

PENGARUH KOMPETENSI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI MOTIVASI KERJA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PENUKAL ABAB LEMATANG ILIR

Oleh:

¹Arafah, ²Sari Sakarina, ³Yolanda Veybitha

^{1,2,3} Universitas Tridinanti

Jl. Kapten Marzuki Jl. Kamboja No.2446, 20 Ilir D. III, Kec. Ilir Tim. I, Kota Palembang,
Sumatera Selatan 30129

Email: arafahakuntansi@gmail.com¹, sarisakarina@univ-tridinanti.ac.id², yolanda@univ-tridinanti.ac.id³

ABSTRACT

This research aims to determine the extent of the influence of competence and organizational climate on employee performance with work motivation as a mediating variable at the Regional Secretariat of Penukal Abab Lematang Ilir Regency, South Sumatra. The method used in this research is a quantitative approach with a respondent survey method to collect data from the employees of the Regional Secretariat. Data processing uses Structural Equation Model (SEM) and Smart Partial Least Square (SmartPLS) version 3.2.9 application. The results of this study are: (1) competence has a significant effect on work motivation, (2) organizational climate has a significant effect on work motivation, (3) competence has no effect on employee performance, (4) organizational climate has a significant effect on employee performance, (5) work motivation has a significant effect on employee performance, (6) there is an effect of competence on employee performance mediated by work motivation, (7) there is an effect of organizational climate on employee performance mediated by work motivation.

Keywords: Competence, Organizational Climate, Work Motivation, Employee Performance, Human Resources (HR)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan variable mediasi motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir, Sumatera Selatan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif dengan metode survei responden untuk mengumpulkan data dari pegawai Sekretariat Daerah tersebut. Pengolahan data dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) dan aplikasi Smart Partial Least Square (SmartPLS) versi 3.2.9. Hasil penelitian ini yaitu: (1) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, (2) iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, (3) kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (4) iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (5) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja, (7) terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja.

Kata Kunci: Kompetensi, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Sumber Daya Manusia (SDM)

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan organisasi pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel. Dalam mencapai kinerjanya pegawai dipengaruhi banyak variabel, seperti kompetensi, kedisiplinan, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan faktor – faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Kompetensi merupakan fundamental bagi pegawai untuk dapat melakukan pekerjaannya sehingga mampu mencapai target kinerja tertentu. Kompetensi juga hal yang mendasari seseorang dan berkaitan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya. Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir yang telah menentukan standar kompetensi dalam pengisian jabatan pegawai serta selalu berupaya dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi dan selalu berusaha menjaga iklim organisasi yang baik. Namun dalam praktiknya masih terdapat permasalahan dalam mencapai kinerja yang optimal.

Salah satu permasalahan utama yang terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan dan yang dimiliki pegawai, kurang tepatnya pemberian tugas dan wewenang sesuai kompetensi yang dimiliki, kurangnya minat pegawai dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan. Pada variabel iklim organisasi terdapat beberapa permasalahan antara lain komunikasi dan koordinasi antar bagian tidak berjalan dengan baik karena perbedaan tingkat pemahaman antar bagian, sistem administrasi manual membuat proses surat-menyurat dan pelayanan belum terdigitalisasi sepenuhnya. Hal lain adalah minimnya inovasi dalam menjalankan pekerjaan, sehingga belum tercipta perbaikan dan percepatan kinerja yang berkesinambungan. Dari observasi awal juga didapat beberapa pegawai yang kurang termotivasi dalam bekerja yaitu dalam hal mengambil tanggung jawab lebih dan mengerjakan tugas diluar tugas rutin yang diberikan.

Organisasi sektor publik seperti Sekretariat Daerah (Setda) memerlukan pegawai yang kompeten dan didukung oleh iklim organisasi yang kondusif agar dapat memberikan pelayanan yang optimal. Namun, kompetensi dan iklim organisasi belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja jika motivasi kerja pegawai tidak terbentuk dengan baik. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji apakah motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi antara kompetensi, iklim organisasi, dan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik dengan melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir Sumatera Selatan”.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Menurut Robson (2018) dalam (Sakarina, 2024) kinerja individu adalah cerminan dari kompetensi, komitmen, dan kapasitas seseorang dalam mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Mangkunegara (2009:9) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Juniarti et al., 2021; Triastuti, 2019). Osborn (1991) mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian

tugas – tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok, maupun perusahaan. Sedangkan menurut Tika (2006) kinerja sebagai hasil – hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (K. W. Rahayu, 2017). Sehingga dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja baik yang diukur secara kualitas dan kuantitas baik dilakukan individu kelompok, maupun organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dimensi dan indikator kinerja pegawai berdasarkan teori Anwar Prabu Mangkunegara (2014;67) dalam (Juniarti et al., 2021) adalah:

1. Dimensi Kualitas Kerja, diukur dengan menggunakan indikator: a) kerapian, b) ketelitian, c) kesesuaian.
2. Dimensi Kuantitas Kerja, diukur dengan indikator: a) kecepatan, b) kemampuan.
3. Dimensi Tanggung Jawab, diukur dengan indikator yaitu: a) hasil kerja, b) mengambil keputusan.
4. Dimensi Kerja Sama, diukur dengan indikator: a) jalinan kerja sama, b) kekompakan.
5. Dimensi inisiatif, diukur dengan indikator: a) mewujudkan kreatifitas, b) berpikir positif.

Motivasi Kerja

Menurut (Husein,2002) hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut (Hartono,1995) motivasi merupakan keinginan seseorang untuk berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dari organisasi,dimana hal ini dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan kebutuhan individual (Tannady, 2017). Berkerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Mashlow yang dikutip oleh Hasibuan (2008:157) bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan akan perwujudan diri (K. W. Rahayu, 2017). Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah pemberi daya penggerak pegawai atau seseorang untuk berkerjasama, berkerja efektif, dan terintegrasi yang dapat dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan akan perwujudan diri.

Dimensi dan indikator Berdasarkan teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan Abraham Maslow dalam (Kawiana, 2020) adalah sebagai berikut:

1. Dimensi Kebutuhan fisik, indikatornya adalah berupa pemenuhan kebutuhan dasar dari manusia yang akan memotivasi mereka untuk berkerja. Dikaitkan dalam lingkungan pekerjaan, yaitu pemenuhan kebutuhan dari gaji dan tunjangan, dan pemenuhan kebutuhan pegawai dari fasilitas.
2. Dimensi kebutuhan keselamatan dan rasa aman, indikatornya yaitu keamanan dari gangguan fisik maupun mental, dan perasaan aman akan ketidakpastian di masa yang akan datang.
3. Dimensi Kebutuhan sosial, indikatornya adalah persahabatan dan interaksi dengan orang lain.
4. Dimensi Kebutuhan akan penghargaan, indikatornya adalah sistem pemberian penghargaan, dan budaya organisasi yang menghargai setiap upaya yang dilakukan.
5. Dimensi kebutuhan aktualisasi diri, indikatornya yaitu pengembangan karir yang jelas, dan pekerjaan yang menantang.

Iklim Organisasi

Menurut Wirawan (2007), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang memengaruhi sikap dan perilaku

organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Menurut Martini dan Rostiana (2003), iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan (Riadi, 2018). Menurut Tagiuri & Litwin (1996) mengutarakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, yang memengaruhi perilaku setiap anggotanya. Menurut Robert G.Owen (2005) yang memahami iklim organisasi sebagai sebuah studi tentang persepsi, sehingga mendefinisikan iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya (Zamzam & Yustini, 2021).

Berdasarkan Wirawan (2007) dalam (Zamzam & Yustini, 2021) dimensi dan indikator iklim organisasi adalah sebagai berikut:

1. Dimensi keadaan lingkungan fisik tempat kerja, indikatornya yaitu: a) mebel, b) tempat kerja, c) alat produksi.
2. Dimensi keadaan lingkungan sosial, indikatornya yaitu: a) hubungan atasan dan bawahan, b) hubungan antar teman sekerja, c) kebersamaan, d) kerjasama dalam melaksanakan tugas.
3. Dimensi pelaksanaan sistem manajemen, indikatornya yaitu: a) visi, misi, dan strategi organisasi, b) struktur organisasi, c) sistem birokrasi organisasi, d) standar kerja, prosedur kerja.
4. Dimensi budaya organisasi, indikatornya yaitu: a) pelaksanaan nilai-nilai, pelaksanaan norma, c) pelaksanaan kode etik, d) pelaksanaan seremonial.

Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) Kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Menurut Robert A. Roe (2001:73) kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran dan tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan. Menurut Noe (2002:94), kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas (Hertanto, 2017). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan dapat mencapai keberhasilan atau kinerja yang diharapkan.

Menurut (Kawiana, 2020) dimensi dan indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Dimensi pengetahuan, indikator dalam dimensi ini yaitu: a) identifikasi belajar, b) cara pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di tempat kerja.
2. Dimensi pemahaman, indikatornya yaitu: a) pemahaman yang baik tentang karakteristik, b) kondisi kerja secara efektif dan efisien
3. Dimensi nilai, indikatornya yaitu: a) kejujuran, b) keterbukaan, c) demokratis.
4. Dimensi kemampuan, dalam dimensi ini indikatornya yaitu: a) metode kerja yang dianggap lebih efektif, b) efisien.
5. Dimensi sikap, indikatornya yaitu: a) reaksi terhadap krisis ekonomi, b) perasaan terhadap kenaikan gaji.
6. Dimensi minat, indikatornya yaitu: a) aktivitas kerja, b) semangat kerja.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai (Aparatur Sipil Negara) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir Provinsi Sumatera Selatan yang terdiri dari Pejabat Administrator (Eselon III), Pejabat Fungsional, dan Pejabat Pelaksana, yang berjumlah 87 Orang ASN aktif pada bulan Maret 2025. Sample yang ditentukan dalam penelitian ini ditetapkan 50 Orang, hal ini berdasarkan teori Roscoe (1972) bahwa pedoman penentuan sampel sebagai berikut: (1) sebaiknya ukuran sampel antara 30 (tiga puluh) sampai dengan 500 (lima ratus), (2) Jika sampel dipecah lagi ke sub sampel, jumlah minimum sub sampel harus 30 (tiga puluh), (3) Pada penelitian *multivariate* (termasuk analisis regresi *multivariate*) ukuran sampel harus 10 (sepuluh) kali lebih besar dari jumlah variabel yang akan dianalisis (Rangkuti, 2019). Lalu dalam hal penentuan ukuran sampel harus sebesar yang dapat diperoleh peneliti dengan jumlah waktu dan upaya yang layak, jumlah sampel tersebut juga berdasarkan teori Frankel dan Wallen (2009) bahwa untuk penelitian korelasi, sampel dengan jumlah minimal 50 dianggap perlu untuk menetapkan ada tidaknya suatu hubungan (Agustianti et al., 2022). Teknik sampling yang digunakan yaitu *Stratified Random Sampling* (Sampel Acak Terstrata). Menurut (A. Rahayu, 2022). *Stratified Random Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang membagi populasi menjadi beberapa strata atau kelompok kecil berdasarkan karakteristik tertentu yang relevan dengan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan jumlah variabel yang ada dalam penelitian yaitu 4 (empat) variabel, terdapat 4 (empat) kelompok data yang dikumpulkan. Keempat kelompok data yang dimaksud adalah: 1) data tentang kompetensi, 2) data tentang iklim organisasi, 3) data tentang motivasi kerja, 4) data tentang kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data dilakukan secara sistematis, diawali dengan penetapan variabel bebas dan variabel terikat dengan bersumber dari teori-teori dari buku dan artikel jurnal untuk memberikan penguatan indikator-indikator. Selanjutnya setelah penetapan indikator-indikator ditetapkan menjadi pernyataan-pernyataan dalam kuesioner (angket) yang kemudian diberikan kepada responden yang telah ditentukan menjadi sampel penelitian. Jawaban responden mengikuti aliran nomor data dengan isian kuesioner berupa persepsi responden dengan skala Likert.

Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini data dianalisis dengan Analisis SEM. *Structural Equation Model* (SEM) atau lebih dikenal dengan persamaan struktural menggunakan berbagai jenis model untuk menggambarkan ada atau tidaknya hubungan antar variabel yang diamati dengan tujuan dasar dalam uji kuantitatif dari teoritis yang dihipotesiskan oleh peneliti. Menurut Sudaryono (2017), SEM merupakan gabungan antar dua metode statistik, yaitu (1) analisis faktor yang dikembangkan dalam psikologi/psikometri atau sosiologi dan (2) model persamaan simultan yang dikembangkan dalam ekonometri. Jadi SEM dapat diartikan sebagai salah satu alat teknik analisis yang menguji variabel laten dan konstruk manifes baik endogen maupun eksogen untuk menggambarkan hubungan simultan oleh peneliti. Dalam pengolahannya, SEM dapat dikelola menggunakan aplikasi LISREL, AMOS, SMARTPLS, EQS, RAMONA, dan sebagainya (Suharto & Ligery, 2018). SmartPLS merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk pengolahan dengan analisis SEM pada penelitian ini. *Partial Least Square* (PLS) merupakan model persamaan struktural SEM yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM yang berbasis kovarian menjadi berbasis varian (Evan, 2022). Menurut Hair et al (2017)

untuk melakukan analisis PLS dibutuhkan enam langkah yaitu menentukan model struktural, menentukan model pengukuran, pengumpulan dan pengujian data, estimasi model jalur, evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural (Gunawan & Febrianti, 2023).

Evaluasi Pengukuran Model (*OUTER MODEL*)

Menurut Hair et al. (2017) *Outer Model* merupakan sebuah komponen dari model jalur yang berisi hubungan antara indikator dengan variabelnya. Langkah evaluasi model pengukuran pada Outer Model dengan validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Validitas Konvergen adalah sejauh mana variabel laten menjelaskan varians indikatornya dengan kriteria dari Hair et al (2019) yaitu *Outer Loading / Loading Factor (LF)* $\geq 0,70$ dan *Average Variance Extracted (AVE)* $\geq 0,50$. Namun menurut Imam Ghazali (2016) pada tahap pengembangan skala, nilai *loading factor* antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima.
2. Validitas diskriminan adalah mengevaluasi sejauh mana suatu variabel berbeda dari variabel atau konstruk lain dengan kriteria menurut Hair et al (2019) yaitu: Fornell Lacker (Akar AVE > Korelasi), HTMT $\leq 0,90$.
3. Reliabilitas dilakukan untuk membuktikan keakuratan, konsistensi, dan ketetapan instrument dalam mengukur variabel dengan kriteria dari Ghazali & Latan (2015) yaitu *Composite Reliability* $\geq 0,7$ dan *Cronbach Alpha* $\geq 0,70$ (Gunawan & Febrianti, 2023).

Evaluasi Model Struktural (*INNER MODEL*)

Menurut Hari et al (2017) *Inner Model* menunjukkan bagaimana konstruk atau variabel dikaitkan dengan satu sama lain. Evaluasi model struktural dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dalam model (Ghozali & Latan, 2014). Analisis model struktural antara lain R-Square menurut Hair et al (2018) kriteria dari R-Square adalah jika nilai R^2 (adjusted) = 0,75 adalah model kuat, jika nilai R^2 (adjusted) = 0,50 adalah model sedang, jika nilai R^2 (adjusted) = 0,25 adalah model lemah.

f-Square, kriteria f-square menurut Cohen (1988) adalah sebagai berikut jika nilai $f^2 = 0,02$, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen. Jika nilai $f^2 = 0,15$, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen. Jika nilai $f^2 = 0,35$, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen. Koefisien Jalur (*path coefficient*), Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga menurun/rendah (Gunawan & Febrianti, 2023).

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pada penelitian ini terdapat variabel mediasi yang dikatakan mampu memediasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan *bootstrapping* tersebut dapat diperoleh nilai *t-statistics* dan nilai *p-value*. Jika *t-statistics* > dari t-tabel, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien tersebut signifikan secara statistik pada probabilitas kesalahan tertentu yaitu tingkat signifikan (5%). Baron dan Kenny (1986) menjelaskan bahwa sesuatu variabel disebut sebagai variabel mediasi atau mediator ketika variabel tersebut mampu mempengaruhi hubungan antara variabel predictor (independent) dan kriteria (dependen). Teori ini membagi jenis hubungan mediasi yaitu mediasi sempurna (*perfect mediation*) dan mediasi parsial. Mediasi sempurna (*perfect mediation*) terjadi ketika pengaruh variabel

independen terhadap variabel dependen sepenuhnya hilang setelah memasukkan mediator ke dalam model. Mediasi parsial (*partial mediation*) terjadi ketika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berkurang tetapi tidak hilang setelah mediator dimasukkan.

Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis digunakan untuk menjelaskan arah hubungan antar variabel bebas dan variabel terikat dengan melihat nilai probabilitas dan nilai statistiknya. Nilai probabilitas dengan nilai *p-value* untuk alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96 sehingga kriteria hipotesis adalah ketika t-statistik lebih besar dari t-tabel (Imam Ghazali, 2016). Dasar dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut $P\text{-value} < 0,05$: H_0 ditolak atau H_1 diterima, $P\text{-value} > 0,05$: H_0 diterima atau H_1 ditolak.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen

Dalam uji validitas konvergen terdapat dua ukuran validitas yaitu melalui *Outer Loading* $> 0,70$ dan *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$ (Hair et al., 2014). Berikut adalah hasil nilai *outer loading* dan AVE. Setelah dilakukan kalkulasi *PLS Algorithm* terdapat 3 (tiga) indikator yang tidak memenuhi kriteria $> 0,70$ atau dinyatakan tidak valid. Untuk selanjutnya indikator ini akan dikeluarkan atau dihapus dari model penelitian dan dilakukan pengujian tahap 2 dengan nilai *outer loading* dan AVE sebagai berikut:
Nilai Outer Loading adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Nilai Outer Loading

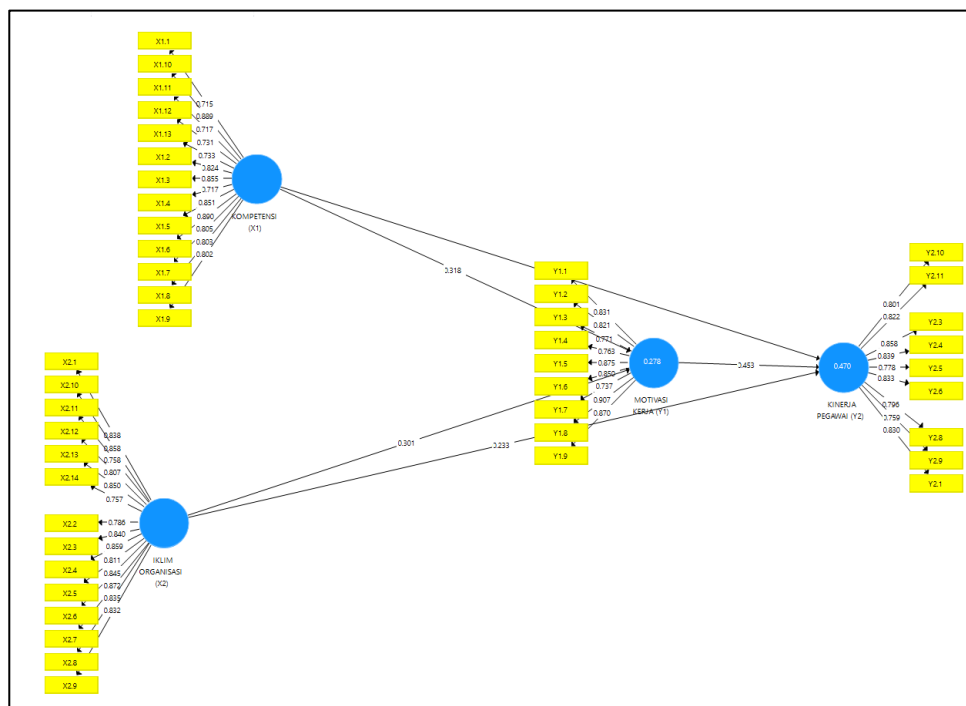
Variabel	Indikator	Outer Loading
Kinerja Pegawai	Y2.10	0.801
	Y2.11	0.822
	Y2.3	0.858
	Y2.4	0.839
	Y2.5	0.778
	Y2.6	0.833
	Y2.8	0.796
	Y2.9	0.759
	Y2.1	0.830
Motivasi Kerja	Y1.1	0.831
	Y1.2	0.821
	Y1.3	0.771
	Y1.4	0.763
	Y1.5	0.875
	Y1.6	0.850
	Y1.7	0.737
	Y1.8	0.907
	Y1.9	0.870
Iklim Organisasi	X2.1	0.838
	X2.10	0.858
	X2.11	0.758
	X2.12	0.807
	X2.13	0.850
	X2.14	0.757
	X2.2	0.786
	X2.3	0.840
	X2.4	0.859
	X2.5	0.811

	X2.6	0.845
	X2.7	0.872
	X2.8	0.835
	X2.9	0.832
Kompetensi	X1.1	0.715
	X1.10	0.889
	X1.11	0.717
	X1.12	0.731
	X1.13	0.733
	X1.2	0.824
	X1.3	0.855
	X1.4	0.717
	X1.5	0.851
	X1.6	0.890
	X1.7	0.805
	X1.8	0.803
	X1.9	0.802

Sumber: Data yang diolah, 2025

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.662	Valid
Motivasi Kerja	0.683	Valid
Iklim Organisasi	0.682	Valid
Kompetensi	0.636	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2025



Gambar 1 Model Penelitian Setelah Dilakukan Penghapusan Indikator

Berdasarkan hasil dari pengukuran *Outer Loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) yang sudah memenuhi kriteria, maka dapat diartikan bahwa data yang diolah sudah valid secara uji validitas konvergen.

Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan mewakili sejauh mana konstruk tersebut secara empiris berbeda dari konstruk lain, atau dengan kata lain, ukuran tersebut mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur. kriteria menurut Hair et al (2019) yaitu: Cross Loading $\geq 0,70$, Fornell Lacker (Akar AVE > Korelasi), HTMT $\leq 0,90$.

Tabel 2 Hasil Nilai Kriteria *Fornell-Larcker*

Variabel	Iklim Organisasi (X2)	Kinerja Pegawai (Y2)	Kompetensi (X1)	Motivasi Kerja (Y1)
Iklim Organisasi (X2)	0.826			
Kinerja Pegawai (Y2)	0.502	0.813		
Kompetensi (X1)	0.451	0.463	0.797	
Motivasi Kerja (Y1)	0.444	0.625	0.453	0.827

Sumber: Data yang diolah, 2025

Tabel 3 Hasil Nilai Kriteria HTMT

Variabel	Iklim Organisasi (X2)	Kinerja Pegawai (Y2)	Kompetensi (X1)	Motivasi Kerja (Y1)
Iklim Organisasi (X2)				
Kinerja Pegawai (Y2)	0.506			
Kompetensi (X1)	0.462	0.482		
Motivasi Kerja (Y1)	0.429	0.638	0.469	

Sumber: Data yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil nilai pengujian validitas diskriminan dengan kriteria fornell-larcker, HTMT dapat disimpulkan valid secara diskriminan.

Uji Reliabilitas

Tabel 4 Hasil Nilai Kriteria Reliabilitas Konstruk

Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Iklim Organisasi (X2)	0.968	0.964
Kinerja Pegawai (Y2)	0.946	0.936
Kompetensi (X1)	0.958	0.951
Motivasi Kerja (Y1)	0.951	0.942

Sumber: Data yang diolah, 2025

Nilai kriteria pada setiap konstruk secara nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* telah memenuhi kriteria nilai lebih tinggi dari 0,70 yang menunjukkan semua konstruk memiliki konsistensi internal indikator yang baik dan memiliki tingkat keandalan konstruk yang tinggi atau dapat disimpulkan data reliabel.

Uji R Square dan F Square

Tabel 5 Hasil Uji R Square dan F Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y2)	0.470	0.436
Motivasi Kerja (Y1)	0.278	0.247

Sumber: Data yang diolah, 2025

Pada variabel kinerja pegawai (Y2) nilai R Square adalah 0,47 masih dapat dikategorikan moderat atau sedang yang berarti model memiliki kekuatan prediktif yang cukup baik terhadap variabel ini. Pada variabel motivasi kerja (Y1) nilai R Square adalah 0,278 dikategorikan lemah sehingga kemungkinan ada faktor – faktor lain di luar model yang lebih dominan mempengaruhi motivasi kerja.

	Iklim Organisasi (X2)	Kinerja Pegawai (Y2)	Kompetensi (X1)	Motivasi Kerja (Y1)
Iklim Organisasi (X2)		0.074		0.100
Kinerja Pegawai (Y2)				
Kompetensi (X1)		0.032		0.111
Motivasi Kerja (Y1)		0.279		

Sumber: Data yang diolah, 2025

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS 3.2.9 dapat dijelaskan ukuran efek atau f square melalui tabel berikut

Hubungan	Nilai f ²	Ukuran Efek	Interpretasi
Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	0.074	Kecil	Iklim Organisasi memberikan pengaruh kecil terhadap Kinerja Pegawai.
Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja	0.100	Kecil	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja juga kecil.
Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	0.032	Kecil	Kompetensi memberikan pengaruh yang sangat kecil terhadap Kinerja Pegawai.
Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja	0.111	Kecil	Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja masih kecil.
Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	0.279	Sedang	Motivasi Kerja memiliki pengaruh sedang terhadap Kinerja Pegawai.

Sumber: Data yang diolah, 2025

Uji Pengaruh Langsung dan Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 6 Uji Pengaruh Langsung dan Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklim Organisasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.233	0.234	0.118	1.978	0.048
Iklim Organisasi (X2) -> Motivasi Kerja (Y1)	0.301	0.310	0.116	2.599	0.010
Kompetensi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.153	0.167	0.124	1.235	0.218
Kompetensi (X1) -> Motivasi Kerja (Y1)	0.318	0.330	0.128	2.478	0.014
Motivasi Kerja (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.453	0.443	0.114	3.961	0.000

Sumber: Data yang diolah, 2025

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi (X1) -> Motivasi Kerja (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.144	0.145	0.067	2.147	0.032
Iklim Organisasi (X2) -> Motivasi Kerja (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.136	0.141	0.069	1.983	0.048

Sumber: Data yang diolah, 2025

Setelah didapat nilai uji pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas (dependen) terhadap variabel terikat (independent) disimpulkan bahwa pada pengaruh langsung Kompetensi dan Iklim Organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja, sedangkan pada pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh langsung, berbeda dengan Kompetensi yang tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Pada uji pengaruh tidak langsung, Kompetensi dan Iklim Organisasi melalui motivasi kerja semuanya berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Selanjutnya akan dilakukan pembahasan sebagai berikut.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja (H1)

Hasil pengolahan t statistik $2,478 > 1,96$ dan p-value $0,014 < 0,05$, maka hipotesis dinyatakan diterima bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja. Terdapat

teori yang mendukung temuan ini seperti dikutip dari (Kawiana, 2020) kunci kondisi psikologis yang penting bagi motivasi dan kepuasan adalah (1) tingkat pemahaman, (2) pengetahuan, (3) rasa berprestasi, (4) rasa pengakuan, (5) rasa tanggung jawab, (6) rasa pengembangan diri. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Amrulloh et al., 2025).

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja (H2)

Pada pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja nilai p-values 0,010 atau $< 0,05$ dan t statistik 2,599 atau $> 1,96$, terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja secara signifikan. Pendapat lain yaitu Brown dan Leigh (1996) dalam (Zamzam & Yustini, 2021) bahwa iklim organisasi dapat memberikan dampak kuat terhadap motivasi individu yang berimplikasi terhadap peningkatan hasil kerja. Hasil uji hipotesis ini juga sejalan dengan penelitian dari (Gunawan & Febrianti, 2023) dimana hasilnya adalah pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja adalah positif dan signifikan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (H3)

Pada hipotesis mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai didapat hasil bahwa hipotesis ini ditolak, kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, ini ditunjukkan dari nilai p-values 0,218 atau $> 0,05$ dan t statistik 1,235 atau $< 1,96$. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menilai terdapat variabel yang tidak teruji dalam penelitian ini karena keterbatasan penelitian yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti sistem kompensasi dan kedisiplinan. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari (Fitria & Fauzan, 2024) dengan hasil kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (H4)

Nilai p-values 0,048 atau $< 0,05$ dan t statistik 1,978 atau $> 1,96$, sehingga pada penelitian ini iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara signifikan. menurut Ety Susanti (2013), manfaat iklim organisasi bagi organisasi bahwa iklim organisasi berhubungan erat dengan orang – orang yang melaksanakan tugas organisasi guna tercapainya tujuan organisasi (Zamzam & Yustini, 2021). Hasil pengujian hipotesis ini juga sejalan dengan penelitian dari (Saraswati et al., 2025) dengan hasil yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (H5)

Dari hasil nilai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai didapat nilai p-values 0,000 atau $< 0,05$ dan t statistik 3,961 atau $> 1,96$ dengan koefisien jalur 0,453. Sehingga dapat disimpulkan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Robbins (1998) kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Kawiana, 2020). Sejalan dengan penelitian dari (Gunawan & Febrianti, 2023) dengan hasil terdapat pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Yang Dimediasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (H6)

Hasil nilai p-values 0,032 atau $< 0,05$ dan t statistik 2,147 atau $> 1,96$, sehingga dapat diartikan terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Koefisien pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah 0,153 sedangkan koefisien pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi kerja adalah 0,144 sehingga motivasi kerja sepenuhnya memediasi hubungan kompetensi dan kinerja pegawai atau mediasi sempurna (*perfect mediation*). Menurut Campbell (1990) berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor-faktor psikologis seperti motivasi dan kepribadian. Hal ini juga

sejalan dengan penelitian dari (Amrulloh et al., 2025) dengan hasil kompetensi yang dimediasi oleh motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Iklim Organisasi Yang Dimediasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (H7)

Pada pengaruh iklim organisasi yang dimediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai didapat hasil nilai p-values 0,048 atau $< 0,05$ dan t statistik 1,983 atau $> 1,96$ sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap kinerja melalui mediasi motivasi kerja. Koefisien pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja pegawai adalah 0,233 sedangkan koefisien pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi kerja adalah 0,136 sehingga motivasi kerja memediasi sebagian hubungan kompetensi dan kinerja pegawai atau mediasi parsial (*partial mediation*). Hal ini juga diperkuat dengan pendapat dari Brown dan Leigh (1996) bahwa iklim organisasi dapat memberikan dampak kuat terhadap motivasi individu yang berimplikasi terhadap peningkatan hasil kerja. Sejalan dengan penelitian dari (Rimbayana et al., 2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.
2. Terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.
3. Tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.
4. Terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.
5. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.
6. Terdapat pengaruh motivasi kerja yang memediasi kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.
7. Terdapat pengaruh motivasi kerja yang memediasi iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan sehubungan dengan penelitian ini yaitu:

1. Organisasi dalam hal ini Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir hendaknya melakukan pengembangan kompetensi pegawai, seperti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kompetensi teknisnya, pelatihan *softskills* untuk mengelola tugas – tugas, pengambilan keputusan sesuai wewenang dan tanggung jawab, pengembangan kompetensi yang berorientasi pada metode kerja yang lebih efektif dan efisien, dan lebih proaktif terhadap tantangan di masa depan.
2. Menciptakan dan menjaga iklim organisasi yang baik, Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir dapat lebih memperhatikan kondisi lingkungan fisik tempat kerja, hubungan antara atasan dan bawahan harus terjalin komunikasi dan

kerjasama yang baik, dan mengoptimalkan sistem manajemen seperti visi misi dan strategi, kesesuaian struktur organisasi, dan pedoman dalam menjalankan tugas, agar kinerja pegawai semakin meningkat.

3. Bagi pegawai, untuk dapat terus menjaga motivasi kerja yang baik agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Dan selalu berusaha untuk mengembangkan kompetensi diri, lebih inovatif, dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi. Dan bagi organisasi, agar motivasi kerja pegawai meningkat dan tetap baik hendaknya memberikan kesempatan dan ruang untuk pegawai saling berinteraksi, memperhatikan dan menerapkan sistem pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, dan menentukan target – target terukur kepada pegawai agar pegawai merasa memiliki tantangan baru dalam pekerjaan.
4. Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk pengembangan pengetahuan manajemen sumber daya manusia, namun disarankan untuk penelitian selanjutnya diharapkan memperluas obyek penelitian dengan cakupan yang luas dan lebih kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustianti, R., Nussifera, L., Angelianawati, L., Meliana, I., Sidik, E. A., Nurlaila, Q., Simarmata, N., Himawan, I. S., Pawan, E., & Ikham, F. (2022). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Tohar Media.
- Amrulloh, I., Pradiani, T., & Fathorrahman, F. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening di PT. Tata Bara Utama Aceh. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 19(1), 243–264.
- Evan, F. (2022). *Multivariate Analysis – Structural Equation Model (SEM – PLS)*. BINUS. <https://sis.binus.ac.id/2022/04/27/multivariate-analysis-structural-equation-model-sem-pls/>
- Fitria, A., & Fauzan, R. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *INOVASI: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Manajemen*, 20(3), 605–614.
- Gunawan, K. H., & Febrianti, K. N. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), 225–246.
- Hair, J., Kuppelwieser, V., Sarstedt, M., & Hopkins, L. (2014). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research*.
- Hertanto, E. (2017). Teori Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1–7. https://www.academia.edu/36206852/Teori_Kompetensi_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia
- Hidayat, F. N., & Ratmawati, D. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*

Airlangga Volume, 29(2).

- Juniarti, A. T., Setia, B. I., & Fahmi, H. N. (2021). *Lingkungan Organisasi Dan Etos Kerja Dalam Msdm*. Pena Persada.
- Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan* (I. B. P. E. Suadnyana (ed.)). UNHI Press.
- Rahayu, A. (2022). *Stratified Random Sampling*.
<https://binus.ac.id/malang/2022/09/stratified-random-sampling/>
- Rahayu, K. W. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, 6(1), 177–182.
- Rangkuti, A. N. (2019). *Menentukan Jumlah Sampel dalam Penelitian*. Humas UIN Syahada Padangsidimpuan. <https://www.uinsyahada.ac.id/bagaimana-menentukan-jumlah-sampel-dalam-penelitian/>
- Riadi, M. (2018). Pengertian, Dimensi, Faktor dan Pengukuran Iklim Organisasi. *Tersedia Di < Https://Www. Kajianpustaka. Com/2018/01/Pengertian-Dimensi-Faktor-Dan-Pengukuran-Iklim-Organisasi. Html.>(Diunduh Pada Tanggal 25 Januari 2019)*.
<https://www.kajianpustaka.com/2018/01/pengertian-dimensi-faktor-dan-pengukuran-iklim-organisasi.html>
- Rimbayana, K., Andreas, T., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). The influence of competence, cooperation and organizational climate on employee performance with work motivation as a mediation variable (Study on the food and agriculture office clump of Merauke Regency). *Technium Soc. Sci. J.*, 27, 556.
- Sakarina, S. (2024). *MANAJEMEN KINERJA* (I). PT Media Penerbit Indonesia.
- Saraswati, N. P. A. S., Putra, P. A. D., & Utami, N. M. S. (2025). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Delcielo Villa Jimbaran. *Emas*, 6(4), 936–950.
- Suharto, & Ligery, F. (2018). *Analisis SEM Teori dan Praktik* (N. S. K. Indrastuti (ed.)). Lembaga Penelitian UM Metro.
- Tannady, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). expert.
- Triastuti, D. A. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 203–208.
- Zamzam, F., & Yustini, T. (2021). *Iklim Organisasi Era Digital (Konseptual & Operasionalisasi)* (H. Aravik (ed.)). Deepublish.