

Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman

Hasrizal

Prodi Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi
Jalan Veteran No.79, Jirek Puhun Tembok, Kota Bukittinggi
hasrizal262@gmail.com

Donard Games

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas
Kampus Unand Limau Manis, Kota Padang, Sumatera Barat, 25163
donardgames@gmail.com

Article's History:

Received 5 Agustus 2023; Received in revised form 5 September 2023; Accepted 11 September 2023; Published 1 Oktober 2023. All rights reserved to the Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET).

Suggested Citation:

Hasrizal., & Games, D. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi), 9 (5). 1847-1863. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i5.1395>

Abstrak

Penyelenggaraan pemerintahan harus dilihat dalam konteks optimalisasi penyelenggaraan fungsi-fungsi pokoknya terhadap keberadaan aparatur dalam organisasi pemerintahan tersebut, terutama dalam meningkatkan kinerja guna memberikan pelayanan kepada masyarakat. Suatu pemerintahan dianggap efektif apabila dapat mencapai tujuannya secara optimal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dapat meningkatkan prestasi kerja serta pengembangan sumber daya manusia. Untuk itu semua lembaga Pemerintahan harus meningkatkan kinerjanya, termasuk Sekretariat Daerah pemerintah Kabupaten Pasaman. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Jenis penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM). Teknik pengumpulan data dengan kuesioner dan observasi. Responden penelitian ini adalah 91 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Metode penarikan sampel menggunakan metode *total sampling* dimana seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan motivasi kerja ataupun antara kompetensi dan kinerja. Namun terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja, motivasi kerja dan kinerja, serta budaya organisasi dan kinerja. Sedangkan Pengaruh tidak langsung terdapat pengaruh motivasi kerja sebagai mediasi antara kompetensi dan kinerja serta antara budaya organisasi dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman.

Kata Kunci : Kompetensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

JEL Classification: L90, L91, L96

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan harus dilihat dalam konteks optimalisasi penyelenggaraan fungsi-fungsi pokoknya terhadap keberadaan aparatur dalam organisasi pemerintahan tersebut, terutama dalam meningkatkan kinerja guna memberikan pelayanan kepada masyarakat. Suatu pemerintahan dianggap efektif apabila dapat mencapai tujuannya secara optimal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dapat meningkatkan

prestasi kerja serta pengembangan sumber daya manusia. Untuk itu semua lembaga Pemerintahan harus meningkatkan kinerjanya, termasuk Sekretariat Daerah pemerintah Kabupaten Pasaman.

Untuk membangun hubungan yang sinergis, instansi pemerintah harus mampu memperhatikan pola kinerja pegawai. Dalam (Mangkunegara, 2015), kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sukses membutuhkan sikap, keterampilan psikologis dan perilaku kerja yang baik. Kinerja dikemukakan oleh (Moeheriono, 2013), merupakan gambaran tingkat risiko dalam melaksanakan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi. Proses pembangunan yang dilakukan dengan desentralisasi dan penuh rasa tanggung jawab akan menciptakan masyarakat yang adil dan sejahtera.

Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, masalah kinerja pegawai menjadi faktor penting, karena kinerja pegawai berpengaruh besar terhadap keberhasilan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah khususnya otonomi daerah. Salah satu permasalahan utama yang dihadapi di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Pasaman dan Pemerintahan Kabupaten Pasaman yang juga menjadi permasalahan hampir di setiap instansi atau instansi pemerintah adalah keluhan dan ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan masyarakat yang kurang baik dan faktual. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih mengkhawatirkan.

Kriteria dari Penilaian Kinerja dan Laporan Kinerja Kegiatan mengacu pada ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai. Adapun kriteria atau sebutan (predikat) dari pencapaian penelinailain kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1 Kriteria Penilaian Kinerja Pegawai

Nilai Realisasi (Kinerja)	Predikat
110 – 120 dan memiliki Ide Baru	Sangat Baik
90 – 120	Baik
70 – 89	Cukup
50 – 69	Kurang
< 50	Sangat Kurang

Sumber: Data Sekunder, PERMENPANRB No.8 Tahun 2021, Penulis 2023

Berikut adalah tabel capaian kinerja dari program/kegiatan yang dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman periode tahun 2020 sampai dengan tahun 2022, yaitu pada tabel 2 berikut:

Tabel 2 Laporan Kinerja Program/Kegiatan

No.	Program / Kegiatan	Target (%)	Realisasi (%)		
			2020	2021	2022
1.	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran.	100	81	85	80
2.	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Pegawai	100	83	85	82
3.	Program Peningkatan Tugas Pegawai	100	75	88	83
4.	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Pegawai	100	80	87	85

5.	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan.	100	70	85	80
6.	Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah.	100	83	88	85
Rata-rata		100	79	86	83

Sumber: Data Sekunder, Setda Kab. Pasaman, 2023.

Dari tabel 2 di atas terlihat bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman mengalami penurunan dan kenaikan atau bisa dianggap tidak stabil dari tahun 2020 hingga tahun 2022. Antara lain hal ini dapat dilihat dari beberapa realisasi program/kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, yaitu: (1) Program Pelayanan Administrasi Perkantoran dari 100 persen target hanya bisa dilakukan realisasi pada tahun 2020 sebesar 81 persen, tahun 2021 sebesar 85 persen dan menurun di tahun 2022 sebesar 80 persen; (2) Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur dari target 100 persen, hanya mampu di realisasikan pada tahun 2020 sebesar 83 persen, tahun 2021 sebesar 90 persen dan tahun 2022 turun menjadi sebesar 85 persen; (3) Program Peningkatan Tugas Pegawai dari target 100 persen, hanya mampu di realisasikan pada tahun 2020 sebesar 75 persen, tahun 2021 sebesar 88 persen dan tahun 2022 turun menjadi sebesar 83 persen; (4) Program Kapasitas Sumber Daya Pegawai dari 100 persen yang ditargetkan hanya mampu direalisasikan sebesar 80 persen pada tahun 2020, 87 persen di tahun 2021 dan 85 persen di tahun 2022; (5) Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan dari 100 persen yang ditargetkan hanya mampu direalisasikan sebesar 70 persen pada tahun 2020, 85 persen di tahun 2021 dan menurun pada tahun 2022 menjadi 80 persen; (6) Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah dari target sebesar 100 persen hanya direalisasikan dari tahun 2020 sebesar 83 persen, 88 persen di tahun 2021 dan tahun 2022 menjadi 85 persen.

Jika dilihat dari Tabel 1 tentang Kriteria Penilaian Kinerja Pegawai, maka hal ini merupakan gambaran dari kinerja pegawai yang cukup dengan rentang nilai antara 70 sampai dengan 89. Kesederhanaan sistem kerja, dalam implementasi input, proses pembentukan produk atasan yang memerlukan proses tingkat kinerja. Pada tahap ini bawahan menguasainya, dan produk adalah derajat pencapaian hasil, dan kualitas adalah produk/pencapaian pencapaian organisasi, tetapi yang paling berpengaruh adalah bawahan, tetapi terkadang terdapat permasalahan lain yang menjadi penyebab dari kinerja di dalam sebuah organisasi.

Penilaian kinerja Sekretariat Daerah juga dapat dilihat berdasarkan hasil evaluasi sistem akuntabilitas kinerja yang merupakan akumulasi penilaian terhadap seluruh komponen AKIP, yang dipantau oleh Inspektorat Daerah, yang berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, hasil pada tahun 2020, 2021 dan 2022, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3 Hasil Evaluasi Kinerja Sekretariat Daerah
Kabupaten Pasaman**

No.	Komponen	2020		2021		2022	
		Bobot (%)	Nilai Hasil Evaluasi (%)	Bobot (%)	Nilai Hasil Evaluasi (%)	Bobot (%)	Nilai Hasil Evaluasi (%)
1.	Perencanaan Kinerja	30	24,43	30	23,89	30	24,49

2.	Pengukuran Kinerja	25	16,46	25	17,12	25	16,56
3.	Pelaporan Kinerja	15	9,85	15	12,94	15	12,94
4.	Evaluasi Kinerja	10	6,74	10	3,85	10	3,85
5.	Pencapaian Kinerja	20	5,19	20	16,25	20	16,58
Jumlah		100	62,67	100	74,05	100	74,42

Sumber: Data Sekunder, Setda Kab. Pasaman, Penulis 2023.

Jika dilihat dari tabel 3 di atas, jumlah hasil evaluasi kinerja dari bobot 100 persen pada tahun 2020 memperoleh nilai sebesar 62,27 persen, pada tahun 2021 dengan nilai 74,05 persen dan tahun 2022 memperoleh nilai 74,42 persen. Dari Jumlah bobot penilaian hasil evaluasi memang mengalami kenaikan, namun jika diperhatikan dari komponen-komponen penilaian terdapat penurunan dan ada juga yang mengalami kenaikan, sehingga dapat dikatakan mengalami nilai yang tidak stabil. Walaupun hasil evaluasi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman masih berada pada kategori baik di tahun 2020 dan pada tahun 2021 dan tahun 2022 memperoleh kategori sangat baik.

Peneliti menemukan beberapa fenomena yang berkaitan dengan kompetensi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, yang diamati oleh peneliti secara langsung pada Januari 2023. Adapun fenomena yang terkait dengan kompetensi pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, yaitu: 1) Masih didapat bahwa beberapa pegawai menempati posisi yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu mereka dan terkesan kurang memahami pekerjaan yang menjadi kewajiban mereka, 2) beberapa pegawai terkesan cukup puas dengan posisi mereka yang sudah menjadi pegawai dan tidak mau meningkatkan kompetensi mereka (jenjang pendidikan) ataupun keahlian mereka, 3) Masih banyak di antara pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, yang tidak bisa bekerja dengan semangat dan inisiatif yang tinggi dalam memulai pekerjaan dan memajukan instansi. Hal ini menunjukkan indikasi ada permasalahan dalam kompetensi pada pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, sehingga nantinya akan berdampak akan menurunnya kinerja pegawai.

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah gambaran atau hasil pekerjaan, pencapaian tujuan, sasaran, visi dan rencana aksi untuk melaksanakan misi atau kebijakan organisasi yang dituangkan dalam rencana strategis organisasi. Jika kinerja pegawai sangat baik maka kinerja instansi pun semakin baik. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar yang ditetapkan atau tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Mangkunegara, 2017). Sedangkan menurut Wibowo (2017), kinerja adalah jenis pengelolaan sumber daya yang berorientasi pada kinerja melalui penciptaan visi bersama dan pendekatan strategis yang terintegrasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan perusahaan dan terbuka serta berkelanjutan.

Kompetensi

Martin dalam (Priansa, 2017), menyatakan bahwa kompetensi mengacu pada fungsi atau aktivitas yang dilakukan oleh manajer, seperti pengembangan karyawan. adalah kualitas pribadi yang dibawa karyawan ke tempat kerja, seperti kreativitas dan keterampilan jaringan. Kemampuan memegang peranan yang sangat penting karena meliputi kemampuan dasar seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemampuan adalah kualitas dasar seseorang, yang menunjukkan cara berpikir, bertindak dan bertindak, serta menarik kesimpulan yang dapat dijalankan dan dipertahankan oleh seseorang pada titik waktu tertentu. kompetensi itu mengandung beberapa

makna atau arti, yaitu: (a) kompetensi merupakan Kepribadian bawaan seseorang, perilakunya dapat diprediksi dalam situasi tugas atau pekerjaan yang berbeda, (b) kompetensi mengandung pengertian hubungan kausal yang artinya bahwa kompetensi dapat memprediksi kinerja seseorang yang artinya jika seseorang mempunyai kompetensi yang tinggi maka orang tersebut akan mempunyai kinerja yang tinggi pula, (c) kompetensi mempunyai pengertian sebuah kriteria yang mengandung arti suatu yang dijadikan acuan bahwa kemampuan ini sebenarnya dapat memprediksi bahwa seseorang dapat bekerja dengan baik, terukur dan spesifik atau terstandar.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut (Robbins & Judge, 2012), adalah sebuah sistem dengan makna yang dipahami bersama dan dianut oleh anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sedangkan menurut Kreitner & Kinicki (2014), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem yang dipahami, dianut, dan dipegang oleh satu kelompok sehingga dapat membedakan dengan organisasi lain yang berada dalam lingkungan yang beragam. Dari beberapa definisi dan penelitian di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem bersama yang dianut oleh anggotanya berdasarkan kepercayaan dari waktu ke waktu yang menjadi dasar berperilaku dalam berorganisasi.

Motivasi Kerja

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2017). Menurut Hasibuan (2016), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Robbins (2016), menjelaskan motivasi merupakan kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada seluruh Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Penelitian ini menggunakan uji persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan beberapa uji sebagai berikut:

1. Uji Outer Model (*Measurement Model*)

Uji indikator atau disebut juga outer model atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstruksinya. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

a. Convergent Validity

Convergent Validity diukur dari korelasi antara skor indikator dengan konstruksinya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,50. Apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini maka

harus dibuang. hal ini dilakukan untuk mengecek kelayakan indikator. Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi $\geq 0,70$ dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup, Chin, 1998 dalam (Ghozali, 2006).

b. Discriminant Validity

Discriminant Validity yang diukur dari cross loading antara indikator dengan konstruksya. Indikator dinyatakan valid jika hubungan indikator dengan konstruksya lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk yang lain. Menindak lanjuti nilai kovergensi, maka nilai diskriminan memiliki logika seperti ini "apa betul indikator ini merupakan pasangan variabel ini". *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reability*. Direkomendasikan nilai AVE $> 0,5$, Fornel dan Larcker, 1981 dalam (Ghozali, 2006).

c. Composite Reability

Composite Reability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2006). Uji reliabilitas diperkuat dengan *Cronbach Alpha*. Nilai diharapkan $> 0,7$ untuk semua konstruk.

2. Uji Inner Model (Model Struktural)

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Secara umum nilai R-square adalah 0.75, 0.50 dan 0.25 yang diinterpretasikan sebagai kuat, moderat dan lemah (Hair, 2006).

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006). Di samping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Berikut untuk pengujian Inner model dapat dilakukan dengan melihat nilai Q^2 (*predictive relevance*). Untuk menghitung Q^2 dapat digunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - [(1-R_1^2) \times (1-R_2^2) \dots \times (1-R_p^2)]$$

3. Pengujian Hipotesa

a. Uji Pengaruh Langsung

Secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian Hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai $t_{\text{statistic}}$ dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk $\alpha=5$ persen), dengan nilai $t_{\text{tabel}} = 1,96$ (Ghozali, 2006). Sehingga kriteria penerimaan/penolakan Hipotesa adalah H_a diterima dan H_o di tolak ketika $t_{\text{stat}} > 1,96$. Untuk menolak/menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a signifikan jika nilai $p_{\text{value}} < 0,05$.

b. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Uji ini dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Outer Model (*Measurement Model*)

Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument. Hasil uji outer model dijelaskan sebagai berikut:

A. Uji *Convergent Validity*

Uji *convergent validity* digunakan untuk menggambarkan korelasi antara konstruk dengan indikator. semakin besar nilai korelasinya semakin baik hubungan antara konstruk dengan indikator. Korelasi dinyatakan valid dengan nilai *loading faktor* $\geq 0,7$.

1. Variabel Kompetensi

Secara teori variabel kompetensi terdiri dari lima indikator, variabel kompetensi dilambangkan dengan X_1 . Uji *Convergent Validity* kompetensi dilihat dari nilai *loading faktor* masing-masing indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Hasil uji *convergent validity* Variabel Kompetensi

Indikator		Loading Faktor
Konsistensi	X1.1	0,405
	X1.2	0,404
Sikap dan Sistem Nilai	X1.3	0,249
	X1.4	0,750
Informasi dan Lingkup Pekerjaan	X1.5	0,850
	X1.6	0,849
Kemampuan Menyelesaikan Tugas Teknis dan Manajerial	X1.7	0,847
	X1.8	0,730
Mengarahkan dan Membimbing	X1.9	0,820
	X1.10	0,672

Sumber: Data Primer, Hasil Output SmartPLS, 2023.

Dari tabel 4 di atas adalah hasil uji *Convergent Validity* yang menyatakan valid karena nilai *loading faktor* $\geq 0,7$. Setelah dilakukan beberapa modifikasi dengan mengeluarkan empat pernyataan, maka diperoleh sebanyak

enam pernyataan dari variabel kompetensi yang akan diikutsertakan dalam pengujian lebih lanjut. Sementara itu indikator yang harus di buang dari model adalah pernyataan X1.1, X1.2, X1.3 dan X1.10.

2. Variabel Budaya Organisasi

Secara teori variabel budaya organisasi terdiri dari tujuh indikator, variabel budaya organisasi dilambangkan dengan X₂. Hasil uji *convergent validity* variabel budaya organisasi dilihat dari nilai *loading faktor* masing-masing indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5 Hasil uji *convergent validity* Variabel Budaya Organisasi

Indikator		Loading Faktor
Inovasi dan keberanian mengambil resiko	X2.1	0,595
	X2.2	0,232
Perhatian pada hal-hal rinci	X2.3	0,737
	X2.4	0,782
Orientasi Hasil	X2.5	0,261
	X2.6	0,519
Orientasi Orang	X2.7	0,743
Orientasi Tim	X2.8	0,747
Keagresifan	X2.9	0,468
Stabilitas	X2.10	0,672

Sumber: Data Primer, Hasil Output SmartPLS, 2023.

Hasil uji pada tabel 5 adalah hasil uji *convergent validity* yang menyatakan valid karena nilai *loading faktor* $\geq 0,7$. Setelah dilakukan beberapa modifikasi dengan mengeluarkan enam pernyataan yang tidak valid, maka diperoleh sebanyak empat pernyataan dari variabel budaya organisasi yang akan diikutsertakan dalam pengujian lebih lanjut. Sementara itu indikator yang harus di buang dari model adalah pernyataan X2.1, X2.2, X2.5, X2.6, X2.8, dan X2.9.

3. Variabel Motivasi Kerja

Secara teori variabel motivasi kerja (Y) terdiri dari lima indikator. Hasil uji *convergent validity* variabel motivasi kerja dilihat dari nilai *loading faktor* masing-masing indikatornya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 6 Hasil Uji *convergent validity* Variabel Motivasi Kerja (Y)

Indikator		Loading Faktor
Kebutuhan Fisiologis	Y1	0,479
	Y2	0,720
Kebutuhan Rasa Aman	Y3	0,729
	Y4	0,582
Kebutuhan Rasa Aman	Y5	0,749
	Y6	0,674
Kebutuhan Sosial	Y7	0,577
	Y8	0,669
Kebutuhan Penghargaan	Y9	0,703
	Y10	0,732

Sumber: Data Primer, Hasil Output SmartPLS, 2023.

Hasil uji pada tabel 6 adalah hasil uji *convergent validity* yang menyatakan valid karena nilai *loading faktor* $\geq 0,7$. Setelah dilakukan beberapa modifikasi dengan mengeluarkan lima pernyataan yang tidak valid, maka diperoleh sebanyak lima pernyataan dari variabel motivasi kerja yang akan diikut sertakan dalam pengujian lebih lanjut. Sementara itu indikator yang harus di buang dari model adalah pernyataan Y1,Y4,Y7,Y8 danY9.

4. Variabel Kinerja (Z)

Secara teori variabel kinerja pegawai terdiri dari lima indikator. Hasil uji *convergent validity* variabel kinerja pegawai dilihat dari nilai *loading faktor* masing-masing indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7 Hasil uji *convergent validity* Variabel Kinerja

Indikator		Loading Faktor
Pemahaman atas Tupoksi	Z1	0,770
	Z2	0,570
Inovasi	Z3	0,687
	Z4	0,793
Kecepatan Kerja	Z5	0,748
	Z6	0,685
Keakuratan Kerja	Z7	0,592
	Z8	0,794
Kerjasama	Z9	0,810
	Z10	0,719

Sumber: Data Primer, Hasil Output SmartPLS, 2023.

Hasil uji pada tabel 7 adalah hasil uji *convergent validity* yang menyatakan valid karena nilai *loading faktor* $\geq 0,7$. Setelah dilakukan beberapa modifikasi dengan mengeluarkan tiga pernyataan yang tidak valid, maka diperoleh sebanyak tujuh pernyataan dari variabel kinerja pegawai yang akan diikutsertakan dalam pengujian lebih lanjut. Sementara itu indikator yang harus di buang dari model adalah pernyataan Z2, Z6, dan Z7.

B. Uji *Discriminant Validity*

Uji diskriminan validity digunakan untuk menggambarkan antara variabel yang seharusnya tidak berhubungan korelasi dinyatakan valid dengan nilai *cross loading* indikator lebih besar dari nilai korelasi dengan variabel laten yang lainnya. Hasil Uji *Diskriminan Validity* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8 Hasil Uji Diskriminan Validity

Variabel	Cross Loading			
	X1	X2	Y	Z
Kompetensi	0,799			
Budaya Organisasi	0,738	0,779		
Motivasi Kerja	0,106	0,090	0,841	
Kinerja Pegawai	0,792	0,772	0,212	0,757

Sumber: Data Primer, Hasil Output SmartPLS, 2023.

Berdasarkan tabel 8 uji *diskriminan validity* menunjukkan nilai *cross loading* per seluruh indikator variabel dinyatakan valid.

C. Uji Reliability dan Validity

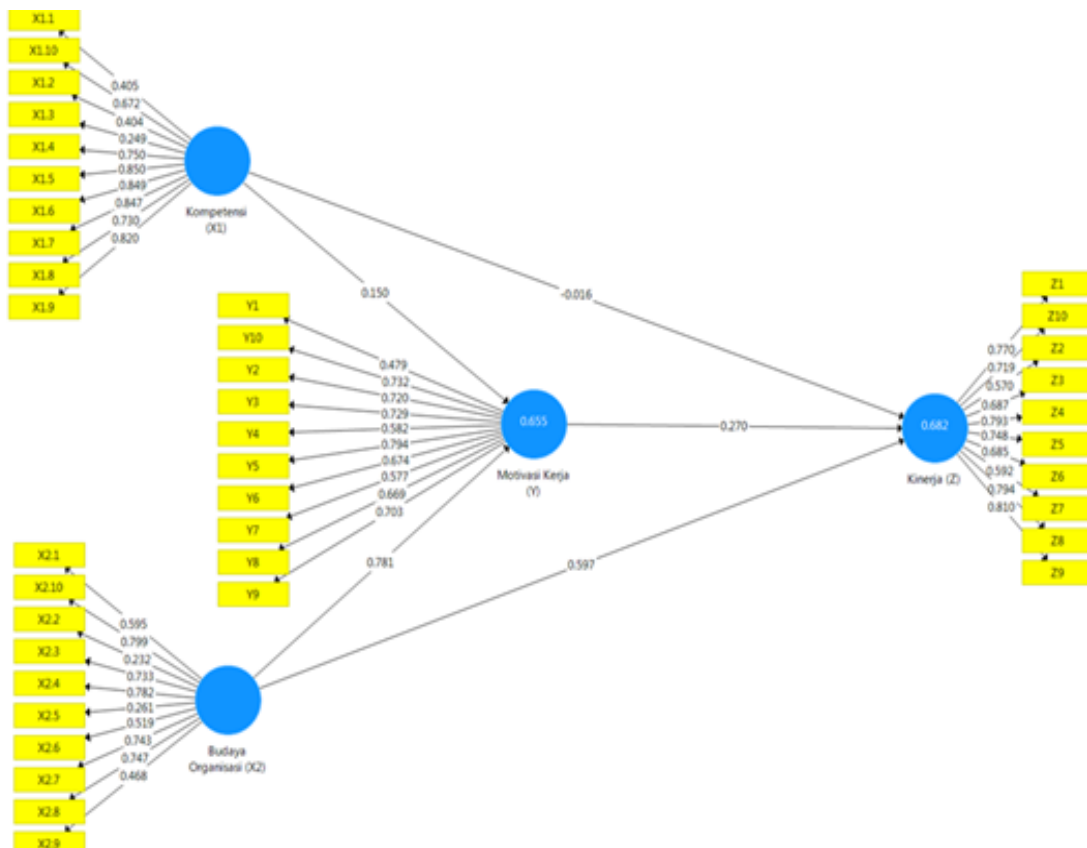
Cara lain untuk mengukur reliabilitas dan validitas adalah dengan melihat hasil atau nilai dari *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*, dimana jika nilai suatu konstruk *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$, *Composite Reliability* $\geq 0,7$ dan *Average Variance Extracted (AVE)* $\geq 0,5$ maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai realibilitas dan validitas yang baik dan sebaliknya. Hasil pengukuran disajikan pada tabel berikut:

Tabel. 9 Hasil Uji Reliability dan Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kompetensi	0,810	0,875	0,638
Budaya Organisasi	0,891	0,915	0,606
Motivasi Kerja	0,923	0,935	0,707
Kinerja Pegawai	0,814	0,870	0,574

Sumber: Data Primer, Hasil Output SmartPLS, 2023.

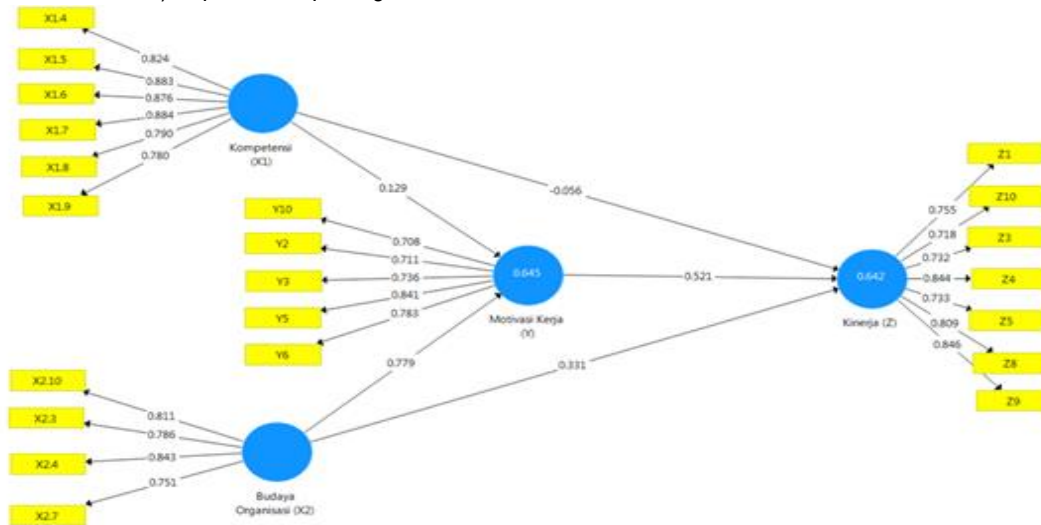
Dari tabel 9 di atas terlihat bahwa nilai dari setiap variabel penelitian dari masing-masing prasyarat yaitu *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$, *Composite Reliability* $\geq 0,7$ dan *Average Variance Extracted (AVE)* $\geq 0,5$. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi persyaratan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki realibilitas dan validitas yang baik. Adapun model awal Analisa Jalur, sebelum dilakukan evaluasi outer model dan mengeluarkan beberapa pernyataan dari indikator yang tidak valid dan diuji reliabilitasnya, maka gambar model awal penelitian dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



Sumber: Output Smartpls

Gambar 41 Model Analisis Jalur Sebelum Dimodifikasi

Setelah dilakukan evaluasi outer model dan mengeluarkan beberapa pernyataan dari indikator yang tidak valid dan diuji reliabilitasnya, maka gambar model akhir penelitian yang akan diikutsertakan dalam pengujian *inner model* (*model structural*) dapat dilihat pada gambar 2 berikut:



Sumber: Output Smartpls

Gambar 2 Model Akhir Analisis Jalur Sesudah Dimodifikasi

Uji Inner Moder (*Model Structural*)

Uji Model struktural dilakukan dengan memasukkan semua indikator yang dinyatakan lolos dalam uji validitas dan reliabilitas. Uji Model Struktural menunjukkan hubungan variabel laten dengan variabel laten lainnya. Evaluasi model struktural dilakukan dengan proses *bootstrapping* yang akan menghasilkan koefisien determinasi (R^2) dan *Prediktive relevance* (Q^2). Hasil pengolahan data untuk uji model struktural dijelaskan sebagai berikut:

A. Koefisien Determinasi (R^2)

R-Square digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Secara umum nilai R^2 adalah 0.75, 0.50, dan 0.25 yang diinterpretasikan sebagai kuat, moderat, dan lemah (Hair, 2006). Hasil koefisien determinasi R^2 dari model dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R^2
Kinerja Pegawai (Z)	0,642
Motivasi Kerja (Y)	0,645

Sumber: Data Primer, Hasil Output SmartPLS, 2023.

Dari tabel 10 di atas, koefisien determinasi R^2 pada tabel di atas sebesar 0,642 menunjukkan bahwa kinerja pegawai memiliki pengaruh dengan kategori moderat, artinya kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja sebesar 64,2 persen, sedangkan sisanya 33,8 persen dijelaskan oleh variabel

lain yang tidak diteliti dalam model seperti: kompensasi, komitmen organisasi, komunikasi, lingkungan kerja dan stres kerja serta variabel lainnya. Sedangkan nilai R^2 untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,645 memiliki arti bahwa variasi dari kompetensi dan motivasi kerja sebesar 64,5 persen sedangkan sisanya 33,5 persen dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

B. Predictive Relevance (Q^2)

Predictive Relevance (Q^2) mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive relevance* jika $Q^2 > 0$. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentangan 0, Q^2 , 1 dimana 0.75, 0.50, dan 0.25 yang diinterpretasikan sebagai kuat, moderat dan lemah. Nilai *predictive relevance* diperoleh dari:

$$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)]$$

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0,642^2) \times (1 - 0,645^2)]$$

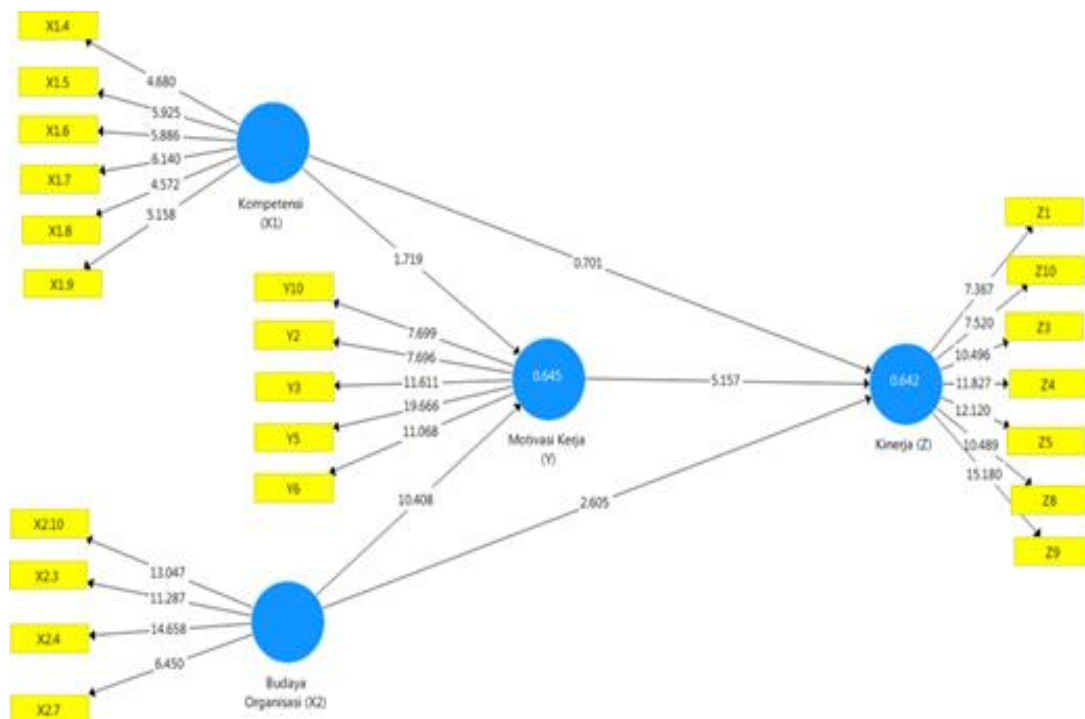
$$Q^2 = 0,657$$

Hasil perhitungan Q^2 pada penelitian ini sebesar 0,657 yang berarti bahwa model memiliki *predictive relevance* (Q^2) dengan kategori Moderat.

Pengujian Hipotesis

Berikut adalah hipotesis yang diajukan.

Dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) perhitungan *bootstrapping* untuk uji hipotesis. *Bootstrapping* digunakan untuk menguji hipotesis pengujian dengan *bootstrap* juga bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Maka didapatkan output nilai sebagai berikut:



Sumber: Output Smartpls

Gambar 3 Model Uji Hipotesis berdasarkan Nilai *Bootstrapping*

A. Uji Pengaruh Langsung

Variabel independen pada tingkat signifiansi 5 persen dengan uji dua sisi dinyatakan signifikan pada variabel dependennya apabila hasil $t_{\text{statistic}}$ lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,96. Signifikansi variabel juga dapat dilihat dari P_{value} yang lebih kecil dari α ($\alpha=0,05$). Hasil uji pengaruh langsung masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11 Pengaruh Langsung Variabel Laten

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Motivasi Kerja	0,129	1,719	0,086
Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja	0,779	10,408	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,521	5,157	0,000
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	-0,056	0,701	0,484
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,331	2,605	0,009

Sumber: Data Primer, Hasil Output SmartPLS, 2023.

Ukuran signifikasi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan t_{table} dan $t_{\text{statistic}}$. Jika nilai $t_{\text{statistic}}$ lebih tinggi dibandingkan nilai t_{tabel} ($t_{\text{stat}} > t_{\text{tabel}}$), berarti hipotesis terdukung/diterima. Untuk tingkat keyakinan 95 persen ($\alpha=5$ persen) dengan nilai $t_{\text{tabel}} = 1,96$ (Ghozali, 2006), maka nilai t_{tabel} untuk hipotesis adalah $>1,96$. Dengan demikian jika nilai $t_{\text{stat}} > 1,96$, maka hipotesis penelitian terbukti. Berikut tabel hasil pengujian hipotesis berdasarkan tabel 11, adalah:

- Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja
 Hipotesis pertama (H_1) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki nilai koefisien sebesar 0,129, nilai t_{stat} sebesar 1,719 $< 1,96$ dan p_{value} 0,086 $> 0,05$ (tidak signifikan) yang berarti menolak hipotesis pertama (H_1). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja
 Hipotesis kedua (H_2) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,779 nilai $t_{\text{statistic}}$ sebesar 10,408 $> 1,96$ dan p_{value} 0,000 $< 0,05$ (signifikan), yang berarti menerima hipotesis kedua (H_2). Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
- Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai
 Hipotesis ketiga (H_3) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,521 nilai $t_{\text{statistic}}$ sebesar 5,157 $> 1,96$ dan p_{value} 0,000 $< 0,05$ (signifikan), yang berarti menerima hipotesis ketiga (H_3). Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai
 Hipotesis keempat (H_4) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki nilai koefisien sebesar -0,056, nilai $t_{\text{statistic}}$ sebesar 0,701 $< 1,96$ dan p_{value} 0,484 $> 0,05$ (tidak signifikan) yang berarti menolak hipotesis keempat (H_4). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

- e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
Hipotesis kelima (H_5) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,331 nilai $t_{\text{statistic}}$ sebesar 2,605 > 1,96 dan p_{value} 0,009 < 0,05 (signifikan), yang berarti menerima hipotesis kelima (H_5). Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

B. Uji Pengaruh tidak langsung

Uji ini dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2005).

Diperoleh pengaruh antar variabel dalam diagram jalur sebagai berikut:

Tabel 12 Nilai *Specific Indirect Effect* Hipotesis

	Original Sample (O)	T Stat (O/STDEV)	P Value
X1 -> Y -> Z	0,067	1,625	0,104
X2-> Y -> Z	0,406	4,951	0,000

Sumber: Data Primer, Hasil Output SmartPLS, 2023.

Berdasarkan tabel 12 untuk pengaruh langsung dan Tabel 4.19 untuk Nilai *Specific Indirect Effect* Hipotesis, maka hasil untuk Pengaruh tidak langsung pada penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel 4.20 berikut:

Tabel 13 Pengujian Pengaruh Variabel Mediasi

	Original Sample (O) Kompetensi	Original Sample (O) Budaya Organisasi
Pengaruh Langsung (PL)	-0,056	0,331
Pengaruh Tidak Langsung (PtL)	0,067	0,406
Kesimpulan	PL < PtL; H6 Diterima	PL < PtL H7 Diterima

Sumber: Data Primer, Hasil Output SmartPLS, 2023.

Berdasarkan tabel 13 di atas, dapat dilakukan uji mediasi, berikut:

1. Hubungan langsung X1 -> Z memiliki nilai Original Sample (O) sebesar -0,056 dan untuk hubungan tidak langsung X1 -> Y -> Z memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,067. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa nilai Original Sample (O) dari pengaruh langsung lebih kecil dari Original Sample (O) pengaruh tidak langsung (-0,056 < 0,067). Maka diperlukan Mediasi.
2. Hubungan langsung X2 -> Z memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,331, sedangkan hubungan tidak langsung (X2 -> Y -> Z) memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,406. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa nilai Original Sample (O) dari pengaruh langsung lebih besar dari Original Sample (O) pengaruh tidak langsung (0,331 < 0,406). Maka diperlukan Mediasi.

Berdasarkan Langkah Uji Mediasi, diperoleh hasil pengujian atas variabel mediasi, yaitu:

1. Kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
Hipotesis Enam (H_6), menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hubungan langsung $X1 \rightarrow Z$ memiliki nilai Original Sample (O) sebesar -0,056 dan untuk hubungan tidak langsung $X1 \rightarrow Y \rightarrow Z$ memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,067. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa nilai Original Sample (O) dari pengaruh langsung lebih kecil dari Original Sample (O) pengaruh tidak langsung ($-0,056 < 0,067$). Maka diperlukan Mediasi, yang berarti menerima hipotesis keenam (H_6). Sehingga dapat ditarik simpulan bahwa kompetensi secara tidak langsung melalui motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, jika motivasi kerja pegawai terhadap instansi semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis ini menyatakan bahwa H_6 diterima.
2. Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
Hipotesis Tujuh (H_7), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hubungan langsung $X2 \rightarrow Z$ memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,331, sedangkan hubungan tidak langsung ($X2 \rightarrow Y \rightarrow Z$) memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,406. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa nilai Original Sample (O) dari pengaruh langsung lebih besar dari Original Sample (O) pengaruh tidak langsung ($0,331 < 0,406$). Maka diperlukan Mediasi, yang berarti menerima hipotesis ketujuh (H_7), sehingga dapat ditarik simpulan dengan meningkatnya budaya organisasi dan dimediasi oleh peningkatan motivasi kerja secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, jika motivasi kerja pegawai terhadap instansi semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis ini menyatakan bahwa H_7 diterima.

Pembahasan

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada hipotesis pertama, bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi pegawai pada Sekeretaryat Daerah Kabupaten Pasaman tidak akan mempengaruhi motivasi kerja pegawainya. Dalam suatu organisasi kompetensi dirupakan dalam bentuk kemampuan, kemampuan pegawai yang sesuai dengan kompetensi. Hal tersebut tidak sepenuhnya memberikan efek pada peningkatan motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki nilai koefisien sebesar 0,129, nilai t_{stat} sebesar $1,719 < 1,96$ dan p_{value} $0,086 > 0,05$ (tidak signifikan) yang berarti menolak hipotesis pertama (H_1). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti menolak hipotesis pertama (H_1).

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada hipotesis kedua, bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Dengan demikian semakin tinggi atau menurunnya budaya organisasi akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,779 nilai t_{stat} sebesar $10,408 > 1,96$ dan p_{value} $0,000 < 0,05$ (signifikan), yang berarti menerima hipotesis kedua (H_2). Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti menerima hipotesis kedua (H_2).

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Tujuan dari penelitian ini salah satunya adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisis yang dilakukan pada hipotesis ketiga, bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,521 nilai t_{stat} sebesar 5,157 > 1,96 dan p_{value} 0,000 < 0,05 (signifikan), yang berarti menerima hipotesis ketiga (H3). Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti menerima hipotesis ketiga (H3).

4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada hipotesis keempat, bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Hal ini mengandung arti bahwa setiap peningkatan kompetensi yang ada pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman semakin diterapkan, maka hal ini tidak akan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki nilai koefisien sebesar -0,056, nilai t_{stat} sebesar 0,701 < 1,96 dan p_{value} 0,484 > 0,05 (tidak signifikan) yang berarti menolak hipotesis keempat (H4). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti menolak hipotesis keempat (H4).

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada hipotesis kelima, bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Hal ini mengandung arti bahwa setiap peningkatan dan penerapan budaya organisasi terhadap pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, maka hal ini akan membawa pengaruh yang signifikan atau berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,331 nilai t_{stat} sebesar 2,605 > 1,96 dan p_{value} 0,009 < 0,05 (signifikan). Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti menerima hipotesis kelima (H5).

6. Pengaruh Motivasi Kerja Sebagai Mediasi antara Kompetensi dan Kinerja

Tujuan dari penelitian ini salah satunya adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja sebagai mediasi antara kompetensi dan kinerja. Berdasarkan analisis yang dilakukan pada hipotesis keenam, bahwa motivasi kerja berpengaruh sebagai mediasi antara kompetensi dan kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai akan naik jika kompetensi berjalan dengan baik serta motivasi kerja juga naik. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan Hubungan langsung $X1 \rightarrow Z$ memiliki nilai Original Sample (O) sebesar -0,056 dan untuk hubungan tidak langsung $X1 \rightarrow Y \rightarrow Z$ memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,067. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa nilai Original Sample (O) dari pengaruh langsung lebih kecil dari Original Sample (O) pengaruh tidak langsung (-0,056 < 0,067). Maka diperlukan Mediasi. yang berarti menerima hipotesis keenam (H_6). Sehingga dapat ditarik simpulan bahwa kompetensi secara tidak langsung melalui motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, jika motivasi kerja pegawai terhadap instansi semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis ini menyatakan bahwa H_6 diterima.

7. Pengaruh Motivasi Kerja Sebagai Mediasi antara Budaya Organisasi dan Kinerja

Tujuan dari penelitian ini salah satunya adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja sebagai mediasi antara budaya organisasi dan kinerja. Berdasarkan analisis yang dilakukan pada hipotesis ketujuh, ditemukan bahwa

motivasi kerja berpengaruh sebagai mediasi antara budaya organisasi dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan budaya organisasi yang dimediasi oleh peningkatan dari motivasi kerja pegawai sehingga kinerja dapat ditingkatkan. Hasil analisis ini dibuktikan dengan ditemukan dari hubungan langsung $X_2 \rightarrow Z$ memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,331, sedangkan hubungan tidak langsung ($X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z$) memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,406. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa nilai Original Sample (O) dari pengaruh langsung lebih besar dari Original Sample (O) pengaruh tidak langsung ($0,331 < 0,406$). Maka diperlukan Mediasi, yang berarti menerima hipotesis ketujuh (H_7), sehingga dapat ditarik simpulan dengan meningkatnya budaya organisasi dan dimediasi oleh peningkatan motivasi kerja secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, jika motivasi kerja pegawai terhadap instansi semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis ini menyatakan bahwa H_7 diterima.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan melalui analisis statistik dari kuesioner yang disebarakan maka didapat kesimpulan bahwa Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan motivasi kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Terdapat pengaruh motivasi kerja sebagai mediasi antara kompetensi dan kinerja pegawai. Terdapat pengaruh motivasi kerja sebagai mediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

REFERENSI

- Ferdinand. (2005). *Metode Penelitian Manajemen* (Edisi 2 (ed.)). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair. (2006). *Multivariate Data Analysis Pearson International Edition* (Edition 6). New Jersey.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Edisi 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Moeheriono. (2013). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Priansa, D. J. (2017). *Perilaku Konsumen dalam Bisnis Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi kese). PT Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge. (2012). *Perilaku Organisasi* (Buku 2). Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja*. PT Raja Gr(Jakarta).