

# Analisis Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Prestasi Kerja pada Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan

Novaliana <sup>1\*</sup>, Subarto <sup>2</sup>, Umi Rusilowati <sup>3</sup>

<sup>1\*,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Provinsi Banten, Indonesia.

*Corresponding Email:* novamber1221@gmail.com <sup>1\*</sup>

## Article History

Received: 14 Agustus 2026.  
Revised: 20 September 2026.  
Accepted: 10 Oktober 2026.  
Available online: 20 Oktober 2026.  
Published: 1 Januari 2027.

## Keyword

Work Motivation; Organizational Climate; Competence; Employee Performance; Work Achievement; SmartPLS 4.0.

## Kata Kunci

Motivasi Kerja; Iklim Organisasi; Kompetensi; Kinerja Pegawai; Prestasi Kerja; Smart Partial Least Square (PLS) 4.0.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work motivation, organizational climate, and competence on employee performance, mediated by work achievement, at the South Tangerang City Land Office. The research employs a quantitative survey method with an associative approach, utilizing numerical data and statistical analysis through a saturated sampling technique. The sample consists of 139 employees from the South Tangerang City Land Office, and the data were processed using SmartPLS 4.0. The results indicate that work motivation has a positive and significant effect on work achievement, as do organizational climate and competence. However, work motivation and competence have positive but statistically insignificant effects on employee performance, while organizational climate has a positive and significant impact. Additionally, work achievement shows a negative but insignificant effect on employee performance.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, iklim organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, yang dimediasi oleh prestasi kerja di Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan. Metode yang digunakan adalah survei kuantitatif dengan pendekatan statistik asosiatif, menggunakan data numerik dan analisis statistik dengan teknik sampel jenuh. Sampel berjumlah 139 pegawai dari Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan, dan data dianalisis menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, begitu pula iklim organisasi dan kompetensi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sebaliknya, motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, prestasi kerja menunjukkan pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 1. Pendahuluan

Pelayanan pertanahan merupakan salah satu bentuk pelayanan publik yang memiliki peran strategis karena berkaitan langsung dengan kepastian hukum, administrasi pertanahan, dan kebutuhan masyarakat. Dalam penyelenggaraannya, kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Pegawai Kantor Pertanahan dituntut mampu melaksanakan pekerjaan secara profesional, akuntabel, tepat waktu, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan. Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan memiliki tingkat aktivitas pelayanan yang relatif tinggi seiring dengan pertumbuhan pembangunan, mobilitas penduduk, dan kebutuhan masyarakat terhadap layanan pertanahan. Kondisi tersebut menuntut pegawai yang profesional, adaptif, dan mampu bekerja secara efektif dalam menghadapi beban kerja yang dinamis. Meskipun berbagai upaya peningkatan kualitas SDM telah dilakukan melalui bimbingan teknis, pelatihan kompetensi, dan penerapan sistem layanan berbasis digital, masih ditemukan permasalahan berupa ketidakseimbangan penyelesaian tugas antarpegawai, keterlambatan pekerjaan, permasalahan kedisiplinan, serta ketergantungan terhadap pegawai tertentu dalam pelaksanaan pekerjaan teknis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai belum sepenuhnya konsisten. Fenomena tersebut tercermin dalam capaian kinerja Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan selama periode 2021–2025. Rata-rata capaian kinerja satuan kerja hanya sebesar 75,55% dan termasuk kategori tercapai cukup, sedangkan capaian kinerja.

Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) hanya sebesar 59,68% dan berada dalam kategori tidak tercapai. Kondisi yang lebih mengkhawatirkan terlihat pada penurunan capaian kinerja satuan kerja dari 90,35% pada tahun 2024 menjadi 42,78% pada tahun 2025. Sebaliknya, beberapa indikator seperti PNBP, capaian anggaran, dan penerimaan fisik selesai telah mencapai kategori baik. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja belum berlangsung secara konsisten pada seluruh aspek pekerjaan. Selain kinerja organisasi, permasalahan juga terlihat pada prestasi kerja pegawai. Data tahun 2024–2025 menunjukkan adanya penurunan pada nilai akuntabilitas (SAKIP) dari realisasi 83,85 menjadi 80,41 dan penurunan nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) dari 89,72 menjadi 88,66. Penurunan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam

mempertahankan pencapaian hasil kerja belum sepenuhnya konsisten. Sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya menggambarkan capaian aktual, belum konsistennya penghargaan berbasis prestasi, serta belum kuatnya budaya kerja berorientasi prestasi menjadi permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian. Salah satu faktor yang diduga berperan dalam pembentukan kinerja dan prestasi kerja adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan dorongan yang mengarahkan intensitas, arah, dan ketekunan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Data motivasi kerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan menunjukkan bahwa secara umum terdapat peningkatan pada kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, dan aktualisasi diri selama 2023–2025. Namun, aspek kebutuhan harga diri mengalami penurunan dari 79% pada tahun 2024 menjadi 76% pada tahun 2025. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa penghargaan dan pengakuan terhadap hasil kerja pegawai belum sepenuhnya konsisten, sehingga masih diperlukan penguatan motivasi agar pegawai mampu mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerjanya. Faktor berikutnya adalah iklim organisasi. Iklim organisasi menggambarkan persepsi pegawai terhadap struktur, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, penanganan konflik, dan identitas dalam organisasi. Kondisi iklim organisasi di Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan menunjukkan adanya perbaikan selama periode 2021–2025, dari kondisi yang pada awal periode didominasi kategori tidak baik menjadi kategori baik pada akhir periode. Meskipun demikian, permasalahan komunikasi internal, koordinasi antarunit, pola kerja individual, dan belum optimalnya dukungan organisasi sebelumnya menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan aspek yang penting dalam membentuk perilaku dan hasil kerja pegawai. Kompetensi juga menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

Pegawai Kantor Pertanahan membutuhkan pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan menggunakan aplikasi pertanahan, serta kompetensi pelayanan publik. Namun, masih ditemukan kesenjangan penguasaan sistem dan aplikasi layanan pertanahan serta ketidakmerataan akses pelatihan dan pengembangan kompetensi. Kondisi tersebut diperkuat oleh data Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IPASN), yang menunjukkan bahwa realisasi indeks mengalami penurunan dari 90,16 pada tahun 2024 menjadi 67,95 pada tahun 2025. Meskipun capaian tahun 2025 masih berada dalam kategori baik berdasarkan kriteria yang digunakan, realisasi tersebut telah berada di bawah target 82 indeks dan menunjukkan bahwa kompetensi serta profesionalitas pegawai belum sepenuhnya dapat dipertahankan secara konsisten. Secara

teoritis, motivasi kerja, iklim organisasi, dan kompetensi merupakan faktor yang dapat memengaruhi perilaku serta hasil kerja pegawai. Motivasi memberikan dorongan bagi pegawai untuk mencapai tujuan, iklim organisasi menciptakan kondisi lingkungan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, sedangkan kompetensi menentukan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan sesuai standar. Dalam penelitian sebelumnya, motivasi kerja dilaporkan memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai, sementara iklim organisasi dan kompetensi juga ditemukan memiliki keterkaitan dengan pencapaian kinerja dalam berbagai konteks organisasi. Namun, pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung karena prestasi kerja dapat menjadi mekanisme yang menjembatani dorongan dan kemampuan pegawai dengan pencapaian kinerja organisasi. Kondisi empiris tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengkaji secara lebih komprehensif keterkaitan antara motivasi kerja, iklim organisasi, kompetensi, prestasi kerja, dan kinerja pegawai pada lingkungan pelayanan pertanahan.

Hal ini menjadi penting karena peningkatan kepuasan masyarakat belum secara otomatis menunjukkan bahwa seluruh aspek kinerja internal organisasi telah optimal. Data Indeks Kepuasan Masyarakat Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan memang menunjukkan peningkatan realisasi dari 3,61 pada tahun 2024 menjadi 3,70 pada tahun 2025, tetapi pada saat yang sama masih terdapat penurunan pada beberapa indikator kinerja internal, prestasi kerja, dan profesionalitas pegawai. Terdapat kebutuhan untuk memahami faktor internal yang dapat menjelaskan variasi pencapaian kinerja pegawai secara lebih mendalam. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, iklim organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui prestasi kerja pada Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya mengenai mekanisme peningkatan kinerja melalui penguatan motivasi, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, peningkatan kompetensi, dan pembentukan prestasi kerja yang berorientasi pada pencapaian target organisasi. Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan pegawai untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi faktor penting karena menentukan tingkat semangat, komitmen, dan kesiapan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Menurut Robbins dan Judge (2023), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai

tujuan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, produktivitas, dan tanggung jawab yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang motivasinya rendah. Dalam konteks organisasi publik, motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kompensasi, tetapi juga oleh kesempatan pengembangan karier, penghargaan atas prestasi, lingkungan kerja yang kondusif, dan dukungan dari pimpinan. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja diharapkan mampu mendorong terciptanya prestasi kerja dan kinerja pegawai yang lebih optimal. Indikator motivasi kerja menurut Abraham Maslow, sebagaimana dikemukakan dalam Mangkunegara (2019), meliputi kebutuhan fisiologis, rasa aman, kebutuhan sosial atau rasa memiliki, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Selanjutnya, iklim organisasi adalah persepsi pegawai terhadap kondisi lingkungan kerja yang terbentuk melalui kebijakan organisasi, pola komunikasi, kepemimpinan, serta hubungan antarpegawai. Iklim organisasi yang positif mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga meningkatkan keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Wirawan (2022), iklim organisasi mencerminkan kualitas lingkungan internal yang dirasakan oleh anggota dan mempengaruhi perilaku kerja pegawai. Organisasi dengan iklim yang kondusif akan mendorong terciptanya kerja sama, komunikasi yang efektif, rasa saling percaya, dan komitmen yang tinggi, sedangkan iklim yang kurang mendukung dapat menghambat produktivitas dan menurunkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Indikator iklim organisasi yang digunakan berdasarkan I Wayan (2019) meliputi struktur, tanggung jawab, penghargaan, kehangatan dan dukungan, penanganan konflik, serta identitas organisasi. Kompetensi adalah karakteristik individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Kompetensi menjadi aset penting karena menentukan kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, serta tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Menurut Spencer dan Spencer, kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dalam pekerjaan, dan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu menyelesaikan tugas secara tepat, akurat, dan sesuai standar organisasi, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan prestasi dan kinerja. Indikator kompetensi menurut Wibowo (2017) meliputi keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, dan sikap. Prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi, meliputi aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab,

serta mencerminkan keberhasilan individu dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Mangkunegara (2022), prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai tanggung jawabnya, dan prestasi tinggi menunjukkan kemampuan pegawai memenuhi target organisasi serta menjadi dasar pengembangan karier, penghargaan, dan evaluasi kinerja. Dalam penelitian ini, prestasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang diyakini mampu menjembatani pengaruh motivasi, iklim organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Indikator prestasi kerja menurut Hasibuan (2019) meliputi kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, pengalaman, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab. Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan karena mencerminkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta tanggung jawab. Robbins dan Judge (2023) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan standar organisasi, dan peningkatan kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi kerja, iklim organisasi, kompetensi, dan prestasi kerja. Indikator pengukuran kinerja menurut Mangkunegara (2019) meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, meningkatkan komitmen, dan berupaya mencapai target organisasi sehingga berdampak positif terhadap prestasi kerja dan kinerja pegawai. Iklim organisasi yang kondusif juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan komunikasi, koordinasi, dan kerja sama antarpegawai, sehingga prestasi kerja dan kinerja organisasi dapat meningkat. Kompetensi yang memadai memungkinkan pegawai melaksanakan tugas secara profesional sesuai standar, dan pengetahuan serta keterampilan yang cukup akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih tinggi, yang kemudian berpengaruh positif terhadap kinerja. Prestasi kerja sebagai hasil nyata dari kemampuan dan usaha pegawai dalam melaksanakan tugas, umumnya lebih baik pada pegawai yang memiliki prestasi tinggi, dan diperkirakan berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara motivasi, iklim organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah: motivasi kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, kompetensi

berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mengembangkan model yang menjelaskan bahwa motivasi kerja, iklim organisasi, dan kompetensi merupakan variabel eksogen yang memengaruhi prestasi kerja sebagai variabel mediasi dan kinerja pegawai sebagai variabel endogen. Model ini dibangun berdasarkan teori perilaku organisasi serta didukung oleh hasil penelitian empiris yang menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja, iklim organisasi yang kondusif, dan kompetensi pegawai akan meningkatkan prestasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

## 2. Metode Penelitian

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif untuk menganalisis hubungan kausal antara motivasi kerja, iklim organisasi, kompetensi, prestasi kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian dilaksanakan di Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan selama periode Desember 2025 hingga Mei 2026. Populasi penelitian seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan sebanyak 139 orang, yang terdiri dari 42 Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 97 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (total sampling), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder, di mana data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen instansi, buku, dan artikel ilmiah yang relevan. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Variabel yang diteliti meliputi motivasi kerja (X1), iklim organisasi (X2), kompetensi (X3), prestasi kerja (Z) sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai (Y). Indikator masing-masing variabel dikembangkan berdasarkan teori relevan dan dioperasionalkan ke dalam butir-butir pertanyaan pada kuesioner. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan simultan antarvariabel laten, mengakomodasi model mediasi, tidak mensyaratkan distribusi normal, serta cocok untuk jumlah sampel yang terbatas. Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui pengujian validitas konvergen dengan nilai outer

loading ( $>0,70$ ) dan *Average Variance Extracted* (AVE  $>0,50$ ), validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk menggunakan nilai *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha ( $>0,70$ ). Selanjutnya, evaluasi model struktural (inner model) dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), koefisien jalur (path coefficient), serta signifikansi hubungan antarvariabel melalui prosedur

bootstrapping. Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic  $>1,96$  dan p-value  $<0,05$  pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian pengaruh mediasi prestasi kerja dilakukan melalui analisis efek langsung, tidak langsung, dan total efek yang dihasilkan oleh model SEM-PLS.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

| No    | Karakteristik | Kategori    | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------|---------------|-------------|-----------|----------------|
| 1     | Jenis Kelamin | Laki-laki   | 86        | 62             |
|       |               | Perempuan   | 53        | 38             |
| 2     | Usia          | 25-35 Tahun | 62        | 45             |
|       |               | 36-45 Tahun | 46        | 33             |
|       |               | 46-55 Tahun | 22        | 16             |
|       |               | >55 Tahun   | 9         | 6              |
|       |               |             |           |                |
| 3     | Pendididkan   | D3          | 58        | 42             |
|       |               | S1          | 71        | 51             |
|       |               | S2          | 9         | 6              |
|       |               | S3          | 1         | 1              |
| Total |               |             | 139       | 100            |

Tabel 2. Hasil *Outer Loading*

|      | Motivasi Kerja | Iklim Organisasi | Kompetensi | Kinerja Pegawai | Prestasi Kerja |
|------|----------------|------------------|------------|-----------------|----------------|
| M01  | 0,657          |                  |            |                 |                |
| M02  | 0,722          |                  |            |                 |                |
| M03  | 0,791          |                  |            |                 |                |
| M04  | 0,824          |                  |            |                 |                |
| M05  | 0,850          |                  |            |                 |                |
| M06  | 0,799          |                  |            |                 |                |
| M07  | 0,857          |                  |            |                 |                |
| M08  | 0,832          |                  |            |                 |                |
| M09  | 0,828          |                  |            |                 |                |
| M10  | 0,806          |                  |            |                 |                |
| I01  |                | 0,859            |            |                 |                |
| I02  |                | 0,747            |            |                 |                |
| I03  |                | 0,899            |            |                 |                |
| I04  |                | 0,861            |            |                 |                |
| I05  |                | 0,908            |            |                 |                |
| I06  |                | 0,850            |            |                 |                |
| I07  |                | 0,753            |            |                 |                |
| I08  |                | 0,731            |            |                 |                |
| I09  |                | 0,850            |            |                 |                |
| I10  |                | 0,817            |            |                 |                |
| K01  |                |                  | 0,731      |                 |                |
| K02  |                |                  | 0,772      |                 |                |
| K04  |                |                  | 0,847      |                 |                |
| K05  |                |                  | 0,896      |                 |                |
| K06  |                |                  | 0,863      |                 |                |
| K07  |                |                  | 0,905      |                 |                |
| K08  |                |                  | 0,876      |                 |                |
| K09  |                |                  | 0,897      |                 |                |
| K10  |                |                  | 0,878      |                 |                |
| KP01 |                |                  |            | 0,744           |                |
| KP02 |                |                  |            | 0,682           |                |
| KP03 |                |                  |            | 0,874           |                |

|      |       |
|------|-------|
| KP04 | 0,829 |
| KP05 | 0,855 |
| KP06 | 0,765 |
| KP07 | 0,809 |
| KP08 | 0,871 |
| KP09 | 0,790 |
| KP10 | 0,708 |
| PK01 | 0,857 |
| PK02 | 0,760 |
| PK04 | 0,831 |
| PK05 | 0,834 |
| PK06 | 0,841 |
| PK07 | 0,825 |
| PK08 | 0,879 |
| PK09 | 0,845 |
| PK10 | 0,832 |

Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

|                 | Iklm Organisasi | Kinerja Pegawai | Kompetensi | Motivasi Kerja | Prestasi Kerja |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------|----------------|----------------|
| Iklm Organisasi |                 |                 |            |                |                |
| Kinerja Pegawai | 0,846           |                 |            |                |                |
| Kompetensi      | 0,748           | 0,780           |            |                |                |
| Motivasi Kerja  | 0,774           | 0,863           | 0,813      |                |                |
| Prestasi Kerja  | 0,864           | 0,892           | 0,806      | 0,883          |                |

Tabel 4. Construct Validity and Realibility

|                 | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|-----------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Motivasi Kerja  | 0,936            | 0,940                         | 0,946                         | 0,638                            |
| Iklm Organisasi | 0,949            | 0,950                         | 0,956                         | 0,688                            |
| Kompetensi      | 0,953            | 0,955                         | 0,960                         | 0,728                            |
| Kinerja Pegawai | 0,934            | 0,939                         | 0,945                         | 0,632                            |
| Prestasi Kerja  | 0,945            | 0,946                         | 0,954                         | 0,696                            |

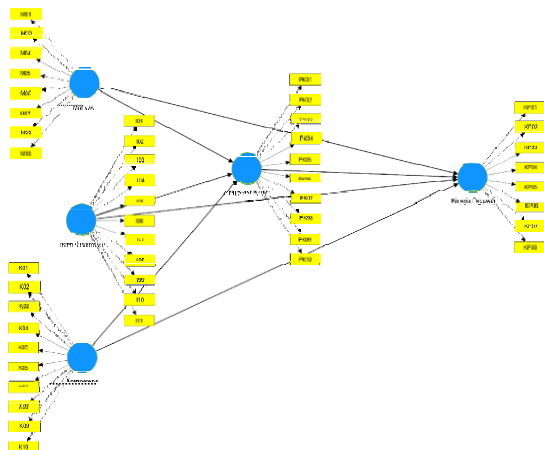
Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

|                                    | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P Values | Ket      |
|------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|----------|
| Motivasi Kerja -> Prestasi Kerja   | 0,592               | 0,590           | 0,052                      | 11,486                   | 0,000    | Diterima |
| Iklm Organisasi -> Prestasi Kerja  | 0,275               | 0,274           | 0,048                      | 5,680                    | 0,000    | Diterima |
| Kompetensi -> Prestasi Kerja       | 0,154               | 0,157           | 0,053                      | 2,901                    | 0,004    | Diterima |
| Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai  | 0,290               | 0,301           | 0,162                      | 1,793                    | 0,073    | Ditolak  |
| Iklm Organisasi -> Kinerja Pegawai | 0,365               | 0,362           | 0,108                      | 3,368                    | 0,001    | Diterima |
| Kompetensi -> Kinerja Pegawai      | 0,034               | 0,037           | 0,096                      | 0,358                    | 0,720    | Ditolak  |
| Prestasi Kerja-> Kinerja Pegawai   | 0,304               | 0,301           | 0,182                      | 1,670                    | 0,095    | Ditolak  |

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

|                                                      | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values | Ket     |
|------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|---------|
| Motivasi Kerja -> Prestasi Kerja -> Kinerja Pegawai  | 0,180               | 0,175           | 0,104                      | 1,724                    | 0,085    | Ditolak |
| Iklm Organisasi -> Prestasi Kerja -> Kinerja Pegawai | 0,084               | 0,083           | 0,055                      | 1,535                    | 0,125    | Ditolak |

|                                                 |       |       |       |       |       |         |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| Kompetensi -> Prestasi Kerja -> Kinerja Pegawai | 0,047 | 0,049 | 0,037 | 1,270 | 0,204 | Ditolak |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Tabel 7. Rata-rata Skor Variabel Penelitian

| Variabel              | Rata-rata | Kategori |
|-----------------------|-----------|----------|
| Motivasi Kerja (X1)   | 3,94      | Baik     |
| Iklim Organisasi (X2) | 3,87      | Baik     |
| Kompetensi (X3)       | 3,91      | Baik     |
| Kinerja Pegawai (Y)   | 3,94      | Baik     |
| Prestasi Kerja (Z)    | 3.90      | Baik     |

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Hasil

##### 3.1.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berdasarkan data pada tabel 2 hasil outer loading dapat diketahui nilai outer loading terendah yaitu M01 0,657, yaitu pada variabel Motivasi Kerja pernyataan

no 01. nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,7. Namun pada riset tahap pengembangan skala, outer loading 0,60 masih dapat diterima. Sehingga seluruh pernyataan telah memenuhi outer loading yang disarankan karena outer loading yang paling rendah yaitu  $0,657 > 0,66$ . Data Tabel 3 di atas diketahui nilai AVE terendah dari ke 5 variabel adalah 0,632 yang dimiliki variabel Kinerja Pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa ke lima variabel penelitian telah memenuhi asumsi discriminant validity karena nilai AVE terendah diperoleh lebih dari 0,5. Sementara pada hasil cronbach alpha dan composite reliability diketahui nilai paling rendahnya adalah 0,934 dan 0,945 yang dimiliki oleh variabel Kinerja Pegawai. Dengan demikian hasil tersebut juga telah membuktikan bahwa seluruh variabel memenuhi asumsi reliability construct karena nilai cronbach alpha dan composite reliability terendah  $> 0,7$ . Berdasarkan Tabel 4 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan hasil pengujian, menunjukkan seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, sehingga masing-masing konstruk mampu membedakan dirinya dengan konstruk lainnya.

##### 3.1.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Uji inner model penelitian ini dilakukan dengan melihat F square sebagai berikut:

Tabel 8. F Square

|                  | Iklim Organisasi | Kinerja Pegawai | Kompetensi | Motivasi Kerja | Prestasi Kerja |
|------------------|------------------|-----------------|------------|----------------|----------------|
| Motivasi Kerja   |                  | 0,042           |            |                | 0,845          |
| Iklim Organisasi |                  | 0,177           |            |                | 0,355          |
| Kompetensi       |                  | 0,031           |            |                | 0,062          |
| Prestasi Kerja   |                  | 0,036           |            |                |                |
| Kinerja Pegawai  |                  |                 |            |                |                |

Berdasarkan tabel diatas, motivasi kerja memiliki efek kecil terhadap Kinerja Pegawai ( $F^2 = 0,042$ ), tetapi memiliki efek besar terhadap Prestasi Kerja ( $F^2 = 0,842$ ). Iklim Organisasi memiliki efek sedang terhadap Kinerja Pegawai ( $F^2 = 0,177$ ) dan efek besar terhadap Prestasi Kerja ( $F^2 = 0,355$ ). Kompetensi memiliki efek kecil terhadap Kinerja Pegawai ( $F^2 = 0,035$ ) maupun Prestasi Kerja ( $F^2 = 0,062$ ). Sementara itu, Prestasi Kerja memiliki efek kecil terhadap Kinerja Pegawai ( $F^2 = 0,036$ ). Dengan demikian, Motivasi Kerja memberikan efek terbesar

terhadap Prestasi Kerja, sedangkan Iklim Organisasi memberikan efek terbesar terhadap Kinerja Pegawai. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji t yaitu dengan membandingkan nilai t statistic yang diperoleh dari uji bootstrapping dengan batas kritis nilai t tabel sebesar 1,977 pada taraf signifikansi sebesar 5% (0,05). Berdasarkan Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja ( $\beta = 0,592$ ;  $t = 11,486$ ;  $p = 0,000$ ), Iklim Organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja ( $\beta = 0,275$ ;  $t = 5,680$ ;  $p = 0,000$ ), Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja ( $\beta = 0,154$ ;  $t = 2,901$ ;  $p = 0,004$ )., Motivasi Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $\beta = 0,290$ ;  $t = 1,793$ ;  $p = 0,073$ ), Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $\beta = 0,365$ ;  $t = 3,368$ ;  $p = 0,001$ ), Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $\beta = 0,034$ ;  $t = 0,358$ ;  $p = 0,720$ )., Prestasi Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $\beta = 0,304$ ;  $t = 1,670$ ;  $p = 0,095$ ).

### 3.2 Pembahasan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, dengan nilai  $t = 11,486$  dan  $p = 0,000$ , yang berarti semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin baik pula prestasi kerja yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2022) yang menjelaskan bahwa motivasi menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Selain itu, hasil ini juga mendukung penelitian Ramadhan dan Setiawan (2023) yang menemukan bahwa motivasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Sementara itu, pengaruh iklim organisasi terhadap prestasi kerja terbukti positif dan signifikan, dengan nilai  $t = 5,680$  dan  $p = 0,000$ , yang menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi pula prestasi kerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang baik, dan hubungan kerja yang positif dapat mendorong pegawai untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Temuan ini sesuai dengan Robbins dan Judge (2022) serta penelitian Nugroho *et al.* (2023), yang menunjukkan bahwa iklim kerja yang sehat mampu meningkatkan motivasi dan prestasi kerja pegawai. Selanjutnya, pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja juga terbukti positif dan signifikan, dengan nilai  $t = 2,901$  dan  $p = 0,004$ , yang menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dapat mendukung pencapaian prestasi kerja yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan pandangan Noe (2023) bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan kerja, sehingga pengembangan kompetensi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan menjadi bagian penting dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Di sisi lain, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan, dengan nilai  $t = 1,793$  dan  $p = 0,073$ , yang berarti bahwa peningkatan motivasi belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa motivasi perlu didukung oleh faktor lain, seperti lingkungan organisasi, sumber daya, dan sistem kerja yang memadai. Temuan ini berbeda dari penelitian Asmal dan Manne (2022), yang menemukan adanya pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai terbukti positif dan signifikan, dengan nilai  $t = 3,368$  dan  $p = 0,001$ , serta koefisien  $\beta = 0,365$ , yang menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim organisasi, semakin baik pula kinerja pegawai. Dukungan organisasi, komunikasi yang terbuka, penghargaan, dan hubungan kerja yang baik mampu menciptakan kondisi yang mendorong produktivitas pegawai. Temuan ini sejalan dengan Fitria *et al.* (2024). Sedangkan, pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan, dengan nilai  $t = 0,358$  dan  $p = 0,720$ , yang menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai belum secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja secara signifikan. Kompetensi perlu didukung oleh motivasi, kesempatan untuk menerapkan kemampuan, sumber daya, serta lingkungan kerja yang memadai. Temuan ini sejalan dengan Arafah *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa kompetensi tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tetapi dapat memberikan pengaruh melalui motivasi kerja. Terakhir, pengaruh prestasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan, dengan nilai  $t = 1,670$  dan  $p = 0,095$ , yang berarti bahwa peningkatan prestasi kerja belum secara langsung meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Kondisi ini dapat terjadi apabila pencapaian prestasi individu belum sepenuhnya selaras dengan tujuan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan, dan temuan ini sejalan dengan Nugroho *et al.* (2019), yang menunjukkan bahwa hubungan antara prestasi kerja dan kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung.

### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja, iklim organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui prestasi kerja di Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai, semakin baik pula prestasi yang dicapai. Selain itu, iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, artinya lingkungan kerja yang kondusif mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan pencapaian hasil kerjanya. Kompetensi pegawai pun terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi

kerja, sehingga peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dapat mendukung pencapaian prestasi kerja yang lebih baik. Namun, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai meskipun arah pengaruhnya positif, yang menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki pegawai belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja secara signifikan. Sebaliknya, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa kondisi organisasi yang kondusif, dukungan pimpinan, komunikasi yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Di sisi lain, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai meskipun memiliki arah pengaruh positif, yang mengindikasikan bahwa kompetensi saja belum cukup tanpa didukung oleh faktor organisasi dan lingkungan kerja yang memadai. Prestasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai meskipun hubungan yang dihasilkan positif, yang menunjukkan bahwa pencapaian prestasi individu belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Secara keseluruhan, motivasi kerja, iklim organisasi, dan kompetensi terbukti berperan dalam meningkatkan prestasi kerja, sementara kinerja pegawai lebih dipengaruhi secara langsung oleh iklim organisasi.

Hasil ini menegaskan bahwa penciptaan lingkungan organisasi yang kondusif menjadi aspek penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Tangerang Selatan. Untuk itu, secara praktis, disarankan agar kantor memperkuat motivasi kerja dengan memperhatikan aspek kesejahteraan, penghargaan, pengakuan prestasi, pengembangan karier, dan kesempatan aktualisasi pegawai, terutama pada aspek kebutuhan fisiologis. Selain itu, perlu diperjelas pembagian tugas dan tanggung jawab, meningkatkan komunikasi terbuka, serta memberikan kepercayaan dan dukungan kepada pegawai untuk meningkatkan inisiatif dan kinerja. Pengembangan kompetensi melalui kerja sama, pelatihan, pendidikan, dan pengembangan secara berkelanjutan juga sangat penting. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui sosialisasi SOP, pelatihan teknis, bimbingan, supervisi, dan evaluasi berkala agar pemahaman prosedur kerja semakin baik. Terakhir, memperkuat integritas melalui keteladanan pimpinan, pengawasan yang transparan dan akuntabel, serta budaya kerja yang mendukung kejujuran, kolaborasi, dan pencapaian prestasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

## 5. Daftar Pustaka

- Baharuddin, B., Firman, A., & Badaruddin, B. (2021). Pengaruh kompetensi, iklim organisasi dan karakteristik individu terhadap Prestasi kerja pegawai. *Nobel Management Review*, 2(2), 181-193.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 4.0 untuk penelitian empiris*. Universitas Diponegoro.
- Handayani, S., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat. *Ekonomi: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2). <http://dx.doi.org/10.30811/ekonomi.v23i2.2373>.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Bumi Aksara.
- Hatami, M. (2025). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Sampang.
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Riyadi, A. A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pertanahan di Lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Soshum Insentif*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.
- Said, H. F., Yamali, F. R., & Adriani, E. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Batanghari. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(1), 201-210.
- Sasmito, Y. P., Ratnasari, S. L., Susanti, E. N., Desi, V. T., Sutjahjo, G., Winarso, W., ... & Maileni, D. A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, budaya organisasi, dan

- kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Batam. *Jurnal Dimensi*, 12(3), 821-838. <https://doi.org/10.33373/dms.v12i3.5858>.
- Subroto, T. I. (2008). *Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang* (Doctoral dissertation, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro).
- Wayan, I. (2019). *Perilaku organisasi*. Graha Ilmu.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja* (Cetakan ke lima). PT Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, T., & Rahmawati, Z. (2025). Kompetensi Pegawai, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kediri. *Otonomi*, 25(1), 186-195. <https://doi.org/10.32503/otonomi.v25i1.7138>.
- Wirawan. (2020). *Budaya dan iklim organisasi: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Salemba Empat.