

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI ASN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
DAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Ramonzha<sup>1)</sup>, Zuhad Ichyaudin<sup>2)</sup>, Faisal Madya<sup>3)</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Terbuka

<sup>1</sup>E-mail: ramonzha02@gmail.com

<sup>2</sup>E-mail: zuhad165@gmail.com

<sup>3</sup>E-mail: faizal@ecampus.ut.ac.id

***Abstract***

*Government agencies are one of the agencies that get the spotlight in terms of performance. The Regional Secretariat in its implementation is the center of administrative activities of the wheels of government in the region. Human resources are a benchmark for the success of an organization/agency in achieving performance. However, this need will not be sufficient if it is not supported by performance boosters provided by the company and the employees themselves. The boosters are worker competence, compensation, and a good work environment, all of which will increase work motivation. The purpose of this study was to measure the effect of competence, compensation, and work environment on employee performance through work motivation. This type of research is quantitative research with survey method within questionnaires. The population used was all employees and leaders at the level of the Riau Islands Regional Secretary as many as 183 people and the sample was all levels of employee positions in the Riau Islands Regional Secretariat, namely 100 people, which was determined by census sampling. Then there is no mediating / intervening effect of work environment between competence and work motivation while compensation has an effect to motivation with moderating work environment. However, there is also an effect of compensation and competence on work performance with motivation as intervening variable.*

***Keywords :*** Competence, Compensation, Employee Performance, Motivation

**1. PENDAHULUAN**

Instansi pemerintah adalah salah satu instansi yang mendapatkan sorotan dalam hal kinerja. Hal ini karena fungsi pemerintah yang melekat pada pelayanan masyarakat dituntut untuk selalu mencapai kinerja terbaik mereka dengan secara periodik menyampaikan hasil laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Salah satu instansi pemerintah yang menjadi sorotan kinerja saat ini adalah Sekretariat Daerah. Tugas pokok Sekretariat Daerah Provinsi adalah membantu Gubernur dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administrative terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.

Saat ini Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau memiliki beberapa unit kerja dibawahnya. Adapun unit kerja tersebut adalah setingkat Biro yang dipimpin oleh Kepala Biro serta dibantu oleh beberapa Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian di masing-masing Biro. Jumlah Biro dibawah Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari 9 (sembilan) Biro. Sekretariat Daerah dalam pelaksanaannya merupakan pusat kegiatan administrasi dari pada roda pemerintahan di daerah. Dari pengamatan peneliti, pelaksanaan fungsi secretariat sebagai fungsi manajemen bagi ASN masih sangat jauh dari apa yang diharapkan dalam menciptakan aparatur pemerintah yang bertanggung jawab terhadap

jalannya pemerintahan yang baik (*good governance*) terutama adanya perbedaan lingkungan kerja pada setiap biro yang ada di bawah Sekretariat Daerah.

Pada tahun 2022, penanganan terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh Sekretariat Daerah mengalami keterlambatan penyelesaian sehingga hal ini berdampak langsung terhadap mutu dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Penilaian ini terlihat jelas pada nilai hasil evaluasi persentase pencapaian sasaran pada kinerja yang tertuang pada laporan kinerja. Penilaian atas sasaran pencapaian kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau mengalami perkembangan yang pesat dari tahun 2017 dengan nilai pencapaian sebesar 43,75% hingga tahun 2019 sebesar 81,65%. Namun, kejadian pandemi Covid-19 di tahun 2020 mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Daerah dengan hasil nilai evaluasi atas sasaran pencapaian kinerja sehingga terjadi penurunan bobot penilaian menjadi 73,65%. Hal ini dipengaruhi dari perubahan dan prosedur kerja yang diterapkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Pada masa pandemi, pelatihan dan peningkatan kompetensi pegawai tidak dilakukan secara periodik untuk memenuhi kapabilitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Panagiotopoulos, Petta, & Karanikola (2018) dengan judul *the contribution of organization culture to job performance* menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki peran mediasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai yang membentuk karakter individu untuk mencapai sasaran hidupnya maka akan berdampak langsung pada keinginan individu tersebut dalam mempengaruhi peningkatan kinerja. Penelitian tentang kinerja telah dilakukan oleh beberapa penelitian sebelumnya dengan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya & Laily (2021) menyatakan bahwa salah satu stimulus yang mempengaruhi kinerja adalah peningkatan kompensasi. Peningkatan kompensasi akan mempengaruhi motivasi pegawai yang berpengaruh langsung terhadap hasil kerjanya. Adapun faktor-faktor yang diteliti meliputi kompensasi, kompetensi dan motivasi. Penelitian ini juga menyatakan bahwa implikasi manajerial sangat.

Perbedaan hasil penelitian lainnya terdapat pada penelitian Wardani (2019) yang meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menyebutkan bahwa kompensasi non finansial yang diterima oleh pegawai tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. Namun penelitian Noor (2019) dengan judul *understanding the effects of task design on job performance among employees in the manufacturing company* yang menemukan bahwa faktor kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan pada seorang pegawai dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai tersebut. Namun, penelitian lainnya yang dilakukan oleh Al-Ghamdi (2018) dengan judul *total quality management and organizational performance: a possible role of organizational culture* menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak diikuti dengan orientasi kompetensi yang mendukung akan memberikan pengaruh yang berbeda. Seorang pegawai akan memiliki semangat yang lebih rendah karena ketidakmampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Dewi, Budiyanto, & Agustedi, (2020) menyatakan bahwa motivasi juga dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Selain itu, variabel kompetensi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga kompetensi yang harus dimiliki oleh suatu jabatan/unit organisasi merupakan hasil pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap pekerjaan dengan waktu yang diberikan sehingga optimalisasi terhadap hasil pekerjaan akan berimbang antara kualitas dan kuantitas dalam

mencapai kinerja. Setiap pekerja di perusahaan yang memiliki kesanggupan dalam menyelesaikan pekerjaannya akan merasa nyaman sehingga perasaan keberhasilan ini timbul dalam meningkatkan kinerjanya (Hasibuan, 2018). Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Susanto dkk.,(2022). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat pada penambahan variabel lingkungan kerja sebagai variabel moderating, dimana pada penelitian ini akan membagi lingkungan kerja akan memperkuat pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi secara tidak langsung yang akan mempengaruhi kinerja (Wardani, 2019). Penambahan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening juga sebagai stimulus dalam mengukur perspektif psikologis ASN dengan menggunakan teori Luthans (1985). Selain itu, masih terdapatnya gap research dari penelitian sebelumnya tentang hasil penelitian yang belum konsisten.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, hal ini dikarenakan dalam penelitian ini hasil penelitian disajikan dalam bentuk angka atau numerik. Menurut Kasiram (2017) penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Metode kuantitatif terbagi dua yaitu metode eksperimen dan metode survei. Penelitian ini menggunakan metode survei. Kerlinger (1973) mengemukakan tentang metode survei: *Survei Research studies large and small population (or universes) by selecting and studying samples chosen from the population to discover the relative incident, distribution, and interrelations of sociological and psychological variables.*

Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis. Penelitian survei bisa bersifat deskriptif, komparatif, asosiatif, dan menggunakan analisis jalur (path analysis) (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei untuk mendapatkan data yang terjadi saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu.

Definisi operasional variabel yang dirumuskan pada penelitian ini berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut dengan menggunakan alat pengukuran skala *likert*. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang ditinjau berdasarkan kualitas dan kuantitas yang bisa dilakukan pencapaian baik oleh seseorang pegawai terutama ketika berhasil melaksanakan tugasnya berdasarkan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Faktor yang memberikan pengaruh dalam mencapai kinerja ialah faktor kemampuan serta kompetensi pegawai itu sendiri (Pattnaik & Pattnaik, 2020). Jumlah item pertanyaan/pernyataan untuk menilai kinerja pegawai terdiri dari lima indikator sebagai tolok ukur yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian dengan jumlah 10 item pernyataan (Pattnaik & Pattnaik, 2020). Poernomo (2017) menjelaskan konsep kompetensi sebagai kemampuan dan respon afektif atas intensitas hal yang berpusat pada aspek tertentu dari kapasitas dan latar belakang yang dimiliki, serta yang terjadi pada saat yang tepat ketika seorang individu mengevaluasi suatu objek. Jumlah item pertanyaan/pernyataan untuk menilai kompetensi terdiri dari tiga indikator sebagai tolok ukur yaitu peningkatan kualitas pribadi, pengetahuan umum dan keterampilan khusus dengan

jumlah 9 item pernyataan (Wahid, 2017). Indikator kompensasi yang dikemukakan oleh Paramarta dan Astika (2020) meliputi gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan, kecakapan, tanggung jawab dan pertumbuhan pribadi, penghargaan, promosi, tantangan, sifat hasil kerja dan cuti. Jumlah item pertanyaan/pernyataan untuk menilai kompensasi terdiri dari gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan, kecakapan, tanggung jawab dan pertumbuhan pribadi, penghargaan, promosi, tantangan, sifat. Indikator motivasi yang dikemukakan oleh Paramarta dan Astika (2020) & Mangkunegara (2017) meliputi promosi, personal growth, status, independensi dan stimulasi. Jumlah item pertanyaan/pernyataan untuk menilai motivasi terdiri dari lima indikator sebagai tolok ukur yaitu promosi, personal growth, status, independensi dan stimulasi dengan jumlah sepuluh item pernyataan (Wahid, 2017). Adapun indikator lingkungan kerja pada penelitian ini adalah kesehatan dan keselamatan, keterlibatan pegawai, dan keragaman (Behm & Schneller, 2017; Kent & Zunker, 2017).

Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 183 orang dengan responden yang akan dijadikan sampel adalah seluruh level yang memiliki jabatan pegawai di Setda Kepulauan Riau yaitu sebanyak 100 orang. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dan data sekunder berupa laporan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau (Ghozali, 2017). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner (angket). Dalam penelitian ini, akan menggunakan SMARTPLS sebagai alat analisis. Kelebihan dari software SMARTPLS adalah untuk menguji hubungan antara variabel. Pendekatan SMARTPLS dianggap powerful karena tidak mendasarkan pada berbagai asumsi. Disamping itu Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam analisis relatif kecil. Penggunaan SMARTPLS sangat dianjurkan ketika kita memiliki keterbatasan jumlah sampel sementara model yang dibangun kompleks. Agar data yang diperoleh dalam penelitian nanti dapat dipertanggung jawabkan dan sesuai dengan tujuan awal dari penelitian maka data tersebut perlu dilakukan pengujian. Adapun pengujian meliputi uji kecocokan model, uji kecocokan model pengukuran dan uji kecocokan model struktural.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1. Hasil penelitian**

Penelitian ini menguji hipotesis 1 yaitu kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, berdasarkan hasil statistik menunjukkan dengan hasil uji pada nilai koefisien jalur sebesar 0,273, nilai *P value* sebesar 0.251 ( $>0.05$ ) yang artinya kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga Hipotesis 1 ditolak. Hipotesis ke 2 yaitu kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, berdasarkan hasil statistik menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dengan hasil uji pada nilai koefisien jalur sebesar 0,273, nilai *P value* sebesar 0.033 ( $< 0.05$ ) artinya kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis kedua diterima. Hipotesis ke 3 yaitu kompetensi berpengaruh terhadap motivasi dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating dengan hasil uji pada nilai koefisien jalur sebesar 0,064, nilai *P value* sebesar 0.064 ( $> 0.05$ ) artinya kompetensi tidak berpengaruh terhadap motivasi dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating sehingga hipotesis ketiga ditolak. Hipotesis ke 4 yaitu Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating, dengan hasil uji pada nilai koefisien jalur sebesar 0,005, nilai *P value* sebesar 0.005 ( $< 0.05$ ) artinya kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating sehingga hipotesis keempat diterima.

Hipotesis ke 5 yaitu Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening, dengan hasil uji pada nilai koefisien jalur sebesar 0,012, nilai *P value* sebesar 0.036 ( $< 0.05$ ) artinya kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening sehingga hipotesis kelima diterima. Hipotesis ke 6 yaitu Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening, dengan hasil uji pada nilai koefisien jalur sebesar 0,240, nilai *P value* sebesar 0.031 ( $< 0.05$ ) artinya Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening sehingga Hipotesis keenam diterima. Berdasarkan hasil pembahasan di atas, berikut ini rangkuman dari hasil penelitian yang menjawab hipotesis penelitian.

**Tabel 1 Hasil Penelitian**

| <b>Hipotesis Penelitian</b>                                     | <b>T Statistics</b> | <b>P Values</b> | <b>Kesimpulan</b> |
|---|---------------------|-----------------|-------------------|
| Kompetensi terhadap kinerja pegawai                             | 0,262               | 0,251           | Tidak Berpengaruh |
| Kompensasi terhadap kinerja pegawai                             | 0,273               | 0,033           | Berpengaruh       |
| Kompensasi terhadap Motivasi dengan moderating lingkungan kerja | 0,064               | 0,064           | Tidak Berpengaruh |
| Kompensasi terhadap Motivasi dengan Moderating Lingkungan Kerja | 0,056               | 0,056           | Berpengaruh       |
| Kompetensi terhadap kinerja dengan intervening motivasi         | 0,012               | 0,036           | Berpengaruh       |
| Kompensasi terhadap kinerja dengan intervening motivasi         | 0,240               | 0,031           | Berpengaruh       |

Sumber: Data Penelitian, 2024

### 3.2. Pembahasan

Kompetensi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji deskriptif pada indikator kompetensi menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau tidak memiliki potensi yang besar dalam perkembangan yang baik dan meningkatkan kinerja. Hal ini disebabkan pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau memiliki kompetensi yang tidak berkembang sehingga pegawai hanya bisa melaksanakan tugas yang rutin. Pernyataan berikut mendukung hasil analisis PLS yang menyebutkan kompetensi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Teori menyebutkan jika Kompetensi yang dimiliki pegawai merupakan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, meliputi keahlian teknis para pegawai, komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain, orientasi kerja pada pelayanan, kerjasama, membangun hubungan, memiliki integritas dan kejujuran, ketegasan, serta kemampuan manajerial dan kepemimpinannya akan mampu merubah perilaku seseorang dalam bekerja pada organisasi. Dengan kompetensi yang dimilikinya tersebut akan mendorong peningkatan kinerjanya. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu

pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja setelah memoderasi hubungan antara kompensasi dan kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Pada analisis deskriptif dan hasil kuesioner dengan salah satu Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau diketahui terdapat kesenjangan dalam kompensasi pada seluruh pegawai dan pimpinan setingkat Sekretaris Daerah Kepulauan Riau. Adapun kesenjangan ini memberikan semangat dan motivasi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik sehingga kinerja dapat dimaksimalkan oleh setiap pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Kompetensi tidak berpengaruh terhadap motivasi dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa setiap lingkungan kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau tidak memiliki potensi yang besar dalam mendorong kompetensi pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau untuk menghasilkan motivasi yang tinggi sehingga suasana kerja yang lebih baik belum tercipta. Selain itu didukung dengan hasil uji signifikansi yang menunjukkan kompetensi tidak adanya berpengaruh terhadap motivasi dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating. Berdasarkan kondisi pada responden diketahui bahwa lingkungan kerja yang dimiliki belum mampu meningkatkan motivasi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Dari jawaban yang diberikan responden terlihat bahwa lingkungan dan motivasi perlu ditingkatkan Kembali untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan hasil penelitian deskriptif menunjukkan bahwa seluruh indikator kompensasi dan lingkungan kerja memiliki kesempatan untuk memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja. Selain itu didukung oleh hasil uji signifikansi yang menyebutkan Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan kondisi pada responden yaitu Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terlihat kinerja yang baik dikarenakan dukungan dari lingkungan dan kompensasi yang diberikan. Kompensasi yang diberikan memberikan kesenjangan memiliki ketertarikan untuk meningkatkan motivasi pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Sejalan dengan hal tersebut lingkungan kerja yang mendukung untuk dapat berkompetisi secara sehat memberikan motivasi yang tinggi setiap pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini menjadikan kompensasi dan lingkungan kerja perlu ditingkatkan sehingga kinerja dapat berjalan dgn baik. Adapun hal yang berhubungan dengan motivasi, lingkungan kerja dan kompensasi perlu terus diperhatikan untuk tingkatkan.

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan hasil uji deskriptif menunjukkan bahwa seluruh motivasi yang dimiliki pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau memiliki potensi yang besar dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selain itu didukung oleh hasil uji signifikansi yang menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Penelitian yang dilakukan oleh Eka et al., (2019) menyatakan bahwa motivasi dapat memberikan efek yang tinggi terhadap pegawai yang mendapatkan rasa puas saat bekerja, sehingga motivasi dapat memiliki pengaruh yang selaras dengan adanya pelatihan kerja yang diperoleh sehingga menimbulkan kepuasan dan berdampak terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Paramarta dan Astika (2020) menyatakan bahwa semakin tingginya motivasi seorang pegawai maka akan mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Andreas, Ernani dan Kohar (2022) menyatakan bahwa motivasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi seseorang untuk mencapai sasaran hidupnya maka akan berdampak langsung pada rasa puas dalam menyelesaikan pekerjaannya yang mempengaruhi peningkatan kinerja.

Berdasarkan kondisi pada responden yaitu Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terlihat motivasi yang dimiliki memberikan semangat untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Indikator motivasi ini sudah berjalan dengan baik pada kalangan pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sehingga dapat terus ditingkatkan sehingga dapat terus meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Motivasi yang meningkat akan memberikan semangat untuk pegawai dalam meningkatkan kompetensi sehingga kompetensi akan semakin berkembang dan berguna untuk kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Berdasarkan hasil uji signifikansi dalam penelitian ini ditemukan bahwa motivasi sebagai intervening variabel mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pernyataan ini juga berarti bahwa variabel motivasi cukup signifikan untuk menjadi perantara antara variabel independent yaitu kompensasi dengan variabel dependent yaitu kinerja. Berdasarkan hasil analisa deskriptif menunjukkan jika indikator motivasi memberikan gambaran kesesuaian dengan yang dimiliki oleh Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Penelitian yang dilakukan oleh Dian, Surepno dan Nugrahaeni (2020) menyatakan bahwa motivasi dapat memberikan efek yang tinggi terhadap pegawai yang mendapatkan rasa puas saat bekerja, sehingga motivasi dapat memiliki pengaruh yang selaras dengan adanya pelatihan kerja yang diperoleh sehingga menimbulkan kepuasan dan berdampak terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Paramarta dan Astika (2020) menyatakan bahwa semakin tingginya motivasi seorang pegawai maka akan mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Langda dan Nur (2021) menyatakan bahwa motivasi memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menjelaskan bahwa apabila perilaku tersebut mengarah pada sebuah obyek atau sasarannya maka dengan motivasi tersebut akan didapatkan pencapaian target atau sasaran sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektifitas kerja dapat dicapai.

Meskipun demikian untuk meningkatkan performa pegawai yang optimal indikator motivasi ini perlu diperhatikan oleh manajemen agar terus meningkatkan kompensasi dan mempengaruhi kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

#### **4. KESIMPULAN**

Setelah melalui proses penelitian, akhirnya peneliti dapat menarik kesimpulan penelitian sesuai dengan permasalahan dalam penelitian yaitu:

1. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Indikator kompetensi menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau tidak memiliki potensi yang besar dalam perkembangan yang baik dalam meningkatkan kinerja.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Indikator kompensasi menunjukkan bahwa adanya kesesuaian kompensasi pada setiap jabatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat meningkatkan kinerja

3. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap motivasi dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating. Indikator variabel menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau belum memiliki potensi yang besar dalam mendorong kompetensi pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau untuk menghasilkan motivasi yang tinggi sehingga suasana kerja yang lebih baik belum tercipta.
4. Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau
5. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Indikator menunjukkan bahwa seluruh motivasi yang dimiliki pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau memiliki potensi yang besar dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik.
6. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Indikator menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai diterima oleh pegawai Sekda berpengaruh terhadap motivasi yang dimiliki pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sehingga memiliki potensi yang besar dalam menghasilkan kinerja.

Saran dalam penelitian ini bagi pimpinan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau agar terus berkesinambungan untuk menerapkan kompensasi yang layak dan pengembangan karir yang memotivasi karyawannya sehingga berdampak pada *employee engagement* yang mendukung untuk mengatasi kejenuhan kerja dan meningkatkan kompetensi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bagi pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau agar dalam pelaksanaan tugas dan pengabdian sebagai pelayan publik di sektor aviasi agar hendaknya terus melakukan peningkatan dan pengembangan diri agar dapat memberikan pelayanan yang *excellent* kepada masyarakat karena semakin tinggi kualitas pekerjaan, pegawai harus terus berupaya dalam melakukan perbaikan-perbaikan yang berkesinambungan selama bekerja serta agar dapat memberikan solusi pada setiap tantangan dalam operasional pekerjaan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ghamdi, F. (2018). Total quality management and organizational performance: A possible role of organizational culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186–200
- Dewi, Puspa, Budiyanto, & Agustedi. (2020). The role of loyalty in moderating the effect of work load on employee performance. *Accounting*, 6(7), 1217–1226. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.9.005>
- Andreas Susanto, Ernani Hadiyati dan Kohar Adi Setia. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Dalam Masa Pandemi (Studi pada Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di kantor Pertanahan Kabupaten Malang). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Gajayana Malang*
- Dian Pujiatma Vera Subchanifa, Surepno dan Nugraheni Istiqoma. (2020). Stres Kerja, Kompetensi, Kompensasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah Pati). *Jurnal Manajemen STAI Pati, Institut Agama Islam Negeri Kudus*



- Eka, R. P. A., Gede, S. W., & Kerti, Y. N. N. (2019). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(8), 424–441
- Ghozali, I. (2017). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Langda Aditya Wijaya dan Nur Laily. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior* (3rd ed.). McGraw-Hill: Kogulensha Ltd
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Noor, S. U. (2019). Understanding the effect of interpersonal communication on job performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 448–453
- Panagiotopoulos, G., Petta, E., & Karanikola, Z. (2018). The Contribution Of Motivation To Job Satisfaction: A Survey Of Technological Educational Institute Employees Of Western Greece. *European Journal of Training and Development Studies*, 5(3), 18–26
- Paramarta, W. A., & Astika, I. P. P. (2020). Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. *Widya Manajemen*, 2(2), 9–26.
- Pattnaik, S., & Pattnaik, S. (2020). Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Poernomo, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Primarindo Asia Infrastruktur, Tbk. *Jurnal ISSN 2355-9357 Vol 3 No 2*, 3(2)
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Susanto, R. (2022). *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja*. Tesis Publikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Semarang.
- Wahid, F. (2015). Impact of job satisfaction on Employee Performance. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences Salman Bin Abdul Aziz University*, 2(1)