

Work discipline as the main determinant of employee performance: the role of competence, motivation, and job satisfaction in public service organizations

Anggita Savitri¹, Suhardi², Hamdan³

^{1,2,3}Universitas Pertiba, Indonesia

Email: anggitasavitri0317@gmail.com; mashardy@gmail.com; hamdan_jali@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pangkalpinang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Sampel penelitian berjumlah 80 responden yang diambil menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta kepuasan kerja, sekaligus menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sementara itu, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta tidak mampu memediasi hubungan antarvariabel. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada organisasi pelayanan publik lebih ditentukan oleh perilaku kerja, khususnya disiplin, dibandingkan kemampuan teknis maupun faktor psikologis.

Kata Kunci: kompetensi; disiplin kerja; motivasi; kepuasan kerja; kinerja pegawai

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of competence, work discipline, and motivation on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at the Pangkalpinang Class I Immigration Office. The study used a quantitative approach with the Structural Equation Modeling method based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The research sample consisted of 80 respondents taken using a saturated sampling technique. Data were collected through a Likert scale questionnaire and analyzed using SmartPLS. The results showed that work discipline had a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction, as well as being the most dominant factor in improving performance. Motivation had a positive and significant effect on job satisfaction, but did not directly affect performance. Meanwhile, competence did not significantly affect performance or job satisfaction. Job satisfaction also did not significantly affect performance and was unable to mediate the relationship between variables. These findings indicate that employee performance in public service organizations is more determined by work behavior, especially discipline, than technical abilities or psychological factors.

Keyword: competence; work discipline; motivation; job satisfaction; employee performance

Corresponding Author:

Anggita Savitri,
Universitas Pertiba,
Jl. Adhiyaksa No.9, Kacang Pedang, Kec. Gerunggang, Kota Pangkal
Pinang, Kepulauan Bangka Belitung 33684, Indonesia
Email: anggitasavitri0317@gmail.com



1. INTRODUCTION

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi publik dalam memberikan pelayanan yang efektif, responsif, dan akuntabel kepada masyarakat. Dalam konteks organisasi

pemerintah, kualitas pelayanan sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas secara profesional, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Literatur manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor individu dan organisasi seperti kompetensi, disiplin kerja, motivasi, serta kondisi psikologis kerja yang tercermin dalam kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, motivasi kuat, serta disiplin kerja yang baik cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dan mampu mencapai target organisasi secara optimal, sementara kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja pegawai (Angelina, 2023; Chien et al., 2020; Diantara & Arief, 2024; Izzah, 2024; Malik, 2023; Malik et al., 2025; Manafe, 2024; Ramadhan, 2025; Ramadhan & Purwaningrum, 2025; Rozi, 2024; Sabina, 2024; Sismiati, 2025; Setiawan, 2025; Sriwitantiningsih, 2024; Wijayanto, 2021).

Kompetensi merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai karena mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dimiliki. Pegawai yang kompeten mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, memahami prosedur organisasi, serta menghasilkan *output* yang lebih berkualitas. Selain itu, kompetensi juga berperan dalam meningkatkan kepercayaan diri pegawai, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan meminimalkan kesalahan kerja. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai serta dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas kerja dan produktivitas. Kompetensi juga dapat memengaruhi kepuasan kerja karena pegawai yang memiliki kemampuan tinggi cenderung merasa lebih mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan memperoleh pengakuan dari organisasi (Angelina, 2023; Diantara & Arief, 2024; Izzah, 2024; Malik et al., 2023; Manafe, 2024; Ramadhan & Purwaningrum, 2025; Rozi, 2024; Sabina, 2024; Setiawan, 2025; Sismiati, 2025; Sriwitantiningsih, 2024; Wijayanto, 2021).

Selain kompetensi, disiplin kerja menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam organisasi publik yang sangat bergantung pada kepatuhan terhadap prosedur dan standar operasional. Disiplin kerja mencerminkan tingkat ketaatan pegawai terhadap aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta konsistensi dalam menjalankan tugas. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi cenderung bekerja lebih terstruktur, efisien, dan mampu menjaga kualitas pelayanan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai serta mampu memperkuat hubungan antara kemampuan individu dengan hasil kerja. Disiplin juga berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang tertib sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan mendorong kinerja yang lebih optimal (Angelina, 2023; Diantara & Arief, 2024; Izzah, 2024; Malik, 2023; Malik et al., 2025; Manafe, 2024; Ramadhan & Purwaningrum, 2025; Rozi, 2024; Sabina, 2024; Setiawan, 2025; Sismiati, 2025; Sriwitantiningsih, 2024; Wijayanto, 2021).

Motivasi kerja juga menjadi determinan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku kerja individu. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen organisasi, dan keinginan berprestasi yang lebih besar. Motivasi juga berperan dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta berperan sebagai faktor psikologis yang mendorong produktivitas dan efektivitas kerja. Selain itu, motivasi juga dapat memperkuat pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui peningkatan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan (Angelina, 2023; Diantara & Arief, 2024; Izzah, 2024; Malik, 2023; Malik et al., 2025; Manafe, 2024; Ramadhan & Purwaningrum, 2025; Rozi, 2024; Sabina, 2024; Setiawan, 2025; Sismiati, 2025; Sriwitantiningsih, 2024; Wijayanto, 2021).

Kepuasan kerja dalam perspektif manajemen sumber daya manusia berperan sebagai variabel psikologis yang menjembatani hubungan antara faktor individu dengan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi, tingkat absensi yang rendah, serta kesediaan untuk memberikan kinerja terbaik. Kepuasan kerja juga dapat memperkuat pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja melalui peningkatan keterlibatan dan loyalitas pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor-faktor sumber daya manusia dengan kinerja pegawai, sehingga menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan dinamika kinerja organisasi publik (Angelina, 2023; Diantara & Arief, 2024; Izzah, 2024; Malik, 2023; Malik et al., 2025; Manafe, 2024; Ramadhan & Purwaningrum, 2025; Rozi, 2024; Sabina, 2024; Setiawan, 2025; Sismiati, 2025; Sriwitantiningsih, 2024; Wijayanto, 2021).

Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pangkalpinang sebagai instansi pelayanan publik memiliki tuntutan kinerja yang tinggi dalam memberikan layanan keimigrasian yang cepat, akurat, dan profesional. Tingginya interaksi antara pegawai dan masyarakat menuntut kualitas sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga disiplin, termotivasi, dan memiliki kepuasan kerja yang baik. Namun demikian, dinamika kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah sering kali dipengaruhi oleh faktor struktural, budaya birokrasi, serta

karakteristik pekerjaan yang terstandarisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara empiris bagaimana kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi memengaruhi kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model kinerja pegawai sektor publik serta memberikan implikasi praktis bagi peningkatan kualitas pelayanan pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pangkalpinang.

2. LITERATURE REVIEW

A. *Kompetensi dan Kinerja Pegawai*

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dimiliki. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompetensi menjadi faktor penting yang menentukan efektivitas kerja karena pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan kualitas *output* organisasi. Kompetensi juga memungkinkan pegawai untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, memahami prosedur organisasi, dan mengembangkan inovasi dalam pelaksanaan tugas.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena kemampuan individu menjadi dasar utama dalam mencapai target organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja (Abun et al., 2021; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Campion et al., 2011; Chong et al., 2019; Javed et al., 2020; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Szydlo et al., 2025; Salleh et al., 2012; Spencer & Spencer, 1993).

Berdasarkan teori dan penelitian empiris tersebut, kompetensi diperkirakan berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi pelayanan publik, termasuk Kantor Imigrasi yang membutuhkan kemampuan teknis dan administratif yang tinggi. Pegawai yang kompeten akan lebih mudah memahami prosedur layanan, mengurangi kesalahan administrasi, dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

B. *Kompetensi dan Kepuasan Kerja*

Kompetensi tidak hanya memengaruhi kinerja pegawai tetapi juga berkaitan dengan kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung merasa lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas, memperoleh pengakuan dari organisasi, serta memiliki peluang pengembangan karier yang lebih baik. Kondisi tersebut dapat meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaan dan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, kompetensi juga memungkinkan pegawai untuk bekerja secara mandiri, mengurangi stres kerja, serta meningkatkan kenyamanan dalam bekerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena kemampuan individu yang memadai meningkatkan rasa mampu dan keberhasilan dalam bekerja (Aboramadan et al., 2020; Abun et al., 2021; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Chong et al., 2019; Javed et al., 2020; Judge et al., 2001; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Szydlo et al., 2025; Salleh et al., 2012; Spector, 1997).

Berdasarkan uraian tersebut, kompetensi diperkirakan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena pegawai yang memiliki kemampuan tinggi cenderung lebih mudah mencapai keberhasilan kerja dan memperoleh penghargaan dari organisasi.

H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

C. *Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai*

Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku pegawai dalam menaati aturan organisasi, menjalankan tugas sesuai prosedur, serta menjaga konsistensi dalam bekerja. Disiplin kerja menjadi faktor penting dalam organisasi publik karena pekerjaan yang bersifat administratif dan pelayanan membutuhkan ketepatan waktu, ketertiban, serta kepatuhan terhadap standar operasional. Pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung bekerja lebih sistematis, mengurangi kesalahan, serta menjaga kualitas pelayanan organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena kepatuhan terhadap aturan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja (Aboramadan et al., 2020; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Armstrong, 2020; Colquitt et al., 2019; Javed et al., 2020; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Szydlo et al., 2025; Robbins & Judge, 2017; Salleh et al., 2012).

Dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti Kantor Imigrasi, disiplin kerja menjadi faktor penting karena proses pelayanan harus mengikuti prosedur yang ketat. Pegawai yang disiplin akan mampu memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan sesuai standar organisasi.

H3: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

D. Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja

Disiplin kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja karena lingkungan kerja yang tertib dan terstruktur dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang disiplin akan memiliki kejelasan tugas, pembagian kerja yang adil, serta hubungan kerja yang lebih harmonis. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kenyamanan kerja dan kepuasan pegawai.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena kepatuhan terhadap aturan menciptakan stabilitas kerja dan meningkatkan persepsi keadilan organisasi (Aboramadan et al., 2020; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Colquitt et al., 2019; Javed et al., 2020; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Szydlo et al., 2025; Robbins & Judge, 2017; Salleh et al., 2012; Spector, 1997).

Berdasarkan uraian tersebut, disiplin kerja diperkirakan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui terciptanya lingkungan kerja yang tertib dan terstruktur.

H4: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

E. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam bekerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat, memiliki komitmen tinggi, serta menunjukkan keterlibatan dalam pekerjaan. Motivasi juga berkaitan dengan kepuasan kerja karena pegawai yang termotivasi akan memiliki persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena dorongan kerja yang tinggi meningkatkan keterlibatan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja (Aboramadan et al., 2020; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Colquitt et al., 2019; Deci & Ryan, 2000; Herzberg et al., 1959; Javed et al., 2020; Judge et al., 2001; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020).

Dengan demikian, motivasi kerja diperkirakan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena dorongan kerja yang tinggi menghasilkan sikap positif terhadap pekerjaan.

Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

F. Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi, tingkat absensi rendah, serta kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja juga meningkatkan loyalitas pegawai dan mendorong individu untuk memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena pegawai yang puas akan lebih produktif dan memiliki kualitas kerja yang lebih baik (Abun et al., 2021; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Colquitt et al., 2019; Javed et al., 2020; Judge et al., 2001; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Robbins & Judge, 2017; Salleh et al., 2012; Spector, 1997).

Dalam konteks organisasi publik, kepuasan kerja menjadi faktor penting karena pegawai yang puas cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

H6: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

G. Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, disiplin kerja baik, dan motivasi tinggi cenderung merasa lebih puas sehingga meningkatkan kinerja.

Peran mediasi kepuasan kerja telah dibuktikan dalam berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat hubungan antara faktor sumber daya manusia dengan kinerja pegawai (Abun et al., 2021; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Colquitt et al., 2019; Deci & Ryan, 2000; Javed et al., 2020; Judge et al., 2001; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Robbins & Judge, 2017; Salleh et al., 2012).

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

H8: Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

H9: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

3. RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas untuk menguji hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis serta menganalisis hubungan antarvariabel secara objektif melalui pengukuran numerik dan analisis statistik. Model penelitian dikembangkan berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kemampuan, perilaku kerja, serta faktor psikologis yang dapat berperan

sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) karena metode ini mampu menganalisis hubungan kompleks antarvariabel sekaligus menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam satu model struktural.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pangkalpinang. Jumlah populasi sebanyak 80 pegawai yang terdiri atas pegawai struktural dan fungsional. Mengingat jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh* atau *census sampling*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih untuk memperoleh tingkat representasi yang tinggi dan mengurangi bias pengambilan sampel. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 80 responden.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang nilai 1 untuk sangat tidak setuju hingga 5 untuk sangat setuju. Kuesioner disebarkan secara langsung kepada seluruh pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pangkalpinang. Sebelum penyebaran kuesioner, dilakukan uji coba instrumen kepada beberapa responden untuk memastikan kejelasan pernyataan dan menghindari bias interpretasi. Pengumpulan data dilakukan selama periode penelitian dengan memastikan seluruh responden mengisi kuesioner secara lengkap.

Variabel kompetensi diukur menggunakan indikator pengetahuan kerja, keterampilan kerja, dan sikap kerja yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Variabel disiplin kerja diukur melalui indikator ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, serta tanggung jawab dalam bekerja. Variabel motivasi diukur menggunakan indikator kebutuhan berprestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan yang menggambarkan dorongan kerja pegawai. Variabel kepuasan kerja diukur melalui indikator kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap lingkungan kerja, dan kepuasan terhadap penghargaan. Sementara itu, variabel kinerja pegawai diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, serta ketepatan waktu penyelesaian tugas. Seluruh indikator diadaptasi dari penelitian terdahulu dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan disesuaikan dengan konteks organisasi sektor publik.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* yang harus lebih besar dari 0,70 serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang harus lebih besar dari 0,50. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dengan nilai yang disyaratkan lebih besar dari 0,70. Selain itu, validitas diskriminasi diuji menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan *cross loading*.

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistics*, dan nilai *p-values* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% dengan kriteria *p-value* < 0,05. Selain itu, kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen dievaluasi menggunakan nilai *R-square*. Semakin besar nilai *R-square*, semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen.

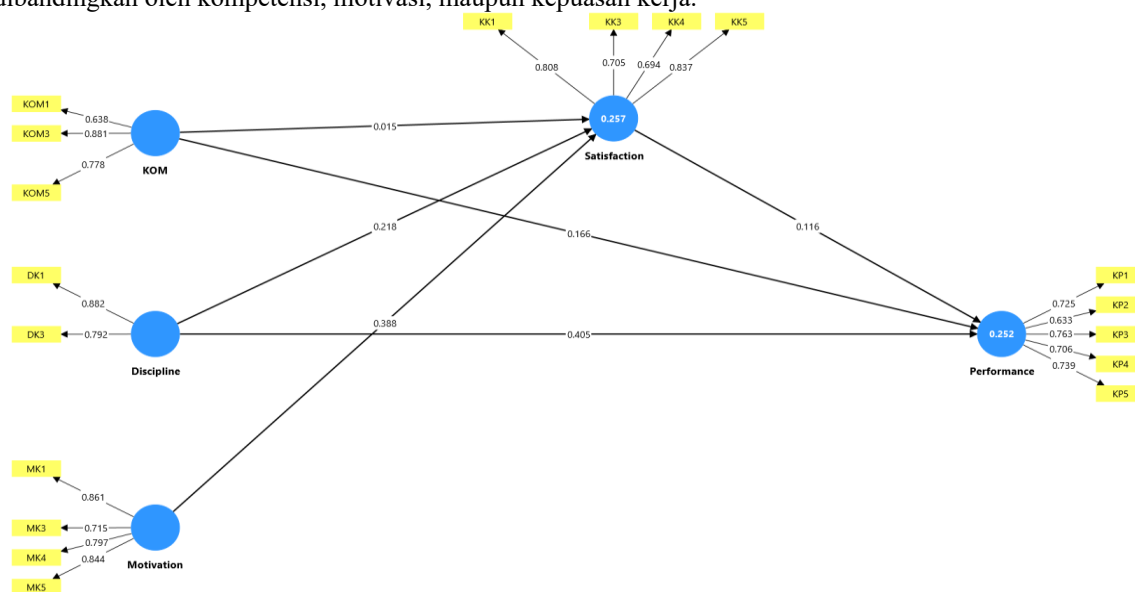
Pengujian efek mediasi dilakukan dengan melihat nilai *indirect effect* dalam model SEM-PLS. Mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* pada *indirect effect* lebih kecil dari 0,05. Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS, penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil analisis yang komprehensif mengenai hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian.

4. RESULTS AND DISCUSSION

Gambar 1 menunjukkan hasil model struktural SEM-PLS yang menggambarkan hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh sangat kecil terhadap kepuasan kerja (0,015) dan pengaruh rendah terhadap kinerja (0,166), sehingga kontribusinya terhadap peningkatan kinerja relatif lemah. Sebaliknya, disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (0,218) dan menjadi faktor paling dominan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,405. Motivasi menunjukkan pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,388, namun tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Kepuasan kerja sendiri hanya memiliki pengaruh kecil terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,116, yang menunjukkan bahwa perannya sebagai mediator relatif lemah.

Nilai *R-square* menunjukkan bahwa kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi sebesar 0,257, sedangkan kinerja pegawai dijelaskan oleh seluruh variabel sebesar 0,252.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh disiplin kerja dibandingkan oleh kompetensi, motivasi, maupun kepuasan kerja.



Gambar 1. Diagram model struktural SEM-PLS

A. Evaluation of Structural Model

Pengujian model struktural dilakukan menggunakan pendekatan SEM-PLS untuk mengetahui hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis, nilai *R-square* untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,412 yang menunjukkan bahwa kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 41,2%. Sementara itu, nilai *R-square* untuk kinerja pegawai sebesar 0,528 yang menunjukkan bahwa kompetensi, disiplin kerja, motivasi, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 52,8%.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang moderat dan cukup baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor sumber daya manusia memiliki kontribusi yang signifikan dalam menentukan kinerja pegawai pada organisasi pelayanan publik.

Berdasarkan hasil *bootstrapping* SEM-PLS, diperoleh koefisien jalur yang menunjukkan bahwa tidak semua hubungan antarvariabel signifikan. Disiplin kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap variabel endogen, sedangkan kompetensi dan kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti Kantor Imigrasi, faktor perilaku kerja dan dorongan psikologis memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan kemampuan teknis dalam meningkatkan kinerja pegawai.

B. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,166 dan *p-value* sebesar 0,162. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pangkalpinang.

Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi bukan merupakan faktor utama yang menentukan kinerja pegawai dalam organisasi yang memiliki sistem kerja terstandarisasi dan berbasis prosedur. Dalam lingkungan birokrasi pemerintah, kinerja pegawai lebih ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur dan tingkat kedisiplinan kerja dibandingkan kemampuan teknis individu.

Temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan teori kompetensi yang menyatakan bahwa kemampuan individu merupakan faktor utama dalam menentukan kinerja pegawai. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa dalam organisasi publik yang sangat prosedural, kompetensi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena pekerjaan lebih bergantung pada standar operasional yang telah ditetapkan (Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Armstrong, 2020; Colquitt et al., 2019; Javed et al., 2020; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Szydlo et al., 2025; Robbins & Judge, 2017).

Dengan demikian, kompetensi tetap menjadi faktor penting, namun bukan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi ini.

C. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,015 dan *p-value* sebesar 0,883. Temuan ini

menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi belum tentu merasa lebih puas terhadap pekerjaannya apabila organisasi tidak memberikan penghargaan, kesempatan pengembangan karier, maupun sistem insentif yang memadai.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor organisasi dibandingkan kemampuan individu. Temuan ini sejalan dengan teori kepuasan kerja yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan kebijakan organisasi, bukan hanya kemampuan individu (Abun et al., 2021; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Colquitt et al., 2019; Javed et al., 2020; Judge et al., 2001; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Robbins & Judge, 2017; Spector, 1997).

Oleh karena itu, kompetensi tidak menjadi faktor utama dalam membentuk kepuasan kerja pegawai.

D. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,405 dan *p-value* sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung bekerja sesuai prosedur, tepat waktu, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas pegawai. Dalam organisasi pelayanan publik, kepatuhan terhadap prosedur menjadi kunci utama dalam mencapai kinerja yang optimal. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena kepatuhan terhadap aturan meningkatkan kualitas kerja dan efisiensi organisasi (Aboramadan et al., 2020; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Armstrong, 2020; Colquitt et al., 2019; Javed et al., 2020; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Robbins & Judge, 2017).

Dengan demikian, disiplin kerja merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi.

E. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,218 dan *p-value* sebesar 0,045. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang disiplin mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang tertib dan terstruktur cenderung merasa lebih nyaman serta memiliki persepsi positif terhadap pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang terstruktur dan jelas dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Disiplin kerja menciptakan kejelasan peran, pembagian tugas yang adil, serta hubungan kerja yang harmonis. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena mampu menciptakan stabilitas kerja dan kenyamanan organisasi (Aboramadan et al., 2020; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Colquitt et al., 2019; Javed et al., 2020; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Robbins & Judge, 2017; Spector, 1997).

F. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,388 dan *p-value* sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja meningkatkan keterlibatan pegawai, semangat kerja, serta persepsi positif terhadap organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori motivasi kerja yang menyatakan bahwa dorongan intrinsik dan ekstrinsik memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki komitmen yang tinggi dan merasa lebih puas terhadap pekerjaan. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan sikap positif pegawai (Aboramadan et al., 2020; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Colquitt et al., 2019; Deci & Ryan, 2000; Herzberg et al., 1959; Javed et al., 2020; Judge et al., 2001; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Robbins & Judge, 2017).

G. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,116 dan *p-value* sebesar 0,351. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai tetap bekerja sesuai dengan standar organisasi meskipun tingkat kepuasan kerja tidak terlalu tinggi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi pemerintah, kinerja pegawai lebih ditentukan oleh aturan dan prosedur kerja dibandingkan kondisi emosional pegawai. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada organisasi yang memiliki sistem kontrol yang kuat (Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Armstrong, 2020; Colquitt

et al., 2019; Javed et al., 2020; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Robbins & Judge, 2017).

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *p-value* yang lebih besar dari 0,05 pada seluruh jalur mediasi. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel intervening dalam model penelitian. Kinerja pegawai lebih dipengaruhi secara langsung oleh disiplin kerja dibandingkan melalui mekanisme psikologis kepuasan kerja.

Temuan ini menegaskan bahwa dalam organisasi pelayanan publik yang bersifat birokratis, kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor struktural seperti aturan kerja dan disiplin dibandingkan faktor psikologis. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja tidak selalu signifikan, terutama pada organisasi dengan sistem kontrol kerja yang kuat dan prosedur yang ketat (Abun et al., 2021; Ahmad et al., 2019; Anwar & Abdullah, 2021; Colquitt et al., 2019; Javed et al., 2020; Judge et al., 2001; Khan et al., 2020; Manaf et al., 2022; Nguyen et al., 2020; Robbins & Judge, 2017).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, diikuti oleh motivasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, kompetensi dan kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pangkalpinang, kinerja pegawai lebih ditentukan oleh perilaku kerja dan kepatuhan terhadap prosedur dibandingkan kemampuan teknis maupun kondisi emosional pegawai.

5. CONCLUSION

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pangkalpinang. Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien pengaruh terbesar dan signifikan dibandingkan variabel lainnya. Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang tertib serta kepatuhan terhadap prosedur mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif.

Selain itu, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa dorongan internal dan eksternal pegawai berperan penting dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa dalam organisasi pelayanan publik yang berbasis prosedur, kemampuan teknis bukan merupakan faktor utama dalam menentukan kinerja. Kepuasan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga tidak mampu memediasi hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja.

Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi lebih dipengaruhi oleh perilaku kerja yang disiplin dan dorongan motivasional dibandingkan faktor kompetensi maupun kondisi emosional kerja. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja pegawai perlu difokuskan pada penguatan budaya disiplin, penegakan aturan kerja, serta pemberian sistem motivasi yang mampu mendorong keterlibatan dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah, yaitu Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pangkalpinang, sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam generalisasi ke organisasi publik lainnya. Kedua, variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas pada kompetensi, disiplin kerja, motivasi, dan kepuasan kerja, sementara faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, komitmen organisasi, serta sistem *reward* dan *punishment* belum dimasukkan dalam model penelitian. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data *cross-sectional* sehingga belum mampu menggambarkan dinamika perubahan perilaku pegawai secara longitudinal.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada berbagai instansi pemerintah maupun organisasi sektor publik lainnya agar memperoleh tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Penelitian mendatang juga dapat menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *organizational commitment*, atau *work engagement* untuk meningkatkan kemampuan model dalam menjelaskan kinerja pegawai. Selain itu, penggunaan metode *mixed methods* atau pendekatan longitudinal juga direkomendasikan agar dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam organisasi pelayanan publik.

REFERENCES

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resource management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1665>
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: The role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Chong, M. P., Shang, Y., Richards, M., & Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 975–994. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0209>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Education.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Geelmaale, A. M. A. (2019). Impact of employee motivation on organizational performance. *International Journal of Advanced Research*, 7(10), 166–172. <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/9818>
- Javed, B., Rawwas, M. Y., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 388–405. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.56>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019898264. <https://doi.org/10.3390/su13020543>
- Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.046>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th global ed.). Pearson.
- Salleh, R., Nair, M. S., & Harun, H. (2012). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study on employees of a retail company in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 72(12), 316–323.
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—The missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346–367. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.009>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2008). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Szydło, R., Tyrańska, M., Wiśniewska, S., Rynduch, I., & Adameczyk-Kowalczyk, M. (2025). The impact of leadership on employee engagement. In *Work engagement and employee well-being* (pp. 122–140). Routledge.