

## **ANALISIS KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Fatmi Yumantini Oktikasari<sup>1</sup>, Suyanto<sup>2</sup>**

Universitas IPWIJA

Email: miyo.sari@gmail.com, suyanto.ipwija1993@gmail.com

### **Abstrak**

Kinerja menjadi indikator kualitas pencapaian tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh analisis kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kompensasi sebagai moderasi pada Sekretariat Ditjen P2P. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel penelitian adalah pegawai di lingkungan Sekretariat Ditjen P2P. Adapun metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didistribusikan ke responden secara online melalui gform. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Motivasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi belum mampu memoderasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Kompensasi juga belum dapat memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.

**Kata kunci:** kompetensi; motivasi; kompensasi; kinerja pegawai

### **Abstract**

*Performance is an indicator of the quality of achieving organizational goals. The purpose of this study was to determine the effect of competency analysis and motivation on employee performance through compensation as moderation variable at the Secretariat of the Directorate General of P2P. This study uses a quantitative approach with the research sample being employees at the Secretariat of the Directorate General of P2P. The data collection method uses a questionnaire which is distributed to respondents by gform. The results of this study show that there is an influence between competence on employee performance. Motivation also has a significant effect on employee performance. Compensation has not been able to moderate between competence and employee performance. Compensation also has not been able to moderate the relationship between employee motivation and performance.*

**Keywords:** Working Period; Leadership Style; Work Ability; Employee Performance

### **Pendahuluan**

Kinerja menjadi bagian yang menjadi indikator kualitas pencapaian kinerja. Selama masa pandemi Covid-19, kinerja pemerintah menurun yang dilihat adanya defisit APBN sebanyak Rp 947,6 triliun pada tahun 2020 karena adanya kebijakan WFH dan pembatasan sosial (Keuangan, 2021; Widaningsih et al., 2020). Kinerja pegawai ini mendorong adanya penurunan kinerja pada pemerintahan. Berdasarkan penelitian (Indriasari et al., 2018), terdapat pegawai yang melaksanakan pekerjaan tidak teliti dan kurang rapi dilihat dari kualitas kerjanya serta penyelesaian pekerjaan yang belum tepat waktu.

## **Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi**

Pencapaian kinerja organisasi pada pemerintahan tidak terlepas dari keberhasilan kinerja pegawainya. Dinamika organisasi dalam reformasi birokrasi menuju mekanisme kerja kolaboratif mendorong ASN lebih agile, kompeten dan professional dalam mencapai kinerja. Namun Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada beberapa instansi pemerintahan menunjukkan gambaran yang belum maksimal. Penelitian oleh Kusuma menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur belum berjalan dengan maksimal dan membutuhkan lebih banyak sumber daya manusia (SDM) dan kemampuan serta tingkat disiplin yang rendah Kinerja PNS. (Kusuma, 2013).

Dinamika organisasi terutama pada masa pandemic covid -19 menjadi salah satu tantangan dalam pencapaian kinerja. Adanya perubahan organisasi di Kementerian Kesehatan melakukan perubahan organisasi sebagaimana dituangkan pada Peraturan Menteri Kesehatan nomor 5 tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan. berdampak pada kinerja Sekretariat Ditjen P2P. Terjadinya refocusing anggaran maupun penugasan tambahan sumber daya manusia untuk pengendalian covid-19, menyebabkan program pada Sekretariat Ditjen P2P tidak berjalan optimal.

Berdasarkan laporan kinerja Sekretariat Ditjen P2P, salah satu indikator kinerja yang birokrasi belum mencapai target yang ditetapkan yaitu nilai reformasi. Adanya Capaian realisasi pada tahun 2020 sebesar 34,26 dengan capaian kinerja 59% dengan target yang ditetapkan yaitu 58 (P2P, 2021). Pencapaian kinerja secara umum pada tahun 2020 lebih rendah apabila dibandingkan capaian kinerja pada tahun 2019 dengan penurunan sebesar 38%. Pada tahun 2019, capaian kinerja indikator nilai reformasi birokrasi sebesar 56,31.

Pada tahun 2021 juga belum dapat mencapai target yang ditetapkan. Hasil Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) tahun 2021 menunjukkan nilai Reformasi Birokrasi Direktorat Pencegahan dan Pengendalian Penyakit sebesar 35,16 dengan persentase capaian sebesar 59,6%. Bila dibandingkan target sebesar 59, capaian nilai Reformasi Birokrasi Ditjen P2P masih belum bisa mencapai target yang ditetapkan (P2P, 2022). Berdasarkan hasil analisis, salah satu aspek yang mempengaruhi pencapaian kinerja tersebut terdapat pada komponen aspek penataan sistem manajemen SDM pada aspek reform dengan nilai pencapaian 1,62 sedangkan nilai standar yang ditetapkan adalah 2.

Pemenuhan kompetensi pegawai di Sekretariat Ditjen P2P juga belum optimal. Berdasarkan laporan kinerja Sekretariat Ditjen P2P tahun 2021, pencapaian pengembangan kompetensi ASN sebanyak 20 Jam Pelajaran di Sekretariat Ditjen P2P adalah 50%. Jumlah tersebut menggambarkan kompetensi pegawai di Sekretariat Ditjen P2P belum mencakup seluruh pegawai.

Kinerja pegawai pada Sekretariat Ditjen P2P juga cenderung mengalami perubahan dalam beberapa tahun terakhir. Kinerja pegawai dengan predikat kurang cenderung bertambah, yang semula 0% pada tahun 2017 sampai dengan 2020 menjadi 1% pada tahun 2021.

## **Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi**

Salah satu factor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Kompetensi menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,324 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  (Suhasto & Lestariningsih, 2018). Kompetensi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tapak Tuan (Siregar, 2020).

Factor lain yang berkaitan erat adalah motivasi. Penelitian yang dilakukan di lingkungan politeknik transportasi darat Bali menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja pegawai (Wijonarko et al., 2022). Penelitian lain menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Koesmono, 2005; Mariana, 2018; Nurhaedah et al., 2018).

Kompensasi ini dapat mempengaruhi factor lain. Penelitian yang dilakukan oleh Djaya (2021) menunjukkan Kompensasi meningkatkan pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja menjadi signifikan. Selain itu Kompensasi mampu memoderasi (memperkuat) kompetensi Kinerja dan motivasi Kinerja (Sudarsana, 2020). (Djaya, 2021)

### **Pengembangan Model Kinerja**

Menurut (Daya, 2013) Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengukuran kinerja menurut (Daya, 2013) adalah tindakan pengukuran dari berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan”. Menurut Kaplan dan Norton (Daya, 2013) Pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara human resource scorecard atau dikenal dengan balance scorecard yaitu digunakan untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan non finansial serta pengukuran ekstern (pendidikan dan kerjasama) dan intern yaitu dibedakan menjadi empat kategori perspektif (perspektif finansial, perspektif langganan, perspektif internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Menurut A. Dale Timple (Daya, 2013), terdapat dua faktor-faktor kinerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (dispositional) adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan seseorang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

### **Kompetensi dan Kinerja**

Kompetensi berkaitan erat dengan kinerja. Kompetensi kerja yang dimiliki pegawai akan berperan dalam peningkatan kinerja karyawan yang baik dan searah sehingga apabila karyawan memiliki kompetensi yang tinggi maka kinerja yang akan dihasilkan juga tinggi (Krisnawati & Bagia, 2021). Hal tersebut sejalan dengan penelitian pada Biro Hubungan Masyarakat Kementerian Perindustrian RI bahwa Kompetensi

## **Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi**

pegawai memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan (Sitompul et al., 2021).

Kompetensi menurut Rotwell dapat dibedakan menjadi empat, yaitu (Marnis & Priyono, 2008):

1. Kompetensi Teknis (*Technical Competence*), adalah kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi.
3. Kompetensi Sosial (*Social Competence*) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
4. Kompetensi Intelektual /Strategik (*Intellectual/Strategic Competence*) yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan.

### ***Motivasi dan Kinerja***

Menurut Sudiro (2018) Teori motivasi dikelompokkan menjadi 2 yaitu teori motivasi zaman dahulu (dini) dan teori motivasi kontemporer. Salah satu teori zaman dahulu adalah teori Abraham H. Maslow yang mengemukakan bahwa inti kebutuhan manusia dapat dikategorikan dalam Hirarki Kebutuhan. Hirarki kebutuhan tersebut memiliki 5 (lima) kategori yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)  
Tingkat kebutuhan terendah adalah kebutugab fisiologis yang merupakan kebutuhan paling pokok seperti kebutuhan terhadap makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal dan kesehatan
  - 2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*)  
Kebutuhan akan perlindungan dari bahaya atau kehilangan sesuatu yaitu kebutuhan akan jaminan keamanan.
  - 3) Kebutuhan social (*social needs*)  
Kebutuhan seperti afiliasi, memberi dan menerima kasih sayang dan persahabatan.
  - 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)  
Kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan seseorang dan reputasinya.
  - 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*)  
Kebutuhan yang dimiliki oleh semua orang untuk mewujudkan kemampuannya.
- Penelitian yang dilakukan (Wijonarko et al., 2022) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

### ***Kompensasi dan Kinerja***

Indikator kompensasi sebagai berikut (Dewi & Harjoyo, 2019; Rahmati et al., 2020; Winata, 2022):

- a. Gaji/Gaji Pokok  
Kompensasi yang diberikan kepada seseorang karyawan secara periodic, bersifat rutin dan tetap (biasanya sebulan sekali).
- b. Tunjangan  
Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
- c. Insentif/Gaji variable

## Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu karena keberhasilan prestasinya.

d. **Benefit**

Program penghargaan kepada karyawan sebagai benefit perusahaan dengan tujuan mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktifitas kerja meningkat misalnya uang cuti atau uang pension.

e. **Bonus**

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja

f. **Upah**

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

g. **Premi**

Sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

h. **Pengobatan**

Pemberian jasa dalam penanggulangan risiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

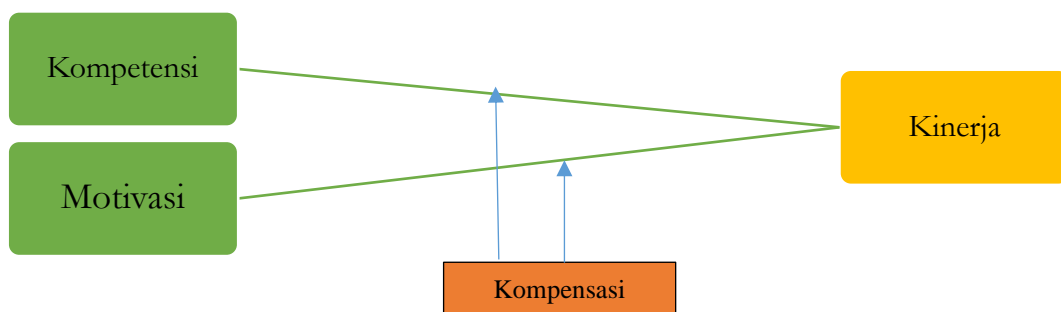
i. **Asuransi**

Penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

Teori kinerja Robbins dan Coulter menjelaskan bahwa individu dituntut untuk memiliki kemampuan dalam bekerja (ability) yang dalam studi ini disebutkan sebagai kompetensi, bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki individu maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya (Djaya, 2021). Berdasarkan penelitian (Djaya, 2021), kompensasi meningkatkan pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja menjadi signifikan. Adanya pemberian kompensasi yang sesuai akan memotivasi karyawan sehingga kinerja tercapai.

### Desain Penelitian

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner penelitian kepada Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Sekretariat Ditjen P2P Kementerian Kesehatan sebanyak 100 orang dengan menggunakan kuesioner secara online (gform). Selain itu dilakukan pula observasi terhadap obyek penelitian. Adapun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

**Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi**

Tabel 1. Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b> (Mathis & Jackson, 2009)	hasil yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing	Kualitas Kuantitas Ketepatan Waktu Efektivitas Kemandirian	- Pelaksanaan pekerjaan sesuai standar dan karakteristik - Pelaksanaan pekerjaan sesuai target output yang dihasilkan - Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu - Bekerja sama dengan rekan kerja atau pihak terkait - Memanfaatkan sarana prasarana - Komitmen menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab - Mampu bekerja di bawah tekanan	Ordinal
<b>Kompensasi (Z)</b> (Dewi & Harjoyo, 2019; Rahmati et al., 2020; Rivai, 2004; Winata, 2022)	semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan	Finansial langsung Finansial tidak langsung	- Gaji - Tunjangan - Bonus/insentif - Hak cuti - Asuransi/kesehatan - Uang pensiun - Uang lembur - Fasilitas	Ordinal
<b>Kompetensi (X<sub>1</sub>)</b> (Marnis & Priyono, 2008; Spencer & Spencer, 1993)	Kompetensi merupakan tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepada pegawai dalam	Kompetensi intelektual Kompetensi Emosional	- Berprestasi - Kepastian Kerja - Inisiatif - Penguasaan informasi - Berfikir analitik - Berfikir konseptual - Keahlian praktikal - Kemampuan linguistik - Kemampuan naratif - Sensitifitas - Pengendalian diri - Percaya Diri - Kemampuan beradaptasi - Komitmen pada Organisasi	Ordinal

## Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
	lembaga atau organisasi	Kompetensi sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh dan dampak</li> <li>- Kesadaran berorganisasi</li> <li>- Membangun hubungan kerja</li> <li>- Mengembangkan orang lain</li> <li>- Mengarahkan bawahan</li> <li>- Kerja tim</li> </ul>	
<b>Motivasi (X<sub>3</sub>)</b> (Dewi & Harjoyo, 2019; Sudiro, 2018)	Faktor penggerak maupun dorongan yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu merubah tingkah laku manusia atau individu untuk menuju pada hal yang lebih baik untuk dirinya sendiri	Kebutuhan Fisik  Kebutuhan rasa aman  Kebutuhan social  Kebutuhan penghargaan  Kebutuhan aktualisasi diri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebutuhan gaji</li> <li>- Kebutuhan bonus/tunjangan tambahan</li> <li>- Peralatan keamanan dalam menjalankan pekerjaan</li> <li>- Fasilitas jaminan kesehatan</li> <li>- Hubungan dan komunikasi yang baik dan ramah dengan rekan kerja</li> <li>- Hubungan dengan atasan</li> <li>- Penghargaan kepada pegawai berprestasi</li> <li>- Pujian/apresiasi atas hasil kinerja</li> <li>- Keinginan untuk mencapai prestasi (promosi jabatan/kenaikan pangkat)</li> <li>- Berusaha meningkatkan kemampuan/ mengembangkan diri</li> <li>- Mencapai standar/target yang ditetapkan</li> </ul>	Ordinal

### Metode

Metode analisis dengan pendekatan kuantitatif. Software yang digunakan yaitu SPSS untuk memudahkan dalam analisis. Langkah analisis meliputi uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, Uji Heteroskedastisitas. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui kuatnya pengaruh antara beberapa variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat.

Uji t dan uji F digunakan untuk menguji hipotesis uji yang dilakukan. Uji t dilakukan dengan ketentuan

- 1) Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- 2) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

## **Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi**

Uji F digunakan untuk mencari apakah secara simultan ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima.
- 2) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

Analisis MRA ini digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas serta untuk melihat peningkatan pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas dengan memperhatikan variable moderasi dalam model.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Uji Instrumen**

Uji instrument menunjukkan bahwa masing-masing pernyataan pada variable kompetensi, motivasi dan kompensasi dikatakan valid karena hasil uji validitas pada variable tersebut diperoleh nilai  $r_{hitung}$  yang dihasilkan jauh lebih besar dari pada nilai  $r_{tabel}$  yang ada untuk  $n=100$  yaitu 0.195. hasil uji reliabilitas variable kompetensi dan motivasi juga diperoleh nilai Alpha hitung lebih besar dari Alpha kritis (0,600). Variabel dinyatakan valid dan bisa dijadikan sebagai alat pengumpul data selanjutnya apabila lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  sehingga. Nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) > 0.600 sehingga data penelitian yang berasal dari kuesioner dalam penelitian ini dianggap reliabel. Nilai alpha hitung yang dihasilkan yaitu 0,957 pada variable kompetensi, 0,939 pada variable motivasi, 0,937 pada variable gaya kompensasi dan 0,961 pada variable kinerja. Sehubungan masing-masing indikator telah valid dan tiap variabel telah reliabel maka analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu uji persyaratan analisis.

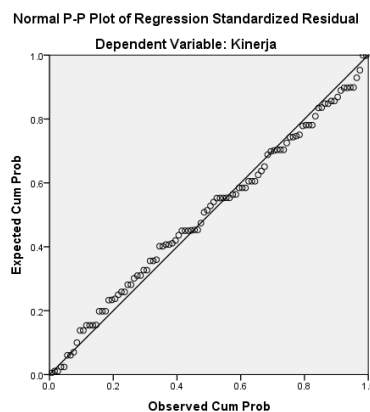
#### **Uji Persyaratan Analisis**

Responden penelitian yakni 100 orang yang sebagian besar perempuan, berpendidikan S2 dan memiliki masa kerja 11-20 tahun. Uji asumsi klasik digunakan melalui beberapa uji yaitu normalitas, multikolinearitas, autokorelasi dan heteroskedastisitas.

Pada uji normalitas, semua data diasumsikan berdistribusi normal karena nilai Asymp.Sig 0,200 dan nilai Asymp.Sig tersebut > 0,05. Hal ini tergambar pada grafik P-Plot berikut.



## Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi



**Grafik 1. Hasil Uji Normalitas Berdasarkan P-Plot**

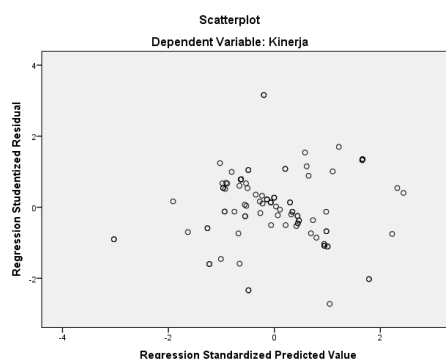
Sumber: SPSS 22 (Data diolah penulis, 2023)

Berdasarkan hasil grafik normal P-P Plot pada grafik 1 di atas, menunjukkan pola distribusi normal karena data menyebar di sekitar garis diagonal kemudian bergerak mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi kriteria normalitas dan berdistribusi normal.

Uji multikolinearitas dilakukan dengan menghitung nilai variance inflation factor (VIF) tiap-tiap variabel independen. Multikolinearitas terjadi jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) melebihi 10. Jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 10 menunjukkan korelasi antar variabel independen masih bisa ditolerir. nilai Variance Inflation Factor (VIF) dari masing-masing variabel independen tidak memiliki nilai yang lebih dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengandung multikolinieritas.

Pada uji autokorelasi dapat dilihat melalui nilai Durbin-Watson. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson = 1.842. Nilai DL dan DU pada tabel diperoleh nilai DL sebesar 1,5922 dan nilai DU sebesar 1,7582. Sehingga nilai  $4 - DU$  yaitu 2,2418. Berdasarkan kriteria  $DU < D < 4 - DU$  atau  $1,7582 < 1,842 < 2,2418$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi pada penelitian ini.

Pada uji heteroskedastisitas, dapat diketahui bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.



**Gambar 2. Hasil uji heteroskedastisitas**

## Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi

### Uji Model

**Tabel 2. Hasil Analisis uji t**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,726	10,276		2,017	,046
	Kompetensi	,499	,093	,462	5,368	,000
	Motivasi	,372	,093	,346	4,019	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 2 tersebut bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Model persamaan regresi linear bergandanya yaitu

$$Y = 20,726 + 0,499 \text{ Kompetensi} + 0,372 \text{ Motivasi}$$

Dari model persamaan di atas maka dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Nilai konstansa 19,687 menunjukkan bahwa apabila variabel kompetensi, disiplin, dan motivasi bernilai 0 atau konstan, maka variabel Kinerja (Y) bernilai positif sebesar 20,726.
- b. Nilai Koefisien regresi pada variabel kompetensi sebesar 0,499. Hal ini dapat diartikan bahwa apabila nilai kompetensi meningkat sebesar satu satuan maka variabel kinerja akan meningkat sebesar 0,499.

Nilai Koefisien regresi pada variabel motivasi sebesar 0,372. Hal ini dapat diartikan bahwa apabila nilai motivasi meningkat sebesar satu satuan maka variabel kinerja akan meningkat sebesar 0,372

### Uji Hipotesis

Uji T dilakukan untuk membuktikan adanya pengaruh atau tidaknya variabel independen yang di uji terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian yang digunakan sebagai berikut yaitu:

- Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $\text{Sig} < \alpha (0,05)$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak
- Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  atau  $\text{Sig} > \alpha (0,05)$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima

Adapun hasil uji T sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Parsial (Uji T)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,687	10,393		1,894	,061
	Kompetensi (X <sub>1</sub> )	,454	,111	,421	4,094	,000

## Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi

Motivasi ( $X_3$ )	,339	,103	,316	3,303	,001
--------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: SPSS 22 (Data diolah penulis, 2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat uraian hasil uji T sebagai berikut:

a. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Nilai t hitung variabel kompetensi sebesar 0,746. Sedangkan nilai t tabel untuk  $n=100$  yaitu 1,983. Jadi  $t \text{ hitung } (0,746) < t \text{ tabel } (1,983)$ . Adapun nilai signifikansi yaitu 0,000 sehingga  $\text{Sig } (0,000) < \alpha (0,05)$ . Berdasarkan hal tersebut, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga dapat dinyatakan bahwa disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit pada Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

b. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Nilai t hitung variabel motivasi sebesar 3,303. Sedangkan nilai t tabel untuk  $n=100$  yaitu 1,983. Jadi  $t \text{ hitung } (3,303) > t \text{ tabel } (1,983)$ . Adapun nilai signifikansi yaitu 0,001 sehingga  $\text{Sig } (0,001) < \alpha (0,05)$ . Berdasarkan hal tersebut, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit pada Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Uji F digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji F pada tabel berikut

**Tabel 4. Hasil Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10825,191	3	3608,397	34,649	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9997,719	96	104,143		
	Total	20822,910	99			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompetensi,

Sumber: SPSS 22 (Data diolah penulis, 2023)

Berdasarkan tabel 4 di atas, didapatkan hasil nilai F hitung adalah sebesar 34,649 sehingga Nilai F hitung  $(34,649) > F \text{ tabel } (2,74)$ . Nilai signifikansi yaitu 0,000 yang berarti nilai  $\text{Sig } (0,000) < \alpha (0,05)$ . Analisis yang dapat disimpulkan bahwa kompetensi, dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Uji Moderated Regresion Analysis (MRA) ini digunakan untuk melihat pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen serta untuk mengetahui peningkatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan memperhatikan variable moderasi dalam model.

## Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi

Hasil uji Moderated Regression Analysis (MRA) model 1 dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 5. Hasil Uji Moderated Regression Analysis Model 1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-26,866	42,331		-,635	,527
	Kompetensi	,812	,323	,752	2,513	,014
	Kompensasi	,944	,472	,966	2,001	,048
	X1M	-,004	,003	-,758	-1,116	,267

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: SPSS 22 (Data diolah penulis, 2023)

Berdasarkan tabel di atas maka persamaan regresi yang diperoleh sebagai berikut:

$$Y = -26,866 + 0,812 X_1 + 0,944 Z - 0,04 X_1Z$$

Nilai konstanta pada persamaan di atas sebesar -26,866 menunjukkan bahwa kinerja memiliki nilai sebesar -26,866 apabila variabel independent yaitu kompetensi, kompensasi dan interaksi antara kompetensi dan kompensasi diambil konstanta (nilai 0). Koefisien regresi (b1) kompetensi memiliki nilai positif sebesar 0,812. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kinerja dapat meningkat sebesar 0,812 untuk setiap satu poin peningkatan kompetensi. Nilai koefisien regresi (b2) kompensasi (Z) memiliki nilai positif sebesar 0,944. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan satu satuan kompensasi menghasilkan kenaikan kinerja sebesar 0,944. Koefisien regresi (b3) Interaksi kompetensi dan kompensasi ( $X_1*Z$ ) memiliki nilai negatif sebesar 0,004. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja dapat mengalami penurunan sebesar 0,004 setiap kenaikan satu poin dalam interaksi antara kompetensi dan kompensasi.

Nilai signifikansi interaksi ( $X_1*Z$ ) sebesar 0,267 sehingga nilai sig (0,267) > 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa interaksi kompetensi dengan variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y).

Nilai sig  $\beta_2$  (0,048) < 0,05 dan nilai sig  $\beta_3$  (0,267) > 0,05 hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi merupakan variabel Predictor Moderasi. Dimana pada variabel moderasi hanya berperan sebagai variabel predictor (independen) dalam model hubungan yang dibentuk. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak mampu memoderasi hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji Moderated Regression Analysis (MRA) model 3 dapat dilihat pada tabel berikut:

## Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi

**Tabel 6. Hasil Uji Moderated Regression Analysis Model 3**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41,153	28,094		1,465	,146
	Motivasi	,368	,354	,342	1,038	,302
	Kompensasi	,715	,344	,732	2,081	,040
	X3M	-,002	,004	-,379	-,637	,526

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: SPSS 22 (Data diolah penulis, 2023)

Nilai konstanta pada persamaan di atas sebesar 41,153 menunjukkan bahwa kinerja memiliki nilai sebesar 41,153 apabila variabel independen yaitu motivasi, kompensasi dan interaksi antara motivasi dan kompensasi diambil konstanta (nilai 0). Koefisien regresi (b1) Motivasi memiliki nilai positif sebesar 0,368. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kinerja dapat meningkat sebesar 0,368 untuk setiap satu poin peningkatan motivasi. Nilai koefisien regresi (b2) kompensasi (Z) memiliki nilai positif sebesar 0,715. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan satu satuan motivasi menghasilkan kenaikan kinerja sebesar 0,715. Koefisien regresi (b3) interaksi motivasi dan kompensasi ( $X_3 * Z$ ) memiliki nilai negatif sebesar 0,002. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja dapat mengalami penurunan sebesar 0,002 setiap kenaikan satu poin dalam interaksi antara motivasi dan kompensasi.

Nilai signifikansi interaksi ( $X_3 * Z$ ) sebesar 0,526 sehingga nilai sig (0,526) > 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa interaksi motivasi dengan variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y).

Nilai sig  $\beta_2$  (0,040) < 0,05 dan nilai sig  $\beta_3$  (0,526) > 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi merupakan variabel Predictor Moderasi. Dimana pada variabel moderasi hanya berperan sebagai variabel predictor (independen) dalam model hubungan yang dibentuk. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak mampu memoderasi hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai.

### Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini kompetensi pegawai meningkat maka kinerja juga akan mengalami kenaikan. Kompetensi pegawai yang sesuai dapat meningkatkan kinerja karena pegawai lebih menguasai pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan hasil yang maksimal. Kompetensi yang sesuai dengan jabatan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat (Krisnawati & Bagia, 2021) yang menyatakan bahwa kompetensi kerja pegawai akan berperan dalam peningkatan kinerja yang baik dan searah sehingga apabila pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, maka kinerja yang akan dihasilkan juga akan tinggi.

## **Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi**

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suhasto & Lestariningsih, 2018), (Siregar, 2020) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi pada penelitian ini memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suhasto & Lestariningsih, 2018), (Siregar, 2020), (Nurhaedah et al., 2018), (Sudarsana, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Motivasi pegawai yang baik dapat mendorong kinerja yang semakin meningkat sehingga dapat berdampak terhadap kinerja organisasi yang semakin baik. Adapun untuk meningkatkan motivasi pegawai dapat dilakukan melalui kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki, kesesuaian gaji dan peningkatan karir, maupun adanya komitmen antara pegawai dengan atasan atau rekan kerja. Motivasi instrinsik pada pegawai dapat dipenuhi apabila organisasi memenuhi kriteria kerja pegawainya yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi dan umpan balik. Selain itu adanya komitmen tinggi antara atasan dan rekan kerja, gaji dan keamanan kerja (Nduka, 2016).

### **Kompensasi dalam memoderasi Kompetensi dan Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien regresi interaksi kompetensi dan kompensasi ( $X_1 * Z$ ) memiliki nilai negatif sebesar 0,004 dan nilai signifikansi ( $0,267 > 0,05$ ). Variabel kompensasi ini merupakan predictor moderasi yang mana variabel tersebut hanya mampu berperan sebagai variabel independen dalam model hubungan yang dibentuk. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi tidak berdampak dan tidak mampu memoderasi hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Secara independen kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai namun tidak mampu memoderasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Kompensasi itu sendiri seperti pemberian insentif dapat berpengaruh positif terhadap kinerja yang semakin lebih baik lagi. Semakin besar insentif yang didapat maka semakin baik kinerja yang dihasilkan (Malinda et al., 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Jayaningrum et al., 2020) bahwa kompensasi belum mampu memoderasi kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai tidak berdampak dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### **Kompensasi dalam memoderasi Motivasi dan Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berdampak dan tidak mampu memoderasi antara motivasi terhadap kinerja pegawai. koefisien regresi interaksi motivasi dan kompensasi ( $X_2 * Z$ ) memiliki nilai negatif sebesar 0,002 dan nilai signifikansi ( $0,526 > 0,05$ ). Variabel kompensasi ini merupakan predictor moderasi yang

## **Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi**

mana variabel tersebut hanya mampu berperan sebagai variabel independen dalam model hubungan yang dibentuk

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rifqi & Asytuti, 2021) bahwa kompensasi tidak dapat memoderasi motivasi terhadap kinerja. Hal ini bertolak belakang dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi dapat memperkuat motivasi untuk meningkatkan kinerja (Djaya, 2021; Muljani et al., 2002; Sudarsana, 2020). Menurut (Mondy & Martocchio, 2016) bahwa kompensasi dapat menarik, mempertahankan dan memotivasi pegawai. Namun penelitian ini menunjukkan hasil berbeda. Kompensasi yang diterima pegawai cenderung sama sesuai standar yang telah ditetapkan sehingga tidak dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih. Hal ini kemungkinan karena pegawai akan menganggap bahwa bekerja sebaik apapun tidak akan menambah atau merubah kompensasi yang diterima

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan sehingga apabila kompetensi meningkat, maka kinerja pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit akan mengalami peningkatan. Selain itu Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ke arah positif sehingga dapat diartikan bahwa apabila motivasi meningkat, maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Kompensasi tidak dapat memoderasi kompetensi terhadap kinerja pegawai sehingga kompensasi tidak akan dapat meningkatkan kompetensi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Kompensasi tidak dapat memoderasi motivasi terhadap kinerja pegawai sehingga kompensasi tidak akan dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit. Kompensasi berperan sebagai predictor moderasi pada penelitian ini.

**Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi**

**DAFTAR PUSTAKA**

- Daya, M. A. P. M. S. (2013). *ManusiaPerusahaan Remaja. Bandung Rosdakarya.*
- Dewi, D. P., & Harjoyo. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Unpam Press* (Issue 1).
- Djaya, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72. <https://doi.org/10.24843/bse.2021.v26.i01.p06>
- Indriasari, N., Yulianti, O., & Herawati, H. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2).
- Jayaningrum, S. K., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2020). Analisis Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Berbasis Lingkungan Kerja Non Fisik. *Jurnal Bingkai Ekonomi (JBE)*, 5(2), 16–26.
- Keuangan, K. (2021). *Pandemi Covid-19 Mempengaruhi Kinerja APBN 2020.*
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Universitas Kristen Petra*, 7(2), 162–179. <https://doi.org/10.1109/MS.2008.35>
- Krisnawati, N. K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.28736>
- Kusuma, D. M. (2013). Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badankepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. *EJournal Administrasi Negara*, 1(4), 1388–1400.
- Malinda, O., Dewi, F. G., & Gamayuni, R. R. (2019). The Effect of Incentives and Non-Financial Performance on Managerial Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 41–54.
- Mariana, N. N. (2018). Pengaruh Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang di Kabupaten Bantaeng. *YUME: Journal of Management*, 1(2), 130–150.
- Marnis & Priyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan pe). Zifatama Publisher. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Mathis, L. R., & Jackson, J. H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jilid 1).



## **Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi**

Salemba Empat.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management 14th Global ed.* Pearson.

Muljani, N., Pengajar, S., Ekonomi, F., Katolik, U., & Surabaya, W. M. (2002). Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Jurusan Ekonomi Manajemen*, 4(2), 108–122.

Nduka, O. (2016). *Employee Motivation And Performance* (Issue December).

Nurhaedah, N., Mardjuni, S., & Saleh, H. . Y. (2018). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 7(1), 11. <https://doi.org/10.31314/pjia.7.1.11-21.2018>

P2P, S. D. (2021). *Laporan Kinerja Sekretariat Ditjen Pencegahan dan Pengendalian Penyakit*.

P2P, S. D. (2022). *Laporan Kinerja Sekretariat Ditjen Pencegahan dan Pengendalian Penyakit tahun 2021*.

Rahmati, I., Sa'adah, L., & Aprilia, D. (2020). *Faktor Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang)* (M. K. YuanHidayatulloh (ed.)). Penerbit LPPM.

Rifqi, M., & Asytuti, R. (2021). Budaya Organisasi, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kompensasi Sebagai Moderator. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 3(1), 33–40.

Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek* (Pertama). PT. Raja Grafindo Persada.

Siregar, Y. L. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tapak Tuan. *JMB (Jurnal Manajemen Dan Bisnis)*, 2(1), 85–92. <https://doi.org/10.30743/jmb.v2i1.2363>

Sitompul, S. N., Ali, S., & Zackaria Rialmi. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Biro Hubungan Masyarakat Kementerian Perindustrian RI. *Konferensi Riset Nasional Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(2), 918–928.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

Sudarsana, K. (2020). Peran Kompensasi Dalam Memoderasi Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja dosen Manajemen Di Perguruan Tinggi Swasta Di Bali.

**Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi**

*Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 18–25.

Sudiro, A. P. (2018). *Perilaku Organisasi* (R. Damayanti (ed.); cetakan pe). Bumi Aksara.

Suhasto, R. I. N., & Lestariningsih, T. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kedisiplinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Analisis Partial Least Square. *Jurnal AKSI (Akuntansi Dan Sistem Informasi)*, 2(1), 43–55. <https://doi.org/10.32486/aksi.v2i1.216>

Widaningsih, R. A., Sukristanta, S., & Kasno, K. (2020). Tantangan Bagi Organisasi dalam Mempertahankan Kinerja Pegawai Selama Pandemi Covid-19 di Indonesia. *Al Tijarah*, 6(3), 193. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v6i3.5813>

Wijonarko, B., Dewi, N. D. U., & Widnyani, I. A. P. S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Learning Organization Dan Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Politeknik Transportasi Darat Bali. *Jurnal Keperawatan*, 14(2), 387–400.

Winata, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Dalam Kinerja Karyawan* (M. Hidayat, Miskadi, & Y. Setiawan (eds.); Pertama). Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.