

Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Annisa Fitria^{1✉}, Sulistiowati², Rizky Fauzan³

¹Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia.

²Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia.

³Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia.

✉Corresponding author: b2041222002@student.untan.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Iklim Organisasi (X1) dan Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja Pegawai (Y) pada pegawai structural Dinas Kesehatan Kalimantan Barat. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner pada 111 responden dan alat analisis yang digunakan yaitu SPSS 23. Penelitian ini menggunakan Uji regresi linier berganda. Uji T (Uji Pengaruh Parsial) pada persamaan pertama menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi (X1) dan Kompetensi Pegawai (X2) secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Z). Selanjutnya, pada persamaan kedua, variabel Iklim Organisasi (X1), Kompetensi Pegawai (X2), dan motivasi kerja (Z) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Uji F (Uji Pengaruh Simultan) pada persamaan pertama menyatakan bahwa Iklim Organisasi (X1) dan Kompetensi Pegawai (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z). Pada persamaan kedua, variabel Iklim Organisasi (X1), Kompetensi Pegawai (X2), dan Motivasi Kerja (Z) secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Abstract

This study aims to analyze the influence of Organizational Climate (X1) and Employee Competency (X2) on Work Motivation (Z) and Employee Performance (Y) on structural employees of the West Kalimantan Health Office. This research is a causal associative research with a quantitative approach. The data collection technique used a questionnaire on 111 respondents and the analysis tool used was SPSS 23. This study uses a multiple linear regression test. The T Test (Partial Influence Test) in the first equation shows that the variables of Organizational Climate (X1) and Employee Competency (X2) partially have a positive influence on Work Motivation (Z). Furthermore, in the second equation, the variables of Organizational Climate (X1), Employee Competence (X2), and work motivation (Z) partially have no effect on Employee Performance (Y). Test F (Simultaneous Influence Test) in the first equation states that Organizational Climate (X1) and Employee Competency (X2) simultaneously affect Work Motivation (Z). In the second equation, the variables of Organizational Climate (X1), Employee Competence (X2), and Work Motivation (Z) simultaneously have a positive effect on Employee Performance (Y).

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.



Copyright © 2024 Annisa Fitria, Sulistiowati, Rizky Fauzan.

Article history

Received 2024-05-20

Accepted 2024-06-22

Published 2024-08-30

Kata kunci

Iklim Organisasi;
Kompetensi Pegawai;
Motivasi Kerja;
Kinerja Pegawai.

Keywords

Organizational Climate;
Employee Competence;
Work Motivation;
Employee Performance.

1. Introduction

Sumber daya manusia adalah modal dasar yang sangat penting bagi setiap organisasi. Tanpa mereka, organisasi tidak dapat beroperasi. Kinerja pegawai, yaitu aktivitas dan tugas yang dilakukan secara efisien dan efektif, sangat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja ini dipengaruhi oleh iklim organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja pegawai.

Di Dinas Kesehatan Kalimantan Barat, peningkatan kinerja pegawai adalah hal yang sangat krusial. Data menunjukkan bahwa ada berbagai masalah yang mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk iklim organisasi yang terfragmentasi dan kurangnya kompetensi di berbagai bidang. Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pegawai, sedangkan iklim yang negatif dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan. Kompetensi pegawai juga penting untuk menghadapi tantangan dan mencapai hasil yang diinginkan, sehingga meningkatkan produktivitas dan menghasilkan output yang lebih baik.

Motivasi kerja adalah elemen kunci yang menghubungkan iklim organisasi dan kompetensi dengan kinerja pegawai. Motivasi memberikan dorongan internal atau eksternal yang mendorong pegawai untuk berkinerja optimal. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kinerja pegawai dipengaruhi oleh iklim organisasi dan kompetensi, serta peran motivasi kerja sebagai mediator. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kalimantan Barat dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan.

2. Metode

Metode penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian korelasional yang bertujuan mengidentifikasi pengaruh iklim organisasi dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara variabel-variabel tersebut serta menguji hipotesis terkait kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel (Sugiarto, 2017). Penelitian dilaksanakan di Dinas Kesehatan Kalimantan Barat selama periode 4 bulan, mulai dari tahap penyusunan proposal hingga penyelesaian laporan hasil penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden, sementara data sekunder diperoleh dari publikasi Dinas Kesehatan Kalimantan Barat (Sugiarto, 2017).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kalimantan Barat (Sugiyono, 2015). Sampel yang digunakan terdiri dari 100 responden tenaga kesehatan yang diambil menggunakan teknik nonprobability sampling dengan metode purposive sampling. Teknik ini dipilih karena tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. Peneliti menetapkan kriteria tertentu terhadap calon responden yang akan menjadi bagian dari penelitian, yaitu pegawai struktural Dinas Kesehatan Kalimantan Barat yang bersedia berpartisipasi dalam pengisian kuesioner (Sugiyono, 2015).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian di SPSS 23, maka uji hipotesis persamaan I adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis Persamaan I
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.252	.219		1.152	.252
1 Iklim Organisasi (X1)	.308	.067	.311	4.603	.000
Kompetensi Pegawai (X2)	.631	.068	.625	9.262	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z)

Adapun hasil uji hipotesis persamaan II adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Persamaan II
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.228	.162		32.210	.000
1 Iklim Organisasi (X1)	.068	.054	.189	1.255	.212
Kompetensi Pegawai (X2)	.037	.067	.101	.546	.586
Motivasi Kerja (Z)	.093	.071	.259	1.318	.190

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

3.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan pada tabel uji hipotesis diatas, maka diperoleh persamaan regresi persamaan I dan persamaan II. Untuk persamaan regresi pada tabel 2 maka model persamaan I dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Z = 0,311 X_1 + 0,625 X_2 + e$$

Hasil persamaan regresi pada model persamaan I diatas menunjukkan bahwa:

- Nilai koefisien regresi variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,311. Angka koefisien ini bertanda positif, artinya semakin baik penilaian responden terhadap iklim organisasi akan semakin meningkatkan motivasi kerja.
- Nilai koefisien regresi variabel Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,625. Angka koefisien ini bertanda positif, artinya semakin baik penilaian responden pada kompetensi pegawai akan semakin meningkat motivasi kerja.

Untuk persamaan regresi pada tabel 3 maka model persamaan II dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = 0,189 X_1 + 0,101 X_2 + 0,259 Z + e$$

Hasil persamaan regresi pada model persamaan II diatas menunjukkan bahwa:

- Nilai koefisien regresi variabel Iklim organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,201. Angka koefisien ini bertanda positif, artinya semakin baik penilaian responden terhadap iklim organisasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
- Nilai koefisien regresi variabel Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,101. Angka koefisien ini bertanda positif, artinya semakin baik penilaian responden terhadap kompetensi pegawai akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
- Nilai koefisien regresi variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,259. Angka koefisien ini bertanda positif, artinya semakin baik penilaian responden terhadap motivasi kerja akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

3.3. Analisis Uji t

Uji T bertujuan untuk menguji pengaruh dari seluruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Uji T digunakan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Menurut Ghazali (2018) dasar pengambilan keputusan ialah sebagai berikut:

- Jika nilai t-statistik > nilai t-tabel atau nilai probabilitas < 0,05, maka variabel independen secara individual (parsial) memengaruhi variabel dependen.
- Jika nilai t-statistik < nilai t-tabel atau nilai probabilitas > 0,05, maka variabel independen secara individual (parsial) tidak mempengaruhi variabel dependen.

Berdasarkan hasil uji hipotesis persamaan I yang tersedia pada tabel 4.33, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- Variabel Iklim Organisasi (X1) memiliki nilai t-statistik 4,603 > nilai t-tabel 1,982 dengan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti secara parsial, Iklim Organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Z). Maka H_1 diterima.
- Variabel Kompetensi Pegawai (X2) memiliki nilai t-statistik 9,262 > nilai t-tabel 1,982 dengan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti secara parsial, Kompetensi Pegawai (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Maka H_2 diterima.

Berdasarkan hasil uji hipotesis persamaan II yang tersedia pada tabel 4.34, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- Variabel Iklim Organisasi (X1) memiliki nilai t-statistik 1,255 < nilai t-tabel 1,982 dengan nilai probabilitas $0,212 > 0,05$. Hal ini berarti secara parsial, Iklim Organisasi (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Maka H_3 ditolak.
- Variabel Kompetensi Pegawai (X2) memiliki nilai t-statistik 0,546 < nilai t-tabel 1,982 dengan nilai probabilitas $0,586 > 0,05$. Hal ini berarti secara parsial, Kompetensi Pegawai (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Maka H_4 ditolak.
- Variabel Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai t-statistik 1,318 < nilai t-tabel 1,982 dengan nilai probabilitas $0,190 > 0,05$. Hal ini berarti secara parsial, Motivasi Kerja (Z) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Maka H_5 ditolak.

3.4. Analisis Uji f

Uji F bertujuan untuk menguji pengaruh dari seluruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Uji F digunakan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Menurut Ghozali (2018) dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika nilai F-Statistik > F-Tabel atau nilai probabilitas < 0,05 maka variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.
- Jika nilai F-Statistik < F-Tabel atau nilai probabilitas > 0,05 maka variabel independen tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

Tabel 3. Hasil Uji F Persamaan I

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.656	2	12.328	181.894	.000 ^b
	Residual	7.320	108	.068		
	Total	31.976	110			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z)

b. Predictors: (Constant), Kompetensi Pegawai (X2), Iklim Organisasi (X1)

Berdasarkan hasil uji F pada tabel 3 di atas maka pada persamaan I menunjukkan bahwa nilai F-statistik sebesar $181,894 > 3,06$ dan nilai probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa pada tingkat signifikansi 5% atau $\alpha = 0,05$ antara Iklim Organisasi (X1) dan Kompetensi pegawai (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z). Adapun hasil uji F persamaan II sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji F Persamaan II

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.227	3	.076	2.054	.111 ^b
	Residual	3.937	107	.037		
	Total	4.164	110			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (Z), Iklim Organisasi (X1), Kompetensi Pegawai (X2)

Berdasarkan hasil uji F pada tabel 4 di atas maka pada persamaan I menunjukkan bahwa nilai F-statistik sebesar $2,054 < 3,06$ dan nilai probabilitas sebesar $0,111 > 0,05$. Hal ini berarti bahwa pada

tingkat signifikansi 5% atau $\alpha = 0,05$ antara Iklim Organisasi (X1), Kompetensi pegawai (X2) dan Motivasi Kerja (Z) secara simultan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

3.5. Analisis Uji Koefisien Determinasi *Adjusted R²*

Menurut Gujarati dan Porter (2009), nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *adjusted R²* dari model regresi. Hasil uji koefisien determinasi pada struktural I dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien *Adjusted R²* Persamaan I

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.878 ^a	.771	.767	.26034

a. Predictors: (Constant), Kompetensi Pegawai (X2), Iklim Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan pada tabel 5 diatas, dapat dilihat hasil uji koefisien determinasi (*adjusted R²*) pada struktural I sebesar 0,767. Nilai ini berarti 76,7% variabel Motivasi Kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh Iklim Organisasi (X1) dan Kompetensi Pegawai (X2). Sedangkan 23,3% Motivasi Kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Adapun hasil uji koefisien determinasi pada struktural II dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien *Adjusted R²* Persamaan II

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.233 ^a	.054	.028	.19182

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (Z), Iklim Organisasi (X1), Kompetensi Pegawai (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pada tabel 6 diatas, dapat dilihat hasil uji koefisien determinasi (*adjusted R²*) pada struktural II sebesar 0,028. Nilai ini berarti 2,8% variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat dipengaruhi oleh Iklim Organisasi (X1), Kompetensi Pegawai (X2), dan Motivasi Kerja (Z). Sedangkan 97,2% Kinerja Pegawai (Y) dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

3.6. Analisis Uji Sobel

Uji Sobel bertujuan untuk menguji apakah variabel mediasi memiliki efek mediasi yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen (Mackinnon, Warsi, & Dwyer, 1995).

$$Z \text{ Value} = \frac{ab}{\sqrt{((b^2)SEa^2 + ((a^2)SEb^2)}}$$

Keterangan:

a = koefisien regresi dari variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi dari variabel mediasi terhadap variabel dependen

SEa = standard error estimation dari dampak variabel independen terhadap variabel mediasi

SEb = standard error estimation dari dampak variabel mediasi terhadap variabel dependen.

Dalam penelitian ini variabel mediasi atau intervening Motivasi Kerja (Z) dapat dikatakan memediasi variabel independent (Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai) terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai), jika nilai Z value > 1,97. Nilai 1,97 didapat dari dengan tingkat signifikansi 5 % (pengujian 2 arah, sisi kiri dan kanan) dan melihat Z tabel. Perhitungan Uji Sobel dapat menggunakan program website <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Preacher, 2023).

Hasil Perhitungan *Sobel Test*:

1. Pengaruh Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z):

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.308	Sobel test: 1.2597193	0.0227384	0.20777064
b	0.093	Aroian test: 1.23302536	0.02323067	0.2175663
s _a	0.067	Goodman test: 1.28822557	0.02223524	0.19766745
s _b	0.071	Reset all	Calculate	

Gambar 1. Pengaruh Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

Sumber: diolah di website <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Nilai *Z-value* yang diperoleh sebesar $1,259 < 1,97$, maka bisa disimpulkan bahwa Motivasi Kerja (Z) tidak mampu memediasi pengaruh Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Maka H_6 ditolak.

2. Pengaruh Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.631	Sobel test: 1.29700122	0.04524514	0.19463077
b	0.093	Aroian test: 1.28967953	0.045502	0.19716195
s _a	0.068	Goodman test: 1.30444904	0.04498681	0.19208052
s _b	0.071	Reset all	Calculate	

Gambar 2. Pengaruh Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

Sumber: diolah di website <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Nilai *Z-value* yang diperoleh sebesar $1,297 < 1,97$, maka bisa disimpulkan bahwa Motivasi Kerja (Z) tidak mampu memediasi pengaruh Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Maka H_7 ditolak.

1) Iklim Organisasi (X1) Berpengaruh Signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Iklim Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) atau H_1 diterima. Hal ini karena perubahan dalam iklim organisasi, seperti peningkatan dukungan manajerial, lingkungan kerja yang positif, dan komunikasi yang efektif, dapat secara signifikan meningkatkan motivasi kerja para pegawai. Penemuan ini menunjukkan pentingnya manajemen untuk fokus pada menciptakan dan memelihara iklim organisasi yang kondusif guna memaksimalkan motivasi kerja pegawai.

Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Sariadi & Heryanda 2020, Maharani *et al* 2023, dan Suparman *et al* 2023, yang mengungkapkan bahwa Iklim organisasi dapat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai.

2) Kompetensi Pegawai (X2) Berpengaruh Signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) atau H_2 diterima. Hal ini karena peningkatan kompetensi pegawai, seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan profesional, dapat secara signifikan

meningkatkan motivasi kerja mereka. Penemuan ini menekankan pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan kompetensi mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi kerja.

Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Lianasari & Ahmadi (2022), Triyanto & Sudarwati (2014), dan Nurjanah dan Solehudin (2023), yang mengungkapkan bahwa kompetensi kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

3) Iklim Organisasi (X1) Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Iklim Organisasi (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) atau H₃ ditolak. Hal ini karena Ketidaksesuaian antara persepsi anggota organisasi dan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Hal ini berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja pegawai, sehingga iklim organisasi yang baik tidak dapat berkontribusi secara positif terhadap kinerja.

Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Hasbi (2020) dan Pasaribu & Indrawati (2016), mengungkap bahwa iklim organisasi tidak memberikan dampak apapun terhadap kinerja pegawai.

4) Kompetensi Pegawai (X2) Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) atau H₄ ditolak. Hal ini karena Pegawai memiliki kompetensi yang baik, tetapi jika kompetensi tersebut tidak sesuai dengan tugas atau peran mereka, kinerja mereka tidak akan optimal. Kompetensi pegawai harus diterapkan secara efektif dalam pekerjaan mereka. Jika pegawai tidak memiliki kesempatan untuk menggunakan keterampilan mereka atau jika mereka tidak diberikan tanggung jawab yang sesuai, kinerja mereka tidak akan terlihat.

Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Pahmi & Busman (2022) dan Hidayat (2021), mengungkap bahwa kompetensi tidak berdampak pada kinerja pegawai.

5) Motivasi Kerja (Z) Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Z) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) atau H₅ ditolak. Hal ini karena motivasi kerja yang tidak selaras dengan jenis tugas yang harus dikerjakan pegawai. Misalnya, pegawai sangat termotivasi untuk tugas yang kreatif tetapi tidak memiliki semangat untuk tugas administratif yang monoton. Motivasi kerja tinggi, tetapi jika pegawai tidak memiliki sumber daya, alat, atau dukungan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan, kinerja mereka tetap bisa terhambat.

Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Hidayat (2021), dan Mona & Kurniawan (2022) mengungkap bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh kinerja pegawai.

6) Motivasi Kerja (Z) Tidak Mampu Memediasi pengaruh Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Z) tidak mampu mengintervening pengaruh Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) atau H₆ ditolak. Hal ini karena Preferensi dan kebutuhan individu pegawai mungkin berbeda, dan beberapa pegawai mungkin tidak dipengaruhi oleh iklim organisasi dalam cara yang sama. Jika individu memiliki motivasi pribadi yang sangat kuat atau berbeda, motivasi kerja tidak akan memediasi hubungan tersebut.

7) Motivasi Kerja (Z) Tidak Mampu Memediasi pengaruh Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Z) tidak mampu mengintervening pengaruh Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) atau H₇ ditolak. Meskipun pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, jika kompetensi tersebut tidak diterapkan

dalam pekerjaan mereka atau tidak relevan dengan tugas yang dihadapi, motivasi kerja tidak akan berpengaruh pada kinerja. Pegawai yang memiliki kompetensi yang diperlukan, tetapi jika mereka tidak diberi kesempatan untuk menerapkannya atau jika ada hambatan dalam proses kerja, motivasi kerja tidak akan dapat memediasi hubungan tersebut.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil dari pengujian yang sudah dijelaskan secara mendetail pada Bab 4, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Iklim Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Artinya Perubahan positif dalam iklim organisasi, seperti dukungan manajerial, lingkungan kerja yang baik, dan komunikasi efektif, dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Manajemen harus fokus pada menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk memaksimalkan motivasi dan kinerja pegawai.
- 2) Kompetensi Pegawai (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Artinya, peningkatan kompetensi pegawai, seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan profesional, dapat secara signifikan meningkatkan motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan dan pengembangan pegawai sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja.
- 3) Iklim Organisasi (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Artinya, Ketidaksesuaian antara persepsi anggota organisasi dan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Hal ini berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja pegawai, sehingga iklim organisasi yang baik tidak dapat berkontribusi secara positif terhadap kinerja.
- 4) Kompetensi Pegawai (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Artinya, Kompetensi pegawai harus diterapkan secara efektif dalam pekerjaan mereka. Jika pegawai tidak memiliki kesempatan untuk menggunakan keterampilan mereka atau jika mereka tidak diberikan tanggung jawab yang sesuai, kinerja mereka tidak akan terlihat.
- 5) Motivasi Kerja (Z) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Artinya, Motivasi kerja yang tidak selaras dengan jenis tugas atau kurangnya sumber daya dan dukungan memadai dapat menghambat kinerja pegawai meskipun mereka termotivasi.
- 6) Motivasi Kerja (Z) tidak mampu memediasi pengaruh Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Artinya, Preferensi dan kebutuhan individu pegawai yang berbeda dapat membuat motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja, terutama jika pegawai memiliki motivasi pribadi yang kuat atau berbeda.
- 7) Motivasi Kerja (Z) tidak mampu memediasi pengaruh Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Artinya, Kompetensi tinggi pada pegawai tidak akan berpengaruh pada kinerja jika tidak diterapkan atau tidak relevan dengan tugas. Tanpa kesempatan untuk menerapkan kompetensi tersebut atau adanya hambatan dalam proses kerja, motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja.

Daftar Pustaka

- Adriyani, P. D., & Dewi, I. G. A. M. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen* 9(10), 3463-3485. Retrieved from <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i10.p03>
- Amelia, Isyandi, B., & Garnasih, B. L. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Serta Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Riau. *Hirarki: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 2(3), 1-16. Retrieved from <https://jtm.ejournal.unri.ac.id/index.php/JTMB/article/view/7893>
- Andre. (2023). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Pt Anzon Autoplaza Di Pontianak. *BIS-MA: Bisnis Manajemen* 7(9), 2011-2020. Retrieved from <https://journal.widyadharma.ac.id/index.php/bisma/article/view/5991>
- Astuti, P., & Kurnia, M. (2020). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Intervening (Studi Empiris Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah

- Magelang). *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*. Retrieved from <https://journal.unimma.ac.id/index.php/conference/article/view/4692>
- Callista, N. (2016). Pengaruh Kompetensi Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Tresnamuda Sejati Cabang Surabaya. *AGORA* 4(2), 45-50. Retrieved from <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/4713>
- Cholisshofi, N. S., & Bahiroh, E. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (Sdm), Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jawa Barat Dan Banten (Bjb) Cabang Rangkasbitung. *JOURNAL OF MANAGEMENT Small and Medium Entreprises (SME's)* 15(1), 31-46. Retrieved from <https://doi.org/10.35508/jom.v15i1.6403>
- Djarwanto. (2014). *Pokok-pokok Analisa Laporan Keuangan*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen* 5(1), 16-23. Retrieved from <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Jesus, L. D., & Supartha, W. G. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Perdagangan Industri Dan Lingkungan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 8(1), 61-79. Retrieved from <https://onesearch.id/Record/IOS259.article-45029>
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *FOKBIS: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi* 21(1), 43-59. Retrieved from <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Maharani, D. A., Supriatin, D., & Puspitawati, E.(2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga. *MEDIKONIS: Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis* 14(1), 66-77. Retrieved from <https://doi.org/10.52659/medikonis.v14i1.79>
- Mokit, A. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Air Minum Daerah Kota Depok. *Jurnal PERKUSI: Pemasaran, Keuangan, & Sumber Daya manusia* 3(2), 75-91. Retrieved from <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v3i1.28231>
- Mona., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh motivasi, lingkungan, dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan. *JEBM: JURNAL MANAJEMEN* 14(1), 165-170. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10873>
- Nurjana, C., & Solehudin. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kesehatan Kabupaten Karawang. *SEIKO : Journal of Management & Business* 6(2), 152-168. Retrieved from <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.4955>
- Pahmi., & Busman. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Tanralili Kab.Maros. *JOMEL: Jurnal Online Manajemen ELPEI* 2(2), 393-402. Retrieved from <https://www.jurnal.stim-lpi.ac.id/index.php/Jomel/article/download/98/117>
- Pamungkas, W. A., Mulyanti, R. Y., & Puspa, T. (2022). Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Masa Pandemi Covid-19. *JURNAL EKOBIS: EKONOMI, BISNIS & MANAJEMEN* 12(2),211-231. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.37932/j.e.v12i2.586>
- Pasaribu, E. K., & Indrawati, A. D. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud* 5(1), 7785-7809. Retrieved from <https://www.neliti.com/id/publications/254954/pengaruh-iklim-organisasi-dan-kualitas-kehidupan-kerja-terhadap-kinerja-pegawai>
- Pragiwani, M., Lestari, E., & Alexandri, M. B. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Tektonindo Henida Jaya Group). *Responsive: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora, dan Kebijakan Publik* 3(3), 117-129. Retrieved from <https://doi.org/10.24198/responsive.v3i3.32134>
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior*, Terjemahan Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait, Edition 16, Jakarta, Salemba Empat.
- Sariadi, L., & Heriyanda, K.K. (2020). Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Sawan. *Bisma: Jurnal Manajemen* 6(2), 215-224. Retrieved from <https://doi.org/10.23887/bjm.v6i2.26535>

- Saputri, M. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Padang. *Jurnal Daya Saing*5(3), 284-289. Retrieved from <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v5i3.411>
- Schneider, Z., & Whitehead, D. (2013). Nursing and midwifery research: methods and appraisal for evidence-based practice. *Elsevier Australia*.
- Shafarilla, A. W., & Supardi, E. (2016). Iklim organisasi dan motivasi kerja sebagai diterminan kinerja pegawai. *JURNAL PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN* 1(1), 19-29. Retrieved from <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3265>
- Siregar, F. M., & Putri, K. Y. S. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja (Anggota BEMP Ilmu Komunikasi UNJ). *Inter Komunika: Jurnal Komunikasi* 6(2), 1-9. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.33376/ik.v6i2.1014>
- Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Suparman, D. R., Jajang, D., & Wahyudin, S. H.G. (2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pt Bekaert Indonesia Karawang. *Bisma: Jurnal Manajemen* 9(1), 47-53. Retrieved from <https://doi.org/10.23887/bjm.v9i1.51314>
- Triyanto, A., & Sudarwati. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt Kai Di Stasiun Sragen. *Jurnal Paradigma* 12(1), 26-40. Retrieved from <https://www.neliti.com/id/publications/116413/pengaruh-kompetensi-dan-penghargaan-terhadap-motivasi-kerja-karyawan-pt-kai-di-s>
- Yunus, E. (2012). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Kppbc Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan* 16(3), 368-387. Retrieved from <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2012.v16.i3.355>