

# Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Lampung

Senen Mustakim <sup>1\*</sup>, Epi Parela <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai, Program Studi Magister Manajemen, Jl. Imam Bonjol No. 486 Langkapura, Kemiling, Bandar Lampung.

Email: [mustakimdr2019@gmail.com](mailto:mustakimdr2019@gmail.com) <sup>1\*</sup>, [epiparela05@gmail.com](mailto:epiparela05@gmail.com) <sup>2</sup>

## Histori Artikel:

Dikirim 1 Mei 2025; Diterima dalam bentuk revisi 20 Juli 2025; Diterima 15 September 2025; Diterbitkan 1 Oktober 2025. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

## Suggested citation:

Mustakim, S., & Parela, E. (2025). Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(5), 4764-4772. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i5.4141>.

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi SDM dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Lampung serta menguji pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian yang dilaksanakan adalah penelitian kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang disebarkan kepada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan 35 responden penelitian. Ada tiga variabel dalam penelitian ini yaitu: 1 (satu) variabel bebas (X), 1 (satu) variabel moderating (M) dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Dari hasil pengolahan data telah berhasil ditemukan jawaban hipotesis yakni sebagai berikut; variabel kompetensi (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y). Variabel disiplin kerja (M) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) dan disiplin kerja memperkuat pengaruh kompetensi (X) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi pemerintahan untuk tidak hanya fokus pada pelatihan dan peningkatan keterampilan pegawai, tetapi juga membangun sistem yang mendorong dan menjaga disiplin kerja. Dengan begitu, pencapaian kinerja pegawai dapat dimaksimalkan secara berkelanjutan, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik dan pengelolaan keuangan daerah yang lebih baik.

**Kata Kunci:** Kompetensi Sumber Daya Manusia; Disiplin Kerja; dan Kinerja Pegawai.

## Abstract

This study aims to determine the influence of HR competencies and work discipline on employee performance at the Regional Financial and Asset Management Agency of Lampung Province and test the influence of HR competencies on employee performance with work discipline as a moderation variable. The research carried out is quantitative research. The data source used is primary data distributed to employees of the Lampung Provincial Regional Financial and Asset Management Agency. This study used 35 research respondents. There are three variables in this study, namely: 1 (one) independent variable (X), 1 (one) moderating variable (M) and employee performance (Y) as a bound variable. From the results of data processing, hypothesis answers have been found, which are as follows; competency variable (X) has no effect on employee performance (Y). The variable of work discipline (M) affects employee performance (Y) and work discipline strengthens the influence of competence (X) on employee performance (Y) at the Regional Financial and Asset Management Agency of Lampung Province. The results of this study provide strategic recommendations for government organizations to not only focus on training and upskilling employees, but also build systems that encourage and maintain work discipline. That way, the achievement of employee performance can be maximized in a sustainable manner, which ultimately supports the improvement of the quality of public services and better regional financial management.

**Keyword:** Human Resources Competence; Work Discipline; and Employee Performance.

## 1. Pendahuluan

Organisasi merupakan wadah kerja sama yang dihuni ragam karakter dan kemampuan individu. Pencapaian tujuan bergantung pada banyak faktor yang saling berkaitan, terutama pengelolaan sumber daya manusia. Karena itu, manajemen SDM perlu dirancang dan dijalankan dengan tertib agar unsur manusia dikelola secara efektif. Wirawan (2009:1) menegaskan bahwa SDM adalah unsur paling penting karena menyinergikan serta menggerakkan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi. Meski demikian, keberhasilan organisasi juga dipengaruhi mutu kerja pegawai sehari-hari (Ratnasari *et al.*, 2021). Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang dimiliki. Upaya memperoleh SDM yang kompeten mencakup sistem rekrutmen yang baik serta program pelatihan yang relevan (Hartanti & Yuniarsih, 2018). Harapannya, kinerja pegawai meningkat sehingga sasaran organisasi tercapai. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat diukur secara kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diemban (Mangkunegara, 2016:39). Organisasi membutuhkan kinerja optimal untuk meningkatkan hasil kerja dan nilai tambah, sementara pegawai membutuhkan kinerja yang baik untuk pengembangan karier (Keyla & Silaban, 2024; Bagudek & Rosita, 2021). Umpan balik informal dari rekan kerja bisa membantu, tetapi penilaian kinerja seharusnya bertumpu pada sistem yang formal, terstruktur, dan mampu menilai perilaku kerja, hasil, serta ketidakhadiran secara konsisten (Widia & Rusdianti, 2018). Inti pengelolaan SDM pada akhirnya adalah mengelola kinerja pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi (Rahmayanti *et al.*, 2021). Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Lampung, masih ditemukan program dan kegiatan yang belum selesai sesuai target. Salah satu sumber masalah adalah kompetensi pegawai. Masih ada pegawai yang tidak ditempatkan sesuai latar pendidikan dan memiliki pengetahuan kerja yang kurang memadai sehingga tidak menguasai tugasnya (Rachman *et al.*, 2021). Kompetensi dipahami sebagai apa yang harus diketahui dan dilakukan seseorang agar menjalankan pekerjaannya dengan baik. Dalam ranah teknis/fungsional, kompetensi mencakup keterampilan (*skills*) dan pengetahuan (*knowledge*) yang memungkinkan tugas dilaksanakan sesuai standar jabatan (Keyla & Silaban, 2024). Keterampilan merujuk pada kemampuan praktis untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan pengetahuan adalah informasi yang relevan dengan tugas. Pelatihan, penempatan yang sesuai dengan latar pendidikan, serta pengalaman kerja yang tepat diharapkan mendorong perbaikan mutu layanan kepada masyarakat.

Tabel 1. Latar Belakang Pendidikan Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Lampung

| NO | Jenjang Pendidikan     | Keterangan |
|----|------------------------|------------|
| 1  | SMA / SMK / SMEA       | 9 orang    |
| 2  | Diploma (D3)           |            |
|    | Bidang Ekonomi         | 5 orang    |
|    | Bidang Komputer        | 4 orang    |
| 3  | Strata 1 (S1)          |            |
|    | Bidang Ekonomi         | 15 orang   |
|    | Bidang Hukum           | 4 orang    |
|    | Bidang Pendidikan      | 2 orang    |
|    | Bidang Komputer        | 9 Orang    |
|    | Bidang Keilmuanlainnya | 14 orang   |
| 4  | Strata 2 (S2)          |            |
|    | Bidang Ekonomi         | 56 orang   |
|    | Bidang Hukum           | 4 orang    |
|    | Bidang Keilmuanlainnya | 16 orang   |
|    | Jumlah                 | 138 orang  |

RESEARCH ARTICLE

Pendekatan berbasis kompetensi memperkuat kapasitas organisasi. Ketika individu ditempatkan sesuai tuntutan jabatan, mereka lebih siap dari sisi pengetahuan, keterampilan, serta disposisi kerja produktif (Rachman *et al.*, 2021). Nilai profesional yang tertanam kuat membantu pegawai merespons perubahan tanpa kehilangan integritas peran. Kinerja juga dipengaruhi disiplin kerja. Secara konseptual, disiplin adalah kesadaran dan kesediaan untuk menaati peraturan, ketentuan, serta norma organisasi (Jufrizen & Hadi, 2021). Wujudnya tampak pada kepatuhan terhadap waktu hadir dan pulang, ketertiban menjalankan prosedur, serta konsistensi perilaku kerja.

Tabel 2. Data Keterlambatan Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Lampung

| Bulan     | Jumlah Pegawai | Jumlah Pegawai Terlambat |
|-----------|----------------|--------------------------|
| Januari   | 138            | 7                        |
| Februari  | 138            | 5                        |
| Maret     | 138            | 5                        |
| April     | 138            | 5                        |
| Mei       | 138            | 4                        |
| Juni      | 138            | 8                        |
| Juli      | 138            | 7                        |
| Agustus   | 138            | 5                        |
| September | 138            | 5                        |
| Oktober   | 138            | 11                       |
| Nopember  | 138            | 5                        |
| Desember  | 138            | 7                        |

Berdasarkan survei mengenai kompetensi dan disiplin kerja di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Lampung, muncul tiga temuan awal. Pertama, sebagian pegawai belum ditempatkan sesuai latar pendidikan dan menunjukkan penguasaan tugas yang lemah. Kedua, disiplin kerja rendah, terlihat dari keterlambatan hadir dan kebiasaan pulang lebih awal. Ketiga, realisasi program dan kegiatan masih tertinggal dari target yang ditetapkan. Kinerja dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok sesuai kewenangan dan tanggung jawabnya, terukur dari sisi mutu dan jumlah (Dharma, 2008, hlm. 65; Kitta *et al.*, 2023). Dalam organisasi publik, kinerja SDM merujuk pada capaian kerja yang selaras dengan aturan birokrasi yang berlaku (Yudha Adhary, 2018). Kompetensi menggambarkan apa yang perlu diketahui dan dilakukan agar pekerjaan berjalan sesuai standar. Pada ranah teknis/fungsional, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, serta perilaku kerja yang berhubungan langsung dengan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran jabatan (Keyla & Silaban, 2024; Mangkunegara, 2016). Individu dengan kompetensi yang tepat cenderung lebih siap secara kognitif dan perilaku untuk menghasilkan kinerja yang andal. Disiplin kerja juga berperan nyata. Undang-Undang Nomor 94 Tahun 2021 mendefinisikannya sebagai kesanggupan Pegawai Negeri Sipil menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan maupun peraturan kedisiplinan. Dalam praktik, disiplin tercermin pada kepatuhan terhadap waktu hadir dan pulang, kepatuhan prosedur, serta konsistensi perilaku kerja (Jufrizen & Hadi, 2021; Ratnasari *et al.*, 2021). Penegakan disiplin yang konsisten mendorong berkurangnya pelanggaran dan memperbaiki keteraturan proses kerja.

## 2. Tinjauan Pustaka

Kompetensi sumber daya manusia dipahami sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja yang diperlukan agar suatu jabatan dijalankan sesuai standar. Pada ranah teknis atau fungsional, kompetensi terkait langsung dengan uraian tugas, tantangan, serta sasaran yang harus dicapai oleh pemangku jabatan (Keyla & Silaban, 2024; Mangkunegara, 2016). Penempatan yang selaras dengan latar pendidikan, pelatihan yang relevan, serta pengalaman tugas yang tepat cenderung

## RESEARCH ARTICLE

memperkuat kesiapan kognitif dan perilaku kerja sehingga pegawai lebih mampu mengonversi sumber daya menjadi keluaran yang terukur (Rachman *et al.*, 2021). Efek kompetensi terhadap hasil kerja tidak selalu seragam di setiap organisasi. Perbedaan standar jabatan, mutu pelatihan, dan praktik penempatan dapat menghasilkan variasi pengaruh, mulai dari penguatan kinerja hingga tidak signifikan ketika prasyarat tata kelola belum terpenuhi (Hartanti & Yuniarsih, 2018; Kitta *et al.*, 2023). Temuan beragam tersebut mengisyaratkan bahwa kompetensi membutuhkan lingkungan kerja yang tertata agar berfungsi penuh. Disiplin kerja didefinisikan sebagai kesadaran dan kesediaan menaati peraturan, ketentuan, serta norma organisasi (Jufrizen & Hadi, 2021). Dalam layanan publik, rujukan normatifnya antara lain Undang-Undang Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang menekankan ketaatan pada kewajiban dan larangan kedinasan. Pada tataran operasional, disiplin tercermin pada ketepatan waktu hadir dan pulang, kepatuhan terhadap prosedur, penggunaan sarana kerja secara bertanggung jawab, serta konsistensi perilaku kerja (Ratnasari *et al.*, 2021). Penegakan yang jelas, pengawasan yang konsisten, dan konsekuensi yang pasti berhubungan dengan perbaikan keteraturan proses kerja harian (Jufrizen & Hadi, 2021). Kinerja dipahami sebagai hasil kerja individu maupun kelompok yang diukur dari mutu dan jumlah sesuai kewenangan serta tanggung jawabnya (Dharma, 2008; Mangkunegara, 2016). Dalam birokrasi publik, kinerja SDM juga berkaitan dengan keselarasan tindakan pegawai terhadap aturan dan sasaran program (Yudha Adhary, 2018). Berbagai studi menggunakan indikator seperti prestasi kerja, tanggung jawab, kepatuhan prosedural, disiplin, dan kerja sama, didukung oleh sistem penilaian yang formal agar umpan balik tidak bergantung pada opini sesaat (Bagudek & Rosita, 2021; Widia & Rusdianti, 2018).

Hubungan antarkonsep menunjukkan pola yang cukup konsisten. Kompetensi cenderung mendorong hasil kerja ketika standar jabatan jelas dan dukungan organisasi memadai, sementara disiplin berkorelasi positif dengan pencapaian target unit melalui kepatuhan waktu, tertib prosedur, dan tanggung jawab harian (Hartanti & Yuniarsih, 2018; Kitta *et al.*, 2023; Jufrizen & Hadi, 2021; Ratnasari *et al.*, 2021; Bagudek & Rosita, 2021). Selain pengaruh langsung, disiplin berpotensi bertindak sebagai penguat dalam hubungan kompetensi–kinerja. Kepatuhan terhadap aturan membuat perilaku kerja lebih konsisten, waktu lebih terkelola, dan penyimpangan berkurang sehingga kemampuan yang dimiliki pegawai lebih mudah tampak sebagai kinerja. Berdasarkan rujukan tersebut, penelitian merumuskan batasan operasional sebagai berikut: kompetensi SDM diukur melalui indikator pengetahuan kerja, keterampilan teknis, perilaku profesional, dan pengalaman tugas (Keyla & Silaban, 2024; Mangkunegara, 2016); disiplin kerja melalui kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan SOP, serta perilaku kerja tertib (UU No. 94/2021; Jufrizen & Hadi, 2021); kinerja pegawai melalui prestasi, tanggung jawab, kepatuhan prosedural, disiplin, dan kerja sama (Bagudek & Rosita, 2021; Widia & Rusdianti, 2018). Dengan landasan itu, harapan teoritis yang diuji ialah bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja, dan disiplin memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan adalah penelitian kuantitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang disebar kepada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. Penelitian ini meliputi variabel kompetensi SDM, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Kompetensi SDM (X) yaitu kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas, merupakan skor total yang diukur dengan kuesioner mencakup indikator pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman kerja. Disiplin kerja (M) adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, merupakan skor total yang diukur menggunakan kuesioner mencakup indikator kehadiran, ketaatan, ketepatan waktu dan perilaku. Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas merupakan skor total yang diukur menggunakan kuesioner mencakup indikator prestasi, tanggung jawab, disiplin kerja,

RESEARCH ARTICLE

kerjasama dan ketaatan. Kuesioner penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin, dengan skala 1 menunjukkan kompetensi SDM, disiplin kerja yang sangat rendah, sedangkan skala 5 menunjukkan tingkat kompetensi SDM, disiplin kerja, dan kinerja pegawai yang sangat tinggi. Untuk variabel kinerja, penelitian ini menggunakan berbagai skala. Skala 1 hingga 2 menunjukkan kinerja di bawah rata-rata, skala 3 menunjukkan kinerja rata-rata, dan skala 4 hingga 5 menunjukkan kinerja di atas rata-rata. Populasi penelitian ini seluruh pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Lampung adalah 138 orang pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan menggunakan *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih. Dengan menggunakan teknik *Accidental sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel di mana responden dipilih secara kebetulan, yaitu siapa saja yang dianggap cocok sebagai sumber data. Berdasarkan hasil perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus slovin maka, maka jumlah sampel yang digunakan sebanyak 35 orang responden dan peneliti serta pimpinan tidak termasuk ke dalam responden.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil

Pada penelitian ini, uji validitas yang digunakan adalah korelasi pearson product moment. Uji validitas digunakan untuk mengukur pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing dengan skor total variabel.

Tabel 3. Uji Validitas and Reliabilitas

| Variabel       | Kompetensi | Disiplin | Kinerja |
|----------------|------------|----------|---------|
| KSDM1          | 0,836      |          |         |
| KSDM2          | 0,652      |          |         |
| KSDM3          | 0,826      |          |         |
| KSDM4          | 0,879      |          |         |
| KSDM5          | 0,870      |          |         |
| KSDM6          | 0,930      |          |         |
| KSDM7          | 0,730      |          |         |
| KSDM9          | 0,752      |          |         |
| KSDM10         | 0,867      |          |         |
| D1             |            | 0,634    |         |
| D4             |            | 0,639    |         |
| D6             |            | 0,768    |         |
| D7             |            | 0,697    |         |
| D8             |            | 0,631    |         |
| K1             |            |          | 0,701   |
| K2             |            |          | 0,635   |
| K4             |            |          | 0,639   |
| K5             |            |          | 0,861   |
| K6             |            |          | 0,826   |
| K7             |            |          | 0,708   |
| K9             |            |          | 0,797   |
| K10            |            |          | 0,822   |
| Cronbach Alpha | 0,921      | 0,740    | 0,894   |

RESEARCH ARTICLE

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai validitas konvergen dilihat dari indikator setiap variabel memiliki nilai di atas 0,50 yang berarti validitas instrumen dalam penelitian ini valid. Konsistensi jawaban responden ditunjukkan oleh nilai alfa Cronbach. Tabel 4 juga menunjukkan bahwa data dapat diandalkan, nilai *alfa Cronbach* dari setiap variabel lebih dari 0,6.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

| Variabel                   | Original Sample | T Statistics | P Values |
|----------------------------|-----------------|--------------|----------|
| KSDM->Kinerja              | 0,327           | 1,183        | 0,237    |
| Disiplin->Kinerja          | 0,699           | 2,162        | 0,031    |
| Moderating Effect->Kinerja | 0,320           | 2,322        | 0,021    |

Berdasarkan uji *t*, variabel kompetensi SDM menghasilkan nilai *t* hitung 1,183 yang lebih kecil daripada *t* tabel 1,692 pada taraf signifikansi yang digunakan. Temuan ini berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak: kompetensi SDM (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di BPKAD Provinsi Lampung. Secara substantif, kompetensi yang tinggi umumnya ditopang oleh pengalaman kerja, latar pendidikan yang menunjang, pengetahuan, serta keterampilan. Namun, kapasitas tersebut tidak selalu tampak sebagai keluaran kerja bila pegawai kurang mampu menempatkan diri pada situasi tugas, enggan mengambil risiko yang terukur, atau tidak menunjukkan tanggung jawab yang konsisten (Sutrisno, 2009). Definisi kompetensi sendiri merinci standar pengetahuan dan keterampilan pada tiap tingkat jabatan agar tugas dan tanggung jawab dijalankan efektif (Kitta *et al.*, 2023). Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Ulfa (2018) yang melaporkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak signifikan pada setting tertentu. Untuk variabel disiplin kerja, nilai *t* hitung 2,162 melebihi *t* tabel 1,692, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima: disiplin kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Indikasi disiplin yang baik tampak pada ketepatan waktu, kehati-hatian menggunakan peralatan kantor, tanggung jawab atas tugas, serta kepatuhan pada aturan kedinasan. Kehadiran tepat waktu, ketertiban prosedural, dan perawatan sarana kerja yang benar berkaitan dengan berkurangnya gangguan proses dan meningkatnya ketuntasan tugas harian. Pola ini sejalan dengan temuan Syamsidar *et al.* (2021) mengenai hubungan positif disiplin dan kinerja.

Uji terhadap efek moderasi menunjukkan nilai *t* hitung 2,322 yang lebih besar daripada *t* tabel 1,692. Artinya, disiplin kerja memperkuat hubungan antara kompetensi SDM dan kinerja pegawai. Ketika aturan kerja ditaati dan perilaku harian konsisten, kompetensi lebih mudah terkonversi menjadi hasil karena alokasi waktu lebih tertib, penyimpangan prosedur berkurang, dan fokus tugas tetap terjaga. Dengan kata lain, peningkatan kompetensi akan lebih terasa pada unit kerja yang memiliki standar kedisiplinan yang tegas. Dalam kerangka manajemen kinerja, kinerja dipahami sebagai hasil kerja yang diukur dari mutu dan jumlah sesuai kewenangan serta tanggung jawab (Mangkunegara, 2006). Organisasi mengejar kinerja optimal untuk meningkatkan hasil dan nilai tambah, sementara pegawai berkepentingan pada pengembangan diri dan peluang promosi. Keduanya membutuhkan sistem manajemen kinerja yang jelas agar target individu dan organisasi bergerak searah (Bangun, 2012).

#### 4.2 Pembahasan

Kualitas instrumen berada pada tingkat yang dapat diandalkan. Seluruh korelasi butir melampaui 0,50 dan nilai reliabilitas menunjukkan konsistensi yang kuat:  $\alpha$  kompetensi 0,921;  $\alpha$  disiplin 0,740;  $\alpha$  kinerja 0,894. Dengan dasar tersebut, pembacaan terhadap hasil uji dapat dilakukan dengan keyakinan yang memadai, meski konstruk disiplin berada pada batas memadai dibanding dua konstruk lain yang sangat kuat. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak terbukti signifikan (*t* hitung 1,183 < *t* tabel 1,692). Secara teoretis, kompetensi teknis yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja seharusnya mempermudah pencapaian sasaran jabatan (Mangkunegara, 2016; Keyla & Silaban, 2024). Ketika hubungan tersebut tidak tampak, penjelasan yang masuk akal adalah ketidakselarasan penempatan dengan latar pendidikan, standar kerja harian yang belum tegas, serta potensi bias penilaian diri pada pengukuran kompetensi. Temuan terdahulu menunjukkan hasil serupa pada organisasi yang belum rapi dalam penempatan maupun pengawasan proses (Rachman *et al.*, 2021; Ulfa, 2018).

## RESEARCH ARTICLE

Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $t$  hitung 2,162 >  $t$  tabel 1,692). Pola keterlambatan bulanan yang pernah mencapai 11 orang dari 138 pegawai mengindikasikan kelemahan kepatuhan waktu yang dapat mengganggu alur kerja. Definisi disiplin dalam UU No. 94 Tahun 2021 serta temuan empiris lain menautkan kepatuhan waktu, tertib prosedur, tanggung jawab atas tugas, dan perawatan sarana kerja dengan perbaikan hasil kerja unit (Jufrizen & Hadi, 2021; Ratnasari *et al.*, 2021; Bagudek & Rosita, 2021). Hasil yang muncul pada BPKAD sejalan dengan garis besar literatur tersebut. Efek moderasi menunjukkan disiplin memperkuat hubungan kompetensi dan kinerja ( $t$  hitung 2,322 >  $t$  tabel 1,692). Kepatuhan terhadap aturan membuat perilaku kerja lebih stabil, alokasi waktu terkelola, dan deviasi prosedur menurun. Dalam suasana kerja yang tertib, kemampuan teknis lebih mudah terkonversi menjadi keluaran yang terukur. Dua pegawai dengan kemampuan setara akan menghasilkan capaian berbeda ketika salah satunya konsisten pada jam kerja, alur dokumen, dan tenggat, sementara yang lain tidak. Sudut pandang ini konsisten dengan gagasan bahwa mekanisme pengendalian kerja menjadi jembatan agar kemampuan benar-benar terlihat sebagai hasil (Widia & Rusdianti, 2018).

Implikasi praktisnya jelas. Penempatan perlu berbasis kecocokan jabatan dengan pendidikan, sertifikasi, dan pengalaman agar kompetensi relevan terhadap kebutuhan unit. Penguatan disiplin harus berbentuk sistem yang memiliki aturan kehadiran, ambang toleransi, bukti izin, pengawasan yang ajek, serta konsekuensi dan penghargaan yang konsisten. Program pelatihan sebaiknya ditautkan langsung ke indikator perilaku dan target proses seperti waktu siklus berkas dan akurasi dokumen, disertai pendampingan atasan setelah pelatihan agar perubahan perilaku bertahan. Kontrak kinerja triwulanan dan *check-in* rutin membantu menjaga arah, sementara dukungan proses melalui absensi yang reliabel, pelacakan dokumen, pengingat tenggat, dan daftar pemeriksaan verifikasi aset mempermudah kepatuhan harian. Dari sisi rancangan penelitian, ukuran sampel 35 orang dengan *accidental sampling* membatasi daya uji dan membuka peluang bias pemilihan. Penguatan bukti pada studi berikutnya dapat dilakukan dengan *probability sampling*, ukuran sampel lebih besar, penggunaan ukuran kinerja dari atasan atau data administratif, serta pengujian variabel pengendali seperti kejelasan peran, beban kerja, atau gaya kepemimpinan. Pengujian potensi *common method bias* juga layak dipertimbangkan mengingat seluruh variabel dikumpulkan pada saat yang sama dari sumber yang sama. Secara keseluruhan, hasil memperlihatkan bahwa disiplin bukan sekadar variabel pendamping, melainkan pengungkit yang membuat kompetensi berdampak nyata pada kinerja. Investasi pada pelatihan dan penempatan akan memberi hasil lebih kuat ketika kepatuhan terhadap aturan kerja ditegakkan secara konsisten. Tanpa tata kelola kedisiplinan yang tegas, kemampuan teknis mudah meredup sebelum berubah menjadi capaian yang terukur.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan, diperoleh tiga pokok hasil. Pertama, kompetensi SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPKAD Provinsi Lampung, tercermin dari nilai  $t$  hitung 1,183 yang lebih kecil daripada  $t$  tabel 1,692. Kedua, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, ditunjukkan oleh  $t$  hitung 2,162 yang melampaui  $t$  tabel 1,692. Ketiga, disiplin kerja terbukti memperkuat hubungan kompetensi dengan kinerja, dengan  $t$  hitung 2,322 yang juga lebih besar dari  $t$  tabel 1,692. Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa kemampuan teknis dan pengetahuan yang dimiliki pegawai tidak otomatis menghasilkan keluaran kerja tanpa perilaku kerja yang tertib dan konsisten, sementara kepatuhan pada aturan kedisiplinan memberi landasan operasional agar kemampuan tersebut terkonversi menjadi hasil yang terukur. Area perbaikan yang paling mendesak berada pada tiga indikator. Pada sisi kompetensi, butir kuesioner mengenai kesesuaian latar pendidikan dengan posisi jabatan mencatat skor terendah, sehingga penempatan dan perumusan uraian tugas perlu diselaraskan dengan kualifikasi dan pengalaman agar penyelesaian pekerjaan lebih efisien. Pada sisi disiplin, indikator kehadiran tepat waktu merupakan titik lemah; manajemen perlu menerapkan ambang toleransi yang jelas, bukti izin yang tertata, konsekuensi bagi keterlambatan berulang, serta penghargaan bagi keteladanan perilaku.

## RESEARCH ARTICLE

Pada sisi kinerja, indikator ketuntasan pekerjaan sesuai tenggat membutuhkan penguatan melalui penugasan yang terstruktur, pembagian beban kerja yang realistis, dan pengendalian proses yang memastikan alur dokumen berjalan tanpa hambatan. Secara manajerial, organisasi perlu memastikan lingkungan kerja yang kondusif dan sarana prasarana yang memadai agar pegawai terdorong mematuhi aturan internal. Kebijakan operasional harus sejajar dengan SOP, ditegakkan secara konsisten, dan didukung mekanisme apresiasi yang transparan. Penempatan berbasis kecocokan jabatan, disertai pengawasan kehadiran dan pengingat tenggat yang andal, akan memperbesar peluang kompetensi berdampak nyata pada kinerja, sekaligus menutup celah perilaku kerja yang mengganggu pencapaian target.

## 6. Referensi

- Adhary, Y. (2019). PENGARUH PELATIHAN, KOMPENSASI, DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. Latinusa, Tbk Cilegon-Banten.
- Habiburrahman, H., & Zhavira, F. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga Dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Bandar Lampung*, 11(2), 470967.
- Hartanti, A. S., & Yuniarsih, T. (2018). Pengaruh kompetensi profesional guru dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 3(1), 167.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16-23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>.
- Hondo, N. (2024). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Polisi Pamong Praja Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 7(2), 188-203. <https://doi.org/10.57094/jim.v7i2.1311>.
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh fasilitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Sains Manajemen*, 7(1), 35-54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>.
- Keyla, C., & Silaban, O. (2024). Pengaruh pelatihan, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(1).
- Kitta, S., Nurhaeda, N., & Idris, M. (2023). Pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah (JESYA)*, 6(1), 297–309. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.933>.
- Rachman, A., Fauzi, A., Permatasari, S. M., & Darwis, A. (2021). Pengaruh kompetensi guru dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di SMK Swasta Kota Bekasi. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(3), 623–632. <https://doi.org/10.37481/sjr.v4i3.345>.
- Rahmayanti, R., Haryati, T., Miyono, N., & Safitri, A. (2021). Pengaruh kompetensi profesional, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas Negeri se-Kabupaten Pematang. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 3(1), 43–55. <https://doi.org/10.21831/jump.v3i1.35791>.

## RESEARCH ARTICLE

- Ratnasari, S. L., Saulina, B., & Tanjung, R. (2021). Pengaruh peranan sumber daya manusia, pelatihan dan disiplin kerja PT EMI. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(2), 153–163.
- Revita, M. (2015). *Pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas energi dan sumber daya mineral kabupaten sigi* (Doctoral dissertation, Tadulako University).
- Tumanggor, B., & Girsang, R. M. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Upt Badan Pendapatan Daerah Kecamatan Gunung Malela Kabupaten Simalungun. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 3(1), 42-55. <https://doi.org/10.36985/aetyb729>.
- Ubaidillah, M. J. F., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2023). Pengaruh kompetensi, pelatihan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal on Education*, 5(4), 10892-900.
- Widia, A., & Rusdianti, E. (2018). Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan tambahan penghasilan pegawai sebagai variabel moderating. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), 191. <https://doi.org/10.26623/jreb.v11i3.1143>.