinerja optimal (Mangkunegara and Prabu 2015). Dengan kata lain, tanpa adanya motivasi yang memadai, kompetensi dan disiplin kerja tidak akan secara efektif mendorong performa yang diharapkan.

Masalah utama dalam penelitian ini berakar pada inkonsistensi hasil studi sebelumnya yang mengkaji hubungan antara kompetensi, disiplin, motivasi, dan kinerja. Beberapa penelitian menyatakan adanya pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja, sementara lainnya mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut dimediasi oleh variabel motivasi (Ghozali 2018). Hal serupa juga ditemukan dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja. Inkonsistensi ini menimbulkan kebutuhan untuk mengkaji lebih lanjut apakah variabel motivasi kerja berfungsi sebagai mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut, khususnya dalam konteks birokrasi lokal seperti Biro Umum dan Administrasi Pimpinan Provinsi Papua.

Secara umum, solusi yang ditawarkan dalam menghadapi persoalan kinerja pegawai mencakup intervensi kebijakan berbasis pengembangan kapasitas individu dan reformasi sistem manajemen sumber daya manusia. Namun demikian, belum banyak studi yang secara komprehensif memasukkan dimensi motivasi sebagai mediator dalam model hubungan antara kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja, khususnya pada level pemerintahan daerah. Hal ini menjadi urgensi tersendiri mengingat kebijakan otonomi khusus di Papua membutuhkan tata kelola birokrasi yang responsif dan adaptif.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dipandang sebagai variabel psikologis yang mampu menjembatani hubungan antara faktor input individu (seperti kompetensi dan disiplin) dengan output berupa kinerja. (Herzberg 1959) melalui teori dua faktornya menyatakan bahwa motivator intrinsik memiliki peran lebih dominan dalam membentuk kepuasan dan kinerja kerja dibandingkan faktor higienis semata. Ini didukung oleh teori kebutuhan Maslow dan teori ekspektansi Vroom yang sama-sama menekankan pentingnya kesesuaian antara harapan individu dan pemenuhan aktual terhadap kebutuhan dalam menciptakan motivasi kerja yang tinggi. Dalam kerangka tersebut, kompetensi dan disiplin kerja dapat dianggap sebagai pemicu awal, sementara motivasi kerja menjadi jembatan menuju kinerja yang unggul.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah memberikan kontribusi pada pemahaman hubungan antar variabel ini, namun sebagian besar tidak dilakukan dalam konteks birokrasi lokal yang unik seperti Papua. Beberapa studi berfokus pada sektor swasta atau institusi pemerintah di wilayah perkotaan dengan karakteristik SDM yang berbeda. Oleh karena itu, penting untuk menguji model hubungan ini dalam konteks lokal yang memiliki karakteristik sosial, budaya, dan struktural yang berbeda, guna memberikan insight yang lebih kontekstual dan aplikatif.

Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Biro Umum dan Administrasi Pimpinan Provinsi Papua, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kebaruan studi ini terletak pada upayanya membangun model hubungan yang lebih holistik dengan mempertimbangkan peran motivasi sebagai perantara yang menjelaskan dinamika pengaruh antara kompetensi dan disiplin terhadap kinerja. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam literatur manajemen publik di Indonesia, khususnya yang berkaitan dengan birokrasi daerah di wilayah otonomi khusus. Ruang lingkup kajian mencakup seluruh pegawai pada biro terkait dengan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis jalur untuk menguji hipotesis yang diajukan.

2. Metode Penelitian

2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel independen (kompetensi dan disiplin kerja) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai), dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Desain eksplanatori dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis dan pencarian hubungan antar variabel melalui data numerik yang dapat diukur dan dianalisis secara statistik (Sugiyono 2019).

Pendekatan ini relevan dalam konteks penelitian birokrasi publik karena mampu memberikan pemahaman empiris terhadap perilaku organisasi dan individu berdasarkan model-model yang telah dibangun dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Dalam hal ini, variabel-variabel diukur menggunakan instrumen survei yang dikembangkan dari indikator teoretis dan diuji validitas serta reliabilitasnya untuk memastikan akurasi pengukuran.

2.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Biro Umum dan Administrasi Pimpinan Provinsi Papua. Berdasarkan data terakhir, jumlah total pegawai adalah 93 orang. Karena jumlahnya relatif kecil dan memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan teknik sensus atau sampling jenuh, di mana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono 2019).

Penggunaan sampling jenuh memberikan keuntungan dalam meningkatkan validitas eksternal karena hasil analisis mencerminkan kondisi riil seluruh populasi yang diteliti. Hal ini juga memungkinkan peneliti untuk menangkap variabilitas data secara utuh tanpa harus melakukan generalisasi dari sampel yang terbatas.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator variabel yang relevan dengan studi ini. Kuesioner disusun dalam bentuk skala Likert 5 poin, di mana responden diminta menyatakan tingkat

persetujuannya terhadap pernyataan yang diberikan, dari “Sangat Tidak Setuju” (1) hingga “Sangat Setuju” (5). Metode ini dipilih karena memungkinkan pengukuran persepsi dan sikap dengan cara yang sistematis dan terstandarisasi.

Proses pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh pegawai. Peneliti memberikan penjelasan singkat mengenai tujuan dan isi kuesioner untuk menghindari kesalahpahaman dalam pengisian. Data yang terkumpul kemudian dikodekan dan dimasukkan ke dalam perangkat lunak statistik untuk dianalisis lebih lanjut.

2.4. Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini terdiri atas empat variabel utama: kompetensi (X1), disiplin kerja (X2), motivasi kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y). Operasionalisasi masing-masing variabel mengacu pada teori dan indikator yang telah dikembangkan sebelumnya:

- Kompetensi diukur berdasarkan indikator pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang mendukung pelaksanaan tugas, merujuk pada konsep dari (Spencer and Spencer 2008)
- Disiplin kerja mencakup kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab kerja, yang disusun berdasarkan teori disiplin dari (Rivai 2009).
- Motivasi kerja diukur dari indikator kebutuhan berprestasi, pengakuan, dan kesempatan berkembang, berdasarkan teori (Herzberg 1959) dan (Maslow 1954)
- Kinerja pegawai diukur dari aspek kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas, mengacu pada model kinerja dari (Robbins 2001)

Seluruh indikator diukur melalui item-item dalam kuesioner dan diolah menjadi skor komposit untuk masing-masing variabel.

2.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan meliputi analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, serta analisis inferensial menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (path analysis). Selain itu, dilakukan juga uji t, uji F, dan uji Sobel untuk menguji pengaruh mediasi.

- Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor item dengan total skor variabel. Item dinyatakan valid jika nilai r hitung $>$ r tabel pada tingkat signifikansi 0,05.
- Uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*, dengan kriteria $\alpha >$ 0,60 dianggap reliabel (Ghozali 2018)
- Uji regresi linear berganda digunakan untuk mengukur pengaruh langsung kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja dan motivasi kerja.
- Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dengan mempertimbangkan struktur hubungan yang kompleks.
- Uji Sobel dilakukan untuk menguji apakah motivasi kerja memediasi hubungan antara kompetensi/disiplin dengan kinerja pegawai secara signifikan.

Seluruh proses analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS dan aplikasi kalkulasi Sobel test, untuk mendapatkan hasil yang akurat dan dapat diinterpretasikan secara statistik.

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS versi 25, dengan teknik yang meliputi statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden, regresi berganda untuk menguji pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen, uji Sobel

untuk mengukur efek mediasi motivasi kerja, serta analisis jalur (*path analysis*) untuk memahami hubungan sebab-akibat antar variabel. Dari sisi etika penelitian, penelitian ini telah memperoleh persetujuan etis dari otoritas terkait. Responden diberikan lembar persetujuan (*informed consent*) sebelum pengisian kuesioner, dan kerahasiaan data dijaga dengan sistem anonim untuk melindungi privasi responden.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Statistik Deskriptif Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 93 orang yang merupakan pegawai aktif pada Biro Umum dan Administrasi Pimpinan Provinsi Papua. Berdasarkan data deskriptif, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana, dengan sebaran usia produktif dan masa kerja yang bervariasi. Analisis ini memberikan gambaran umum mengenai profil SDM dalam institusi yang diteliti, yang selanjutnya menjadi dasar interpretasi terhadap perilaku kerja dan persepsi mereka terhadap variabel penelitian, yaitu kompetensi, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja

Indikator Pernyataan	Nilai Rata-Rata
Saya memiliki pengetahuan sesuai bidang	4.1
Menyelesaikan pekerjaan sesuai kriteria	3.9
Interaksi baik dalam tim kerja	3.9
Kinerja secara umum (rata-rata total)	3.8

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dilakukan terhadap setiap butir pertanyaan dalam kuesioner menggunakan nilai *r* hitung, dengan kriteria valid jika *r* hitung > *r* tabel (0,381). Hasil pengujian menunjukkan seluruh item memiliki nilai *r* yang melebihi batas tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen valid.

Tabel 2. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Kompetensi (X1)	X1.1–X1.10	0.408–0.714	0.381	Valid
Disiplin (X2)	X2.1–X2.10	0.400–0.737	0.381	Valid
Motivasi (Z)	Z1–Z10	0.574–0.906	0.381	Valid
Kinerja (Y)	Y1–Y10	0.421–0.746	0.381	Valid

Untuk reliabilitas, pengujian menggunakan Cronbach's Alpha menghasilkan nilai sebagai berikut: kompetensi (0,797), disiplin kerja (0,803), motivasi kerja (0,947), dan kinerja (0,849). Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,60, sehingga instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam pengumpulan data.

Tabel 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompetensi (X1)	0.797	Reliabel
Disiplin kerja (X2)	0.803	Reliabel
Motivasi kerja (Z)	0.947	Reliabel
Kinerja (Y)	0.849	Reliabel

Uji Asumsi Klasik

Model regresi dalam penelitian ini telah diuji melalui beberapa asumsi klasik untuk memastikan validitas analisis. Uji normalitas menggunakan Normal Probability Plot menunjukkan bahwa titik-titik data tersebar mengikuti garis diagonal, mengindikasikan

distribusi residual yang normal. Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai tolerance $> 0,1$ dan VIF < 10 , sehingga tidak terdapat hubungan linear yang tinggi antar variabel independen. Uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik data tersebar secara acak tanpa membentuk pola tertentu, yang menandakan bahwa varians residual bersifat konstan dan model bebas dari heteroskedastisitas. Sementara itu, uji autokorelasi dengan nilai Durbin-Watson sebesar 1,696 menunjukkan bahwa model berada dalam rentang yang bebas dari autokorelasi. Dengan demikian, model regresi yang digunakan telah memenuhi seluruh asumsi klasik, sehingga hasil estimasi regresi dapat diinterpretasikan secara valid dan reliabel.

Uji Hipotesis - Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung dalam penelitian ini dilakukan menggunakan uji regresi linear berganda untuk mengevaluasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai $t = -0,026$ dan $p\text{-value} = 0,979$, yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja ditolak. Sebaliknya, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai $t = 3,774$ dan $p\text{-value} = 0,000$. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja, semakin tinggi pula motivasi kerja individu, sehingga hipotesis diterima.

Selain itu, analisis juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai $t = 2,802$ dan $p\text{-value} = 0,006$, yang berarti individu dengan kompetensi yang lebih baik cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi. Disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai $t = 2,635$ dan $p\text{-value} = 0,009$, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi disiplin kerja, semakin baik pula kinerja individu. Terakhir, motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai $t = 4,924$ dan $p\text{-value} = 0,000$, menunjukkan bahwa individu yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang berperan dalam meningkatkan motivasi kerja, sementara kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja individu.

Tabel 4. Hasil Regresi Pengaruh Langsung terhadap Kinerja

Variabel Independen	Beta	t Hitung	Sig.	Keterangan
Kompetensi (X1)	0.180	2.802	0.006	Signifikan
Disiplin kerja (X2)	0.175	2.635	0.009	Signifikan
Motivasi kerja (Z)	0.320	4.924	0.000	Signifikan

Pada pengujian pengaruh tidak langsung dalam model regresi, dilakukan analisis jalur dan uji Sobel untuk menilai peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, dengan nilai $t = -0,02222$, yang lebih kecil dari nilai t tabel (1,97), serta $p\text{-value} = 0,982$, yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, meskipun kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja, pengaruh tersebut tidak diperkuat melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Sebaliknya, motivasi kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 0,0928, sedangkan pengaruh total

(langsung + tidak langsung) sebesar 0,2678. Hal ini menegaskan bahwa individu dengan tingkat disiplin kerja yang tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, hanya variabel disiplin kerja yang menunjukkan pengaruh yang diperkuat oleh keberadaan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Tabel 5. Uji Sobel – Pengaruh Tidak Langsung

Jalur Mediasi	Nilai Beta	Keterangan
Kompetensi → Motivasi → Kinerja	-0.00064	Tidak signifikan (tidak memediasi)
Disiplin kerja → Motivasi → Kinerja	0.0928	Signifikan (memediasi secara positif)

3.2. Pembahasan

Hasil penelitian ini mengungkapkan hubungan yang kompleks antara kompetensi, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan Biro Umum dan Administrasi Pimpinan Provinsi Papua. Temuan empiris menunjukkan bahwa sebagian besar hipotesis yang diajukan terbukti signifikan, meskipun terdapat satu pengecualian penting terkait pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja.

Pertama, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, yang sejalan dengan teori dan studi sebelumnya. Temuan ini mendukung pandangan bahwa kompetensi merupakan aset penting dalam meningkatkan efektivitas kerja, terutama dalam lingkungan birokrasi yang menuntut akurasi, efisiensi, dan pelayanan publik yang cepat (Siagian 2018). Artinya, semakin tinggi tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional seorang pegawai, maka semakin besar kontribusinya terhadap pencapaian target kinerja organisasi.

Namun, temuan yang menarik dan berlawanan arah dengan dugaan awal adalah bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi yang jauh di atas ambang batas 0,05, serta nilai t hitung yang negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, hal tersebut tidak serta-merta meningkatkan motivasi kerjanya. Dalam konteks organisasi publik, hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya sistem penghargaan, minimnya peluang pengembangan karier, atau budaya kerja birokratis yang membatasi inisiatif individu. Temuan ini mendukung gagasan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh sistem penghargaan dan lingkungan kerja (Herzberg 1959).

Sebaliknya, disiplin kerja ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Ini menegaskan bahwa tingkat kepatuhan terhadap aturan, kehadiran, serta tanggung jawab terhadap tugas-tugas organisasi menjadi fondasi penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Disiplin menciptakan keteraturan dan memunculkan rasa tanggung jawab, yang pada akhirnya membentuk dorongan internal (motivasi) untuk bekerja lebih baik. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh (Rivai 2009), yang menyatakan bahwa disiplin adalah elemen mendasar dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini konsisten dengan berbagai teori psikologi kerja yang menempatkan motivasi sebagai determinan utama dalam pencapaian performa tinggi. Dalam konteks birokrasi publik, motivasi kerja dapat menjadi pembeda utama antara pegawai yang hanya hadir secara fisik dan mereka yang benar-benar memberikan kontribusi bermakna terhadap organisasi. Temuan ini diperkuat oleh teori ekspektansi Vroom, yang

menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan bahwa upaya akan menghasilkan kinerja yang diinginkan dan akan diikuti oleh imbalan yang bernilai bagi individu.

Analisis jalur dan uji Sobel juga mengonfirmasi bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja, namun tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Artinya, disiplin kerja yang baik akan meningkatkan motivasi, dan pada akhirnya memperkuat kinerja individu. Sebaliknya, kompetensi yang tinggi tidak akan memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja bila tidak disertai dengan motivasi kerja yang kuat. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya integrasi antara kemampuan teknis dan dorongan internal dalam mencapai performa optimal.

Secara keseluruhan, model hubungan yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan variabel yang paling konsisten dalam memengaruhi dua aspek penting: motivasi dan kinerja. Temuan ini memiliki implikasi praktis yang kuat bagi pengelolaan sumber daya manusia di birokrasi daerah. Manajemen organisasi perlu merancang sistem pembinaan dan evaluasi yang menekankan pentingnya disiplin, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mampu memelihara motivasi pegawai, seperti pemberian penghargaan yang adil, jenjang karier yang jelas, serta atmosfer kerja yang kondusif.

Dalam konteks Provinsi Papua yang memiliki kekhususan dari segi otonomi, sosial budaya, dan tantangan geografis, pendekatan pengelolaan SDM tidak bisa disamakan dengan daerah lain. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberi kontribusi dalam merancang kebijakan kepegawaian yang kontekstual dan berbasis bukti. Terutama, penting bagi pimpinan organisasi untuk tidak hanya fokus pada pelatihan peningkatan kompetensi, tetapi juga pada aspek motivasional dan penguatan disiplin kerja sebagai bagian dari reformasi birokrasi internal.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap literatur akademik dengan memperkuat model teoritis yang menjelaskan hubungan antara kompetensi, disiplin, motivasi, dan kinerja dalam satu kerangka utuh. Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dicapai hanya dengan satu pendekatan, melainkan memerlukan intervensi yang komprehensif dan saling terintegrasi.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Salah satunya adalah penggunaan pendekatan kuantitatif yang tidak menggali secara mendalam aspek psikologis atau budaya organisasi yang mungkin turut memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Di samping itu, penelitian hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah, sehingga generalisasi temuan ke lembaga lain harus dilakukan dengan hati-hati.

Sebagai tindak lanjut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) guna memahami dinamika motivasi kerja secara lebih komprehensif, serta memperluas objek penelitian ke institusi lain di wilayah otonomi khusus. Dengan demikian, dapat diperoleh gambaran yang lebih luas mengenai strategi efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik di Indonesia.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai pada Biro Umum dan Administrasi Pimpinan Provinsi Papua. Kompetensi dan disiplin kerja masing-masing berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, namun hanya disiplin kerja yang secara signifikan memengaruhi motivasi kerja. Sementara itu, motivasi kerja terbukti menjadi variabel

mediasi yang signifikan dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja, namun tidak dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki peran strategis dalam membangun motivasi yang pada akhirnya memperkuat kinerja pegawai. Sebaliknya, kompetensi yang tinggi tidak akan berkontribusi optimal jika tidak didukung oleh motivasi kerja yang memadai. Dengan demikian, penguatan motivasi dan penegakan disiplin menjadi prioritas dalam kebijakan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan birokrasi daerah. Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen publik dengan membangun model hubungan terintegrasi yang menekankan pentingnya aspek mediasi dalam menjelaskan dinamika kinerja aparatur negara di wilayah otonomi khusus.

Daftar Pustaka

- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herzberg, Frederick. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, and Anwar Prabu. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Vol. 80. 12th ed. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. Harper.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Siagian, Sondang P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, L. M., and P. S. M. Spencer. 2008. *Competence at Work Models for Superior Performance*. Wiley India Pvt. Limited.
- Sugiyono. 2019. *Metodologi Penelitian Kualitatif Kuantitatif Dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group.