

## PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

**Ahmad Fauzi**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Riau  
[ahmadfauzi123@student.uir.ac.id](mailto:ahmadfauzi123@student.uir.ac.id)

**Gilang Nugroho**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Riau  
[gilangnugroho@eco.uir.ac.id](mailto:gilangnugroho@eco.uir.ac.id)

### Abstrak

Kondisi reformasi birokrasi saat ini menunjukkan upaya untuk memperbaiki manajemen kinerja instansi pemerintahan baik pusat maupun daerah, tak terkecuali di lingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir. Penerapan reformasi birokrasi tersebut harus mampu dirasakan manfaatnya oleh internal organisasi pemerintahan dan masyarakat pada umumnya. Aparatur sipil negara atau pegawai negeri sipil merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu organisasi pemerintahan dan merupakan ujung tombak untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan kondisi tersebut peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening dengan objek penelitian Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Kabupaten Rokan Hilir dan responden dari penelitian ini adalah Pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan objek Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Kabupaten Rokan Hilir. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa X (kompetensi) berpengaruh secara signifikan terhadap Z (motivasi), X (kompetensi) berpengaruh terhadap kinerja (Y). Serta variabel Z (motivasi) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Y (kinerja). Dan X (kompetensi) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Y (kinerja pegawai) melalui motivasi (Z).  
Kata kunci : Kompetensi , Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Variabel intervening

### Abstract

The current condition of bureaucratic reform efforts demonstrates an endeavor to enhance the performance management of government agencies, both at the central and local levels, including within the Rokan Hilir District Government. The implementation of bureaucratic reform should yield tangible benefits for both the internal government organization and the general public. Civil servants, or civil servants, constitute a crucial resource within a government organization and serve as the backbone for achieving organizational objectives. Given this context, the researcher was drawn to investigate the Influence of Competence on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable, focusing on the Department of Public Works and Spatial Planning in Rokan Hilir District. The respondents in this study consist of Technical Employees of the Department of Public Works and Spatial Planning in Rokan Hilir District. This research is of a quantitative descriptive nature, with the Department of Public Works and Spatial Planning in Rokan Hilir District as the research object. The findings of this study indicate that X (competence) has a significant influence on Z (motivation), X (competence) influences Y (performance), and the variable Z (motivation) does not have a significant impact on Y (performance). Moreover, X (competence) has a positive but non-significant influence on Y (employee performance) through motivation (Z).  
Keywords: Competence, Employee Performance, Work Motivation, Intervening Variable



© Author(s) 2024

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## PENDAHULUAN

Kondisi reformasi birokrasi saat ini menunjukkan upaya untuk memperbaiki manajemen kinerja instansi pemerintahan baik pusat maupun daerah, tak terkecuali di lingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir. Penerapan reformasi birokrasi tersebut harus mampu dirasakan manfaatnya oleh internal organisasi pemerintahan dan masyarakat pada umumnya. Aparatur sipil negara atau pegawai negeri sipil merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu organisasi pemerintahan dan merupakan ujung tombak untuk mencapai tujuan organisasi. UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah memberikan dampak perubahan birokrasi dari pegawai menjadi pelayan publik sekaligus aparatur sipil negara untuk melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*) melalui reformasi birokrasi yang terencana, sistematis dan berkelanjutan.<sup>1</sup> Tujuan utama dari Undang-Undang ASN tersebut ialah untuk melahirkan aparatur sipil negara yang memiliki independensi dan netralitas, kompetensi, kinerja/produktivitas kerja, integritas, kesejahteraan, kualitas pelayanan publik serta pengawasan dan akuntabilitas. Diharapkan nantinya muncul aparatur sipil negara dengan sumber daya manusia yang handal dan sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir merupakan unsur yang menyelenggarakan urusan Pemerintahan Daerah bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang berdasarkan Peraturan Bupati Rokan Hilir Nomor 87 Tahun 2019 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi, dan tata kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir. Kondisi yang terjadi saat ini, yakni belum optimalnya kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir.

Berdasarkan observasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang pegawai teknis yang ada saat ini pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir berjumlah 59 (lima puluh sembilan) orang. Pegawai teknis yang berpendidikan formal teknis 32 (tiga puluh dua) orang, sedangkan pegawai teknis dengan berpendidikan formal non teknis 27 (dua puluh tujuh) orang. Dengan persentase perbandingan 54% : 46%. Hal ini menjelaskan bahwa kompetensi teknis yang dimiliki oleh pegawai teknis dari pendidikan formal masih belum terpenuhi secara keseluruhan

Untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan teknis, maka pegawai teknis mengikuti pelatihan dan bimbingan teknis yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan menyeragamkan pengetahuan teknis pegawai. Ada beberapa pelatihan dan bimbingan teknis yang

---

<sup>1</sup> UU No 5 Tahun, “Undang-undang Republik Indonesia No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara” (2014).

diikuti oleh pegawai teknis pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kabupaten Rokan Hilir yang disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1**

No.	Kegiatan Pelatihan dan Bimbingan Teknis	Jumlah keikutsertaan pegawai teknis	Persentase keikutsertaan pegawai teknis
1.	Bimbingan Teknis Pengadaan Barang/Jasa	36 pegawai	61 %
2.	Pelatihan Pemeliharaan Jalan dan Jembatan	4 pegawai	7 %
3.	Pelatihan Pengawasan Jalan dan Jembatan	4 pegawai	7 %
4.	Pelatihan Pengawas Bangunan Gedung	1 pegawai	3 %
5.	Pelatihan ArGIS	10 pegawai	18 %
6.	Bimbingan Teknis E-SIPD	30 pegawai	51 %
7.	Pelatihan Pemeliharaan Alat Berat	5 pegawai	18 %

*Sumber Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir*

Berdasarkan tabel 1 diperoleh keterangan bahwa jumlah pelatihan dan bimbingan teknis yang diikuti ada 7 (tujuh) jenis kegiatan diantaranya; kegiatan bimbingan teknis Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ) yang diikuti 36 pegawai dari total 59 pegawai teknis dan jika dipersentasekan lebih kurang 61% , pelatihan Pemeliharaan Jalan dan Jembatan diikuti 4 pegawai teknis dengan persentase 7% , pelatihan Pengawasan Jalan dan Jembatan diikuti oleh 4 pegawai teknis dengan persentase keikutsertaan 7% , pelatihan Pengawas Bangunan Gedung yang baru diikuti oleh 1 (satu) pegawai teknis dengan persentase 3% , pelatihan ArGIS diikuti oleh pegawai teknis bidang tata ruang sebanyak 10 pegawai teknis, bimbingan teknis E-SIPD diikuti oleh 30 pegawai teknis dan non teknis dengan persentase 51% , dan pelatihan Pemeliharaan Alat Berat diikuti 5 pegawai teknis yang khusus bertugas mengoperasikan alat berat. Dari keterangan tersebut, memberikan indikasi bahwa masih kurangnya motivasi pegawai teknis untuk mengikuti pelatihan dan bimbingan teknis dalam upaya meningkatkan kemampuan dan mengembangkan diri oleh pegawai teknis untuk melaksanakan aktivitas tugas dan fungsi sehari-hari. Dengan penilaian kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir rata-rata bernilai cukup, maka perlu adanya upaya peningkatan kinerja agar optimal. Beberapa faktor yang kemungkinan berperan dalam peningkatan kinerja pegawai teknis pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir adalah kompetensi dan motivasi kerja. Kompetensi dibidang teknis sangat diperlukan untuk menjalankan tugas di organisasi ini karena berhubungan dengan pekerjaan pembangunan infrastruktur daerah yang membutuhkan kompetensi pegawai

yang khusus dan sesuai dibidangnya agar tidak terjadi kesalahan dalam pengerjaan kegiatan infrastruktur dan dapat memberikan hasil pembangunan infrastruktur yang fungsional, efisien serta berkualitas. Pegawai teknis yang tidak memiliki kompetensi khusus di bidang teknis akan kesulitan dalam mengawasi dan memberikan masukan dan arahan karena ketidakpahaman suatu pekerjaan konstruksi. Sejalan dengan itu pula dengan motivasi yang tinggi dari pegawai teknis akan mendorong kinerja yang lebih baik lagi dengan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas karena motivasi dapat memberikan energi lebih, memunculkan ide-ide yang inovatif dan mendorong pegawai teknis untuk bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan yang dimilikinya.

Menurut Konospaske faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pertama adalah faktor dari variabel individu yang salah satunya kemampuan dan keterampilan. Kemampuan dan keterampilan memainkan peran dalam perilaku dan kinerja individu. Sebuah kemampuan adalah sebuah *trait* (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas seperti keterampilan mengoperasikan komputer atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas atau tujuan dan misi kelompok.<sup>2</sup>

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Kasmir, “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai dengan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder”. Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya sangat perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam artian dapat memenuhi suatu persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam suatu usaha merealisasikan visi dan pencapaian tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Kasmir, meliputi: a) Perencanaan (planning). Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. b) Pengorganisasian (organizing). Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. c) Pengarahan (directing). Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu

---

<sup>2</sup> James L Gibson John M Ivancevich James H Donnelly Jr Robert Konopaske, *Organizations Behaviour, Structure, Processes, Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, vol. 6, 2016.

tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. d) Pengendalian (controlling). Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. e) Pengadaan (procurement). Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. f) Pengembangan (development). Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. g) Kompensasi (compensation). Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. h) Pengintegrasian (integration). Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. i) Pemeliharaan (maintenance). Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. j) Pemberhentian (separation). Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya

### **Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Publik**

Manajemen Sumber Daya Manusia sektor publik merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya. Bagi sektor publik, tanggung jawab besar birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus didukung oleh Sumber Daya Manusia aparatur yang profesional dan kompeten. Utilisasi sumber daya manusia aparatur secara efektif dan efisien menjadi fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia bagi birokrasi mulai dari perencanaan hingga tahap terminasi sumber daya manusia. Sebagaimana terdapat dalam berbagai literatur manajemen, pencapaian tujuan organisasi secara manajerial diawali dengan fungsi perencanaan.

Keterlibatan aparatur dalam perencanaan memiliki peran signifikan terutama berkaitan dengan sikap dan perilakunya. Seperti telah diidentifikasi oleh Boyne & Gould-Williams, sikap aparatur yang terlibat dalam perencanaan berperan penting bagi pencapaian kinerja organisasi sektor publik di samping adanya pengaruh sejumlah variabel teknis lainnya. Jika dalam tahap perencanaan sumber daya manusia bermutu memiliki peran penting dalam mencapai target yang

ditetapkan, maka proses manajerial birokrasi selanjutnya dalam bentuk pengarahan, pelaksanaan, dan evaluasi harus didukung oleh aparat yang bermutu.

Reformasi bidang manajemen publik pada gilirannya akan berdampak pada tuntutan kualifikasi atau kompetensi sumber daya manusia dalam lembaga pemerintah. Dalam hal ini pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia aparatur di sektor publik pada masa kini dan masa yang akan datang harus diarahkan kepada penataan kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya. Persoalan utama yang dihadapi pemerintah pada semua tingkatan saat ini adalah karena sebagian besar bertumpu pada lemahnya kemampuan sumber daya manusia aparatur, baik pada level manajer, terlebih lagi pada sumber daya manusia non manajerial.

Pada level manager, kelemahan yang umumnya dihadapi adalah terutama pada kurangnya pemahaman terhadap kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh setiap level manajer dalam organisasi. Dalam konteks ini, kualifikasi yang dimaksud sebenarnya adalah adanya standar kompetensi yang disepakati bersama. Selama ini memang tidak ada standar kompetensi di negara kita, sehingga kadar mutu seseorang hanyalah memberi (*given*), sebuah pemberian dan bukan ssesuatu yang harus direbut. Tolok ukur yang dipakai untuk mengukur kadar mutu sumber daya manusia aparatur bukanlah dari sudut kompetensi tetapi lebih kepada lama kerja dan jabatan. Celakanya, banyak orang/pegawai yang telah mengantongi jam kerja yang tinggi selalu merasa lebih baik kompetensinya dari pegawai yang baru masuk. Inovasi dan kreativitas tidak akan pernah mendapatkan tempat.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Menurut Afandi, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Kaswan kinerja adalah perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi. Menurut Simamora kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efektif dan efisien, menurut Dessler kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata yang telah ditetapkan organisasi. Mangkunegara menjelaskan kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai menjelaskan kinerja

diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Edison kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan gambaran dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pegawai, kemampuan dan penerimaan atas pendelegasian tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pegawai. Semakin tinggi tingkat dari ketiga faktor di atas, maka semakin besar pula nilai kinerja pegawai bersangkutan.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

### **Pengertian Kompetensi**

Pegawai Negeri Sipil di dalam hal kompetensi mempedomani Peraturan Badan Kepegawaian Negara nomor 7 tahun 2013 yang menjelaskan Kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Menurut KBBI, kompetensi berasal dari kata kompeten yang berarti cakap (mengetahui), berkuasa (memutuskan, menentukan). Sedangkan kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) dan untuk menentukan (memutuskan sesuatu).<sup>3</sup>

Menurut Kristanti dkk., kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.<sup>4</sup> Menurut Rizki, dkk kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Menurut Konopaske, kompetensi menunjuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seorang yang berkinerja unggul di tempat kerja.<sup>5</sup>

Menurut Sarjan kompetensi merupakan suatu persyaratan kemampuan dalam melaksanakan jabatan. Biasanya kemampuan ini dikaitkan dengan keahlian, keterampilan atau profesionalisme, kompetensi jabatan fungsionalisme, demikian juga dengan kompetensi jabatan

---

<sup>3</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Bahasa Indonesia*, 2008.

<sup>4</sup> Desi Kristanti dkk., *Manajemen sumber daya manusia*, vol. 1, 2023.

<sup>5</sup> Konopaske, *Organizations Behaviour, Structure, Processes*.

negara/politik jauh berbeda dengan jabatan struktural, perbedaan ini menunjukkan karena tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya amat berbeda satu sama lain.<sup>6</sup>

Menurut Grace V. Dumalang kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan meningkatkan standard kualitas professional dalam bekerja.<sup>7</sup>

Menurut Mclelland kompetensi adalah karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu.<sup>8</sup> Kompetensi manajerial adalah *soft competency* yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran apa yang seharusnya dilakukan seseorang dalam pekerjaannya. Kompetensi manajerial dan mendefinisikan kompetensi sebagai *an underlying characteristic of a person that could be a motive, trait, skill, aspect of one's self-image, social role, or a body of knowledge which he or she uses* (Karakteristik yang mendasari seseorang yang bisa menjadi motif, sifat/perilaku dasar, keterampilan, aspek adri kemampuan diri/keterampilan, peran social atau pengetahuan yang dia gunakan).<sup>9</sup>

Memperjelas makna defenisi tersebut, pertama, *underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah sesuatu yang berada didalam (*fairy deep*) dan merupakan bagian yang paling lama bertahan didalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas. Kedua, *causality related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja. Terakhir, *criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk yang diukur dengan kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu. Keterampilan dan pengetahuan lebih mudah untuk dikenali, dua kompetensi ini juga relatif lebih mudah dibentuk dan dikembangkan melalui proses belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sebaliknya peran sosial, citra diri dan motif tidak mudah dan lebih sulit untuk diidentifikasi serta membutuhkan waktu lebih lama untuk

---

<sup>6</sup> M Sarjan, *Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi Akademik terhadap Kepuasan Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar Angkatan Tahun ...* (repositori.uin-alauddin.ac.id, 2017).

<sup>7</sup> Grace V. Dumalang, "Adaptif, Agile dan Inovatif Kunci SDM Unggul," *Jurnal Administrasi Publik* 17, no. 2 (2021): 175–96, <https://doi.org/10.52316/jap.v17i2.84>.

<sup>8</sup> Mclelland, "McClelland's Theory of Motivation," 2016, 1–7.

<sup>9</sup> Mehmet Fatih Yaşar, Ömer Faruk Ünal, dan Halil Zaim, "Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance: a Field Study in Services Industries in Turkey," *Journal of Global Strategic Management* 2, no. 7 (2013): 67–67, <https://doi.org/10.20460/jgsm.2013715668>.



memperoleh dan mengembangkannya. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau kemampuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting dan sebagai unggulan bidang tersebut.<sup>10</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan salah satu unsur yang dimiliki seseorang yang berkaitan dengan kemampuan, pengetahuan, pengalaman dan unsur lainnya yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.

Kompetensi adalah underlying characteristic pada seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif ataupun superior menurut standar kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam suatu jabatan atau situasi. Karakteristik underlying bermakna kompetensi itu adalah suatu bagian kepribadian seseorang yang cukup dalam dan relatif menetap serta dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan tugas-tugas jabatan. Berhubungan secara kausal berarti bahwa sebuah kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja.

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja juga didukung dari hasil penelitian sebelumnya yaitu yang dilakukan oleh Suyono, Dermawan dkk., dan Susanto dkk., yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.<sup>11</sup> Selain berpengaruh secara langsung, kompetensi juga dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Motivasi kerja merupakan hal penting yang menjadi ukuran baik buruknya kinerja pegawai, dimana motivasi kerja memiliki pengaruh yang cukup besar pada kinerja pegawai. Maka sudah sepatutnya motivasi kinerja diberikan kepada setiap pegawai didalam organisasi didalam organisasi. Sehingga pemberian motivasi kerja adalah mutlak diperlukan untuk mendorong pegawai dalam berprestasi yang ada akhirnya akan memberikan kinerja yang baik bagi organisasi.

Hasil penelitian yang mendukung hal tersebut diantaranya Lianasari, Dermawan dkk., dan Ngongo dkk., yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai dimana semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan semakin tinggi pula motivasi yang diberikan oleh pegawai tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja

---

<sup>10</sup> Yulia Herwina, "The Influence of Competence on Employee Performance: Investigation of Automotive Company," *International Journal of Management and Business Applied* 1, no. 1 (2022): 1–8, <https://doi.org/10.54099/ijmba.v1i1.97>; Gilang Nugroho, Abdul Razak Jer, dan Wan Abduh Rahman Abdul, "Pengaruh Etos Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Kredit Di PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru," *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 3, no. August (2022): 2532–40.

<sup>11</sup> N A Suyono, "Pengaruh Inklusi Keuangan, Literasi Keuangan, Kemampuan Manajerial, Pengetahuan Akuntansi dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja UMKM," *Jamasy: Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Perbankan ...*, 2022; A Dermawan, E Kusnadi, dan E Ediyanto, "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara ...," *Jurnal Mahasiswa ...*, 2022; A Susanto, E Hadiyati, dan K A Setia, "Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening dalam Masa Pandemi," *Jurnal Sosial Dan Sains*, 2022.

pegawai.<sup>12</sup> Penelitian oleh Ayu yang dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi.<sup>13</sup> Terhadap motivasi dan berimplikasi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin (2016) hasil menunjukkan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

H1 :kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

H2 :kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

## **Motivasi Kerja**

Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan dalam mewujudkan keberhasilan dalam usaha maupun pekerjaan manusia. Dasar pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi.

Menurut Haque motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.<sup>14</sup> Menurut Sutrisno motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.<sup>15</sup> dalam pengertian lain motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan dalam mewujudkan keberhasilan dalam usaha maupun pekerjaan manusia. Hal ini sependapat dengan teori Mitsakis

---

<sup>12</sup> M Lianasari dan S Ahmadi, "Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening," *Fokus Bisnis* ..., 2022; Dermawan, Kusnadi, dan Ediyanto, "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara ..."; A Ngongo dkk., "... Sarana Pembelajaran Digital dan Kompetensi Digital Guru terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Kupang dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Intervening," ... *DAN ILMU SOSIAL*, 2022.

<sup>13</sup> Diarta Ayu, *Pengaruh Kompetensi Dan Psychological Capital Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Intervening* (repository.mercubuana.ac.id, 2023).

<sup>14</sup> Mohammad Faizul Haque Md Shaimmul Islam Mohammad Aminul Haque, "Motivational Theories – A Critical Analysis," *ASA University Review* 8, no. 1 (2014): 9.

<sup>15</sup> Tan Teck-Hong dan Amna Waheed, "Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money," *Asian Academy of Management Journal* 16, no. 1 (2011): 73–94.

dan Galanakis.<sup>16</sup> Menurut Herzberg untuk memotivasi pegawai harus dilakukan dengan cara pendekatan material dan non material. Motivasi yang bersifat material diantaranya ialah gaji, kesehatan, pengawasan dan bermacam tunjangan. Sedangkan motivasi yang bersifat non material diantaranya; kebutuhan psikologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan aktualisasi diri. Dengan adanya dua pendekatan motivasi ini, pegawai akan dapat meningkatkan kinerja mereka.<sup>17</sup>

Dalam penelitian Susanto dkk., Rachman dkk., dan Nugroho dkk., menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>18</sup> Menurut Suhartini menunjukkan hipotesis diterima, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan,<sup>19</sup> dan menurut Penelitian Alfian dan Pratiwi Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku organisasi dan kinerja karyawan.<sup>20</sup> Abdulkhmidova mengatakan yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik). Yang dimaksud factor motivator adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsic, yang berarti berasal dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan factor hygiene atau pemeliharaan adalah factor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti berasal dari luar diri seseorang yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.<sup>21</sup>

Penelitian terkait kompetensi terhadap motivasi telah dilakukan oleh Lessy dimana hasil penelitiannya menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.<sup>22</sup> Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah saya lakukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

H3 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

H4 : kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi

---

<sup>16</sup> Michael Mitsakis dan Michael Galanakis, "An Empirical Examination of Herzberg's Theory in the 21 Century Workplace. Organizational Psychology Re-Examined," *Psychology* 13, no. 02 (2022): 264–72, <https://doi.org/10.4236/psych.2022.132015>.

<sup>17</sup> Fazilat Abdulkhmidova, "Herzberg ' s Two-Factor Theory Running head : HERZBERG ' S TWO -FACTOR THEORY Herzberg ' s Two -Factor Theory Organizational Communication," no. June (2021).

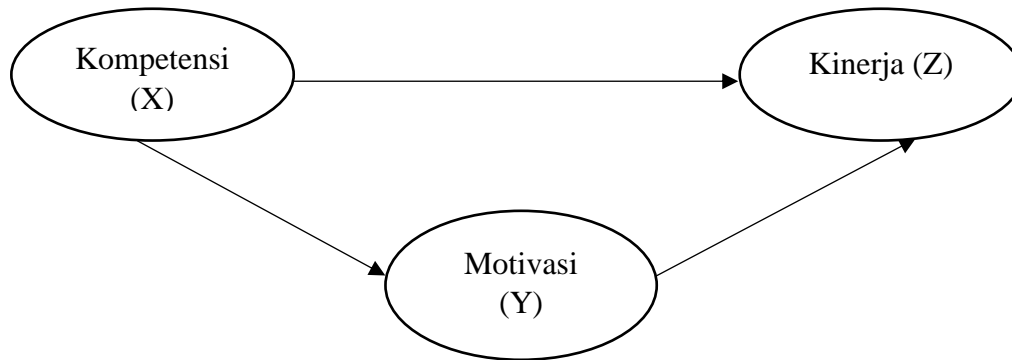
<sup>18</sup> Susanto, Hadiyati, dan Setia, "Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening dalam Masa Pandemi"; A Rachman dkk., "Pengaruh Kompetensi Guru dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening di SMK Swasta Kota Bekasi," *SCIENTIFIC JOURNAL ...*, 2021; Nugroho, Jer, dan Abdul, "Pengaruh Etos Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Kredit Di PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru."

<sup>19</sup> S Suhartini, "Pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah Bank Perkreditan Rakyat Kabupaten Sukabumi," *Sains Manajemen: Jurnal Manajemen ...*, 2018.

<sup>20</sup> M Alfian dan A Pratiwi, "Pengaruh CAR, BOPO, NPL dan LDR terhadap ROA pada PT BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) TBK," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*, 2021.

<sup>21</sup> Abdulkhmidova, "Herzberg ' s Two-Factor Theory Running head : HERZBERG ' S TWO -FACTOR THEORY Herzberg ' s Two -Factor Theory Organizational Communication."

<sup>22</sup> A Lessy, ... , *Independensi, Integritas, Objektivitas Dan Kompetensi Terhadap Kualitas Audit Aparat Inspektorat Dalam Pengawasan Keuangan Daerah (Studi Empiris pada Auditor ...* (repository.unair.ac.id, 2015).



Gambar 1 Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir. Data primer diperoleh dengan melakukan pembagian kuesioner kepada responden. Alat analisis menggunakan *Partial least Square* dengan menggunakan SEMPLS.

Populasi penelitian ini ialah Pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir yang berjumlah 59 orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengumpulan data dilakukan entry data dan diuji kelayakan indikator menggunakan aplikasi smartPLS versi 3 sebelum dilakukan *Evaluation of Measurement Model*. Langkah pertama peneliti mengevaluasi nilai value yang dihasilkan setiap item pernyataan untuk mengukur indikator reflektif. Batasan nilai yang bisa diterima *loading* diatas 0.71 (*excellent*), *loading* 0.63 (*very good*), *loading* 0.5 (*good*), *loading* 0.45 (*fair*) dan *loading* 0.32 (*poor*).<sup>23</sup>

### *Evaluation of Measurment Model*

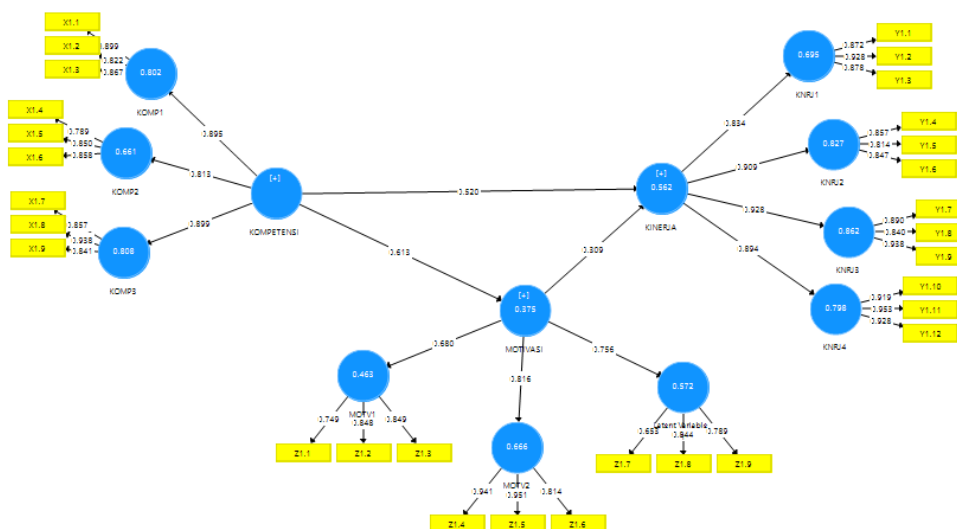
#### Uji Validitas

Suatu indikator dinyatakan valid menurut Hair dkk., *loading* diatas 0.7 (*excellent*) terhadap konstruk variabel yang diuji namun untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat exploratory.<sup>24</sup> Sedangkan untuk tahap pengembangan konstruk dan skala pengukuran atau pengembangan instrumen penelitian,

<sup>23</sup> hair et al, "Article information : When to use and how to report the results of PLS-SEM," 2018; Joseph F. Hair dkk., "Evaluation of the Structural Model," no. July (2021): 115–38, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_6); Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, dan Joseph F. Hair, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling," *Handbook of Market Research*, no. July (2021): 587–632, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15).

<sup>24</sup> hair et al, "Article information : When to use and how to report the results of PLS-SEM."

menurut Hair et al (2010) nilai loading factor 0,4 – 0,5 sudah cukup (Latan and Ghozali 2017). Penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam pengembangan konstruk dan skala pengukuran atau pengembangan instrumen penelitian maka akan nilai loading factor minimal 0,4 untuk memenuhi validitas konvergen. Uji Validitas Diskriminan untuk menguji tidak terjadi korelasi yang tinggi antara indikator/item yang berbeda untuk mengukur konstruk yang berbeda. Rule of thumb yang dipakai untuk menentukan Validitas Diskriminan adalah nilai dari Akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) > korelasi antar konstruk laten. Nilai AVE yang direkomendasikan harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali and Latan 2015). Output hasil pengolahan uji validitas menggunakan smartPLS Versi 3 *loading factor* pada tabel *outer loading* memberikan hasil sebagai berikut:



Gambar 2. Diagram Path PLS Algoritma

Tabel 2 Loading factor

	KINERJA	KOMPETENSI	MOTIVASI
X1.1		0,818	
X1.2		0,740	
X1.3		0,758	
X1.4		0,663	
X1.5		0,765	
X1.6		0,576	
X1.7		0,764	
X1.8		0,843	
X1.9		0,761	
Y1.1	0,762		
Y1.2	0,725		
Y1.3	0,744		
Y1.4	0,855		

Y1.5	0,696		
Y1.6	0,724		
Y1.7	0,876		
Y1.8	0,755		
Y1.9	0,841		
Y1.10	0,839		
Y1.11	0,841		
Y1.12	0,821		
Z1.1			0,616
Z1.2			0,421
Z1.3			0,579
Z1.4			0,771
Z1.5			0,780
Z1.6			0,657
Z1.7			0,640
Z1.8			0,583
Z1.9			0,466

Sumber: Hasil olahan SEMPLS 2023

Setelah dilakukan pengujian nilai *loading factor* pada penelitian ini tidak terdapat nilai dibawah 0,4. Nilai tersebut telah layak untuk dilakukan pengujian selanjutnya.<sup>25</sup> Pengujian selanjutnya yaitu dengan menilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebagai berikut:

**Tabel 3 Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KINERJA	0,945	0,948	0,953	0,628
KOMPETENSI	0,899	0,906	0,918	0,558
MOTIVASI	0,800	0,820	0,846	0,578

Sumber: Hasil olahan SEMPLS 2023

Analisa dari hasil uji validitas pada tabel 3 diatas menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas >0.5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian. Hasil konstruk AVE pada empat variabel diatas termasuk memenuhi syarat validitas konvergen. Metode pendekatan lainnya peneliti menilai *discriminant validity* dengan *Fornell Larcker Criterion* untuk membandingkan nilai akar kuadran dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk

<sup>25</sup> Sarstedt, Ringle, dan Hair, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling"; Hair dkk., "Evaluation of the Structural Model."

**Tabel 4 Fornell Larcker Criterion**

	KINERJA	KOMPETENSI	MOTIVASI
KINERJA	0,792		
KOMPETENSI	0,709	0,747	
MOTIVASI	0,627	0,613	0,623

Sumber: Hasil olahan SEMPLS 2023

Berdasarkan tabel 4 dengan menggunakan metode *Fornell dan Lacker criterion* diketahui bahwa nilai pada setiap konstruk variabel dapat diterima dimana akar AVE setiap dimensi (dalam sumbu diagonal) lebih besar dari korelasinya dengan dimensi lainnya.

### Uji Realibilitas

Selanjutnya uji Reliabilitas dilihat dari hasil nilai *composite reliability* pada tabel 3. Nilai *composite reliability* diatas  $> 0.7$  berarti konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Nilai *composite reliability* yang terendah sebesar pada variabel motivasi sebesar 0,846. Berdasarkan tabel 3 nilai *conbrach alpha* pada setiap variabel bernilai  $>0,6$  artinya penelitian ini telah memenuhi kriteria realibilitas.

### Evaluation of Structural Model

Langkah awal evaluasi model struktural adalah menganalisa dan mengecek adanya kolinearitas antar konstruk dan kemampuan prediktif model. Kemudian dilanjutkan dengan mengukur kemampuan prediksi model menggunakan lima kriteria yaitu koefisien determinasi ( $R^2$ ), path coefficients, cross-validated redundancy (Q2), dan koefisien jalur.<sup>26</sup> Koefesien determinasi (*R-square*) untuk melihat nilai uji yang hanya dimiliki oleh variabel *exogen*, evaluasi melalui pengujian signifikansi pengaruh dari variabel *exogen* (bebas) terhadap variabel *endogen* (terikat).

**Tabel 5 Hasil Uji Koefesien Determinasi**

	R Square	R Square Adjusted
KINERJA	0,562	0,547
MOTIVASI	0,375	0,364

Sumber: Hasil olahan SEMPLS 2023

<sup>26</sup> Marko Sarstedt, "The Great Facilitator Re fl ections on the Contributions of," no. May (2019), <https://doi.org/10.1007/978-3-030-06031-2>.

Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa nilai  $R^2$  pada variabel kinerja bernilai 0,562 artinya kenaikan nilai pada variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel independennya yaitu kompetensi dan motivasi sebesar 56,2% kategori tersebut berada pada tingkat moderat. Selanjutnya nilai  $R^2$  pada variabel motivasi bernilai 0,375 artinya kenaikan nilai pada variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel independennya yaitu kompetensi sebesar 37,5% berada pada tingkat lemah. Hal tersebut sesuai dengan Sarstedt yang mendefinisikan bahwa nilai koefesiasi determinasi diharapkan antara 0 dan 1, nilai  $R^2$  0.60 (kuat), 0.50 (moderat), dan 0.25 (lemah).<sup>27</sup>

## Uji Hipotesis

### Pengaruh Langsung

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan untuk menjawab hipotesis. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping*. Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 95% sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan alpa 5% (0.05) sedangkan nilai t-tabel adalah 2,003 Jika nilai t-tabel > 2,003 maka hipotesis diterima, adapun hasil analisis *bootstrapping* untuk pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

**Tabel 6 Hasil Uji Bostraping**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>KOMPETENSI -&gt; KINERJA</b>	0,520	0,522	0,108	4,793	<b>0,000</b>
<b>KOMPETENSI -&gt; MOTIVASI</b>	0,613	0,605	0,163	3,757	<b>0,000</b>
<b>MOTIVASI -&gt; KINERJA</b>	0,309	0,301	0,110	2,817	<b>0,005</b>

Sumber: Hasil olahan SEMPLS 2023

**Pengujian Hipotesis (H1)**, tabel 6 menjawab hipotesis pertama bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir dengan nilai t hitung sebesar  $4,793 > 2,003$  dengan nilai P value sebesar 0,000.

**Pengujian Hipotesis (H2)**, tabel 6 menjawab hipotesis kedua bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap motivasi karyawan pada Pegawai Teknis Dinas Pekerjaan

---

<sup>27</sup> Sarstedt.



Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir dengan nilai t hitung sebesar  $3,757 > 2,003$  dengan nilai P value sebesar 0,000.

**Pengujian Hipotesis (H3)**, tabel 6 menjawab hipotesis ketiga bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir dengan nilai t hitung sebesar  $2,817 > 2,003$  dengan nilai P value sebesar 0,005.

### **Pengaruh Tidak Langsung**

**Tabel 7 Specific Indirect Effects**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>KOMPETENSI -&gt; MOTIVASI -&gt; KINERJA</b>	0,189	0,184	0,083	2,278	<b>0,023</b>

Sumber: Hasil olahan SEMPLS 2023

**Pengujian Hipotesis (H4)**, tabel 6 menjawab hipotesis keempat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir dengan nilai t hitung sebesar  $2,278 > 2,003$  dengan nilai P value sebesar 0,023.

### **Pembahasan**

#### **Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja**

Dari tabel 6 diketahui bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pada Pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.<sup>28</sup> Hasil tersebut juga sejalan dengan penelitian Fitriani yang mengemukakan hal yang sama.<sup>29</sup> Hasil penelitian juga mengkonfirmasi teori Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan atribut individu, memainkan peran kunci dalam

<sup>28</sup> Susanto, Hadiyati, dan Setia, "Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening dalam Masa Pandemi."

<sup>29</sup> W Fitriani, *Pengaruh Insentif, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan ...* (e-repository.perpus.iainsalatiga.ac ..., 2020).

menentukan sejauh mana seseorang dapat berhasil dalam pekerjaannya.<sup>30</sup> Individu yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka cenderung mampu menjalankan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Ketika kompetensi diterapkan dengan baik, mereka menjadi prediktor penting untuk mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan adalah strategi yang esensial bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan produktivitas organisasi. Dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia, pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara kompetensi dan kinerja dapat membantu organisasi mengidentifikasi, mengembangkan, dan memelihara keunggulan kompetitif melalui kekuatan tenaga kerja yang kompeten.

Disisi lain penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Putri dan Gunadi dkk., yang mengemukakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja.<sup>31</sup> Hal tersebut dijelaskan oleh variabilitas dalam populasi karyawan dan perbedaan dalam definisi kompetensi adalah faktor lain yang bisa menjelaskan mengapa ada perbedaan dalam temuan penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Dalam konteks ini, hasil penelitian dapat bervariasi dan perlu dianalisis dengan hati-hati sesuai dengan konteksnya

### **Kompetensi Berpengaruh Terhadap Motivasi**

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 6 diketahui bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi dengan temuan yang sama dengan penelitian ini.<sup>32</sup> Serta penelitian oleh Susanto dkk., dan Lianasari & Ahmadi dengan hasil yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.<sup>33</sup> Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Mclelland, mengklasifikasikan tiga jenis kompetensi utama yang memiliki kaitan erat dengan motivasi kerja. Pertama, ada kompetensi berbasis prestasi yang melibatkan kemampuan individu untuk menetapkan tujuan yang ambisius, mengejar prestasi, dan mengukur kinerja dengan hasil yang konkret. Individu dengan motivasi berdasarkan prestasi

---

<sup>30</sup> Stephen P Robbins dan Timothy A Jugde, *Organizational Behavior, Nucl. Phys.*, vol. 13 (PEARSON, 2019).

<sup>31</sup> G D Putri, *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening* (repository.upiypk.ac.id, 2020); G Gunadi, F Fitria, dan M R Khadafi, "PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KOMPETENSI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI ...," *Jurnal Media Ekonomi ...* (jurnal.univbinainsan.ac.id, 2020).

<sup>32</sup> Istikhomah Dwi, "Pengaruh Literasi Terhadap Kepercayaan Muzaki Pada Lembaga Pengelola Zakat Dengan Akuntabilitas Dan Transparansi Sebagai Variabel Inte.," *Economic Education Analysis Journal 2*, no. 1 (2019): 18–23.

<sup>33</sup> Susanto, Hadiyati, dan Setia, "Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening dalam Masa Pandemi"; Lianasari dan Ahmadi, "Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening."

termotivasi oleh pencapaian sukses dan meningkatkan kinerja untuk mencapai hasil yang lebih baik. Kedua, kompetensi berbasis kekuasaan mencakup kemampuan untuk memengaruhi dan memotivasi orang lain serta kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi. Individu dengan motivasi berdasarkan kekuasaan merasa termotivasi oleh perasaan dominasi atau pengaruh. Terakhir, kompetensi berbasis keterlibatan mencakup kemampuan untuk membangun hubungan yang baik, berkolaborasi, dan bekerja sama dalam tim. Individu dengan motivasi berdasarkan keterlibatan termotivasi oleh rasa keterlibatan dalam lingkungan kerja yang positif dan memiliki hubungan interpersonal yang kuat.<sup>34</sup> Dalam konteks motivasi, pemahaman mengenai jenis kompetensi individu dapat membantu manajer dan pemimpin organisasi merancang strategi pengelolaan tenaga kerja yang lebih efektif dan memotivasi anggota tim sesuai dengan preferensi kompetensi mereka. Hubungan antara kompetensi dan motivasi kerja dapat dijelaskan melalui tiga jenis kebutuhan dasar individu. Pertama, individu dengan kebutuhan akan pencapaian yang kuat cenderung terdorong oleh kompetensi yang relevan dengan tujuan pencapaian yang ambisius. Mereka merasa termotivasi ketika memiliki kompetensi yang memungkinkan mereka mencapai hasil yang tinggi. Kedua, kebutuhan akan kekuasaan memengaruhi individu untuk mencari kompetensi yang berhubungan dengan pengaruh dan kontrol. Mereka merasa termotivasi ketika diberikan tanggung jawab atau posisi yang memberi mereka kesempatan untuk berpengaruh atas orang lain. Ketiga, individu dengan kebutuhan akan afiliasi yang tinggi mencari kompetensi dalam membangun hubungan sosial yang positif. Mereka merasa termotivasi ketika dapat menjalin hubungan interpersonal yang kuat dalam lingkungan kerja. Dalam konteks ini, kompetensi yang sesuai dengan jenis kebutuhan individu dapat memperkuat motivasi mereka, karena kompetensi tersebut membantu mereka memenuhi kebutuhan dasar yang mereka alami. Oleh karena itu, pemahaman mengenai kebutuhan dan kompetensi individu dapat menjadi kunci dalam memotivasi anggota tim dan meningkatkan kinerja dalam konteks organisasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lessy yang mengemukakan hal yang berbeda dengan penelitian ini.<sup>35</sup>

### **Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Berdasarkan tabel 7 diketahui bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir melalui motivasi kerja. Kompetensi yang baik dan dengan dorongan motivasi yang kuat maka akan berpengaruh

---

<sup>34</sup> Mclelland, "McClelland and 's Theory of Motivation."

<sup>35</sup> Lessy, ... , *Independensi, Integritas, Objektivitas Dan Kompetensi Terhadap Kualitas Audit Aparat Inspektorat Dalam Pengawasan Keuangan Daerah (Studi Empiris pada Auditor ...*

positif terhadap kinerja.<sup>36</sup> Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Lianasari & Ahmadi dan Dermawan dkk., dengan temuan yang sama dengan penelitian ini.<sup>37</sup> Hasil penelitian ini juga menudukung teori Frederick Herzberg, kompetensi individu dapat meningkatkan motivasi kerja melalui faktor-faktor motivasi yang berfokus pada pencapaian, tanggung jawab, dan pengembangan pribadi.<sup>38</sup> Abraham Maslow juga memasukkan konsep aktualisasi diri dalam hierarki kebutuhan, di mana kompetensi berperan dalam membantu individu mencapai potensi penuh mereka. kompetensi individu memiliki kaitan yang kuat dengan motivasi kerja, karena kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab individu dapat meningkatkan rasa percaya diri, memicu dorongan untuk mencapai prestasi, dan memungkinkan individu untuk mencapai potensi penuh mereka di lingkungan kerja. Sebagai hasilnya, pengembangan kompetensi karyawan menjadi strategi kunci dalam meningkatkan motivasi dan kinerja di tempat kerja. Disisi lain hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Gunadi dkk., dengan temuan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh yang signifikan melalui motivasi namun kompetensi mampu berpengaruh langsung terhadap kinerja.<sup>39</sup>

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil analisis dalam penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir.
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir
3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir
4. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir

---

<sup>36</sup> Teck-Hong dan Waheed, "Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money."

<sup>37</sup> Lianasari dan Ahmadi, "Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening"; Dermawan, Kusnadi, dan Ediyanto, "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara ...."

<sup>38</sup> Teck-Hong dan Waheed, "Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money"; Haque, "Motivational Theories – A Critical Analysis."

<sup>39</sup> Gunadi, Fitria, dan Khadafi, "PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KOMPETENSI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI ...."

5. Kompetensi dan motivasi berkontribusi pada kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir pada tingkatan moderat
6. Kompetensi berkontribusi pada motivasi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir pada tingkatan lemah

Berdasarkan analisis yang diperoleh, peneliti ingin menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Manajemen Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir, agar memperhatikan dan mempertahankan kompetensi para pegawai Pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang terkait dengan kompetensi pegawai dengan indikasi pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Berdasarkan hasil penelitian ini para pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir sudah memenuhi kriteria kompetensi yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh jawaban dari hasil kuesioner yang dijawab oleh responden yang dituju oleh penelitian ini. Berdasarkan hasil olah data SEM PLS menunjukkan bahwa kompetensi para pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir sangat baik. Oleh karena itu sebaiknya hasil tersebut dipertahankan lagi dan ditingkatkan lagi dengan indikator lain seperti pelatihan dan study banding yang menambah kompetensi.
2. Penulis menyarankan untuk Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir tetap mempertahankan kinerja yang baik serta manajemen kerja yang baik agar keberhasilan organisasi tercapai
3. Untuk peneliti selanjutnya yang ingin meneliti terkait Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* , untuk dapat memperluas ruang lingkup atau menambahkan variabel lain dalam penelitiannya, hal ini dimaksudkan agar ada indikator baru serta variabel baru dengan tujuan penelitian yang dilakukan lebih akurat dan menghasilkan analisis mendalam terkait Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulhamidova, Fazilat. "Herzberg ' s Two-Factor Theory Running head : HERZBERG ' S TWO -FACTOR THEORY Herzberg ' s Two -Factor Theory Organizational Communication," no. June (2021).
- Alfian, M, dan A Pratiwi. "Pengaruh CAR, BOPO, NPL dan LDR terhadap ROA pada PT BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) TBK." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*, 2021.
- Ayu, Diarta. *Pengaruh Kompetensi Dan Psychological Capital Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Intervening*. repository.mercubuana.ac.id, 2023.

Ahmad Fauzi, Gilang Nugroho: Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

- Dermawan, A, E Kusnadi, dan E Ediyanto. “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara ....” *Jurnal Mahasiswa* ..., 2022.
- Dwi, Istikhomah. “Pengaruh Literasi Terhadap Kepercayaan Muzaki Pada Lembaga Pengelola Zakat Dengan Akuntabilitas Dan Transparansi Sebagai Variabel Inte.” *Economic Education Analysis Journal* 2, no. 1 (2019): 18–23.
- Fitriani, W. *Pengaruh Insentif, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan .... e-repository.perpus.iainsalatiga.ac ...*, 2020.
- Grace V. Dumalang. “Adaptif, Agile dan Inovatif Kunci SDM Unggul.” *Jurnal Administrasi Publik* 17, no. 2 (2021): 175–96. <https://doi.org/10.52316/jap.v17i2.84>.
- Gunadi, G, F Fitria, dan M R Khadafi. “PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KOMPETENSI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI ....” *Jurnal Media Ekonomi* .... [jurnal.univbinainsan.ac.id](http://jurnal.univbinainsan.ac.id), 2020.
- hair et al. “Article information : When to use and how to report the results of PLS-SEM,” 2018.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P. Danks, dan Soumya Ray. “Evaluation of the Structural Model,” no. July (2021): 115–38. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_6).
- Haque, Mohammad Faizul Haque Md Shaimmul Islam Mohammad Aminul. “Motivational Theories – A Critical Analysis.” *ASA University Review* 8, no. 1 (2014): 9.
- Herwina, Yulia. “The Influence of Competence on Employee Performance: Investigation of Automotive Companie.” *International Journal of Management and Business Applied* 1, no. 1 (2022): 1–8. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v1i1.97>.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. *Kamus Bahasa Indonesia*, 2008.
- Konopaske, James L Gibson John M Ivancevich James H Donnelly Jr Robert. *Organizations Behaviour, Structure, Processes. Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar*. Vol. 6, 2016.
- Kristanti, Desi, Adrie Charviandi, Poniah Juliawati, Budi Harto, Titin Astuti, Nurlelasari Ginting, Rijal Rijal, Husain Nurisman, Barin Barlian, dan Titin Patimah. *Manajemen sumber daya manusia*. Vol. 1, 2023.
- Lessy, A. ... , *Independensi, Integritas, Objektivitas Dan Kompetensi Terhadap Kualitas Audit Aparat Inspektorat Dalam Pengawasan Keuangan Daerah (Studi Empiris pada Auditor .... repository.unair.ac.id*, 2015.
- Lianasari, M, dan S Ahmadi. “Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.” *Fokus Bisnis* ..., 2022.
- McClelland. “McClelland’s Theory of Motivation,” 2016, 1–7.
- Mitsakis, Michael, dan Michael Galanakis. “An Empirical Examination of Herzberg’s Theory in the 21 Century Workplace. Organizational Psychology Re-Examined.” *Psychology* 13, no. 02 (2022): 264–72. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.132015>.
- Ngongo, A, D Talok, S S Niha, H A Manafe, dan ... “... Sarana Pembelajaran Digital dan Kompetensi Digital Guru terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Kupang dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Intervening.” ... *DAN ILMU SOSIAL*, 2022.
- Nugroho, Gilang, Abdul Razak Jer, dan Wan Abduh Rahman Abdul. “Pengaruh Etos Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Kredit Di PT. Bank Riau

Ahmad Fauzi, Gilang Nugroho: Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Kepri Pekanbaru.” *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 3, no. August (2022): 2532–40.

Putri, G D. *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. repository.upiypk.ac.id, 2020.

Rachman, A, A Fauzi, S M Permatasari, dan ... “Pengaruh Kompetensi Guru dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening di SMK Swasta Kota Bekasi.” *SCIENTIFIC JOURNAL ...*, 2021.

Robbins, Stephen P, dan Timothy A Judge. *Organizational Behavior*. Nucl. Phys. Vol. 13. PEARSON, 2019.

Sarjan, M. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi Akademik terhadap Kepuasan Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar Angkatan Tahun ...*. repository.uin-alauddin.ac.id, 2017.

Sarstedt, Marko. “The Great Facilitator Reflections on the Contributions of,” no. May (2019). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-06031-2>.

Sarstedt, Marko, Christian M. Ringle, dan Joseph F. Hair. “Partial Least Squares Structural Equation Modeling.” *Handbook of Market Research*, no. July (2021): 587–632. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15).

Suhartini, S. “Pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah Bank Perkreditan Rakyat Kabupaten Sukabumi.” *Sains Manajemen: Jurnal Manajemen ...*, 2018.

Susanto, A, E Hadiyati, dan K A Setia. “Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening dalam Masa Pandemi.” *Jurnal Sosial Dan Sains*, 2022.

Suyono, N A. “Pengaruh Inklusi Keuangan, Literasi Keuangan, Kemampuan Manajerial, Pengetahuan Akuntansi dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja UMKM.” *Jamasy: Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Perbankan ...*, 2022.

Teck-Hong, Tan, dan Amna Waheed. “Herzberg’s motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money.” *Asian Academy of Management Journal* 16, no. 1 (2011): 73–94.

UU No 5 Tahun. Undang-undang Republik Indonesia No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (2014).

Yaşar, Mehmet Fatih, Ömer Faruk Ünal, dan Halil Zaim. “Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance: a Field Study in Services Industries in Turkey.” *Journal of Global Strategic Management* 2, no. 7 (2013): 67–67. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2013715668>.