

PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KOMPETENSI DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PUSKESMAS DI SURABAYA

Ratnaika Wahdini¹, Dewie Tri Wijayati Wardoyo², Andre Dwijanto Witjaksono³

¹ Program Studi Magister Manajemen, Universitas Negeri Surabaya

E-mail: ratnaika23045@mhs.unesa.ac.id

² Program Studi Magister Manajemen, Universitas Negeri Surabaya

E-mail: dewiewijayati@unesa.ac.id

³ Program Studi Magister Manajemen, Universitas Negeri Surabaya

E-mail: andredwijanto@unesa.ac.id

Abstract

This study, titled "The Influence of Motivation on Employee Performance Through Employee Competence at Puskesmas in Surabaya," aims to analyze the effect of work motivation on employee performance while considering the role of employee competence as a mediating variable. The research employs Structural Equation Modeling (SEM) to examine the causal relationships between motivation, competence, and employee performance across five Puskesmas in Surabaya. Data were collected through a survey involving 163 employees, utilizing a questionnaire consisting of 54 questions related to motivation, competence, and performance. The analysis results indicate that work motivation has a positive but statistically insignificant direct effect on employee performance, with a path coefficient of 0.162 ($p < 0.05$). This suggests that while work motivation may have a beneficial impact, other factors might also play a significant role in determining employee performance. Furthermore, work motivation was found to have a significant positive influence on employee competence, with a path coefficient of 0.571 ($p < 0.05$). In turn, employee competence significantly positively affects employee performance, with a path coefficient of 0.560 ($p < 0.05$). Additionally, work motivation indirectly influences employee performance through competence, with a path coefficient of 0.320 ($p < 0.05$). This study concludes that enhancing employee motivation and competence will positively impact employee performance at Puskesmas. The implications of these findings are expected to provide recommendations for Puskesmas management in designing effective employee development strategies and contribute to the literature on human resource management in the healthcare sector.

Keywords : *Employee Motivation, Employee Performance, Employee Competence, Puskesmas, Surabaya, Motivation Impact, Human Resource Management, Competence Improvement.*

1. PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan masyarakat merupakan aspek krusial dalam menjaga kualitas hidup masyarakat, dan Puskesmas sebagai fasilitas kesehatan tingkat pertama memegang peran penting dalam memberikan layanan ini. Kinerja karyawan Puskesmas menjadi faktor utama dalam menentukan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan. Untuk mencapai kinerja yang optimal, tidak hanya keterampilan teknis dan kompetensi yang diperlukan, tetapi juga motivasi yang kuat dari karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi.

Menurut (Robbins dan Judge 2018), motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai kekuatan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan bertahan dalam mencapai

tujuan tertentu. Motivasi kerja yang tinggi pada karyawan diharapkan mampu meningkatkan kompetensi mereka, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja. Dalam konteks Puskesmas, kompetensi sangat diperlukan karena karyawan harus mampu menangani berbagai masalah kesehatan, baik yang bersifat teknis maupun manajerial.

Sementara itu, kompetensi tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif dan efisien, terutama dalam menghadapi beban kerja yang tinggi. Kompetensi karyawan dalam memberikan pelayanan kesehatan berkualitas tinggi sangat penting, karena berhubungan langsung dengan kesehatan masyarakat. Berdasarkan kajian ini, penelitian ini mencoba mengkaji lebih lanjut hubungan antara motivasi kerja, kompetensi, dan kinerja karyawan di Puskesmas.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Puskesmas, mengingat bahwa motivasi merupakan pendorong utama yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana motivasi memengaruhi kompetensi karyawan, dengan asumsi bahwa motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas. Selanjutnya, penelitian ini menganalisis hubungan antara kompetensi karyawan dan kinerja mereka, berargumen bahwa karyawan yang lebih kompeten cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Terakhir, penelitian ini menyelidiki pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kompetensi, berhipotesis bahwa peningkatan motivasi akan berkontribusi pada peningkatan kompetensi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan di Puskesmas.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi Terhadap Kompetensi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan Puskesmas di Surabaya.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) untuk menganalisis hubungan kausal antara motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. Metode SEM dipilih karena kemampuannya untuk menguji model pengukuran dan struktural secara bersamaan, sehingga menghasilkan analisis yang lebih komprehensif tentang pengaruh antar variabel yang diteliti. Populasi penelitian ini meliputi seluruh karyawan yang bekerja di lima Puskesmas di Surabaya, di mana sampel sebanyak 163 karyawan dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling yang mempertimbangkan kriteria tertentu, seperti lama bekerja di Puskesmas dan keterlibatan dalam pelayanan kesehatan. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 54 pertanyaan yang dirancang untuk mengukur variabel motivasi, kompetensi, dan kinerja. Setiap variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin, di mana responden diminta untuk menunjukkan tingkat persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan. Untuk variabel motivasi, pengukuran dilakukan dengan mempertimbangkan dimensi motivasi intrinsik, seperti tanggung jawab dan prestasi kerja, serta motivasi ekstrinsik, seperti insentif dan lingkungan kerja. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SEM (AMOS) untuk mengevaluasi hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian. Proses analisis juga mencakup uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid dan dapat diandalkan, serta analisis model struktural untuk menilai pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

a. Hasil Penelitian Analisa Deskriptif

Menurut Arikunto (2010) skala pengukuran dilakukan skor setiap pilihan berdasarkan tingkatan motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan, yaitu: (1) Rendah dengan skor mean antara 1.00 – 2.33, (2) Sedang dengan skor mean antara 2.34 – 3.67, dan (3) Sedang dengan skor mean antara 3.68 – 5.00,. Untuk interpretasi data, diprosentasikan dengan menggunakan rumus:

$$P = \frac{\text{SkorTertinggi} - \text{SkorTerendah}}{\text{Kategori}}$$

Setelah data diprosentasikan, maka hasil penelitian akan menggunakan tingkat sikap pengetahuan sebagai berikut

Tabel 1 Kriteria Variabel

Skor	Kriteria
1,00 - 2,33	Rendah
2,34 - 3,67	Sedang
3,68 - 5,00	Tinggi

Sumber : Ferdinand (2006:292)

Untuk lebih jelasnya, maka berikut ini merupakan hasil dari tanggapan Karyawan Puskesmas yang bekerja di lima wilayah Surabaya dari masing – masing variabel, yaitu sebagai berikut :

a) Variabel Motivasi Kerja Karyawan (X)

Tanggapan responden pada variabel Motivasi Kerja Karyawan di Puskesmas wilayah Surabaya di bawah ini merupakan hasil yang diukur dari nilai rata-rata jawaban responden, sebagai berikut:

Tabel 2 Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja Karyawan (X)

No	Indikator Motivasi Kerja Karyawan	Mean	Kategori
1	Existence	3.69	Tinggi
2	Relatedness	3.62	Sedang
3	Growth	3.63	Sedang
Mean Variabel Motivasi Kerja Karyawan (X)		3.65	Sedang

Sumber: *Output SPSS (2024)*

Ini berarti bahwa secara umum, motivasi kerja karyawan berada pada tingkat yang cukup memadai, namun masih ada peluang untuk melakukan perbaikan agar motivasi kerja karyawan bisa meningkat ke kategori 'Tinggi'.

b) Variabel Kompetensi Kerja Karyawan

Tanggapan responden pada variabel Kompetensi Kerja Karyawan di Puskesmas wilayah Surabaya di bawah ini merupakan hasil yang diukur dari nilai rata-rata jawaban responden, sebagai berikut:

Tabel 3 Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kompetensi Kerja Karyawan

No	Indikator Kompetensi Kerja Karyawan	Mean	Kategori
1	Kompetensi Intelektual (Z1)	3.78	Tinggi
2	Kompetensi Emosional (Z2)	3.66	Sedang
3	Kompetensi Sosial (Z3)	3.69	Tinggi
Mean Variabel Kompetensi Kerja Karyawan (Z)		3.71	Tinggi

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan intelektual karyawan, seperti pengetahuan dan keterampilan teknis, dinilai sangat baik dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kompetensi kerja karyawan secara keseluruhan.

Kontribusi yang signifikan terhadap kompetensi kerja karyawan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, mean variabel kompetensi kerja karyawan adalah 3.71 yang masuk dalam kategori 'Tinggi'. Ini berarti bahwa secara umum, kompetensi kerja karyawan berada pada tingkat yang sangat baik, menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan intelektual, emosional, dan sosial yang cukup tinggi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif.

c) Variabel Kinerja Karyawan Puskesmas yang bekerja di lima wilayah Surabaya

Tanggapan responden pada variabel Kinerja Karyawan di Puskesmas wilayah Surabaya di bawah ini merupakan hasil yang diukur dari nilai rata-rata jawaban responden, sebagai berikut:

Tabel 4 Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Karyawan Puskesmas yang bekerja di lima wilayah Surabaya

No	Indikator	Mean	Kategori
1	Quantity of work (Y1)	3.644	Sedang
2	Quality of work (Y2)	3.647	Sedang
3	Job knowledge (Y3)	3.825	Tinggi
4	Creativeness (Y4)	3.828	Tinggi
5	Cooperation (Y5)	3.887	Tinggi
6	Dependability (Y6)	3.804	Tinggi
7	Inisiatif (Y7)	3.798	Tinggi
8	Personal Quality (Y8)	3.690	Tinggi
Mean Variabel Kinerja Karyawan (Y)		3.765	Tinggi

Sumber: *Output SPSS (2024)*

Secara keseluruhan, mean variabel kinerja karyawan adalah 3.765 yang masuk dalam kategori 'Tinggi'. Ini berarti bahwa secara umum, kinerja karyawan Puskesmas di lima wilayah Surabaya dinilai sangat baik, dengan sebagian besar indikator menunjukkan kinerja yang tinggi. Hanya dua indikator (*Quantity of Work dan Quality of Work*) yang masih berada pada kategori 'Sedang', menunjukkan adanya ruang untuk peningkatan dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan.

b. Hasil Penelitian Uji Instrumen

• **Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengukur syah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Menurut Arikunto (2010) suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan dan kuesioner mampu untuk mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan pada 163 orang responden, sebagai penelitian awal. uji validitas ini (r_{hitung}) dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Nilai $r_{kritis} = 0.3$. Berikut hasil pengujian validitas dengan perhitungan koefisien korelasi *Pearson Product Moment*, menunjukkan bahwa hasil pengujian validitas kuisoner pada 54 pertanyaan / pernyataan tertulis dari 14 indikator yang merupakan penjabaran dari 3 variabel terukur (Motivasi Kerja, Kompetensi Kerja dan Kinerja Karyawan) yang diberikan kepada 163 karyawan dari 5 Puskesmas di Surabaya sebagai responden yang menunjukkan seluruh indikator tersebut valid. Hal ini dikarenakan nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Sehingga dapat dikatakan semua indikator pernyataan pada kuisoner penelitian pada variabel Motivasi Kerja, Kompetensi Kerja dan Kinerja Karyawan dinyatakan telah valid.

• **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat tingkat konsistensi dari responden terhadap variabel yang ada sehingga data yang diperoleh akan cenderung memberikan hasil yang sama (konsisten). Hasil uji reliabilitas tersebut terlihat nilai *cronbach's alpha* untuk seluruh variabel Setuju variabel bebas maupun variabel terikat menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,60 yang berarti butir-butir pernyataan dari seluruh variabel seluruhnya reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

c. Hasil Penelitian Analisis Data

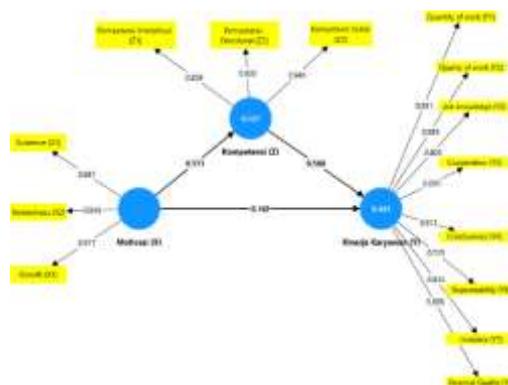
Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling)* untuk memprediksi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan Puskesmas di lima wilayah Surabaya, d dengan bantuan software *SmartPLS 3.106*. Hal ini dikarenakan sampel yang ada jumlahnya kurang dari 200 yaitu sebanyak 16. Berikut adalah hasil dari Langkah-langkah analisa *Partial Least Square*:

a. Evaluasi Outer Model

Evaluasi model pengukuran reflektif dilakukan dengan beberapa langkah, yaitu mengukur (1) *Convergent validity* diukur melalui nilai *Loading Factor (LF)*; (2) *Construct Reliability* diukur melalui nilai **Composite Reliability (CR)**, dan *Average Variance Extracted (AVE)*; dan (3) *Discriminant Validity* yang diukur melalui beberapa metode : *Fornell-Larcker Criterion*, *Cross Loadings*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*.

1) Convergent Validity

Convergent validity dari *measurement model* dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi score item dengan *score* variabelnya. Indikator dinyatakan valid apabila nilai korelasi (*loading factor*) pada *convergent validity* di atas 0,5 (Ghozali, 2014:39). Berikut adalah gambar *measurement model*:



Gambar 1 Measurement Model

Sumber : Sumber : Output *SmartPLS* (2024)

Berdasarkan gambar 3.1 di atas, menunjukkan hasil analisis Outer Model dalam Partial Least Squares (PLS) untuk variabel Motivasi (X), Kompetensi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Analisis ini digunakan untuk mengukur validitas konvergen dari indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian. Validitas konvergen tercapai apabila nilai loading factor setiap indikator terhadap variabelnya lebih dari 0.5.

Berdasarkan hasil analisis Outer Model, dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dalam mengukur variabel masing-masing karena memiliki nilai loading factor di atas 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk yang diukur dalam penelitian ini dapat diandalkan dan memberikan pengukuran yang akurat terhadap variabel yang diteliti.

2) *Construct Reliability*

Semua konstruk dalam model memiliki konsistensi internal dan validitas konvergen yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi dengan nilai di atas 0.7. Nilai AVE yang lebih dari 0.5 menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut mampu menjelaskan varians dari indikator-indikatornya dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran yang digunakan dalam analisis PLS ini valid dan reliabel.

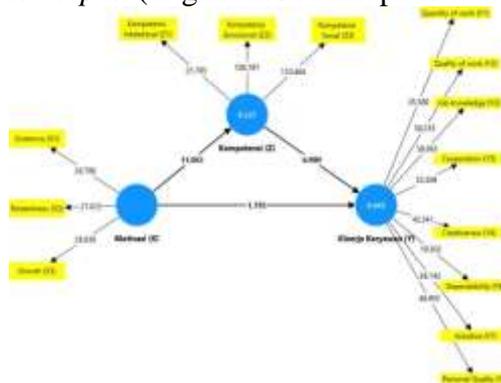
3) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity yang diukur melalui beberapa metode : **Fornell-Larcker Criterion**, **Cross Loadings**, dan **Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**. Berdasarkan hasil evaluasi menggunakan Fornell-Larcker Criterion, Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dan Cross Loadings, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam analisis PLS memiliki discriminant validity yang baik. Semua metode menunjukkan bahwa konstruk dalam model ini dapat dibedakan satu sama lain dengan jelas, sehingga model pengukuran valid dan reliabel.

b. *Evaluasi Inner Model*

Model struktural (*inner model*) dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R² untuk konstruk dependen dan nilai *Path Coefficients* atau *t-value* (*t-statistic*) untuk uji signifikansi antar konstruk. Semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik prediksi dari model yang diajukan. Ghazali (2011:68) menjelaskan skor *Path Coefficients* atau *inner model* yang ditunjukkan nilai *t-statistic* harus di atas 1,96 untuk pengujian hipotesis pada

α (tingkat kesalahan penelitian) sebesar 5% atau t -statistic harus di atas 1,65 untuk pengujian hipotesis pada α (tingkat kesalahan penelitian) sebesar 10%.



Gambar 2 Measurement Model Bootstrapping

Sumber : Sumber : Output SmartPLS (2024)

1) Analisis R-square

Model pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Kerja memberikan nilai *R-Square* sebesar 0.327 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk Kompetensi Kerja Karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Motivasi Kerja Karyawan sebesar 32.7%. Sedangkan 67.3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model tersebut.

Selanjutnya model pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap kinerja karyawan memberikan nilai *R-Square* sebesar 0.443 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk Kinerja Karyawan Puskesmas yang bekerja di lima wilayah Surabaya yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Motivasi Kerja dan Kompetensi Kerja sebesar 43.3% sedangkan 55.7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model tersebut.

2) Uji Relevansi Prediksi

Selain melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square Predictive Relevance* untuk model konstruk. Diperoleh nilai *Q-square predictive relevance* sebesar 0.625, dimana nilai tersebut lebih besar dari nol. Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 62.5%.

c. Pengujian Hipotesis

Inner model dapat melihat hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi pada tabel *Path Coefficients* seperti terlihat pada Tabel 3.5 di bawah ini:

Tabel 5 Hasil Path Coefficients

Direct Effect	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	P Values	Keterangan
Kompetensi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.560	6.900	0.000	Signifikan
Motivasi Kerja (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.162	1.795	0.073	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja (X) -> Kompetensi Kerja (Z)	0.571	11.065	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 6 *Output SmartPLS 3.106 (2024)*

Berdasarkan Tabel 3.5, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas di Surabaya. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.162 dengan nilai T statistik sebesar 1,795 berarti yang lebih kecil 1.96 (5%) dengan nilai $p < 0.05$. Jadi hipotesis pertama yang berbunyi: "Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan Puskesmas di Surabaya" adalah tidak terbukti.
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kompetensi kerja karyawan Puskesmas di lima wilayah Surabaya. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,571 dengan nilai T statistik sebesar 11,062 berarti yang lebih besar 1.96 (5%) dengan nilai $p < 0.05$. Jadi hipotesis kedua yang berbunyi : "Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kompetensi karyawan Puskesmas di Surabaya" adalah terbukti.
3. Kompetensi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Puskesmas di Surabaya. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,560 dengan nilai T statistik sebesar 6,900 berarti yang lebih besar 1.96 (5%) dengan nilai $p < 0.05$. Jadi hipotesis ketiga yang berbunyi : "Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan Puskesmas di Surabaya" adalah terbukti.

Tabel 6 Hasil Indirect Effect

<i>Indirect Effect</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics (O/STERR)</i>	<i>P Values</i>	<i>Keterangan</i>
Motivasi Kerja (X) -> Kompetensi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.320	5.984	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 6 *Output SmartPLS 3.106 (2024)*

Berdasarkan Tabel 3.6 dapat dijelaskan motivasi kerja berpengaruh tak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi Kerja karyawan Puskesmas di Surabaya. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.320 dengan nilai T statistik sebesar 5.984 berarti yang lebih besar 1.96 dengan nilai $p < 0.05$. Jadi hipotesis keempat yang berbunyi : "Terdapat pengaruh tak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan Puskesmas di Surabaya" adalah terbukti.

3.2.Pembahasan

Penelitian ini telah menguji empat hipotesis, yang hasil pengujian hipotesis diterima melalui: (1) Terdapat pengaruh positif tidak signifikan motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan Puskesmas di Surabaya, (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kompetensi karyawan Puskesmas di Surabaya, (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan Puskesmas di Surabaya, (4) Terdapat pengaruh tak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan Puskesmas di Surabaya. Pembahasan hasil pengujian hipotesis, sebagai berikut:

Diduga Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis data menggunakan Partial Least Squares (PLS), ditemukan bahwa variabel Motivasi (X) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Puskesmas di Surabaya. Namun, pengaruh ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 5%, dengan T-value sebesar 1.795. Ini berarti bahwa kita dapat mengatakan bahwa Motivasi berperan dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan, akan tetapi pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan, sehingga dapat dikatakan hipotesis pertama yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan Puskesmas di Surabaya” dinyatakan tidak terbukti. Hasil tersebut mempunyai makna bahwa setiap perubahan variabel Motivasi Kerja meskipun berpengaruh positif tapi pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil tersebut dapat dilihat dari koefisien variabel Motivasi Kerja sebesar 0.162 artinya setiap perubahan variabel kegiatan Motivasi Kerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan hanya sebesar 0.162. Nilai koefisien positif menunjukkan pengaruh yang searah, artinya jika variabel Motivasi Kerja naik 1%, maka akan berpengaruh pada kenaikan variabel kinerja karyawan sebesar 0.162. Sebaliknya jika variabel Motivasi Kerja turun 1%, maka akan mengakibatkan penurunan variabel kinerja karyawan sebesar 0.162.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang diajukan oleh Edwin Locke dalam Teori Penerapan Tujuan (*Goal Setting Theory*). Locke menyatakan bahwa "tujuan yang spesifik meningkatkan kinerja, dan tujuan yang sulit, jika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah." Ini menunjukkan bahwa penetapan tujuan sebaiknya jelas dan menantang karena menjadi sumber utama motivasi yang dapat mendorong peningkatan kinerja. Menurut Locke, bekerja menuju suatu tujuan memberikan motivasi yang signifikan, yang pada gilirannya menghasilkan output kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, motivasi yang tepat, terutama yang didorong oleh tujuan yang jelas, sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Studi empiris yang mendukung hasil ini juga ditemukan dalam literatur. Khoirunnizar, Y. dan Sutopo S. (2022) menyatakan bahwa motivasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Yuliana, Y. (2017) menemukan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Melor, M. dan Yasin, M. (2018) menyoroti bahwa motivasi tidak selalu menjadi prasyarat kemahiran yang tinggi pada keberhasilan pembelajaran.

Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Puskesmas wilayah Surabaya tidak signifikan pada tingkat signifikansi 5%, namun tetap memiliki pengaruh yang positif. Ini mengindikasikan bahwa motivasi tetap merupakan faktor yang cukup penting dalam mendorong kinerja, meskipun mungkin ada faktor-faktor lain yang lebih memainkan peran penting. Hal ini selaras dengan tanggapan dari responden tentang variabel *Relatedness* dan *Growth* yang masuk dalam kategori sedang.

Variabel *Relatedness* menunjukkan kebutuhan keterhubungan yang mencakup keinginan untuk memiliki hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Kebutuhan keterhubungan ini dapat terpenuhi melalui interaksi positif, komunikasi yang baik dan dukungan dari atasan. Kegiatan yang menunjang bisa berupa *gathering*, *team building* dan kegiatan lain yang bisa mempererat hubungan antar karyawan, mengingat selama ini tugas karyawan Puskesmas sangat padat dan beragam, sehingga mengurangi waktu untuk berinteraksi dengan sesama karyawan.

Variabel *Growth* adalah kebutuhan pertumbuhan, yaitu untuk mengembangkan diri dan mencapai potensi maksimal. Kebutuhan pertumbuhan ini dapat dipenuhi dengan kesempatan untuk meningkatkan pendidikan, mengikuti pelatihan dan memperoleh promosi. Manajemen Puskesmas sebenarnya telah menyiapkan program pengembangan diri, tetapi yang mendapat kesempatan utamanya adalah tenaga kesehatan tertentu. Selain itu juga untuk peningkatan

pendidikan juga belum ada program tugas belajar dengan bantuan dana dari pemerintah, sehingga tidak semua karyawan mampu dan berkeinginan untuk meraih jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan tentang penganggaran dana untuk peningkatan kompetensi, maka hal ini bisa disebabkan karena kurang meratanya kesempatan yang diberikan kepada karyawan. Selain itu juga diperlukan kegiatan yang menunjang kebersamaan karyawan, untuk meningkatkan interaksi sosial yang baik antar karyawan. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja karyawan Puskesmas di Surabaya, manajemen perlu memperhatikan perencanaan yang lebih rinci tentang peningkatan kompetensi karyawan, sebagai bagian dari strategi motivasi.

Diduga Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Kerja Karyawan Puskesmas di Surabaya

Hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan analisis Partial Least Squares (PLS) menemukan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kompetensi Kerja karyawan Puskesmas di Surabaya. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,571 dengan nilai T-statistik sebesar 11,062, yang jauh di atas nilai kritis 1.96 pada tingkat signifikansi 5%, dengan nilai $p < 0.05$. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa "Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kompetensi karyawan Puskesmas di Surabaya" terbukti benar.

Hasil ini didukung oleh pendapat dari Zwell bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi dan juga sesuai dengan teori motivasi yang diajukan oleh David McClelland dan Abraham Maslow. Kedua teori ini menekankan bahwa motivasi memainkan peran penting dalam mendorong pengembangan kompetensi karyawan. Menurut McClelland dan Maslow, individu dengan motivasi yang tinggi dan keinginan kuat untuk aktualisasi diri cenderung:

1. Mencari tugas yang menantang: Mereka termotivasi oleh kesempatan untuk menguji kemampuan dan menunjukkan keterampilan mereka.
2. Secara aktif mencari umpan balik dan evaluasi kinerja: Mereka menghargai umpan balik konstruktif untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan melacak kemajuan mereka.
3. Merangkul pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan: Mereka menyadari pentingnya selalu mengikuti perkembangan pengetahuan dan keterampilan baru.

Teori-teori ini diperkuat oleh berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan, termasuk di Puskesmas. Rosdayanti dan Suwanto (2020) menemukan bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan kompetensi karyawan di UPTD Puskesmas Purbolinggo, Lampung Timur. Penelitian lain oleh Yulianty et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja mendorong karyawan untuk mengembangkan kompetensi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka di PT. Elfaatih Global Indonesia.

Noviyanti, et.al.,(2023) menemukan bahwa disiplin kerja, motivasi dan kompensasi, menunjukkan pengaruh positif dan korelasi yang signifikan terhadap kompetensi. Penelitian oleh Oktavia (2017) juga menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah motivasi, pengembangan ide, promosi dan peningkatan pendapatan. Satria dan Kuswara (2013) dalam penelitiannya juga mendapatkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi termasuk cukup signifikan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kompetensi kerja karyawan Puskesmas di Surabaya. Hal ini sejalan dengan teori motivasi dan penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa individu yang termotivasi untuk mengembangkan diri cenderung lebih berkompoten. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong motivasi yang kuat, Puskesmas di Surabaya dapat secara efektif meningkatkan kompetensi karyawan mereka, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan keberhasilan organisasi. Untuk dapat melaksanakan strategi ini, maka Manajemen Puskesmas harus menyusun anggaran untuk peningkatan kompetensi sesuai dengan kebutuhan dengan sasaran yang lebih merata.

Diduga Kompetensi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas di Surabaya

Hasil penelitian yang dilakukan dengan analisis Partial Least Squares (PLS) menunjukkan bahwa Kompetensi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas di Surabaya. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur positif sebesar 0,560 dengan nilai T-statistik sebesar 6,900, yang jauh di atas nilai kritis 1.96 pada tingkat signifikansi 5%, dan nilai $p < 0.05$. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan Puskesmas di Surabaya" terbukti benar.

Hasil ini sejalan dengan teori yang diajukan oleh Mathis (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi memegang peranan sentral dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Mathis, individu dengan tingkat kompetensi yang tinggi lebih siap untuk menangani tuntutan pekerjaan mereka, menunjukkan kemahiran dalam tugas mereka, dan berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Dengan berinvestasi pada pengembangan kompetensi karyawan, Puskesmas dapat menciptakan tenaga kerja yang mampu memberikan kinerja tinggi secara konsisten.

Berbagai penelitian terdahulu juga mendukung temuan ini. Rosdayanti dan Suwanto (2020) dalam penelitiannya di UPTD Puskesmas Purbolinggo, Lampung Timur, menemukan bahwa kompetensi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, bersama dengan motivasi dan budaya organisasi. Dewi (2021) menegaskan bahwa kompetensi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di UPTD Bengkel Dinas Pekerjaan Umum Kota Makassar.

Penelitian lain oleh Yuliana (2017) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Haluan Star Logistic. Apridani, Mantikei, dan Syamsudin (2021) juga menemukan bahwa meskipun kompetensi berada di urutan kedua setelah motivasi, kompetensi tetap memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Tanah Siang.

Inradewa dan Randi (2021) menegaskan bahwa baik kompetensi maupun motivasi sangat penting untuk kinerja karyawan di lembaga pemerintah, dengan komitmen organisasi sebagai mediator. Khoirunnizar dan Sutopo (2022) juga menunjukkan bahwa kompetensi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun motivasi tidak memberikan pengaruh signifikan.

Penelitian oleh Fauziyana, Wardoyo, & Witjaksono (2022) menekankan peran kompetensi dalam memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan di PT PLN Bojonegoro. Satria & Kuswara (2013) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan kompetensi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung berdampak positif pada peningkatan produktivitas kerja mereka.

Berdasarkan hasil penelitian dan dukungan teori serta penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di Puskesmas di Surabaya. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi lebih mampu menangani tugas-tugas mereka dengan efektif dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Selain itu, apabila dilihat dari tanggapan responden tentang kompetensi, terlihat bahwa kompetensi emosional masih dalam kategori sedang, yang berarti masih perlu dilakukan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan komunikasi interpersonal dan pengendalian emosi.

Perencanaan pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan menjadi strategi penting yang harus diadopsi oleh Puskesmas untuk memastikan peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Pengembangan kompetensi ini bisa berupa kesempatan untuk meningkatkan pendidikan, maupun dengan mengikuti pelatihan dan seminar. Materi pelatihan, selain yang berhubungan dengan kompetensi sesuai bidang kerja karyawan, juga meliputi kompetensi sosial karyawan.

Diduga Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Karyawan Puskesmas di Surabaya

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan analisis Partial Least Squares (PLS), ditemukan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi Kerja di Puskesmas di Surabaya. Hal ini terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0.320 dengan nilai T-statistik sebesar 5.984, yang jauh lebih besar dari nilai kritis 1.96, dengan nilai $p < 0.05$. Artinya, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa "Terdapat pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan Puskesmas di Surabaya" terbukti benar.

Hasil penelitian sesuai dengan pendapat Teori yang mendasari hubungan ini adalah teori **Mathis (2015)**, yang menyatakan bahwa kompetensi memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Individu dengan tingkat kompetensi yang tinggi lebih siap untuk menangani tuntutan pekerjaan, menunjukkan kemahiran dalam tugas-tugas mereka, dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Ketika motivasi karyawan tinggi, mereka lebih terdorong untuk mengembangkan kompetensi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Selain itu pendapat yang sama dikemukakan oleh Herzberg bahwa *Motivation Factor & Hygiene Factor* berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi kerja karyawan berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hal ini juga didukung dengan teori Ekspektasi dari Vroom yang menyatakan bahwa usaha, kinerja dan motivasi saling berkaitan dengan peningkatan kinerja.

Demikian pula dengan studi Indradewa & Randi (2021) dalam penelitian mereka yang berjudul "*The Effects of Competence and Motivation on Performance Mediated by Organization Commitment*" juga menekankan bahwa kompetensi dan motivasi, bersama dengan komitmen organisasi, adalah faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung temuan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja melalui kompetensi, yang diperkuat oleh komitmen organisasi. Penelitian dari Fauziyana et al (2022) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan kompetensi yang di mediasi oleh motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja secara langsung maupun tidak langsung. Demikian pula dengan penelitian Listio R. (2011) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara kompetensi dan motivasi kerja, adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan motivasi dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian dan dukungan dari teori serta studi-studi terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kompetensi kerja karyawan Puskesmas di Surabaya. Ketika karyawan termotivasi, mereka terdorong untuk mengembangkan kompetensi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menegaskan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya fokus pada motivasi tetapi juga pada pengembangan kompetensi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Masih dibutuhkan dukungan manajer terhadap motivasi dengan menitikberatkan pada faktor *relatedness* dan *growth*, dan juga pada kompetensi emosional yang masih dalam kategori sedang. Manajemen Puskesmas saat ini telah melakukan perencanaan tentang peningkatan kompetensi karyawan, namun apabila dilihat dari jenis kegiatan dan sasaran kegiatan, masih belum memadai. Untuk meningkatkan motivasi, perlu perencanaan kegiatan yang bisa memenuhi kebutuhan karyawan, baik tenaga kesehatan maupun non tenaga kesehatan, secara merata. Selain itu juga perlu perencanaan kegiatan yang dapat meningkatkan interaksi antar karyawan dan kompetensi emosionalnya, mengingat hasil tanggapan responden tentang hal ini masih tergolong kategori sedang. Strategi tersebut diperlukan untuk memberikan motivasi karyawan dengan tujuan peningkatan kompetensi, yang selanjutnya secara tidak langsung akan meningkatkan pula kinerja karyawan. Meningkatnya kompetensi karyawan, diharapkan mampu memperbaiki kelemahan kinerja dalam aspek *quantity of work* dan *quality of work*, yang masih dalam kategori sedang. Peningkatan kinerja karyawan, akan berdampak positif pada tercapainya target kinerja Puskesmas.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa poin penting untuk menjawab rumusan masalah. Pertama, motivasi kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas di Surabaya, dengan kategori motivasi kerja secara keseluruhan berada dalam kategori 'Sedang', meskipun memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja. Kedua, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi kerja karyawan, terutama pada indikator kebutuhan dasar (Existence) yang termasuk dalam kategori 'Tinggi', yang mendorong peningkatan kompetensi dalam aspek intelektual, emosional, dan sosial. Ketiga, kompetensi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan mean variabel kompetensi yang berada dalam kategori 'Tinggi', yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Terakhir, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi, menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi pada peningkatan kompetensi yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja karyawan Puskesmas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, & Jogiyanto. 2011. Partial Least Square (PLS), Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: Andi.
- Alderfer, C. P. 1969. "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–75. doi:10.1016/0030-5073(69)90004-X.

- Apridani, M., Mantikei, B., & Syamsudin, A. 2021. Pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Kecamatan Tanah Siang. Surabaya: Journal of Environment and Management. <https://doi.org/10.37304/jem.v2i1>
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Basir, M.K., Gani, A., Basalamah, S., & Mallongi, S. 2023. The Influence Of Islamic Work Motivation, Leadership Style And Competence On Job Satisfaction And Employee Performance Gammara Makassar Hotel. Makassar: Revit De Gestao Social E Ambiental. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n6-004>
- Byrne, B. M. 2010. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (2nd ed.)*. New York: Routledge.
- Daniel Dorta-Afonso, Manuel González-de-la-Rosa, Francisco J. García-Rodríguez, & Laura Romero-Domínguez. 2021. Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 1-18.
- Dewi Ratna. 2021. Work Experience, Competence, and Motivation are Significant Predictors of Employee Performance. *Jurnal Economic Resources*, 4(1), 149-158. DOI: <https://doi.org/10.33096/jer.v4i1.872>
- Effendi, M. 2023. Kinerja Pegawai dipengaruhi Motivasi yang dimediasi Kepuasan Kerja. Jakarta: *Indonesian Journal of Economic and Business*, 1(1), 25–38. Retrieved from <https://jurnal.pdpi.or.id/index.php/ijeb/article/view/5>
- Fauziyana, E., Wijayanti, D.T., & Witjaksono, A.D. 2022. The Role of Motivation in Mediating the Influence of Career Development on Employee Performance. *Malang: Management and Economics Journal*. <http://dx.doi.org/10.18860/mec-j.v6i1.13973>.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2012. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. 1994. *Organisasi dan Manajemen (edisi 4)*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indradewa, R., & Randi, S. 2021. The Effects Of Competence And Motivation On Performance Mediated By Organization Commitment (Case Study Indonesian Government Agencies). Jakarta: *International Journal Of Research And Review*, 8(1), 77-89.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo: Persada.

- Khoirunnizar, Y., & Sutopo. 2022. Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Semarang: Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi, 28(1), 1-14.
- Looy, B. V., Dierdonck, R. V., & Gemmel, P. 1998. Service Management and Integrated Approach. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Masyhur. Influence Of Motivation And Language Learning Environment On The Successful EFL Learning. Jakarta: Proceedings of the Fourth International Seminar on English Language and Teaching (ISELT-4).
- Mathis, J. A., Jackson, J. H., Valentin, S. R., & Meglich, P. A. 2015. Human Resources Management. Boston: Cengage Learning.
- Noor, M. Thamrin. 2021. The Influence Of Motivation, Competence And Training On The Performance Of Employees At PT Penascop Maritime Of Indonesia In East Waringin City Regency. East Waringin: International Journal Of Science, Technology & Management. ISSN: 2722-4015. <http://ijstm.inarah.co.id>
- Noviyanti, A. F., Wibisono, C., & Kenedi, J. 2023. The Influence Of Work Discipline, Motivation, And Compensation On Employee Performance Through Competence At Health Centers. Environment And Social Psychology, 8(2), 1738. doi: 10.54517/esp.v8i2.1738
- Nurwin, K. J., & Agus, F. 2021. Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Asuransi. Jurnal Ilmu Manajemen, 9(3), 876-885. DOI: <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p876-885>
- Oktavia, R. 2017. Analysis of Factors Affecting the Competence of Professional Development Teachers in South Aceh. Banda Aceh: Proceedings of the 1st International Conference on Innovative Pedagogy (ICIP 2017).
- Rachman, Z.A., & Widiartanto, W. 2022. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Harian Suara Merdeka). Semarang: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 10(4), 1408-1417. DOI: <https://doi.org/10.14710/jiab.2021.32681>
- Rahman, Z., Wijayati, D. T., Witjaksono, A. D., & Rozaq, K. 2023. How To Create Organizational Change Capability? Management Dynamic Capability, Innovation, and Its Impact On Organizational Performance: Knowledge Spillover As A Mediating Variable. Jakarta: The International Journal of Entrepreneurship and Innovation.
- Riduwan, & Sunarto, H. 2012. Pengantar Statistika untuk Penelitian: Pendidikan, Sosial, Komunikasi, Ekonomi, dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P., Coulter, M., Martocchio, J. J., & Long, L. K. 2018. Robbins Management. (14th ed.). New York: Pearson Education.

- Roflin, E., Liberty, I. A., & Pariyana. 2021. POPULASI, SAMPEL, VARIABEL Dalam Penelitian Kedokteran (Moh. Nasrudin (ed.)). Jakarta: PT. Nasya Expanding Management.
- Rosdyanti, T., & Suwanto. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPTD Puskesmas Purbolinggo Lampung Timur. Lampung: Derivatif: Jurnal Manajemen, 14(1), 89-98.
- Sahir, S., & Hafni, S. 2021. Metodologi Penelitian. Banguntapan: Penerbit KBM Indonesia.
- Santoso, S.B., Setyowati, W., Astuti, H.J., Tubastuvi, N., & Wahyuni, S. 2023. Measuring Work Performance: Competence, Motivation, Islamic Leadership, and Leadership as Intervening Variable. Quality Access to Success, 24(196), 268-279.
- Satria, O., & Kuswara, A. 2013. Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap kompetensi kerja serta implikasinya pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. Bandung: Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, 7(2), 74-83.
- Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. 1992. Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problems in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.*