

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA YANG  
DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASIONAL (STUDI PADA ASN  
PEMERINTAH KOTA PEKALONGAN)**

***THE EFFECT OF COMPETENCE AND MOTIVATION ON PERFORMANCE  
MEDIATED BY ORGANIZATIONAL COMMITMENT (A STUDY OF  
PEKALONGAN CITY GOVERNMENT ASN)***

**Andi Haryanto<sup>1</sup>, Endang Tjahjaningsih<sup>2</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Stikubank Semarang

E-mail: andiharyanto2006@gmail.com<sup>1</sup>, naning@edu.unisbank.ac.id<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of competence and motivation on organizational commitment and its impact on the performance of Civil Servants (ASN) within the Government of Pekalongan City. The findings indicate that both competence and motivation have a positive effect on organizational commitment. Furthermore, competence and motivation are proven to positively influence ASN performance. Organizational commitment also shows a positive effect on performance and functions as a mediating variable in the relationship between competence and performance, as well as between motivation and performance. These results highlight the importance of enhancing ASN competence and motivation to strengthen organizational commitment, which ultimately leads to optimal performance improvement.*

**Keywords:** Competence, Motivation, Organizational Commitment, Civil Servant Performance, Mediation.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap komitmen organisasional serta dampaknya terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Pekalongan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional ASN. Selain itu, kompetensi dan motivasi juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja ASN. Komitmen organisasional ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja ASN, maupun antara motivasi dan kinerja ASN. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi dan motivasi ASN untuk memperkuat komitmen organisasional yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara optimal.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Motivasi, Komitmen Organisasional, Kinerja ASN, Mediasi.

**PENDAHULUAN**

Penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat

melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan

prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam pasal 258 ayat (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 menyebutkan bahwa daerah melaksanakan pembangunan untuk peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat, kesempatan kerja, lapangan berusaha, meningkatkan akses dan kualitas pelayanan publik dan daya saing Daerah.

Sejalan dengan hal tersebut diatas, dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pasal 11, salah satu tugas ASN adalah memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Sehingga dalam pelaksanaan tugas tersebut dibutuhkan ASN yang memiliki kompetensi dan berkinerja bagus.

Tugas akan dapat dicapai dengan baik melalui kinerja yang positif dari pegawainya, sebaliknya organisasi akan menghadapi hambatan dalam pelaksanaan tugas manakala kinerja para pegawai tidak efektif dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang dinginkan oleh organisasi. Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya. Menurut Mangkunegara (2011) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi pendefinisian kinerja mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan satuan waktu atau ukuran tertentu.

Usaha untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai diperlukan kompetensi yang baik. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut

kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang di landasi atas keterampilan dan pengetahuan. Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang cukup baik, ini dibuktikan dengan masih rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai. Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memuaskan diperlukan kompetensi berupa pengetahuan yang luas dan keterampilan yang memadai yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Selain itu untuk dapat menciptakan pegawai yang memiliki kinerja optimal, maka salah satu aspek yang tidak kalah penting untuk diperhatikan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Menurut Robbins (2002) motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Sedangkan menurut Gibson (1985) motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku.

Faktor selanjutnya adalah komitmen organisasi. Berbagai macam penjelasan mengenai pengertian komitmen organisasi menurut para ahli diantaranya komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins (2008) keterlibatan pekerjaan yang

tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Sedangkan menurut Luthan (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu Silen (2016), Anggraeni dan Helmy (2020) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sedangkan Srikaningsih dan Setyadi (2015) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya penelitian Andriani et al. (2017), Dahliyanti dan Adriani (2023) menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sedangkan Srikaningsih dan Setyadi (2015) menyatakan motivasi kerja tidak memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kemudian hasil penelitian Hastuti (2018), Sari et al. (2019) menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, beda halnya dengan hasil penelitian Kurniawan et al. (2022) yang menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Erlani et al. (2024), Nursangadah dan Tjahjaningsih (2017) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional pegawai dengan kinerja. Sedangkan Srikaningsih dan Setyadi (2015) menyatakan Komitmen Organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

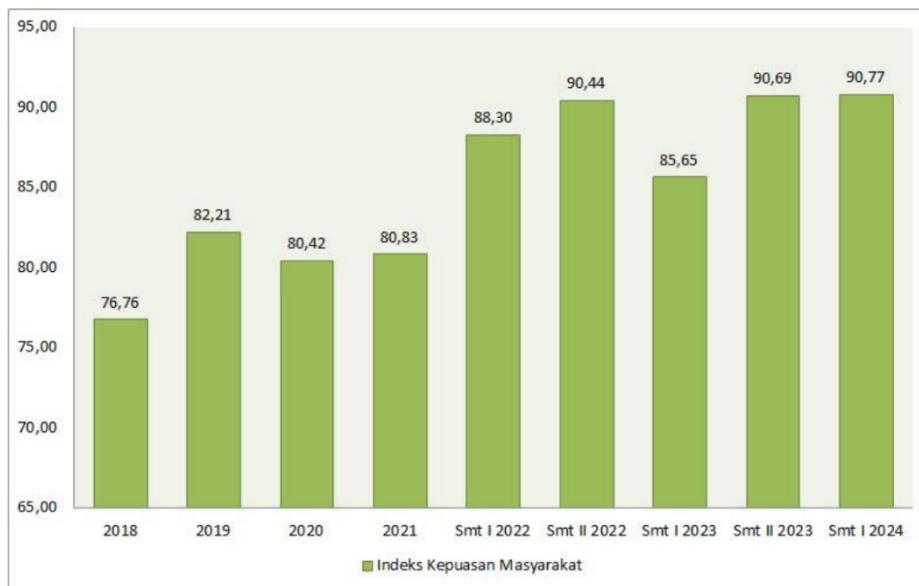
Anggraeni dan Helmy (2020), Martini et al. (2020) menunjukkan komitmen organisasi mampu memediasi kompetensi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Nursangadah dan Tjahjaningsih (2017) menyatakan komitmen organisasi tidak memediasi kompetensi terhadap kinerja pegawai. Kemudian Dahliyanti dan Adriani (2023), Nawangsari et al. (2023) menunjukkan variabel komitmen organisasi memediasi secara penuh hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja. Sedangkan Srikaningsih dan Setyadi (2015) menyatakan variabel komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja.

Salah satu tugas ASN adalah memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Untuk melaksanakan tugas ini dibutuhkan ASN yang memiliki kompetensi dan berkinerja bagus. Demikian halnya dengan Pemerintah Kota Pekalongan sebagai organisasi publik terus berupaya memberikan pelayanan publik terbaik untuk masyarakat. Salah satu indikator pelayanan yang baik adalah adanya perasaan puas dari masyarakat. Namun kenyataan di lapangan sering kita menjumpai aduan masyarakat yang merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan, baik secara langsung maupun melalui media sosial.

Dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik sebagaimana diamanatkan pada Peraturan Menteri Pelayanan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, maka dilakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik di Lingkungan Pemerintah Kota Pekalongan.

Untuk menilai kualitas pelayanan publik dilakukan Survei Kepuasan Masyarakat yang dilakukan secara berkala minimal satu tahun sekali. Hal ini merupakan salah satu upaya yang

dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.



**Gambar 1.** Grafik Indeks Kepuasan Masyarakat Pemerintah Kota Pekalongan

Sumber: <https://organisasi.pekalongankota.go.id/berita/hasil-survei-kepuasan-masyarakat-kota-pekalongan-tahun-20212024.html>

Pada grafik diatas menunjukkan Indeks Kepuasan Masyarakat Pemerintah Kota Pekalongan selama 6 tahun mengalami fluktuasi/tidak menentu oleh sebab itu peningkatan kinerja ASN menjadi hal yang harus dititikberatkan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, antara peneliti satu dengan peneliti lainnya terdapat hasil yang berbeda. Hastuti (2018), Sari et al. (2019) menunjukkan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan menurut Kurniawan et al. (2022) Motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Silen (2016) dan Anggraeni dan Helmy (2020) menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun Srikaningsih

dan Setyadi (2015) menunjukkan Kompetensi dosen tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada Universitas Negeri di Kalimantan Timur.

Andriani et al. (2017), Dahliyanti dan Adriani (2023) menyatakan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan Srikaningsih dan Setyadi (2015) menyatakan motivasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada Universitas Negeri di Kalimantan Timur.

Penelitian Nursangadah dan Tjahjaningsih (2017), Kapisan et al. (2020) menunjukkan Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Sedangkan penelitian Srikaningsih dan Setyadi (2015) menunjukkan Komitmen

Organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dosen di Universitas Negeri di Kalimantan Timur.

## METODE

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2024).

Pendekatan deskriptif merupakan metode penelitian yang bersifat menggambarkan atau mendeskripsikan atau memotret apa yang terjadi pada objek yang diteliti (Sugiyono, 2024).

### Populasi dan Sampel

#### Populasi

Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan dijadikan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2024). Oleh karena itu berdasar definisi di atas, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN yang berstatus PNS di lingkungan Pemerintah Kota Pekalongan yang berjumlah 2666 orang, dimana data ini didapat dari Simpeg per 10 Januari 2025.

#### Sampel

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono 2024). Penggunaan teknik purposive sampling dipilih karena posisi responden tersebar di beberapa OPD, sehingga memungkinkan peneliti untuk memperoleh hasil yang lebih spesifik dan terfokus. Karena identifikasi populasi dalam penelitian ini telah baik, maka peneliti memutuskan untuk menggunakan metode Slovin untuk menentukan jumlah sampel. Rumus yang digunakan adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan:

$n$  adalah jumlah sampel minimal

$N$  adalah jumlah anggota populasi

$e$  adalah *sampling error* ditentukan 10 %

Maka perhitungannya adalah

$$n = \frac{2666}{1 + 2666 \cdot 0,1^2}$$

$n = 96,4$  atau dibulatkan menjadi 96 sampel.

Supaya penelitian ini menghasilkan temuan yang kuat dan dapat diandalkan, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 120 responden.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Demografi Responden

Dari 122 kuesioner yang diperoleh, data kemudian diolah dan diperoleh informasi tentang data demografi responden yang menjadi sampel penelitian. Data demografi responden antara lain OPD, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

**Tabel 1. Demografi Responden**

Keterangan	Jumlah (orang)	Percentase (%)
Jenis Kelamin :		
Laki - laki	49	40,2

Perempuan	73	59,8
Usia :		
18 - 27 Tahun	5	4,1
28 - 37 Tahun	43	35,2
38 - 47 Tahun	47	38,5
> 48 Tahun	27	22,1
Pendidikan Terakhir :		
SMA atau dibawahnya	4	3,3
D3	20	16,4
S1	83	68,0
Pasca Sarjana	15	12,3
Masa Kerja :		
< 5 Tahun	33	27,0
6 - 13 Tahun	21	17,2
14 - 19 Tahun	33	27,0
> 20 Tahun	35	28,7

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (59,8%) dan laki-laki sebanyak 40,2%. Dari segi usia, responden terbanyak berada pada rentang 38–47 tahun (38,5%), disusul usia 28–37 tahun (35,2%), usia di atas 48 tahun (22,1%), dan usia 18–27 tahun (4,1%). Tingkat pendidikan terakhir didominasi oleh lulusan S1 (68%), kemudian D3 (16,4%), Pascasarjana (12,3%), dan SMA atau di bawahnya (3,3%). Berdasarkan masa kerja, responden dengan pengalaman kerja lebih dari 20 tahun berjumlah paling banyak (28,7%), diikuti kelompok masa kerja 14–19 tahun dan kurang dari 5 tahun yang masing-masing

sebesar 27%, serta masa kerja 6–13 tahun sebesar 17,2%.

#### **Uji Instrumen Penelitian Pengujian Validitas**

Tahap awal pada pengujian validitas adalah melakukan analisis kecukupan sampel penelitian. Kecukupan sampel pada penelitian dapat dilihat dari nilai output KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) dan *Bartlett's Test* yang menunjukkan nilai  $> 0,5$  yang berarti sampel dinyatakan cukup untuk dilakukan uji selanjutnya dan valid. Adapun hasil analisis validitas data sebagai berikut:

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Nilai KMO	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Keterangan
1	Kompetensi (X1)	0,938	X1.1	0,852	0,4	Valid
			X1.2	0,859	0,4	Valid
			X1.3	0,792	0,4	Valid
			X1.4	0,866	0,4	Valid
			X1.5	0,793	0,4	Valid
			X1.6	0,861	0,4	Valid

			X1.7	0,854	0,4	Valid
			X1.8	0,871	0,4	Valid
			X1.9	0,839	0,4	Valid
			X1.10	0,741	0,4	Valid
			X1.11	0,851	0,4	Valid
2	Motivasi (X2)	0,914	X2.1	0,738	0,4	Valid
			X2.2	0,769	0,4	Valid
			X2.3	0,738	0,4	Valid
			X2.4	0,607	0,4	Valid
			X2.5	0,803	0,4	Valid
			X2.6	0,720	0,4	Valid
			X2.7	0,779	0,4	Valid
			X2.8	0,795	0,4	Valid
			X2.9	0,672	0,4	Valid
			X2.10	0,663	0,4	Valid
			X2.11	0,741	0,4	Valid
			X2.12	0,664	0,4	Valid
			X2.13	0,688	0,4	Valid
			X2.14	0,797	0,4	Valid
3	Komitmen Organisasional (Y1)	0,912	Y1.1	0,680	0,4	Valid
			Y1.2	0,883	0,4	Valid
			Y1.3	0,863	0,4	Valid
			Y1.4	0,807	0,4	Valid
			Y1.5	0,881	0,4	Valid
			Y1.7	0,652	0,4	Valid
			Y1.8	0,677	0,4	Valid
			Y1.9	0,669	0,4	Valid
			Y1.10	0,877	0,4	Valid
			Y1.11	0,839	0,4	Valid
			Y1.12	0,816	0,4	Valid
4	Kinerja (Y2)	0,941	Y2.1	0,709	0,4	Valid
			Y2.2	0,838	0,4	Valid
			Y2.3	0,893	0,4	Valid
			Y2.4	0,860	0,4	Valid
			Y2.5	0,895	0,4	Valid
			Y2.6	0,883	0,4	Valid
			Y2.7	0,758	0,4	Valid
			Y2.8	0,854	0,4	Valid
			Y2.9	0,866	0,4	Valid
			Y2.10	0,846	0,4	Valid
			Y2.11	0,888	0,4	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025

Pada tabel 2 menunjukkan hasil uji validitas, Dimana masing-masing variabel memiliki nilai KMO yang > 0,5

sehingga dapat dinyatakan bahwa syarat kecukupan sampel telah terpenuhi dan loading factor keseluruhan > 0,4 pada

setiap indikatornya sehingga dapat dinyatakan bahwa semua indikator valid, oleh karena itu dapat dianalisis lebih lanjut.

### Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas suatu variabel dapat dilihat dari hasil uji statistik

*Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$  maka variabel tersebut reliabel. Semakin nilai alpha mendekati nilai 1 maka nilai reliabilitas data akan semakin terpercaya atau andal. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel 3 dibawah ini:

**Tabel 3.** Hasil Pengujian Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
1	Kompetensi	0,956	0,7	reliabel
2	Motivasi	0,930	0,7	reliabel
3	Komitmen Organisasional	0,938	0,7	reliabel
4	Kinerja	0,959	0,7	reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2025

Pada tabel 3 diatas, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$  sehingga semua variabel dapat dinyatakan reliabel atau andal.

### Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan penghitungan analisis data dengan SPSS, dapat

diketahui hubungan antar variabel independent yaitu kompetensi dan motivasi terhadap variabel dependen kinerja. Untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan variabel independent dengan variabel dependen dengan cara menggunakan analisis regresi. Ringkasan hasil analisis penghitungan regresi dapat ditunjukkan pada tabel 4.

**Tabel 4.** Ringkasan Analisis Regresi Model I dan Model II

Keterangan	Uji Model			Uji Hipotesis			Hasil
	Adj R <sup>2</sup>	F	Sig	$\beta$	t	Sig	
Model Regresi I  Kompetensi dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasional  Y1 = 0,576 X1 + 0,252 X2	0,617	98,429	0,000				

Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional				0,576	6,309	0,000	H1 Diterima
Motivasi terhadap Komitmen Organisasional				0,252	2,755	0,007	H2 Diterima
Model Regresi II  Kompetensi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja  $Y_2 = 0,281X_1 + 0,220X_2 + 0,432Y_1$	0,727	108,589	0,000				
Kompetensi terhadap Kinerja				0,281	3,160	0,002	H3 Diterima
Motivasi terhadap Kinerja				0,220	2,772	0,006	H4 Diterima
Komitmen Organisasional terhadap Kinerja				0,432	5,587	0,000	H5 Diterima

Sumber: Data yang diolah, 2025

### Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tujuan dari uji koefisien determinasi adalah untuk mengetahui sejauh mana kemampuan variabel independent (X) dalam menjelaskan variabel dependen (Y).

1. Regresi Model I : Kompetensi dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasional  
Pada tabel 4, nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) pada persamaan Model Regresi I :  $Y_1 = 0,576 X_1 + 0,252 X_2$ , memiliki nilai

koefisien determinasi sebesar 0,617 atau 61,7%, hal ini menunjukkan bahwa variabel independent (Kompetensi dan Motivasi) mampu menjelaskan variabel dependen (Komitmen Organisasional) sebesar 61,7%, sedangkan sisanya sebesar 38,3% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model yang sedang diteliti.

2. Regresi Model II: Kompetensi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Selanjutnya berdasarkan tabel 4 menunjukkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) pada persamaan Model Regresi II :  $Y_2 = 0,281X_1 + 0,220X_2 + 0,432Y_1$ , memiliki nilai koefisien determinasi sebesar 0,727 atau 72,7%, hal ini menunjukkan bahwa variabel independent (Kompetensi, Motivasi dan Komitmen Organisasional) mampu menjelaskan variabel dependen (Kinerja) sebesar 72,7%, sedangkan sisanya sebesar 27,3% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model yang sedang diteliti.

### **Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)**

Uji signifikansi simultan digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara variabel independent terhadap variabel mediatornya dan terhadap variabel dependennya.

1. Uji F Model I : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasional

Pada tabel 4 pada Model I memiliki nilai F hitung sebesar 98,429 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel independent (Kompetensi dan Motivasi) berpengaruh secara

simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen (Komitmen Organisasional).

2. Uji F Model II : Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Berdasarkan tabel 4 pada Model II memiliki nilai F hitung sebesar 108,589 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel independent (Kompetensi, Motivasi dan Komitmen Organisasional) berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen (Kinerja).

### **Pengujian Hipotesis (Uji – t)**

Uji t merupakan uji statistic untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independent secara individu dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji t dilakukan dengan menggunakan signifikansi  $0,05 (\alpha = 5\%)$ . Adapun hasil uji t adalah sebagai berikut:

1. Uji Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis pertama ( $H_1$ ) dalam penelitian ini adalah bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan tabel 4 diketahui kompetensi memiliki nilai  $\beta = 0,576$  dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi maka akan berpengaruh positif, dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi di bawah standar ( $< 0,05$ ) sehingga hipotesis pertama ini diterima.

2. Uji Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini adalah bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan tabel 4 diketahui

motivasi memiliki nilai  $\beta = 0,252$  dengan nilai signifikansi  $0,007 < 0,05$ , ini berarti bahwa semakin besar motivasi maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi di bawah standar ( $< 0,05$ ) sehingga hipotesis kedua ini diterima.

### 3. Uji Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini adalah bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan tabel 4 diketahui kompetensi memiliki nilai  $\beta = 0,281$  dengan nilai signifikansi  $0,002 < 0,05$ , ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi di bawah standar ( $< 0,05$ ) sehingga hipotesis ketiga ini diterima.

### 4. Uji Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini adalah bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan tabel 4 diketahui motivasi memiliki nilai  $\beta = 0,220$

### 1. Uji Mediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional

dengan nilai signifikansi  $0,006 < 0,05$ , ini berarti bahwa semakin besar motivasi maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi di bawah standar ( $< 0,05$ ) sehingga hipotesis keempat ini diterima.

### 5. Uji Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Hipotesis kelima (H5) dalam penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan tabel 4 diketahui komitmen organisasional memiliki nilai  $\beta = 0,432$  dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , ini berarti bahwa semakin besar komitmen organisasional maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi di bawah standar ( $< 0,05$ ) sehingga hipotesis kelima ini diterima.

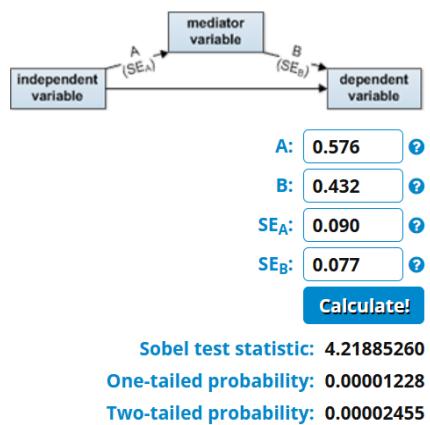
### Uji Mediasi (Uji Sobel Test)

Uji Mediasi (Uji Sobel Test) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji apakah suatu variabel mediasi (mediator) secara signifikan menjembatani hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y).

**Tabel 5.** Hasil Analisis Regresi

Variabel	Standar Error	Standar coefficients beta
Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional	0,090 (SEA)	0,576 (A)
Komitmen Organisasional terhadap Kinerja	0,077 (SEB)	0,432 (B)

Sumber: Data yang diolah, 2025



**Gambar 2.** Hasil Kalkulator Sobel Test

Berdasarkan gambar Gambar 2 Hasil Kalkulator Sobel Test, nilai sobel test statistic adalah 4.21885260 menunjukkan efek mediasi yang kuat. Nilai p (probabilitas) : One-tailed p-value = 0.00001228 dan Two-tailed p-value = 0.00002455. Keduanya < 0.05 berarti hasilnya signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi

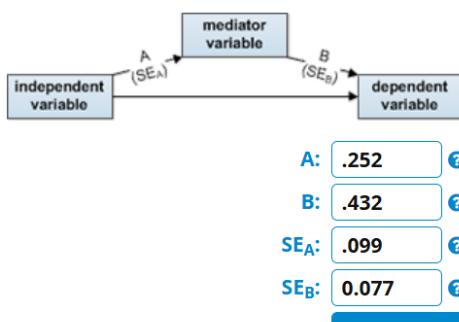
memengaruhi kinerja secara signifikan melalui komitmen organisasional. Artinya, komitmen organisasional merupakan mediator yang signifikan. Maka bisa disimpulkan bahwa H6 yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara Kompetensi terhadap Kinerja diterima.

## 2. Uji Mediasi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional

**Tabel 6.** Hasil Analisis Regresi

Variabel	Standar Error	Standar coefficients beta
Motivasi terhadap Komitmen Organisasional	0,099 (SEA)	0,252 (A)
Komitmen Organisasional terhadap Kinerja	0,077 (SEB)	0,432 (B)

Sumber: Data yang diolah, 2025



**Gambar 3.** Hasil Kalkulator Sobel Test

Berdasarkan gambar Gambar 3 Hasil Kalkulator Sobel Test, nilai sobel test sebesar 2.32 artinya terdapat pengaruh mediasi yang signifikan. Selanjutnya nilai p (probabilitas) : One-tailed  $p = 0.0102$  dan Two-tailed  $p = 0.0204$ . Keduanya juga menunjukkan hasil nilai yang signifikan karena  $p < 0.05$ .

Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi secara signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja. Ini berarti bahwa sebagian pengaruh motivasi terhadap kinerja terjadi melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi. Maka bisa disimpulkan bahwa  $H_7$  yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja diterima.

## PENUTUP

### Simpulan

Dari analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan hasil sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional ASN di lingkungan Pemerintah Kota Pekalongan.
2. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional ASN di lingkungan Pemerintah Kota Pekalongan.
3. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Kota Pekalongan.
4. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Kota Pekalongan.
5. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Kota Pekalongan.
6. Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara Kompetensi

terhadap Kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Kota Pekalongan.

7. Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Kota Pekalongan.

## Saran

Bagi penelitian selanjutnya agar berjalan dengan lancar dan memperoleh hasil yang memuaskan, peneliti harus menguasai metode pengolahan data. Selanjutnya guna memperoleh hasil penelitian yang lebih akurat selain menggunakan kusisioner, data bisa diperkuat menggunakan metode wawancara.

Untuk memperkaya penelitian yang bertujuan mengukur kinerja, selanjutnya bisa menggunakan faktor-faktor lain seperti karakteristik pekerjaan, *employe engagement*, pengalaman kerja, budaya organisasi dan kompensasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriani Y., Djamil M. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Tenaga Kesehatan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kualitas Pelayanan Di RSUD Cileungsi. *Jurnal article Indikator*, 1-16.
- Anggraeni L., Helmy I. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *JIMMBA (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi)*, 2(2), 271-280.
- Dahliyanti D., Adriani Z. (2023). Peran Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening.

- Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu), 12 (01), 143-155.
- Dharmanegara I.B.A., Sitiari N.W. , Adelina M.E., (2016).*The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar. IOSR Journal of Business and Management*,18, 41-50
- Dominicus M. Rudi S, Maridjo H.H. (2023). Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi: Studi Pada Guru Tetap Perwakilan Surabaya 2 Yayasan Yohannes Gabriel. *Jurnal Sosial dan Sains*, 3 (9), 1144-1164.
- Ekasari, S., Hartanto., Shu, E., Yahya., & Setiawan, R. (2023). *The Effect of Motivation, Competence and Organizational Commitment on Performance of Employees in Food and Beverage Manufacturing Company. JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9 (3), 844 – 849.
- Erlani, Hendri M.I., Kalis M.C.I. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Drs. Jacobus Luna,M.Si Kabupaten Bengkayang Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 12 (02), 190-211.
- Fuad, Mas'ud (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gani, H.M.U., Nur, M., Mallongi, H.S., Rusjdin, H. (2018). *The Impacts of Competence, Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Lecturers' Performance. IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 11(1), 17-25.
- Garaika, Jatiningrum C., (2020).*The Mediating of Organizational Commitment on Work Motivation and Lecturer Performance: The Four-Dimensional Model of Organizational Commitment. Turismo Estudos & Práticas (UERN)*, 04, 1-13.
- Gibson JL., Ivancevich JM., Donnelly JH. (1985). Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses. Jilid 1 Edisi Kelima (Terjemahan). Jakarta : Erlangga.
- Hastuti, Dwi. (2018). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Kepuasan Terhadap Kinerja Kader Kesehatan Dengan Komitmen Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Puskesmas Pagiyanten Kabupaten Tegal). *Jurnal Magisma*, 6 (1), 23-34.
- Kapisan M.N., Suharto, Subagja I.K., (2020).*Relationship of Leadership and Competence with Organizational Performance: Organizational Commitments as Mediation Variables in Pt. Bhakti Nusantara Gas. East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 3, 294-301.
- Krismiyati S., Karmela L., Djuniardi D., (2024). *The Influence of Competence, Work Environment and Work Family Conflict on Performance Mediated by Organizational Commitment (Survey of Public Junior High School Teachers in Kuningan Sub-District)*. *Journal of Social Research*, 3 (5), 1135-1147.
- Kurniasari I.C., Thoyib A., Rofiaty. (2018). Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi

- Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8 (2), 352 – 371.
- Kurniawan H., Ali H., Hendrian H.(2022). *The Role Of Organizational Commitment As A Mediation Variable Of Compensation And Motivation On The Performance Of Bukit Duabelas National Park Employees. Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 3, 924-943.
- Marhayani, Musnadi S., & Ibrahim M. (2019). *Effect Of Competence And Employee Commitment To Employee Performance: Job Satisfaction As A Mediator (Study On Watering Office Of Aceh Province). International Journal of Business Management and Economic Review*, 2 (01), 15-27.
- Martini I.A.O., Supriyadinata A. A. N. E., Sutrisni K.E., Sarmawa I.W.G., (2020). *The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment, Cogent Business & Management*, 7, 1-12.
- Murgianto, Sulasmri S., Suhermin. (2016). *The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java. International Journal of Advanced Research*, 3, 378-396.
- Nafsiyah W., Cahyono D., Sanosra A., (2024). *The Influence Of Training, Competence, And Commitment On Employee Performance Mediated By Work Discipline At The Regional Personnel Agency Of Lumajang Regency. Jurnal Ekonomi*, 13 (03), 613-625.
- Nawangsari E., Mintarti, Sudjatno, (2023). *Organizational Commitment Mediating The Influence Of Training And Work Motivation On Employee Performance. Interdisciplinary Social Studies*, 2(4), 1801-1815.
- Nursangadah, Tjahjaningsih E. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Balai Diklat Keagamaan Semarang). Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank Ke-3, 629-639.
- Onang Y., Djawoto, Prijatib. (2023). *The Influence Of Competence, Motivation And Career Development On Nurse Performance Mediated By Organizational Commitment At Dr.Tc.Hillers Maumere Regional General Hospital. JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 07 (02), 414-419.
- Permana B.S., Marbawi, Qamarius I. (2019). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PAG. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-Mind)*, 4 (2), 94-110.
- Rachman, M.M. (2022). *The Impact Of Motivation On Performance: The Role Of Organizational Commitment. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 15 (3), 377-393.
- Renyut B. C., Modding H. B., Bima J., Sukmawati St. (2017). *The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19 (11), 18-29.

- Robbins SP. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima (Terjemahan). Jakarta : Erlangga.
- Rosidi I., Santosa A.B. (2018). Pengaruh Kompetensi Profesional Dan Efikasi Guru Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Komitmen Organisasional (Studi pada guru SMP di Kecamatan Gunungwungkal). *Telaah Manajemen*, 15, 38-55.
- Sari P.I., Marbawi, Murhaban. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada SMK 1 Lhoksukon. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-Mind)*, 4 (2), 67-77.
- Sari R.M., Dewi I.M., (2020). *The Role of Organizational Commitment Mediation on the Effect of Compensation and Motivation on Performance*. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7 (4), 90-102.
- Silen A.P. (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi (Studi Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran ( PIP ) Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 23 (2), 174– 185.
- Srikaningsih, A. & Setyadi, Dj. (2015). *The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia*. *European Journal of Business and Management*, 7 (17), 208-219.
- Sugiyono (2024). Metode Penelitian Kuantitatif. Edisi Ke-3 Cetakan Ke-4. Bandung : Penerbit Alfabeta.