



Analyzing Employee Performance: Competence, Discipline, and Compensation

Muhammad Haka Rahman Hakim¹, Sarwo Edy Handoyo², Sahnaz Ubud³

¹Pascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Indonesia,

haka.rahman@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara, Indonesia, sarwoh@fe.untar.ac.id

³BINUS Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University, Indonesia,

ubudsahnaz@gmail.com

Corresponding Author: haka.rahman@gmail.com¹

Abstract: *The purpose of this research is to comprehensively examine how competence and work discipline contribute to improving employee performance, as well as the extent of the role of compensation in mediating these relationships within the Lembata Regency Land Office. This study is a non-experimental quantitative research with a causal-comparative approach. The sample of this study is all employees of the Lembata Regency Land Office as many as 53 people. The variables of this study are Competency, Work Discipline, Compensation and Performance. The data analysis methods used were descriptive analysis, Outer Model Evaluation and Inner Model analysis using SmartPLS software. The results of the study show that: (1) Competence and Work Discipline have a significant and positive effect on performance; (2) Competence and Work Discipline have a significant and positive effect on compensation; (3) Compensation has no effect on performance; (4) Competence has no effect on performance through compensation; and (5) Work discipline has no effect on performance through compensation. All exogenous constructs (X1, X2 and Y) simultaneously affect Z by 0.479 or 47.9%. Since the Adjusted R Square is more than 33% but less than 67%, the influence of all exogenous constructs X1, X2 and Y on Z is moderate. These findings imply the importance of enhancing competence and work discipline to improve employee performance, and the need to evaluate compensation, as it does not effectively mediate the main variable relationships.*

Keywords: *Analysis, Influence, Competence, Work Discipline, Compensation, Performance.*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana kompetensi dan disiplin kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, serta sejauh mana peran kompensasi dalam memediasi hubungan tersebut di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif non-eksperimental dengan pendekatan kausal-komparatif. Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata sebanyak 53 orang. Variabel penelitian ini adalah Kompetensi, Disiplin Kerja, Kompensasi dan Kinerja. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, Evaluasi Outer Model, dan Inner Model dengan

menggunakan Software SEM SMARTPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kompetensi, Disiplin Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja; (2) Kompetensi dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kompensasi; (3) Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja; (4) Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kompensasi; dan (5) Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kompensasi. Semua konstruk eksogen (X1, X2, dan Y) secara simultan memengaruhi Z sebesar 0,479 atau 47,9%. Karena R Square yang Disesuaikan lebih dari 33% tetapi kurang dari 67%, pengaruh semua konstruk eksogen X1, X2, dan Y terhadap Z tergolong moderat. Temuan ini menyiratkan pentingnya peningkatan kompetensi dan disiplin kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan perlunya mengevaluasi kompensasi, karena tidak secara efektif memediasi hubungan variabel utama.

Kata Kunci: Analisis, Pengaruh, Kompetensi, Disiplin Kerja, Kompensasi, Kinerja.

PENDAHULUAN

Dalam lanskap manajemen sumber daya manusia kontemporer, kinerja pegawai menjadi isu sentral yang dipengaruhi oleh dinamika transformasi digital serta kompleksitas lingkungan kerja yang tergolong dalam ekosistem VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) pada era Industri 5.0 dan Society 4.0. Fenomena ini menuntut organisasi, khususnya instansi publik seperti Kantor Pertanahan di bawah naungan ATR/BPN, untuk mengadopsi pendekatan manajerial yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Penurunan kinerja seringkali dikaitkan dengan rendahnya kompetensi pegawai, lemahnya kedisiplinan, serta ketidakefektifan sistem kompensasi, yang turut diperparah oleh tingginya tingkat stres kerja. Dalam konteks tersebut, kompetensi yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap, menjadi determinan utama dalam menunjang produktivitas serta menjaga kualitas layanan publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat (Setiawan & Dwi, 2024; Robinson, 2022; Khan et al., 2021; Wulandari & Saputra, 2024).

Penelitian ini memiliki research gap sebagai novelty penelitian dengan mengeksplorasi hubungan simultan antara kompetensi, disiplin kerja, dan kompensasi dalam konteks Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata. Sementara banyak studi yang ada telah menginvestigasi hubungan antara dua variabel, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana ketiga variabel ini saling memengaruhi dan berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Dengan mengambil fokus di kantor pertanahan yang spesifik, penelitian ini juga berupaya untuk menambah literatur yang ada dengan memberikan konteks lokal yang belum banyak dibahas sebelumnya. Selain itu, dengan mempertimbangkan kompensasi sebagai mediator, penelitian ini dapat menawarkan wawasan baru tentang bagaimana peningkatan dalam kompensasi dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Tujuan Penelitian ini untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana kompetensi dan disiplin kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, serta sejauh mana peran kompensasi dalam memediasi hubungan tersebut di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata.

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada sektor pelayanan publik agraria. Fokus penelitian diarahkan pada analisis pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata, yang selama dekade terakhir menghadapi penurunan produktivitas dan stagnasi dalam pencapaian target pelayanan. Kontribusi teoretis terletak pada pengujian model hubungan antar variabel tersebut dalam konteks instansi pemerintah berbasis layanan pertanahan, yang selama ini masih minim dieksplorasi dalam

literatur ilmiah. Sementara itu, kontribusi praktis diwujudkan melalui rekomendasi strategis bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, baik melalui peningkatan kualitas kompetensi teknis dan administratif, penguatan budaya disiplin kerja, maupun reformasi sistem kompensasi yang lebih transparan, adil, dan memotivasi. Penelitian ini juga berkontribusi dalam menjawab kebutuhan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan pertanahan di era digital dan dinamika masyarakat 5.0.

Kompetensi merupakan kemampuan kerja pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai standar yang ditentukan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dewi dan Suyanto (2018) menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kompensasi sebagai mediator. Hasil serupa diperoleh oleh Martinez dan Paredes (2020), Zhang et al. (2021), serta Suhardiman dan Rahayu (2023) yang menguatkan pentingnya peran kompensasi dalam memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.

Namun, beberapa studi seperti Fitriani dan Setiawan (2019) serta Yamamoto dan Naito (2022) menunjukkan bahwa kompetensi juga dapat berdampak langsung terhadap kinerja, tanpa melalui kompensasi. Perbedaan ini menunjukkan adanya konteks sektoral dan faktor organisasi yang memengaruhi kekuatan hubungan antar variabel tersebut.

Disiplin kerja menggambarkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan standar organisasi. Beberapa studi menegaskan pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Suryani & Purnama, 2020; Yuliana & Sari, 2020; Lestari & Abdurrahman, 2021). Namun, studi dari Khan et al. (2021), Gomez dan Alvarez (2023), serta Suhardiman dan Rahayu (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja, terutama bila tidak dimediasi oleh variabel lain seperti motivasi atau kompensasi. Hal ini menandakan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja bersifat kontekstual, bergantung pada sektor, budaya organisasi, dan sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Kompensasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, berperan sebagai insentif yang mendorong peningkatan kinerja. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja (Zhang et al., 2021; Nguyen & Lee, 2022; Taufik & Zainal, 2022; Wulandari & Saputra, 2024). Dalam studi Gomez dan Alvarez (2023), kompensasi terbukti mampu memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, namun tidak efektif dalam memediasi hubungan disiplin dan kinerja. Sementara itu, penelitian dari Suryani dan Purnama (2020) serta Lestari dan Abdurrahman (2021) menyebut bahwa kompensasi tidak selalu berperan sebagai mediator yang signifikan, tergantung pada lingkungan kerja dan tingkat pengalaman pegawai. Oleh karena itu, efektivitas kompensasi sebagai mediator dapat berbeda antar sektor industri dan karakteristik organisasi.

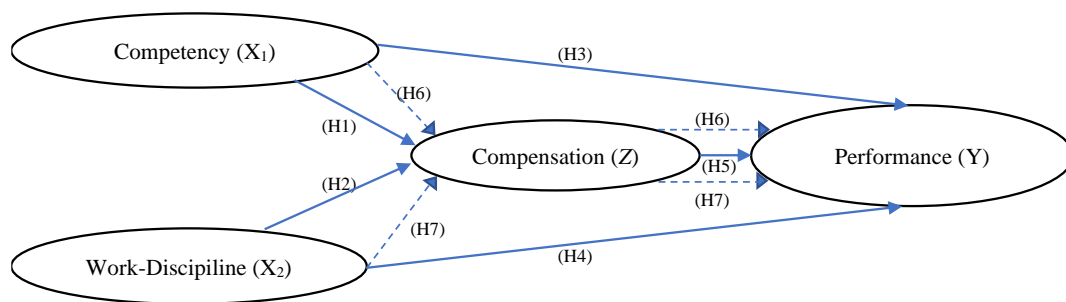
Fokus penelitian pada kajian penelitian terdahulu terletak pada hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai, dengan kompensasi sebagai mediator. Namun, terdapat beberapa celah penelitian (gap research) yang belum banyak dikaji secara mendalam, di antaranya: Faktor atau Variabel Tambahan, seperti budaya organisasi, motivasi kerja, tekanan organisasi, dan kepuasan kerja yang belum diintegrasikan dalam model penelitian (Dewi & Suyanto, 2018; Suharso & Indriani, 2021; Gomez & Alvarez, 2023); Variasi sektor yang terbatas—banyak penelitian hanya berfokus pada sektor publik atau swasta saja, sehingga membatasi generalisasi hasil (Fitriani & Setiawan, 2019; Martinez & Paredes, 2020); Jenis kompensasi (finansial vs. non-finansial) yang tidak dijelaskan secara eksplisit, padahal berpotensi memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kinerja (Wulandari & Saputra, 2024); dan Peran pelatihan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan kompetensi belum dieksplorasi secara menyeluruh (Suhardiman & Rahayu, 2023).

METODE

Menurut Creswell (2023), metode penelitian kuantitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk menguji teori dengan mengukur variabel-variabel menggunakan data numerik, yang kemudian dianalisis secara statistik untuk mengidentifikasi pola hubungan atau perbandingan.

Penelitian ini merupakan penelitian non-eksperimental dengan pendekatan kausal-komparatif. Penelitian kausal-komparatif bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel dengan membandingkan kelompok berdasarkan karakteristik tertentu, tanpa adanya manipulasi variabel independen oleh peneliti (Creswell, 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antara variabel-variabel yang telah ditentukan, yaitu kompetensi, disiplin kerja, kompensasi, dan kinerja pegawai (Sugiyono, 2018; Creswell, 2018; Sekaran & Bougie, 2020). Dengan menggunakan pendekatan eksplanatori, penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan kompensasi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut (Creswell, 2018; McKenzie, 2022).



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan meliputi variabel independen atau variabel bebas, yang terdiri dari: Kompetensi (X₁) dan Disiplin Kerja (X₂), variabel mediasi yang berupa Kompensasi (Z), serta variabel dependen atau terikat, yaitu Kinerja (Y). Definisi operasional variabel penelitian ini, secara detail sebagai berikut:

Kompetensi adalah kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang memungkinkan individu untuk melakukan pekerjaannya secara efektif dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Ragadu, 2023). Indikator pengukuran variabel kompetensi dalam penelitian ini adalah Pengetahuan kerja, Keterampilan teknis, Kemampuan adaptasi, dan Inovasi dalam bekerja; Disiplin Kerja (X₂) mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap kebijakan, prosedur, dan standar organisasi untuk mencapai efektivitas kerja (Peethambaran, 2024). Indikator pengukuran variabel disiplin kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepatuhan terhadap aturan, Ketepatan waktu, Konsistensi dalam pekerjaan, dan Tanggung jawab kerja. Kinerja Pegawai (Y) tingkat efektivitas individu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang sesuai dengan target organisasi (Martin & Drahoš, 2020). Indikator pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah Produktivitas kerja, Kualitas kerja, Inisiatif dalam bekerja, dan Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu; Kompensasi (Z) mencakup semua bentuk penghargaan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka terhadap organisasi. (Bijalwan et al., 2024; Mathis dan Jackson, 2020). Indikator pengukuran variabel kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Gaji dan tunjangan, Bonus dan insentif, Fasilitas kerja, dan Penghargaan non-finansial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata merupakan unit pelaksana teknis dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) yang berada di bawah koordinasi Kantor Wilayah BPN Provinsi Nusa Tenggara Timur dan memiliki visi: Mewujudkan pelayanan pertanahan yang profesional, transparan, dan berkeadilan di Kabupaten Lembata.

Struktur organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata mengacu pada Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan. Per-tahun 2024, Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata memiliki total pegawai sebanyak 53 orang, dengan rincian sebagai berikut: Pegawai Negeri Sipil (PNS): 22 pegawai, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Konttrak (PPPK): 4 pegawai, PPNPN: 18 Pegawai, Outsourcing Pemerintah: 6 pegawai, dan Honorer: 3 pegawai.

Capaian kinerja dalam lima tahun terakhir, Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata berhasil meningkatkan jumlah penerbitan sertifikat melalui program PTSL, dengan total lebih dari 15.000 bidang tanah tersertifikasi. Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kantor ini juga meningkat berdasarkan survei internal, mencapai nilai indeks kepuasan 82,4% pada tahun 2023.

Karakteristik Responden Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata

Karakteristik responden Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata dibedakan berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan Terakhir, Jabatan, Status Pegawai, Lama Bekerja, Status Pernikahan, dan Status Pekerjaan

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian secara komprehensif dan detail terkait indikator deskriptor model yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Capaian Hasil Angket Variabel Kompetensi

Indikator	Sebaran										Rata-Rata (X1)
	Tidak Pernah		Jarang		Cukup		Sering		Sangat Sering		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	1	1,9	0	0,0	17	32,1	16	30,2	19	35,8	4,00
X1.2	0	0,0	1	1,9	13	24,5	21	39,6	18	34,0	4,06
X1.3	0	0,0	0	0,0	11	20,8	22	41,5	20	37,7	4,17
X1.4	2	3,8	0	0,0	22	20,8	22	41,5	18	34,0	4,06

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 2. Capaian Hasil Angket Variabel Disiplin Kerja

Indikator	Sebaran										Rata-Rata (X2)
	Tidak Pernah		Jarang		Cukup		Sering		Sangat Sering		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0,0	0	0,0	12	22,6	13	24,5	28	52,8	4,30
X2.2	1	1,9	0	0,0	10	18,9	14	26,4	28	52,8	4,30
X2.3	0	0,0	0	0,0	11	20,8	17	32,1	25	47,2	4,26
X2.4	0	0,0	0	0,0	6	11,3	20	37,7	27	50,9	4,40

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 3. Capaian Hasil Angket Variabel Kompensasi

Indikator	Sebaran										Rata-Rata (Z)
	Tidak Pernah		Jarang		Cukup		Sering		Sangat Sering		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1	1	1,9	0	0,0	21	39,6	15	28,3	16	30,2	3,85
Z2	4	7,5	7	13,2	17	32,1	13	24,5	12	22,6	3,42
Z3	0	0,0	2	3,8	23	43,4	14	26,4	14	26,4	3,75
Z4	7	13,2	11	20,8	15	28,3	12	22,6	8	15,1	3,06

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 4. Capaian Hasil Angket Variabel Kinerja

Indikator	Sebaran										Rata-Rata (Y)
	Tidak Pernah		Jarang		Cukup		Sering		Sangat Sering		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	0	0,0	0	0,0	11	20,8	22	41,5	20	37,7	4,17
Y2	0	0,0	2	3,8	15	28,3	19	35,8	17	32,1	3,96
Y3	0	0,0	0	0,0	8	15,1	23	43,4	22	41,5	4,26
Y4	0	0,0	0	0,0	8	15,1	22	41,5	23	43,4	4,28

Sumber: Data primer diolah (2025)

Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model SEM-PLS pada model pengukuran (outer model) dievaluasi dengan melihat validitas dan reabilitas.

Uji Reliabilitas

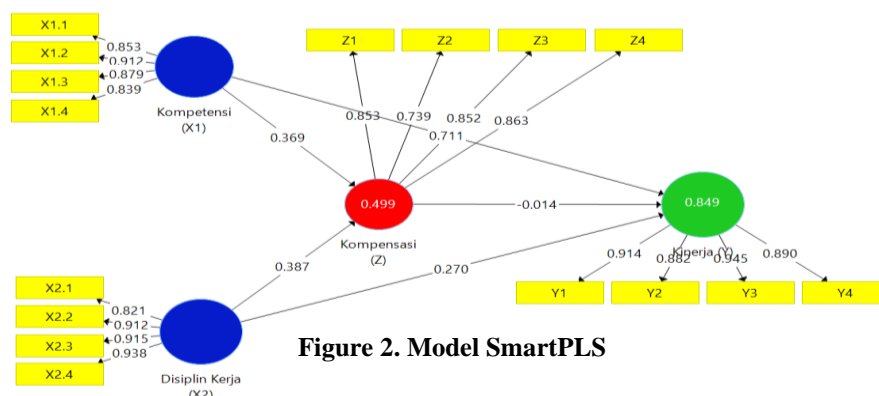
Tabel 5. Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Disiplin Kerja (X2)	0,919	0,924	0,943	0,806	Reliable
Kinerja (Y)	0,929	0,931	0,949	0,825	Reliable
Kompensasi (Z)	0,850	0,878	0,897	0,686	Reliable
Kompetensi (X1)	0,894	0,900	0,926	0,759	Reliable

Sumber: Ouput SmartPLS 3

Tabel 5, menunjukkan bahwa nilai reliability dapat dijelaskan berdasarkan nilai composite reliabilty untuk setiap variabel Kompetensi (X1) sebesar 0,926 dan Cronbach's Alpha 0,894, maka dinyatakan reliable, variabel Disiplin Kerja (X2) dengan Cronbach's Alpha 0,919 sedangkan composite reliability 0,943, maka dinyatakan reliable, variabel Kompensasi (Z) dengan Cronbach's Alpha 0,850 sedangkan composi reliability 0,897 maka dinyatakan reliable, dan untuk variabel Kinerja (Y) dengan Cronbach's Alpha 0,929, sedangkan composite reliability 0,949.

Uji Validitas



Tabel 6. Hasil Uji Convergent Validity

	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Kompensasi (Z)	Kompetensi (X1)
X1.1				0,853
X1.2				0,912
X1.3				0,879
X1.4				0,839
X2.1	0,821			
X2.2	0,912			
X2.3	0,915			
X2.4	0,938			
Y1		0,914		
Y2		0,882		
Y3		0,945		
Y4		0,890		
Z1			0,853	
Z2			0,739	
Z3			0,852	
Z4			0,863	

Sumber: Ouput SmartPLS 3

Pada Tabel 6 loading factor dapat diketahui bahwa variabel Kompetensi (X1) yang terdapat 4 indikator dengan nilai tertinggi 0,912, 0,879, 0,853, dan 0,839, variabel Disiplin Kerja (X2) dengan memiliki 4 indikator dengan nilai tertinggi 0,938, 0,915, 0,912, dan 0,821, variabel Kompensasi (Z) dengan 4 indikator diperoleh nilai tertinggi 0,863, 0,853, 0,852, dan 0,739, sedangkan variabel Kinerja (Y) yang memiliki 4 indikator dengan nilai tertinggi 0,945, 0,914, 0,890 dan 0,882.

Tabel 6 secara statistik menunjukkan bahwa semua loading factor memiliki nilai $>0,7$, sehingga dapat disimpulkan semua indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, karena indikator untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model.

Validitas Diskriminan

Tabel 7. Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja (X2)	0,806
Kinerja (Y)	0,825
Kompensasi (Z)	0,686
Kompetensi (X1)	0,759

Sumber: Ouput SmartPLS 3

Berdasarkan Tabel 7, nilai AVE pada variabel laten Kompetensi (X1) (0,759), Disiplin Kerja (X2) (0,806), Kompensasi (Z) (0,686), dan Kinerja (Y) (0,825) bernilai $> 0,50$, sehingga dapat dikatakan bahwa model pengukuran tersebut telah valid secara discriminant validity.

Tabel 8. Nilai AVE

	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Kompensasi (Z)	Kompetensi (X1)
Disiplin Kerja (X2)	0,898			
Kinerja (Y)	0,793	0,908		
Kompensasi (Z)	0,663	0,633	0,828	
Kompetensi (X1)	0,748	0,904	0,658	0,871

Sumber: Ouput SmartPLS 3

Pada Tabel 8 Fornell-Larcker criterion dapat di jelaskan nilai yang tertinggi dengan variabel Kinerja (Y) 0,908, variabel Disiplin Kerja (X2) 0,898, variabel Kompetensi (X1) 0,871, dan variabel Kompensasi (Z) 0,828. Berdasarkan Tabel 4.16, diketahui bahwa masing-masing indikator pernyataan mempunyai nilai loading factor tertinggi pada konstruk laten yang diuji dari pada konstruk laten lainnya, artinya bahwa setiap indikator pernyataan mampu diprediksi dengan baik oleh masing-masing konstruk laten dengan kata lain validitas diskriminan telah valid. Jadi dapat disimpulkan dari hasil Tabel 8 dan 9 bahwa semua konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 9. *Cross Loading*

	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Kompensasi (Z)	Kompetensi (X1)
X1.1				0,853
X1.2				0,912
X1.3				0,879
X1.4				0,839
X2.1	0,821			
X2.2	0,912			
X2.3	0,915			
X2.4	0,938			
Y1		0,914		
Y2		0,882		
Y3		0,945		
Y4		0,890		
Z1			0,853	
Z2			0,739	
Z3			0,852	
Z4			0,863	

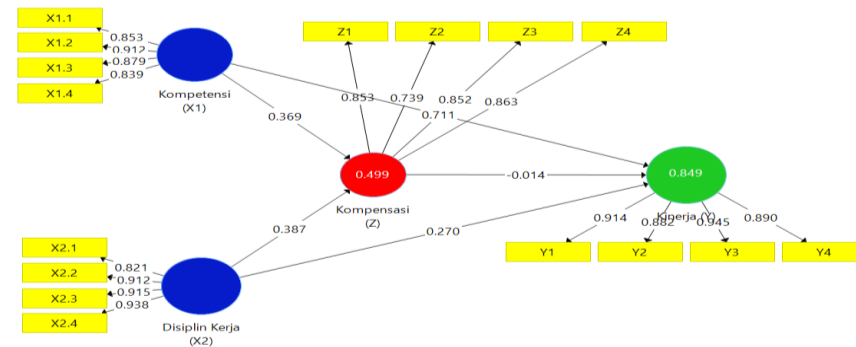
Sumber: Output SmartPLS 3

Pada Tabel 10 cross loading dapat diketahui bahwa variabel laten dengan nilai yang lebih besar dibanding nilai variabel laten lainnya Kompetensi (X1), Disiplin Kerja (X2), Kompensasi (Z), dan Kinerja (Y) dengan masing-masing variabel memiliki 4 indikator. Dari hasil estimasi *cros loading* pada Tabel 10 diatas menunjukkan bahwa nilai *cross loading* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten lebih besar dibanding nilai variabel laten lainnya dan memiliki nilai $>0,7$. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana beberapa variabel laten memiliki pengukur yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

Model Struktural (Inner Model)

Nilai R Square

Dalam penelitian ini digunakan nilai r-square, karena terdiri dari dua variabel bebas.



Sumber: Ouput SmartPLS 3

Gambar 3. Output R-Square

Tabel 10. Nilai R Square dan R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0,849	0,839
Kompensasi (Z)	0,499	0,479

Sumber: Ouput SmartPLS 3

Pada Tabel 4.18 dapat dijelaskan bahwa Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama atau simultan X1 dan X2 Terhadap Y adalah sebesar 0,849 dengan nilai adjusted r square 0,839, maka dapat dijelaskan bahwa semua konstruk eksogen (X1 dan X2) secara serentak mempengaruhi Y sebesar 0,839 atau 83,9%. Oleh karena Adjusted R Square lebih dari 67% atau 0,67, maka pengaruh semua konstruk eksogen X1 dan X2 terhadap Y termasuk substansi (kuat).

Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama atau simultan X1, X2 dan Y Terhadap Z adalah sebesar 0,499 dengan nilai Adjusted R Square 0,479, maka dapat dijelaskan bahwa semua konstruk eksogen (X1, X2 dan Y) secara serentak mempengaruhi Z sebesar 0,479 atau 47,9%. Oleh karena Adjusted R Square lebih dari 33% namun kurang dari 67% maka pengaruh semua konstruk eksogen X1, X2 dan Y terhadap Z termasuk sedang (*moderate*).

Uji Hipotesis

Pengujian dengan bootstrapping dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t hitung (t-statistic) > t tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1.96.

Tabel 11. Hasil Tes Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Patch Coefficient	T Statistics (O/STDEV)	P-Values	Hasil
H1	Kompetensi (X1) -> Kinerja (Y)	0,680	4,597	0,000	Diterima
H2	Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	0,299	2,089	0,037	Diterima
H3	Kompetensi (X1) -> Kompensasi (Z)	0,369	2,714	0,007	Diterima
H4	Disiplin Kerja (X2) -> Kompensasi (Z)	0,387	2,806	0,005	Diterima
H5	Kompensasi (Z) -> Kinerja (Y)	0,007	0,078	0,938	Ditolak
H6	Mediating Effect 1 -> Kinerja (Y)	-0,053	0,286	0,775	Ditolak
H7	Mediating Effect 2 -> Kinerja (Y)	0,076	0,472	0,637	Ditolak

Sumber: Ouput SmartPLS 3

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata, dengan nilai

path coefficient sebesar 0,680 (positif), nilai t-statistic 4,597 ($>1,96$), dan nilai p-value 0,000 ($<0,05$). Artinya, hipotesis H1 diterima. Hal ini menegaskan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai, baik secara pengetahuan, keterampilan teknis, maupun sikap kerja, sangat memengaruhi pencapaian kinerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi di lingkungan Kantor Pertanahan. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Lestari, Dewi, & Sudarmanto (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah daerah.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja (X2) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai path coefficient sebesar 0,299, t-statistic sebesar 2,089, dan p-value sebesar 0,037. Nilai t yang lebih besar dari 1,96 dan p-value yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Temuan ini menguatkan hasil studi Firmansyah dan Wulandari (2020), yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan unsur penting dalam membentuk tanggung jawab dan komitmen kerja pegawai terhadap tugasnya.

Analisis statistik menunjukkan bahwa Kompetensi (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kompensasi (Z), dengan path coefficient sebesar 0,369, t-statistic sebesar 2,714, dan p-value sebesar 0,007. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai cenderung diikuti oleh peningkatan kompensasi yang diberikan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Nugroho dan Lestari (2019), yang menyatakan bahwa kompetensi kerja pegawai menjadi tolok ukur penting dalam sistem kompensasi berbasis kinerja. Penelitian serupa oleh Suyadi dan Wahyuni (2021) juga menekankan bahwa kompetensi individu yang unggul, baik secara teknis maupun manajerial, berbanding lurus dengan insentif yang diterima.

Hasil pengujian terhadap Hipotesis 4 menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,387, t-statistic sebesar 2,806, dan p-value sebesar 0,005, yang mengindikasikan bahwa Disiplin Kerja (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kompensasi (Z). Ini berarti bahwa pegawai yang menunjukkan perilaku disiplin dalam pelaksanaan tugas akan cenderung mendapatkan kompensasi yang lebih baik. Putri dan Susanto (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa disiplin menjadi salah satu indikator evaluasi kerja yang digunakan untuk menentukan besarnya insentif. Selain itu, Ramadhan dan Oktaviani (2023) juga menyampaikan bahwa organisasi cenderung memberikan penghargaan tambahan kepada pegawai yang konsisten mematuhi peraturan dan menunjukkan ketekunan.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa Kompensasi (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), sebagaimana ditunjukkan oleh path coefficient sebesar 0,007, t-statistic sebesar 0,078, dan p-value sebesar 0,938. Nilai t yang lebih kecil dari 1,96 dan p-value yang jauh di atas 0,05 menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini. Yuliana (2020) menyatakan bahwa dalam instansi pemerintah, sistem kompensasi yang bersifat tetap dan tidak berbasis hasil kerja menyebabkan rendahnya korelasi antara kompensasi dan kinerja. Hal serupa diungkapkan oleh Kurniawan dan Dewi (2021), yang menegaskan bahwa kompensasi tetap tidak selalu mampu memotivasi kinerja apabila tidak dikaitkan dengan pencapaian individu.

Uji hipotesis keenam dan ketujuh menggunakan Analisis Jalur Dan Analisis SEM SMART PLS dengan hasil analisis sebagai berikut:

Pada penelitian ini, hipotesis yang menyatakan bahwa Kompensasi memedias secara kuat pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata pada penelitian ini dibagi menjadi 2 hipotesis. Analisis ini menggunakan hasil perhitungan dengan menggunakan smart PLS dengan bootstrapping, yaitu berupa total pengaruh tidak langsung pada penelitian ditunjukkan sebagaimana pada Tabel 12 di atas dengan detail deskripsi analisis sebagai berikut.

Tabel 12. Output Ringkasan *Coefficients* Uji Regresi Antar Variabel X1, Z dan Y

Variabel	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	Sig.	Keterangan
Mediating Effect 1 -> Kinerja (Y)	-0,053	0,472	0,637	Tidak signifikan

Sumber: Ouput SmartPLS 3

Tabel 12 menunjukkan bahwa hasil pengujian terhadap Hipotesis 6 menghasilkan nilai path coefficient sebesar -0,053, t-statistic sebesar 0,286, dan p-value sebesar 0,775, yang menunjukkan bahwa Kompensasi (Z) tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara Kompetensi (X1) dan Kinerja Pegawai (Y). Meskipun pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, pengaruh tersebut tidak diperkuat oleh kompensasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Hutapea dan Siagian (2021), yang menyatakan bahwa kompensasi yang tidak berbasis hasil kinerja gagal memainkan peran sebagai penguat dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja. Penelitian Sari dan Utomo (2022) juga menemukan bahwa dalam struktur birokrasi, sistem kompensasi lebih bersifat administratif dan kurang mempertimbangkan kompetensi aktual pegawai.

Tabel 13. Output Ringkasan *Coefficients* Uji Regresi Antar Variabel X2, Z dan Y

Variabel	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	Sig.	Keterangan
Mediating Effect 2 -> Kinerja (Y)	0,076	0,472	0,637	Tidak signifikan

Sumber: Ouput SmartPLS 3

Tabel 13 menunjukkan bahwa hasil analisis statistik, diperoleh path coefficient sebesar 0,076, t-statistic sebesar 0,472, dan p-value sebesar 0,637, yang berarti bahwa Kompensasi (Z) tidak secara signifikan memoderasi pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Artinya, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja tidak diperkuat oleh faktor kompensasi. Larasati dan Prabowo (2022) menyatakan bahwa ketidaksesuaian antara disiplin kerja dan sistem kompensasi menyebabkan hubungan keduanya tidak sinergis dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, Wahyuningsih dan Hidayat (2023) menambahkan bahwa apabila kompensasi diberikan secara seragam tanpa mempertimbangkan kontribusi disiplin individu, maka pengaruh disiplin terhadap kinerja akan berjalan secara independen.

KESIMPULAN

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima karena didukung oleh hasil analisis yang menunjukkan hubungan yang kuat dan bermakna secara statistik antara variabel kompetensi dan kinerja pegawai.

Disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata. Artinya, semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang dimiliki pegawai, maka semakin optimal pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima, karena didukung oleh bukti empiris yang menunjukkan adanya hubungan yang bermakna antara disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi pegawai diikuti dengan peningkatan kompensasi yang diterima. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat diterima karena didukung oleh hasil analisis yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan relevan antara kedua variabel tersebut.

Disiplin kerja terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kompensasi pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat

kedisiplinan yang tinggi cenderung diikuti dengan pemberian kompensasi yang lebih baik. Dengan demikian, hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan diterima, karena terdapat hubungan yang signifikan antara disiplin kerja dan kompensasi pegawai.

Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata. Meskipun arah hubungan yang terbentuk bersifat positif, namun secara statistik pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis kelima dalam penelitian ini tidak dapat diterima, dan hasil analisis mendukung penerimaan hipotesis nol (H_0) bahwa tidak terdapat pengaruh yang berarti antara kompensasi dan kinerja pegawai.

Kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompensasi sebagai variabel mediasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata. Meskipun arah hubungan yang terbentuk bersifat negatif, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis keenam dalam penelitian ini tidak dapat diterima, dan hipotesis nol (H_0) dinyatakan diterima, yang berarti kompensasi tidak memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai secara signifikan.

Disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompensasi sebagai variabel mediasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Lembata. Meskipun arah hubungan yang terbentuk bersifat positif, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis ketujuh dalam penelitian ini ditolak, dan hipotesis nol (H_0) dinyatakan diterima, yang berarti kompensasi tidak memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai secara signifikan.

REFERENSI

- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2023). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (7th ed.). Pearson Education.
- Dewi, A., & Kurniawan, T. (2021). Fixed compensation and its lack of correlation with employee performance in public institutions. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(2), 101–115.
- Dewi, A., & Suyanto, T. (2018). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kompensasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 45–58.
- Firmansyah, R., & Wulandari, F. (2020). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 75–85.
- Fitriani, R., & Setiawan, D. (2019). Analisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai tanpa mediasi kompensasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 112–124.
- Gomez, M., & Alvarez, J. (2023). Work discipline and employee performance: The mediating role of motivation. *International Journal of Human Capital Studies*, 9(1), 75–89.
- Hutapea, J., & Siagian, H. (2021). Performance-based compensation and its role in enhancing the effect of competency on employee performance. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 9(1), 43–55.
- Khan, M., Ali, S., & Ahmad, N. (2021). The role of competencies in improving employee performance in the public sector. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 13(2), 45–57.
- Khan, M., Ali, S., & Ahmad, N. (2021). The role of work discipline in public sector performance: A contextual analysis. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 13(2), 45–57.
- Larasati, R., & Prabowo, A. (2022). Misalignment between work discipline and compensation systems in public organizations. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(2), 88–98.

- Lestari, N., & Abdurrahman, M. (2021). Disiplin kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai ASN di instansi pemerintahan. *Jurnal Administrasi dan Organisasi*, 11(2), 103–115.
- Lestari, S., Dewi, R., & Sudarmanto, M. (2020). Kompetensi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen Publik*, 8(2), 122–133.
- Martinez, L., & Paredes, R. (2020). The mediating role of compensation in the relationship between competency and employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 87–102.
- McKenzie, N. (2022). *Quantitative research methods in social sciences*. Oxford University Press.
- Nguyen, H., & Lee, J. (2022). Financial and non-financial compensation as mediators between competency and performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 654–672.
- Nugroho, A., & Lestari, D. (2019). Competency-based performance and compensation in local government agencies. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 88–97.
- Putri, A. D., & Susanto, H. (2021). Disiplin kerja sebagai dasar evaluasi pemberian insentif pegawai. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 10(3), 140–150.
- Ramadhan, F., & Oktaviani, S. (2023). Reward system and employee discipline in public institutions. *Journal of Public Sector Performance*, 11(1), 65–78.
- Robinson, L. (2022). Competency-based public service: Enhancing productivity and accountability. *International Journal of Public Sector Management*, 35(4), 301–315.
- Sari, D. M., & Utomo, S. (2022). Bureaucratic compensation systems and their neglect of actual employee competency. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 7(3), 112–124.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Setiawan, R., & Dwi, M. (2024). Kompetensi ASN dan kualitas layanan publik di era digital. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 11(1), 23–36.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharso, S., & Indriani, D. (2021). Organizational culture and job satisfaction as moderating variables in performance improvement. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 133–145.
- Suhardiman, B., & Rahayu, L. (2023). Compensation as a mediator between competency and performance in public sector organizations. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(1), 55–70.
- Suryani, E., & Purnama, H. (2020). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 91–102.
- Suyadi, R., & Wahyuni, I. (2021). Hubungan kompetensi individu dan kompensasi berbasis kinerja di sektor publik. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(2), 94–108.
- Taufik, M., & Zainal, A. (2022). Compensation as a mediator of the relationship between employee competency and job performance. *Journal of Business and Organizational Research*, 14(2), 61–74.
- Wahyuningsih, N., & Hidayat, T. (2023). Uniform compensation and its effect on the independent impact of discipline on performance. *Journal of Human Resource Policy*, 11(1), 60–71.
- Wulandari, S., & Saputra, H. (2024). Jenis kompensasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Publik*, 8(2), 112–125.
- Yamamoto, K., & Naito, M. (2022). Direct effects of employee competency on job performance: Evidence from the Japanese civil service. *Asian Journal of Public Administration*, 44(4), 210–225.
- Yuliana, D., & Sari, R. (2020). Hubungan disiplin kerja dengan kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(3), 88–97.

- Yuliana, R. (2020). Kompensasi tetap dan pengaruhnya terhadap motivasi kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Negara*, 6(2), 55–64.
- Zhang, Y., Li, W., & Chen, H. (2021). Exploring the impact of employee competencies on performance with compensation as a mediator. *Journal of Management Research*, 13(2), 66–81.