

## Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang

### *The Influence Of Motivation, Competence, And Compensation On The Performance Of Employees At The Palembang City Education Office*

Rully Chatrunnas<sup>a</sup>, Juhaini Alie<sup>b</sup>

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indo Global Mandiri<sup>a,b</sup>  
rullychai99@gmail.com<sup>a</sup>, juhaini@uigm.ac.id<sup>b</sup>

#### **Abstract**

*This study aims to analyze the influence of motivation, competence, and compensation on employee performance. Employee performance is one of the key indicators in assessing an organization's effectiveness. Motivation, competence, and compensation are considered internal factors that can drive employees to achieve work targets optimally. This research employs a quantitative approach using a survey method through questionnaires distributed to 115 respondents. Data analysis was conducted using multiple linear regression. The regression results show that motivation ( $\beta = 0.145$ ,  $p < 0.05$ ), competence ( $\beta = -0.121$ ,  $p < 0.05$ ), and compensation ( $\beta = -0.108$ ,  $p < 0.05$ ) have a significant effect on performance. The findings indicate that both partially and simultaneously, the variables motivation (Mt), competence (Kpt), and compensation (Kps) have a significant effect on employee performance (Kp). These results highlight the importance of managerial roles in managing human resources by strengthening motivation, enhancing competence quality, and ensuring compensation welfare to achieve optimal organizational performance.*

**Keywords:** *Motivation, Competence, Compensation, Employee Performance, Human Resources.*

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas suatu organisasi. Motivasi, Kompetensi, dan kompensasi dipandang sebagai faktor internal yang mampu mendorong pegawai untuk mencapai target kerja secara optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 115 responden. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda. Hasil regresi menunjukkan bahwa motivasi ( $\beta = 0,145$ ,  $p < 0,05$ ), kompetensi ( $\beta = -0,121$ ,  $p < 0,05$ ), dan kompensasi ( $\beta = -0,108$ ,  $p < 0,05$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan, variabel motivasi (Mt), Kompetensi (Kpt), dan kompensasi (Kps) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Kp). Temuan ini menunjukkan pentingnya peran manajerial dalam mengelola sumber daya manusia melalui penguatan motivasi, peningkatan kualitas kompetensi, serta kesejahteraan kompensasi guna mencapai kinerja optimal dalam organisasi.

**Kata kunci:** Motivasi, Kompetensi, Kompensasi, Kinerja Pegawai, Sumber Daya Manusia.

## **1. Pendahuluan**

Kinerja personel perusahaan sangat penting di dunia globalisasi dan persaingan ketat saat ini. Produktivitas karyawan adalah faktor kunci dalam laba perusahaan. Kinerja staf yang tidak memadai mempersulit bisnis untuk mencapai tujuannya. Di sisi lain, perusahaan akan mencapai tujuannya jika para pekerja mengerahkan upaya terbaik mereka. Oleh karena itu, bisnis harus mengevaluasi kinerja staf (Black & Warhurst, 2021).

Menilai seberapa baik anggota suatu organisasi melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka dengan cara yang konsisten dengan sistem (prosedur) yang telah ditetapkan dan menjunjung tinggi nilai-nilai serta prinsip-prinsipnya dikenal sebagai evaluasi kinerja. Belias et al., (2024) berpendapat bahwa evaluasi kinerja

menawarkan saran tentang bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuannya dengan menganalisis kriteria keberhasilan kritis para anggotanya. Robbins et al., (2012) Dikatakan bahwa kesuksesan jangka panjang suatu organisasi dijamin oleh sumber daya manusianya, yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kinerja para anggotanya. Organisasi, khususnya yang berada di sektor publik yang melayani kepentingan publik, membutuhkan karyawan yang sangat terampil dan kompetitif (Ansell, 2023).

Kesiapan organisasi untuk memenuhi harapan publik dan efisiensi penyediaan layanan publik sama-sama dipengaruhi oleh kualitas manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah. Ketidakpuasan yang meluas terhadap pejabat pemerintah semakin memperjelas hal ini. Menurut Kementerian Administrasi dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN & RB), kepuasan publik rendah di kalangan 80% personel pemerintah (Manalor et al., 2022). Lembaga Konsultan Risiko Politik & Ekonomi menemukan bahwa produktivitas pekerja pemerintah termasuk yang terendah secara global (Muday et al., 2024). Laporan Doing Business, sebuah publikasi dari International Finance Corporation, menempatkan Indonesia di peringkat 128 dari 129 negara tempat kepuasan publik terhadap kinerja personel pemerintah diukur (Riwukore, 2022). Buku Daya Saing Dunia yang diterbitkan oleh Institut Manajemen Pembangunan di Swiss menempatkan pegawai pemerintah Indonesia sebagai yang "terburuk" dalam hal kinerja ekonomi, efisiensi perusahaan, dan efisiensi pemerintahan (Ora, 2022).

Komsisi Pemberantasan Korupsi Indonesia (KPK RI) telah menunjukkan bahwa perilaku korupsi terkait dengan 23,13 persen kinerja buruk di kalangan pejabat publik, sehingga sangat penting bagi organisasi pemerintah untuk mengevaluasi praktik manajemen sumber daya manusia mereka (Ora, 2022). Badan Pelayanan Sipil Nasional (BKN RI) Indonesia menemukan bahwa hanya 20% personel pemerintah yang benar-benar menjalankan tugasnya dengan baik (Riwu Kore et al., 2023). Tiga puluh persen, atau 1,35 juta pegawai negeri, tidak menghasilkan cukup produktivitas, menurut data yang dikumpulkan oleh PANRB (Kementerian Administrasi dan Reformasi Birokrasi). Sedangkan untuk 35% pegawai negeri di Indonesia, Badan Pelayanan Pemerintah Nasional (BKN) menyebut kinerja mereka sebagai "kayu mati" (Karunia & Ika, 2022).

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pengembangan Semangat dan Kode Etik Awak Kasta, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Awak Kasta (ASN), dan peraturan lainnya semuanya merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja awak kasta. Namun, persepsi publik terhadap efisiensi pegawai negeri belum membaik berkat peraturan-peraturan tersebut.

Instansi pemerintah mungkin tidak perlu terlalu khawatir dalam mencari solusi manajemen sumber daya manusia yang sesuai untuk mereka, yang merupakan masalah utama dalam meningkatkan kinerja awak kasta. Ansell, (2023) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang buruk adalah penyebab ketidakmampuan untuk menilai kinerja pegawai pemerintah. Sims & Bias, (2021) Menekankan pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup organisasi. Riwukore, (2022) menyatakan bahwa perusahaan akan kesulitan mencapai tujuan mereka dalam menghadapi peraturan yang terus bertambah, informasi yang cepat berubah, modal dan bahan baku yang melimpah, dan sebagainya—semua itu karena mereka kekurangan sumber daya manusia yang unggul. Sementara Lussier & Hendon,

(2019), Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah aset paling berharga bagi sebuah perusahaan.

Menilai masalah kinerja buruk dari aparat pemerintah secara keseluruhan membutuhkan manajemen sumber daya manusia organisasi. Salah satu lembaga pemerintah yang perlu dievaluasi kinerja karyawannya adalah Dinas Pendidikan Kota Palembang (PDB), sebuah badan pemerintah daerah yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan terkait pendidikan. Di bawah pengawasan Sekretaris Daerah, yang memberikan dukungan dan bimbingan kepada Walikota di bidang pendidikan dan bantuan, Kepala Dinas Pendidikan Kota Palembang melapor langsung kepada Walikota. Dinas Pendidikan Kota Palembang bertanggung jawab atas semua sekolah di kota, termasuk PAUD, TK, SD, dan SMP, yang merupakan singkatan dari Pendidikan Anak Usia Dini, Taman Kanak-kanak, dan Sekolah Menengah Pertama.

Sebagai lembaga yang menyediakan layanan di bidang administrasi pendidikan, Dinas Pendidikan berfokus pada hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan fasilitas pendidikan. Dukungan publik terhadap misi Dinas Pendidikan akan menjadi prioritas utama karena lembaga tersebut berupaya memenuhi misi pelayanan publiknya. Selain itu, warga mengharapkan lembaga pemerintah untuk memberikan layanan yang komprehensif. Hal ini menyiratkan bahwa kantor pendidikan harus menangani secara efisien dan efektif hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan baik untuk pengajar maupun siswa serta organisasi pendidikan lainnya. Sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas tinggi sangat penting bagi lembaga-lembaga negara ini untuk mengimbangi ekspansi mereka yang cepat dan memberikan layanan terbaik kepada konstituen mereka.

Peneliti memilih istilah ini setelah berkonsultasi dengan teori manajemen sumber daya manusia, yang mengaitkan kinerja dengan kombinasi faktor intrinsik seperti motivasi dan karakter serta faktor ekstrinsik seperti keterampilan dan pengalaman. Secara teoritis, kinerja tidak terlepas dari faktor-faktor berikut: kapasitas untuk melakukan tugas yang membutuhkan kompetensi, keinginan untuk meningkatkan motivasi, dan penguatan melalui insentif yang tepat dalam bentuk gaji untuk mempertahankan produksi yang berkelanjutan. Akibatnya, tujuan utama dari judul ini adalah untuk (1) memahami fenomena umum yang terjadi di dalamnya, (2) menentukan variabel yang paling dominan dalam mendorong pengembangan kinerja, dan (3) menilai koherensi teori-teori ini dalam konteks studi tertentu.

Di Kantor Pendidikan Kota Palembang, ditemukan masalah yang meluas terkait staf pemerintah yang tidak efektif. Temuan menunjukkan bahwa tugas-tugas tertentu masih ditangani secara tidak tepat oleh staf. Beberapa pekerja tidak sehati-hati yang seharusnya, sementara yang lain tidak cukup kompeten untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Yang lain datang dan pergi dari tempat kerja di luar jam kerja reguler. Selama jam kerja, karyawan terlihat mengobrol di tempat parkir kantor dan kantin. Seragam dan pakaian kantor mereka tidak memenuhi standar pakaian ASN. Meja-meja tampak kosong, tetapi pendingin ruangan dan komputer dinyalakan sementara. Topik yang dibahas oleh karyawan selama jam kerja tampaknya tidak relevan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula, pekerja lain tampak tidak termotivasi dan ceroboh dalam memenuhi tenggat waktu atasan mereka, seperti yang terlihat dari keterlambatan mereka masuk kerja. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh kurangnya daftar tugas yang terstruktur.

Wawancara dengan karyawan Kantor Pendidikan Kota Palembang memungkinkan para peneliti untuk menggali lebih dalam temuan dari pengamatan

tersebut. Menurut temuan, beberapa pekerjaan tidak selesai karena pekerja terlalu malas untuk mengerjakannya, yang lain hanya bekerja ketika diperintahkan, dan yang lainnya percaya bahwa gaji mereka tidak terpengaruh oleh apakah mereka bekerja atau tidak. Ada risiko intervensi manajemen dan pemerintah dalam evaluasi kinerja pegawai, terutama dalam hal disiplin. Disiplin yang buruk menyebabkan penumpukan tugas, pegawai di sub-bagian peralatan masih hanya memiliki ijazah SMA atau kurang, ada banyak orang yang bekerja di sana, tetapi mereka tidak memiliki kompetensi fungsional yang diperlukan, dan beban kerja tersebar di beberapa sub-bagian, yang membuat orang kurang berinvestasi di perusahaan secara keseluruhan. Pegawai menghadapi ketidakamanan dalam melaksanakan tugas mereka, terlepas dari kompetensi dan keahlian mereka.

Peserta wawancara dan observasi kemudian dibagikan kepada staf Dinas Pendidikan Kota Palembang. Isu-isu berikut telah diidentifikasi: penurunan motivasi pegawai karena tidak adanya perbedaan kompensasi antara pegawai dengan tingkat disiplin tinggi dan rendah; kurangnya investasi dalam pengembangan kompetensi pegawai; peningkatan tugas pegawai yang menyebabkan penundaan dan pengulangan; Ketika gaji pekerja terlambat dibayarkan, hal itu mengganggu kemampuan mereka untuk menganggarkan kebutuhan pokok seperti bensin dan parkir, yang pada gilirannya mempersulit mereka untuk mematuhi jadwal kerja mereka; dan terakhir, organisasi belum memprioritaskan pengembangan kompetensi pegawai.

Penilaian kinerja staf di Dinas Pendidikan Kota Palembang terkait dengan faktor-faktor seperti motivasi, kompetensi, dan remunerasi, menurut deskripsi fenomena umum, observasi pertama, wawancara, dan diseminasi. Kurangnya motivasi karyawan berkontribusi pada kinerja mereka yang buruk (Muslimin, 2019; Sadewo & Assery, 2024), Meskipun beberapa penelitian membuktikan bahwa motivasi intrinsik tidak memengaruhi hasil kerja (Widjaja & Ginanjar, 2022 ; Dewi & Pardede, 2021). Kemahiran memengaruhi hasil (Ora et al., 2021; Marnisah et al., 2022). Sementara (Rosmaini & Tanjung, 2019; Wibowo et al., 2021) Kinerja tidak dipengaruhi oleh kompetensi pelaporan. Imbalan finansial memengaruhi produktivitas (Susanto et al., 2021; Riwukore, 2022), Menurut beberapa penelitian, gaji tidak memengaruhi kinerja (Pradita, 2017; (Sediarsih, 2017; Aromega et al., 2019; Sangkaen et al., 2019; Siregar et al., 2021). Studi ini perlu mengisi kesenjangan penelitian karena hasilnya tidak konsisten. Deskripsi latar belakang yang diberikan dalam bentuk fenomena umum, observasi awal, wawancara, dan diseminasi harus digunakan untuk meninjau dan membuktikan pengaruh motivasi, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian yang diberi nama "Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang".

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Motivasi**

Mangkunegara, (2018) mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong di balik tindakan para pekerja, yaitu dedikasi mereka terhadap tujuan perusahaan. Sementara itu, sesuai dengan Siagian, (2018), Ketika orang termotivasi, mereka cenderung lebih bersedia dan mampu mengerahkan potensi penuh mereka untuk mengembangkan keterampilan, energi, dan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dan memenuhi tanggung jawab mereka. Hal ini, pada gilirannya, membantu organisasi mencapai tujuan dan sasarnya.

## **Kompetensi**

Kompetensi seseorang mempermudah mereka untuk menyelesaikan tugas. Roy & Ray, (2025) Kompetensi ditunjukkan ketika kinerja seseorang dievaluasi berdasarkan pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman mereka dalam melaksanakan tugas. Susanto & Riwu Kore, (2020) menyatakan bahwa pekerja dapat dengan cepat menjadi lebih efisien dan produktif dalam pekerjaan mereka asalkan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan. Muday et al., (2022), Saat mencari orang yang kompeten untuk dipekerjakan, kompetensi adalah hal yang wajib dimiliki. Mensintesis kompetensi adalah proses di mana seseorang menggunakan pengetahuan, kemampuan, dan pengalamannya untuk menyelesaikan suatu tugas secara metodis, intuitif, dan objektif. Marnisah & Riwukore, (2024)) Kemampuan untuk mencapai tujuan, memberikan layanan prima, memimpin dan mengelola orang lain, berpikir kritis, dan berperilaku bertanggung jawab adalah ciri khas manajer SDM yang kompeten.

## **Kompensasi**

Setiap orang bekerja agar dapat memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidup dasar mereka. Uang ini diperoleh dari produk dan jasa yang diberikan orang kepada majikan mereka. Hasibuan, (2014) Upah didefinisikan sebagai "imbalan," yang dapat berupa keuntungan moneter, produk berwujud, atau jasa yang diberikan sebagai imbalan atas pelaksanaan tugas karyawan dalam jangka waktu tertentu. Sims & Bias, (2021) Imbalan berupa uang berpotensi memperkuat komitmen anggota terhadap kelompok tersebut. Gitman et al., (2024) Keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, karyawan yang sangat berkomitmen dan loyal kepada perusahaan, distribusi kerja dan penghargaan organisasi yang adil, peningkatan produktivitas, manajemen sumber daya manusia yang efisien, dan kepatuhan terhadap persyaratan hukum adalah semua tujuan dari kompensasi. Gaji, biaya, insentif, bonus, tunjangan, fasilitas, dan asuransi adalah berbagai cara untuk mengukur kompensasi (Marnisah & Riwukore, 2024).

## **Kinerja**

Ketika seseorang atau tim bekerja untuk mencapai tujuan organisasi secara bertanggung jawab, etis, dan sesuai hukum, hasil akhirnya dikenal sebagai kinerja (Wilkinson et al., 2023; Black & Warhurst, 2021) Para pelaku berkinerja tinggi adalah individu atau kelompok yang secara konsisten menunjukkan kemampuan untuk melakukan semua tugas dan kewajiban yang diberikan kepada mereka dengan sebaik-baiknya. Ketika kita berbicara tentang kinerja, yang kita maksud adalah seberapa efisien dan efektif sesuatu jika dibandingkan dengan beban kerja, tugas, dan hasil kerja (Ora, 2022). Dengan demikian, sintesis kinerja adalah jumlah dari semua tugas dan penugasan yang telah dilakukan oleh individu atau tim secara etis dan efektif, memenuhi semua standar kualitas dan kuantitas.

## **3. Metode**

Metodologi penelitian ini dibatasi pada bidang manajemen sumber daya manusia dengan fokus pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang, menggunakan pendekatan kuantitatif berbantuan SPSS versi 30 selama 4 bulan, di mana kinerja pegawai sebagai variabel endogen dipengaruhi oleh motivasi, kompetensi, dan kompensasi. Metode yang digunakan adalah survei konfirmatori dan

asosiatif untuk menguji hipotesis serta menganalisis hubungan antar variabel berdasarkan data numerik dari sampel representatif, dengan desain penelitian yang terstruktur sebagai pedoman pengumpulan dan analisis data. Populasi penelitian berjumlah 115 pegawai yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sensus. Data yang digunakan meliputi data primer dari kuesioner skala Likert dan wawancara, serta data sekunder dari dokumen dan penelitian terdahulu. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memperoleh informasi yang komprehensif dan mendukung hasil penelitian.

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

##### Pengujian Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas

Jika tingkat signifikansi data yang diteliti lebih besar dari atau sama dengan  $\alpha$ , maka data tersebut terdistribusi normal; jika tidak, data tersebut ditolak karena tidak berasal dari populasi yang terdistribusi normal. Ini adalah prasyarat uji tersebut. Kami menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Data yang diteliti dinyatakan terdistribusi normal, karena semua nilai signifikansi asimtotik lebih besar dari atau sama dengan  $\alpha$  sebesar 0,05, sesuai dengan hasil uji normalitas penelitian.

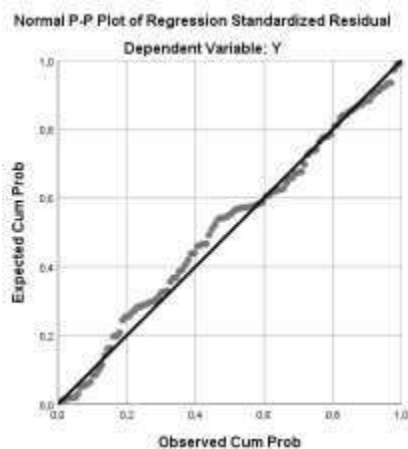
**Tabel 1. Uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test***  
*Unstandardized Residual*

N	115
<i>Test Statistic</i>	,077
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	,087 <sup>c</sup>

*Sumber Diolah oleh peneliti, 2026*

##### Uji Linearitas

Dalam analisis regresi, uji linearitas adalah uji asumsi tradisional yang bertujuan untuk memastikan apakah variabel independen dan dependen memiliki hubungan linier. Jika terdapat hubungan linier, variabel dependen akan bervariasi secara proporsional terhadap perubahan pada variabel independen.



**Gambar 1. Hasil Uji Asumsi Normalitas**  
*Diolah menggunakan SPSS 25*

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1, asumsi normalitas dalam analisis regresi linier dapat diuji menggunakan Plot Probabilitas Normal (Plot P-P) dari residual regresi yang distandarisasi. Beberapa faktor independen digunakan untuk memprediksi Y, variabel dependen dalam kasus ini. Probabilitas kumulatif seperti yang terlihat pada sumbu X dan probabilitas kumulatif yang diantisipasi seperti yang diprediksi pada sumbu Y, dengan asumsi distribusi normal untuk residual, ditunjukkan pada grafik.

Anda dapat melihat bagaimana distribusi kumulatif data residual sebenarnya dibandingkan dengan distribusi normal teoritis di lokasi-lokasi ini. Jika residual mengikuti distribusi normal sepenuhnya, titik-titik tersebut akan jatuh pada garis referensi normalitas, yang ditunjukkan oleh garis diagonal hitam. Sebagian besar titik dalam gambar berada tepat di atau sangat dekat dengan diagonal, menunjukkan bahwa residual mengikuti distribusi normal. Penyimpangan kecil dari garis diagonal dapat diterima dalam jumlah wajar, selama tidak terdapat pola sistematis yang menyimpang secara signifikan.

### Uji Multikolinearitas

Dalam model regresi, uji multikolinearitas mencari tanda-tanda korelasi antar variabel independen. Seharusnya tidak ada korelasi antar variabel independen dalam model regresi yang diprediksi. Untuk melakukan uji ini, seseorang harus melihat nilai VIF (variance inflation factor) dan toleransi. Tidak ada multikolinearitas jika VIF kurang dari atau sama dengan 10 dan nilai toleransi lebih besar dari atau sama dengan 0,10. Ada multikolinearitas jika VIF lebih besar dari atau sama dengan 10 dan nilai toleransi kurang dari atau sama dengan 0,10. Tabel 2 menampilkan hasil uji multikolinearitas yang dilakukan untuk penelitian ini. Tidak ada masalah multikolinearitas yang ditunjukkan oleh hasil uji, yang menunjukkan bahwa semua nilai toleransi variabel lebih besar dari atau sama dengan 0,10 dan nilai VIF kurang dari atau sama dengan 10.

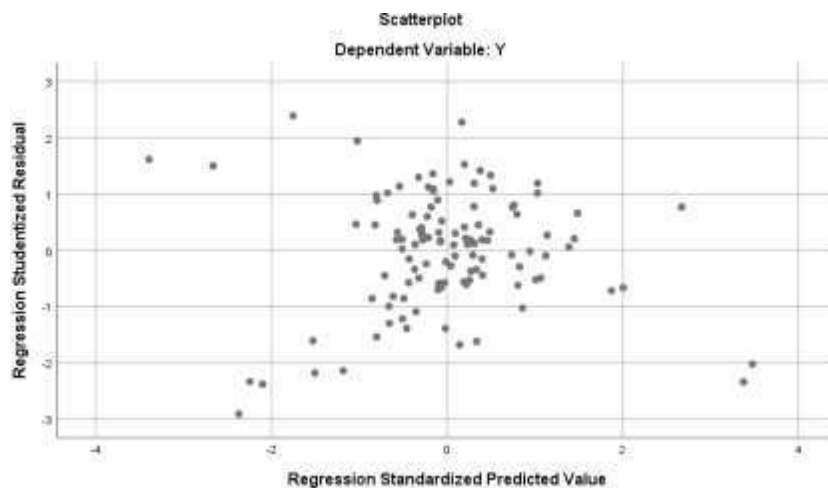
**Tabel 2. Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Mt	0,994	1,006
Kpt	0,872	1,147
Kps	0,877	1,141

*Sumber Diolah oleh peneliti, 2026*

### Uji Heteroskedastisitas

Titik-titik scatterplot harus menunjukkan pola tertentu (bergelombang, melebar, dan menyempit) agar data dianggap heteroskedastik; namun, jika titik-titik tersebar di atas dan di bawah nol (0) pada sumbu Y, heteroskedastisitas tidak ada. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 2. Temuan uji menunjukkan bahwa data terdistribusi hampir sama di atas dan di bawah titik nol, menunjukkan bahwa distribusi data bersifat homoskedastik (sama).



**Gambar 2. Scatterplot uji heteroskedastisitas**  
*Sumber Diolah oleh peneliti, 2026*

**Pengujian Hipotesis**

**Pembentukan persamaan regresi**

Tujuan dari investigasi regresi linier berganda ini adalah untuk menemukan kontribusi proporsional masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara keseluruhan maupun sebagian.

**Tabel 3. Analisis regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error			Tolerance	VIF
1 (Constant)	40,633	1,672	24,301	0,000		
Mt	0,145	0,024	6,008	0,000	0,994	1,006
Kpt	-0,121	0,034	-3,507	0,001	0,872	1,147
Kps	-0,108	0,028	-3,795	0,000	0,877	1,141

$$Y = 40,663 + 0,145 Mt - 0,121 Kpt - 0,108 Kps + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Pegawai
- A = Konstanta
- Mt = Motivasi
- E = error
- Kpt = Kompetensi
- Kps = Kompensasi

Tabel berikut menunjukkan temuan dari studi regresi linier berganda yang menguji dampak tiga variabel independen pada variabel dependen, Kinerja (Y): Motivasi (Mt), Kompetensi (Kpt), dan Kompensasi (Kps). Penelitian menunjukkan bahwa nilai Kinerja secara teoritis akan berada pada 40,663 jika semua variabel independen diatur ke nol.

Selain itu, nilai t adalah 6,008 dan tingkat signifikansi adalah 0,000, menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan dan positif memengaruhi kepuasan karyawan; koefisien regresi yang tidak terstandarisasi adalah 0,145. Variabel independen ini tidak menunjukkan multikolinearitas dengan yang lain, seperti yang ditunjukkan oleh nilai toleransinya sebesar 0,994 dan VIF sebesar 1,006.

Dengan nilai t sebesar -3,507 dan tingkat signifikansi 0,000, koefisien regresi untuk variabel Kompetensi (Kpt) adalah -0,121. Dapat disimpulkan dari hal ini bahwa

keahlian secara signifikan menghambat kinerja. Multikolinearitas juga tidak ditunjukkan oleh nilai toleransi dan VIF.

Sementara itu, variabel Kompensasi (Kps) menunjukkan koefisien -0,108 dengan nilai -3,795 dan tingkat signifikansi 0,000, menunjukkan bahwa kompensasi juga memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja. Toleransi 0,454 dan VIF 2,205 juga berada dalam batas aman, menunjukkan tidak adanya multikolinearitas.

Temuan ini mendukung Teori Dua Faktor Herzberg, di mana faktor-faktor motivasi seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab dapat mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik. Teori ini juga menjelaskan bahwa kompensasi yang berlebihan tanpa motivasi intrinsik yang sesuai dapat membuat karyawan merasa "cukup" dan kurang termotivasi untuk berinovasi atau mengerahkan lebih banyak usaha, atau bahkan menjadi alasan untuk tidak berkembang karena mereka merasa sudah dibayar dengan baik. Sedangkan Kompetensi yang memadai juga mendukung teori Mismatch yang menyatakan bahwa jika tingkat kompetensi seseorang jauh melebihi persyaratan pekerjaan (*overqualified*) atau terlalu rendah (*underqualified*) seperti jika kompetensi tinggi tidak diimbangi dengan kompensasi yang sesuai, peluang promosi, atau lingkungan kerja yang mendukung, hal itu dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya menurunkan kinerja.

Organisasi sektor publik seperti Dinas Pendidikan Kota Palembang jarang ditemukan karena mereka menyelidiki ketiga faktor tersebut sekaligus, berbeda dengan studi sektor swasta yang seringkali hanya berfokus pada satu atau dua faktor saja. Studi ini menambah literatur yang ada dengan menyelidiki interaksi antara motivasi intrinsik, kompetensi, dan gaji yang berkaitan dengan produktivitas pekerja sektor publik. Berdasarkan temuan ini, jelas bahwa memotivasi karyawan harus menjadi prioritas utama untuk setiap strategi yang bertujuan meningkatkan kinerja mereka.

Temuan menunjukkan bahwa tidak ada kesulitan multikolinearitas dalam model regresi dan bahwa ketiga variabel independen (kompensasi, kompetensi, dan motivasi) secara terpisah memiliki dampak positif dan negatif yang substansial terhadap kepuasan karyawan.

### Uji Parsial (Uji T)

Di sini, kami menggunakan uji parsial, yang sering dikenal sebagai uji-t, untuk melihat bagaimana setiap variabel independen memengaruhi variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. berikut adalah tabel yang menampilkan hasil uji-t:

**Tabel 4.** Uji Parsial (Uji t)

Keterangan	T	Sig.
(Constant)	24,301	.000
Mt	6.008	.000
Kpt	-3,507	.001
Kps	-3,795	.000

*Sumber diolah oleh peneliti, 2026*

Uji parsial (uji-t) dilakukan untuk menilai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, dan hasilnya ditunjukkan pada Tabel 4.8. Kinerja (K) adalah variabel dependen dalam model ini, dengan Motivasi (Mt), Kompetensi (Kpt), dan Kompensasi (Kps) sebagai faktor independen.

Nilai t dan nilai signifikansi yang dihitung untuk setiap variabel ditunjukkan pada hasil uji-t:

- a. Variabel Motivasi (Mt) memiliki nilai t sebesar 6,008 dengan nilai signifikansi 0.000.
- b. Variabel Kompetensi (Kpt) memiliki nilai t -3,507 dengan nilai signifikansi 0.000.
- c. Variabel Kompensasi (Kps) memiliki nilai t -3,795 dengan nilai signifikansi 0.000.

Ketiga faktor independen tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen, karena semua nilai signifikansi kurang dari ambang batas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi, Kompetensi, dan Kompensasi semuanya berperan dalam menjelaskan varians skor kinerja. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut dapat dipertimbangkan sebagai faktor penting dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

### Uji Simultan (Uji F)

Untuk mengetahui apakah faktor-faktor independen secara kolektif berdampak signifikan terhadap variabel dependen, dapat digunakan uji F, yang juga disebut uji simultan.

Tabel 5. Hasil Uji F

Keterangan	F	Sig.
Regression	24,226	,000

*Sumber Diolah oleh peneliti, 2026*

Hasil uji F, yang juga dikenal sebagai uji simultan, yang bertujuan untuk menentukan apakah faktor-faktor independen secara kolektif (simultan) berdampak signifikan terhadap variabel dependen (K), ditunjukkan dalam tabel ANOVA (Analisis Varians) ini. Tiga variabel independen—Mt, Kpt, dan Kps—membentuk model ini.

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa:

- a. Nilai *Sum of Squares (Regression)* adalah sebesar 230,081 dengan df (*degree of freedom*) sebesar 3, sehingga menghasilkan Mean Square sebesar 76.694.
- b. Nilai Residual (*error*) sebesar 351,401 dengan derajat kebebasan 111, menghasilkan nilai *Mean Square Error* sebesar 3,166.
- c. Total *Sum of Squares* sebesar 581,482 yang merupakan jumlah dari varians regresi dan residu.

Nilai F hitung sebesar 24,226 dengan nilai signifikansi 0.000, yang berarti lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (biasanya 0.05). Interpretasinya, karena nilai signifikansi < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi secara simultan signifikan. Artinya, secara bersama-sama variabel Mt, Kpt, dan Kps berpengaruh signifikan terhadap variabel K. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan valid untuk digunakan dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen.

### Koefisien Determinasi

Pengujian koefisien determinasi bertujuan untuk menguji kemampuan model regresi dalam menjelaskan perbedaan yang diamati dalam respons variabel dependen terhadap perubahan variabel independen. Motivasi (Mt), Kompetensi (Kpt), dan Kompensasi (Kps) adalah faktor independen dalam penelitian ini, dengan Kinerja (K) sebagai variabel dependen.

Tabel 6. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Square
-------	---	----------	--------

1	,629a	,396	,379
---	-------	------	------

Sumber Diolah oleh peneliti, 2026

Untuk menilai seberapa baik model regresi menjelaskan variabilitas variabel dependen (K) dalam kaitannya dengan variabel independen (Mt, Kpt, dan Kps), tabel Ringkasan Model menyediakan metrik kunci dalam analisis regresi linier berganda.

- a. Nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,629 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara variabel independen dan variabel dependen secara simultan. Nilai ini berkisar dari 0 hingga 1, dengan semakin mendekati 1, semakin kuat hubungannya.
- b. Nilai R Kuadrat (koefisien determinasi) sebesar 0,396 menunjukkan bahwa 39,6% variasi pada variabel dependen K dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen (Mt, Kpt, dan Kps). Sisa sebesar 60,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.
- c. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.379 adalah bentuk penyesuaian dari R Square yang mempertimbangkan jumlah variabel independen dan ukuran sampel. Nilai ini menunjukkan bahwa setelah disesuaikan, model masih mampu menjelaskan sekitar 37,9% variabilitas variabel dependen, yang mengindikasikan model memiliki tingkat kecocokan yang baik.
- d. *Standard Error of the Estimate* sebesar 1,77926 mencerminkan rata-rata penyimpangan nilai prediksi terhadap nilai aktual variabel dependen. Semakin kecil nilai ini, maka semakin baik model regresi dalam melakukan prediksi.

Dari angka-angka ini, kita dapat menyimpulkan bahwa model regresi yang dibangun berhasil menggambarkan dan memprediksi K dari Mt, Kpt, dan Kps.

## Pembahasan

### Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Analisis regresi menunjukkan bahwa variabel motivasi secara signifikan dan positif memengaruhi produktivitas pekerja. Koefisien regresi sebesar 0,145, nilai Sig. sebesar 0,000, dan nilai t yang dihitung sebesar 6,008 semuanya menunjukkan hal ini. Terdapat dampak yang signifikan secara statistik dari motivasi terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansi lebih rendah dari nilai dasar  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian, kita dapat menyimpulkan bahwa output pekerja berbanding lurus dengan insentif intrinsik mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Yang benar-benar membuat orang bergerak, bekerja keras, dan mencapai tujuan mereka adalah motivasi intrinsik. Karyawan yang sangat termotivasi biasanya menunjukkan tanda-tanda antusiasme, ketekunan, dan keinginan untuk unggul dalam peran mereka di perusahaan. Semua ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg, yang menyatakan bahwa faktor-faktor seperti tanggung jawab, pencapaian, dan pujian dapat meningkatkan moral dan produktivitas di tempat kerja.

Berdasarkan hasil ini, perusahaan harus fokus menciptakan suasana yang mendorong karyawan untuk memberikan upaya terbaik mereka, serta memberi mereka kesempatan untuk pengembangan profesional, umpan balik positif dari rekan kerja, dan jalur komunikasi yang jelas antara manajer dan staf. Hasil yang diharapkan dari teknik peningkatan motivasi ini adalah pengembangan sumber daya manusia yang berdedikasi dan mampu memberikan bantuan maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Temuan dari studi-studi sebelumnya yang dilakukan memperkuat pernyataan ini Novrita, (2021) Berdasarkan penelitian, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Badan Nasional Pencarian dan Penyelamatan (BASARNAS) Pekanbaru

dinilai cukup besar. Terdapat dampak positif, yang berarti bahwa mereka yang lebih termotivasi untuk bekerja akan melakukan pekerjaan yang lebih baik.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut studi regresi, Kinerja Karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh variabel Kompetensi. Sebagai bukti, perhatikan hal berikut: koefisien regresi adalah  $-0,121$ , dan tingkat signifikansi (Sig.) adalah  $0,001$ , secara signifikan lebih rendah dari ambang batas  $0,05$ . Kompetensi secara signifikan menurunkan kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai  $t$  yang dihitung sebesar  $-3,507$ .

Artinya, setiap peningkatan kompetensi justru menyebabkan penurunan kinerja pegawai secara nyata. Pegawai yang kompeten sering kali diberikan beban kerja jauh lebih banyak dibanding rekan lainnya, yang akhirnya memicu *burnout* dan penurunan kinerja. Hal ini juga didukung oleh teori Person-Job Fit (Kristof-Brown, 1996), yang menyatakan bahwa kinerja optimal terjadi jika ada kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan. Jika kompetensi melebihi tuntutan pekerjaan (*over-qualification*), hal ini dapat memicu ketidakpuasan kerja dan menurunkan kinerja.

Klaim ini sejalan dengan apa yang telah ditemukan dalam studi lain oleh (Qustolani & Andayani, (2024) yang berjudul "Pengaruh kompetensi, komunikasi dan keadilan prosedural partisipatif terhadap kinerja karyawan" Kompetensi secara signifikan dan negatif memengaruhi produktivitas pekerja, menurut temuan tersebut.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis dampak variabel kompensasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki koefisien regresi sebesar  $-0,108$  dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar  $0,000$ , yang jauh lebih rendah dari ambang batas  $0,05$ . Nilai  $t$  yang dihitung sebesar  $-3,795$  memperkuat gagasan bahwa tingkat upah secara signifikan memengaruhi produktivitas di tempat kerja.

Pengaruh negatif variabel kompensasi mungkin terjadi karena kompensasi diberikan kepada pegawai negeri sipil tetap (PNS) di kantor dan pegawai kontrak PPPK, sehingga terjadi perbedaan kompensasi dalam tunjangan kinerja. Lebih lanjut, motivasi dan kesadaran diri juga memengaruhi kinerja, dan setiap individu tidak boleh mudah puas dengan menerima kompensasi yang tinggi. Hal ini sejalan dengan teori pendukung dari Adams, (1963), yang menyatakan bahwa jika kompensasi naik namun dianggap tetap tidak adil dibandingkan beban kerja atau dibandingkan dengan rekan kerja lain, pegawai akan secara sengaja menurunkan kinerja mereka (*output*) sebagai bentuk protes atau penyeimbangan terhadap ketidakadilan yang dirasakan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Leonardo & Andreani, (2015) kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dan penelitian Alfanda, (2022) bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja**

Kinerja karyawan terbukti dipengaruhi secara signifikan oleh tiga variabel yaitu motivasi, kompetensi, dan remunerasi ketika variabel-variabel ini diuji dalam analisis regresi berganda. Nilai  $F$  yang dihitung sebesar  $24,226$  dengan tingkat signifikansi  $0,000$ —kurang dari ambang batas signifikansi  $0,05$ —menunjukkan hal ini. Akibatnya,

dengan menggunakan tiga variabel independen ini, model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja.

Selain itu, perubahan dalam motivasi, kompetensi, dan remunerasi secara bersama-sama menjelaskan 39,6% dari varians dalam perubahan kinerja karyawan, menurut koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,396. Faktor-faktor di luar cakupan penelitian ini menjelaskan 60,4% sisanya.

Temuan ini memberikan bukti yang mendukung gagasan bahwa kombinasi ampuh dari kompetensi tinggi, disiplin, dan dorongan intrinsik di tempat kerja sangat penting untuk mencapai kinerja optimal. Kompetensi memungkinkan pegawai menjalankan tugasnya secara efektif, kedisiplinan menjamin konsistensi dalam pelaksanaan pekerjaan, dan motivasi mendorong semangat kerja serta orientasi pada hasil sehingga akan berdampak pada kompensasi yang baik dan tinggi yang akan diterima pegawai karena kinerja yang diberikan sudah sesuai dengan tujuan dari Dinas pendidikan Kota Palembang.

Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan strategi manajerial yang mencakup pelatihan dan pengembangan kompetensi, penegakan aturan disipliner yang adil dan konsisten, serta program peningkatan motivasi yang terstruktur. Upaya ini diharapkan dapat mengoptimalkan potensi SDM dan mendukung tujuan institusi secara efisien & berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Mahmuda et al., (2023) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupsaten Majene, hasilnya menyatakan bahwa motivasi, kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **5. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

- a. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Kota Palembang. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki antusiasme, semangat, dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.
- b. Kompetensi memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Kota Palembang. Ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi, semakin rendah kinerja karyawan.
- c. Kompensasi memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Kota Palembang. Kompensasi memengaruhi kinerja karyawan karena kompensasi yang adil tanpa perbedaan membuat karyawan merasa lebih antusias untuk menyelesaikan pekerjaan mereka secara lebih optimal.
- d. Motivasi, kompetensi, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Kota Palembang. Implementasi pengukuran kinerja karyawan berdasarkan tes persepsi menunjukkan kategori yang baik. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kota Palembang perlu mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dengan menyesuaikan dimensi motivasi, kompetensi, dan kompensasi untuk mendukung kinerja karyawan.

## 6. Daftar Pustaka

- Ansell, C. K. (2023). *Rethinking theories of governance*. Edward Elgar Publishing.
- Belias, D., Rossidis, I., & Papademetriou, C. (2024). *Organizational behavior and human resource management for complex work environments*. IGI Global.
- Black, K., & Warhurst, R. (2021). *Organisation Studies and Human Resource Management*. Routledge.
- Gitman, L. J., McDaniel, C., Shah, A., Reece, M., Koffel, L., Talsma, B., & Hyatt, J. C. (2024). *Introduction to business*. OpenStax.
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. PT Bumi Aksara.
- Karunia, A. M., & Ika, A. (2022). 35 persen ASN di RI kinerjanya rendah, BKN: Seperti "Kayu Mati" karena malas. <https://money.kompas.com/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asn-di-ri-kinerjanya-rendah-bkn--seperti-kayu-mati-karena-malas>
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development (3rd ed.)*. Sage Publishing.
- Manalor, M. I., Marnisah, L., & Riwu Kore, J. R. (2022). The influence of transformational leadership, quality of human resources, and discipline toward community satisfaction at the Office of Dinas Kependudukan and Pencatatan Sipil Kota Kupang. *Enrichment : Journal of Management*, 12(4), 2963–2973. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.704>
- Mangkunegara. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Kerja, dan Motivasi Instrinsik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Verena Multi Finance. *Rekaman: Riset Ekonomi Bidang Akuntansi*, 93–103.
- Marnisah, L., & Riwukore, J. R. (2024). *Pilar manajemen SDM (teori, filosofi dan implementasi)*. Deepublish Press.
- Marnisah, L., Riwukore, J. R., & Ora, F. H. (2022). Employee performance based on competency, career development, and organizational culture. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 629–647. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.13>
- Muday, F., Marnisah, L., & Yustini, T. (2024). Kinerja pegawai berdasarkan pengaruh disiplin, kompetensi dan budaya organisasi. *JMII: Jurnal Multidisiplin Ilmu Indonesia*, 1(2), 111–148. <https://jurnal.rumahpintarayho.com/index.php/jmii/article/view/26>
- Muday, F., Marnisah, L., Yustini, T., & Riwukore, J. R. (2022). Predictors of employee performance based on discipline, competence, and organizational culture (Case study of sub-village and village employees in Kota Raja Village, Kupang City Government). *Enrichment : Journal of Management*, 12(4), 2974–2986. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.702>
- Muslimin, A. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Tabungan Pensiunan Negara (BTPN) Palembang. *Jurnal MSDM Palembang*, 5(2).
- Ora, F. H. (2022). *Evaluasi kinerja pegawai berdasarkan iklim pandemi Covid-19, kompetensi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, pengembangan karir, komitmen organisasi dan disiplin di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang*. Universitas Indo Global Mandiri.
- Ora, F. H., Riwukore, J. R., & Yustini, T. (2021). Analisis deskriptif tentang tampilan

- kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(1), 31–41. <https://doi.org/10.36982/jiegmk.v12i1.1123>
- Pradita, M. Y. (2017). Pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan dan karakteristik tenaga pemasar terhadap motivasi dan kinerja tenaga pemasar pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(2). <https://doi.org/10.26905/jbm.v4i2.1697>
- Riwukore, J. R. (2022). Usaha Meningkatkan Komitmen dan Kinerja ASN Pemkot Kupang Melalui Motivasi Kerja. *PaKMas: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 332–339. <https://doi.org/10.54259/pakmas.v2i2.1258>
- Riwukore, J. R., & Habaora, F. (2021). The influence of competence and work motivation to teacher performance in SMP Negeri at Kota Kupang. *İlköğretim Online – Elementary Education Online*, 20(1), 1010–1017. <https://ilkogretim-online.org/index.php/pub/article/view/3589>
- Riwukore, J. R., Marnisah, L., & Jermias, J. (2022). Honorary Staff Performance Using Predictors of Commitment, Compensation, and Work Ethic (Study in The Bagian Umum Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang). *Enrichment : Journal of Management*, 12(3), 2227–2235. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i3.640>
- Riwukore, J. R., Susanto, Y., Pilkandis, J., & Habaora, F. (2021). Analysis of employee performance in the Department of Education and Culture, Lubuklinggau City. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 4(2), 95–109. <https://doi.org/10.32535/apjme.v4i2.1149>
- Riwukore, J. R., Susanto, Y., Walyusman, Astri Riance, R. A., Zubaidah, & Habaora, F. (2021). Analysis of Employee Performance Based on Competence and Work Climate in Lubuklinggau Barat I District at Indonesia. *The Journal of Social Sciences Research*, 7(1), 7–14. <https://doi.org/10.32861/jssr.71.7.14>
- Robbins, P., Stephen, & Coulter, M. (2012). *Management, Eleventh Edition*. Person Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (15th ed.)*. Pearson Education.
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/DOI:10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Roy, A. B., & Ray, S. (2025). *Competency based human resource management*. Taylor & Francis.
- Sadewo, B., & Assery, S. (2024). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kpp Pratama Bantul. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 4(1), 1–19. <http://eprint.stieww.ac.id/2655/11/1.BambangSadewo%2CSyehAssery.pdf>
- Siagian, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sims, R. R., & Bias, S. K. (2021). *Human resources management and ethics (responsibilities, action, issues, and experiences)*. Information Age Publishing, Incorporated.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Edisi 2017*. Alfabeta.
- Susanto, Y., & Riwu Kore, J. R. (2020). *Perencanaan dan strategi pengembangan sumber daya manusia untuk organisasi profit dan kompetitif (1st ed.)*. Alfabeta Press.

- Susanto, Y., Riwukore, J. R., Riance, A., & Habaora, F. (2020). The effect of complexity of the competence independence task on integrity of the implication in the quality result auditor examination in North Musirawas District. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(4), 3591–3597.
- Susanto, Y., Riwukore2, J. R., Oktovianus, F., & Habaora, F. (2021). The Effect Of Compensation And Competence On Performance With Motivation As A Variable Intervening An Employee In Partners Of The Central Statistics Agency, Lubuklinggau City, South Sumatra, Indonesia. *Review of Management and Entrepreneurship*, 5(2), 113–136. <https://doi.org/DOI:10.37715/rme.v5i2.1778>
- Wibowo, D. Y. A., Muljono, P., & Sumertajaya, I. M. (2021). Analisis pengaruh knowledge management, kompetensi, dan inovasi terhadap kinerja pegawai Biro Keuangan dan Perlengkapan Kementerian Pertanian. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(2), 134– 146.
- Widjaja, Y. R., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(1), 47–56. <https://doi.org/10.51977/jsm.v4i1.692>
- Wilkinson, K. M., Elko, L., Elko, M., McCarty, T. V., Sowers, D. J., Blackstone, S., & Roman-Lantzy, C. (2023). An evidence-based approach to augmentative and alternative communication design for individuals with cortical visual impairment. *American Journal of Speech-Language Pathology*, 35(5), 1939–1960. [https://doi.org/10.1044/2023\\_AJSLP-22-00397](https://doi.org/10.1044/2023_AJSLP-22-00397)