

Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Karyawan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Tenaga Medis Puskesmas Kecamatan Bangsalsari

¹⁾Afi Hidayat, ²⁾Trias Setyowati, ³⁾Septy Holisa Umamy

^{1) 2) 3)}Universitas Muhammadiyah Jember

Email: ¹⁾afihid52@gmail.com, ²⁾trias@unmuhjember.ac.id, ³⁾septyholisaumamy@unmuhjember.ac.id

Diterima: Januari 2026 | Disetujui: Februari 2026 | Dipublikasikan: Maret 2026

Abstrak

Kinerja tenaga medis di Puskesmas Kecamatan Bangsalsari masih menghadapi berbagai tantangan, seperti ketidakseimbangan beban kerja, variasi tingkat kompetensi antarindividu, serta menurunnya motivasi akibat tingginya tekanan dan keterbatasan sumber daya. Kondisi tersebut berdampak pada efektivitas pelayanan kesehatan dan kualitas pencapaian kinerja tenaga medis. Penelitian ini menganalisis pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan terhadap kinerja tenaga medis di Puskesmas Kecamatan Bangsalsari, Jember. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi berganda terhadap 42 responden tenaga medis, penelitian menemukan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi yang meliputi pengetahuan, motif, keterampilan, watak, dan konsep diri memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja, diikuti oleh pengalaman kerja yang mencakup lama kerja, penguasaan keterampilan, teknik peralatan, kepercayaan diri, serta kemampuan antisipasi masalah. Motivasi karyawan melalui tujuan kerja, kesadaran tanggung jawab, partisipasi aktif, pengembangan keahlian, dan kedisiplinan juga berperan penting dalam meningkatkan performa pelayanan kesehatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan mampu menjelaskan kinerja tenaga medis sebesar 79%, sedangkan 21% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan pelatihan.

Kata kunci: kinerja tenaga medis, kompetensi, pengalaman kerja, motivasi

Abstract

The performance of medical personnel at the Bangsalsari District Community Health Center (Puskesmas) continues to face various challenges, such as an imbalanced workload, varying levels of competency between individuals, and declining motivation due to high levels of stress and limited resources. These conditions impact the effectiveness of healthcare services and the quality of medical personnel's performance. This study analyzes the influence of employee competency, work experience, and motivation on the performance of medical personnel at the Bangsalsari District Community Health Center in Jember. Using a quantitative approach with multiple regression analysis of 42 medical personnel respondents, the study found that all three independent variables had a positive and significant impact on performance. Competence, encompassing knowledge, motives, skills, character, and self-concept, contributed the largest contribution to performance, followed by work experience, which encompasses length of service, skill mastery, equipment technique, self-confidence, and problem-anticipating ability. Employee motivation through work goals, awareness of responsibility, active participation, skill development, and discipline also played a significant role in improving healthcare performance. The analysis showed that competency, work experience, and employee motivation explained 79% of medical personnel performance, while other factors such as the work environment, compensation, and training accounted for the remaining 21%.

Keywords: medical personnel performance, competence, work experience, motivation

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Di tengah perubahan lingkungan global yang semakin cepat dan dinamis, kualitas SDM menjadi keunggulan kompetitif yang membedakan organisasi satu dengan lainnya. SDM yang kompeten, berintegritas, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi serta perubahan sosial mampu mendorong produktivitas, efisiensi, dan inovasi dalam berbagai sektor kehidupan (Febriyanti et al., 2025). Oleh karena itu, pengelolaan SDM tidak lagi sekadar berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, peningkatan kesejahteraan, serta pembentukan budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada kinerja (Frestya et al., 2024). Dalam konteks era globalisasi dan transformasi digital saat ini, tuntutan terhadap kualitas SDM semakin tinggi di berbagai bidang, termasuk sektor kesehatan. Perkembangan teknologi, sistem informasi, serta kebijakan publik yang terus berubah menuntut tenaga kesehatan untuk mampu beradaptasi dan memberikan pelayanan yang optimal (Dzulqarnain *et al.*, 2024). Keberhasilan suatu perusahaan modern tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan alat medis maupun kemutakhiran teknologi informasi, tetapi juga bergantung pada kompetensi, profesionalisme, dan motivasi sebagai garda terdepan dalam memberikan layanan kepada masyarakat (Kahar *et al.*, 2022).

Kinerja sumber daya manusia (SDM) pada dasarnya mencerminkan sejauh mana kemampuan individu dan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2019). Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada pencapaian hasil kerja, tetapi juga ditentukan oleh berbagai faktor internal, terutama kompetensi, pengalaman, dan motivasi karyawan. Kompetensi berperan penting karena mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugasnya secara efektif (Purnomo *et al.*, 2023). Sementara itu, pengalaman kerja memperkaya wawasan dan ketepatan pengambilan keputusan, sehingga individu lebih mampu beradaptasi terhadap dinamika pekerjaan dan menyelesaikan tantangan secara efisien (Wadhwa & Jaya, 2022). Di sisi lain, motivasi menjadi penggerak utama yang menumbuhkan semangat, komitmen, dan keinginan untuk memberikan performa terbaik. Sinergi antara kompetensi yang tinggi, pengalaman yang matang, dan motivasi yang kuat akan menciptakan kinerja SDM yang unggul, berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan serta keberlanjutan organisasi (Wikaningrum & Kartikasari, 2023).

Kompetensi merupakan faktor penting yang menentukan sejauh mana seseorang mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berhubungan langsung dengan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan. Sementara itu, Wibowo (2022) menyatakan bahwa kompetensi mencakup kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang terintegrasi dan tercermin dalam perilaku kerja individu. Kompetensi berperan penting dalam memengaruhi kinerja karena individu yang kompeten mampu memahami tugas dengan baik, mengambil keputusan yang tepat, serta beradaptasi dengan kompleksitas pekerjaan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dapat bekerja lebih efisien, menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pekerjaan profesional, seperti bidang kesehatan, kompetensi juga menjadi tolok ukur mutu pelayanan karena berpengaruh langsung terhadap kepercayaan dan kepuasan pengguna layanan. Temuan sejumlah penelitian juga mendukung bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Purnomo *et al.*, 2023), (Wadhwa & Jaya, 2022) dan (Fricticarani *et al.*, 2023) membuktikan bahwa kompetensi yang memadai mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan memperkuat daya saing organisasi. Sebaliknya, tingkat kompetensi yang rendah sering kali dikaitkan dengan meningkatnya

kesalahan kerja (*error*), keluhan pengguna jasa, serta rendahnya kepuasan terhadap kinerja organisasi (Fricticarani *et al.*, 2023).

Pengalaman kerja merupakan aspek penting yang mencerminkan lamanya seseorang terlibat dalam suatu bidang pekerjaan dan seberapa luas pengetahuannya terhadap tugas yang dijalankan. Menurut Handoko (2016), pengalaman kerja adalah akumulasi dari proses pembelajaran dan peningkatan kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan berdasarkan periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Hasibuan (2020), pengalaman kerja menentukan sejauh mana seseorang memahami karakteristik pekerjaan dan mampu beradaptasi dengan dinamika organisasi. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karena individu yang memiliki jam terbang tinggi umumnya lebih terampil dalam memecahkan masalah, mengambil keputusan tepat di situasi kompleks, serta mengelola tekanan kerja dengan lebih baik. Melalui pengalaman, seseorang juga belajar dari kesalahan sebelumnya, memperkaya pola pikir profesional, dan meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Sejumlah penelitian mendukung temuan ini, di antaranya (Aryanti *et al.*, 2024) dan (Sya'diyah, 2022) yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berkontribusi positif terhadap peningkatan kemampuan dan kepercayaan diri individu. Penelitian (Windiyansih & Trigono, 2023) memperkuat bahwa pengalaman kerja yang memadai mampu meningkatkan kualitas kinerja, mengurangi kesalahan teknis, serta memperkuat peran individu dalam mendukung efektivitas organisasi.

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk bertindak, berusaha, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dalam mencapai sasaran organisasi, dengan asumsi bahwa upaya tersebut akan memenuhi kebutuhan tertentu. Sementara itu, Hasibuan (2020) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi memengaruhi kinerja karena individu yang termotivasi akan memiliki dorongan internal untuk bekerja lebih keras, menunjukkan loyalitas, serta berupaya mengatasi hambatan dalam pekerjaan. Semangat dan antusiasme yang muncul dari motivasi mendorong munculnya perilaku positif seperti disiplin, ketepatan waktu, dan tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil kerja. Berbagai penelitian mendukung hubungan positif antara motivasi dan kinerja, seperti yang dibuktikan oleh (Widyatmojo *et al.*, 2023) serta (Raihan & Wulandari, 2024) yang menemukan bahwa motivasi kuat meningkatkan produktivitas dan komitmen kerja. Selain itu, studi (Alif *et al.*, 2024), (Siregar & Atika, 2021), (Nengseh & Kurniawan, 2021) dan (Hariyanto *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa motivasi yang terbangun melalui sistem penghargaan, iklim kerja positif, dan rasa tanggung jawab moral mampu meningkatkan kinerja individu dan kualitas pelayanan di organisasi.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan inkonsistensi hasil yang signifikan. Beberapa studi empiris justru menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, seperti yang dilaporkan oleh Hidayat (2021), Violin (2021), dan Pandhita (2022) yang menyimpulkan bahwa meskipun kompetensi tinggi, kinerja tetap rendah akibat hambatan struktural organisasi. Demikian pula, pengalaman kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja menurut penelitian Septiania & Abdullah (2024), Mulya *et al.* (2023), dan Sari (2022), di mana lama pengalaman justru berkorelasi dengan kejenuhan kerja dan penurunan produktivitas. Sementara itu, motivasi kerja juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja sebagaimana dibuktikan oleh Oktaviani (2025), Rahman (2023), dan Pratama (2024), yang menemukan bahwa motivasi tinggi tidak efektif

tanpa dukungan infrastruktur dan sistem penghargaan yang memadai. Inkonsistensi temuan ini menjadi dasar penting penelitian lanjutan untuk menguji kembali pengaruh ketiga variabel tersebut secara simultan terhadap kinerja tenaga medis di Puskesmas Kecamatan Bangsalsari, guna mengisi celah penelitian yang masih kontroversial.

Kinerja tenaga medis merupakan indikator krusial yang menentukan keberhasilan sistem pelayanan primer di tingkat masyarakat, karena mereka berperan sebagai garda terdepan dalam pencegahan, pengobatan awal, dan promosi kesehatan. Kinerja optimal memastikan akses layanan yang cepat, tepat, dan berkualitas, sehingga mampu menurunkan angka kesakitan, meningkatkan cakupan imunisasi, serta mendukung pencapaian target kesehatan nasional seperti penurunan stunting dan pengendalian penyakit menular. Di Puskesmas Bangsalsari sebagai puskesmas di wilayah pedesaan Jember, kinerja tenaga medis menjadi semakin vital mengingat tantangan geografis, keterbatasan fasilitas, dan beban kerja tinggi dari masyarakat setempat yang bergantung sepenuhnya pada layanan ini untuk kebutuhan kesehatan dasar sehari-hari. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tenaga medis di lokasi ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pasien, tetapi juga memperkuat peran Puskesmas sebagai pilar utama kesehatan primer di kecamatan pedesaan.

Tabel 2.
Rekapitulasi Per Aspek Penilaian Puskesmas Bangsalsari (2024)

No	Bidang/Unit Kerja	Perilaku		Kualitas			Total
		Profesional (%)	Kompetensi Klinis (%)	Pelayanan (%)	Produktivitas (%)	Pengembangan Diri (%)	
1	Kepala Puskesmas	17.5	26.5	22	13.5	9	88.5
2	Tata Usaha / Administrasi	18.5	28	23	13.5	9	92
3	Unit Pelayanan Kesehatan Masyarakat (UKM)	16.5	25	21.5	13	9	85
4	Unit Pelayanan Kesehatan Perorangan (UKP)	15.5	24	20	12	8	79.5
5	Poli KIA (Kesehatan Ibu dan Anak)	16	24.5	20.5	12.5	7.5	81
6	Poli Umum	18	27.5	22.5	13.5	9	90.5
7	Poli Gigi	15	23	19.5	11.5	7.5	76.5
8	Laboratorium	17	26	21.5	13.5	9	87
	Rata-rata	16.75	25.56	21.31	12.94	8.44	85

Sumber : Laporan Kinerja Puskesmas Bangsalsari (2025)

Berdasarkan Tabel 2., penilaian kinerja tenaga medis Puskesmas Bangsalsari menggambarkan capaian kinerja secara komprehensif pada lima aspek utama perilaku profesionalisme, kompetensi klinis, kualitas pelayanan, produktivitas kerja, serta pengembangan diri diberbagai unit kerja, dengan skor rata-rata tertinggi pada kompetensi klinis (25,56%) yang menunjukkan kekuatan teknis diagnosis dan penanganan pasien, sementara pengembangan diri paling rendah (8,44%) mencerminkan minimnya upaya peningkatan keterampilan mandiri; total skor tertinggi tercapai di unit Tata Usaha/Administrasi (92) dan terendah di Poli Gigi (76,5), mengindikasikan variasi signifikan akibat permasalahan struktural seperti beban kerja berlebih, keterbatasan SDM atau fasilitas di poli khusus, serta rendahnya motivasi pengembangan diri karena kurangnya pelatihan dan insentif, yang berpotensi

menurunkan kualitas pelayanan keseluruhan, meningkatkan risiko *turnover*, dan menimbulkan ketidakpuasan masyarakat di wilayah pedesaan. Penelitian di Kecamatan Bangsalsari menunjukkan bahwa kinerja tenaga medis dipengaruhi oleh keterpaduan antara kompetensi, pengalaman, dan motivasi. Meskipun kompetensi klinis umumnya tinggi, rendahnya motivasi dan pengembangan diri membuat inovasi dan produktivitas menurun. Kinerja tinggi di beberapa unit cenderung disebabkan oleh senioritas dan pengalaman. Sistem penilaian kinerja masih lemah karena bersifat subjektif, belum menggunakan instrumen objektif seperti *balanced scorecard* dan minim data kuantitatif, sehingga akurasi penilaian kompetensi dan pelayanan kurang optimal.

TINJAUAN LITERATUR

Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, yang ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik. (Robbins, 2015) menegaskan bahwa kompetensi merupakan gabungan antara kemampuan intelektual dan fisik yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan. Pendapat ini menunjukkan bahwa kompetensi bukan hanya soal kemampuan mental, tetapi juga aspek fisik sebagai pendukung pelaksanaan tugas.

Pengalaman Karyawan

Pengalaman karyawan adalah suatu konsep penting dalam psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan akumulasi waktu dan pengetahuan yang diperoleh seseorang dalam menjalankan tugas pekerjaan (Mangkunegara, 2017). Menurut (Nawawi, 2011) pengalaman kerja diartikan sebagai kemampuan karyawan untuk melaksanakan seluruh tanggung jawab dan tugas berdasarkan pengalamannya di bidang pekerjaan tersebut. Pandangan ini menekankan pengalaman kerja sebagai modal kemampuan yang tumbuh dari keterlibatan langsung dalam pekerjaan.

Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan merupakan salah satu faktor krusial dalam meningkatkan produktivitas dan mengarahkan perilaku kerja secara efektif dalam organisasi. (Maslow, 1954) mengemukakan bahwa motivasi karyawan berperan dalam memaksimalkan produktivitas sekaligus meningkatkan kesadaran kewajiban karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin melalui pemenuhan hierarki kebutuhan. Selaras dengan itu, (Herzberg, 1959) menegaskan bahwa motivasi yang diberikan oleh atasan dapat membuat karyawan merasa penting bagi perusahaan sebagai aset utama yang membantu kemajuan dan perkembangan organisasi melalui faktor motivator intrinsik.

Kinerja Tenaga Medis

Kinerja merupakan konsep fundamental dalam bidang manajemen dan organisasi, yang menjadi tolok ukur keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Mangkunegara, 2017) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*" yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya soal penyelesaian pekerjaan, tetapi juga pencapaian hasil yang optimal sesuai standar yang ditetapkan.

METODE

Dalam merancang suatu penelitian, dikenal penelitian eksploratoris dan konklusif, dimana penelitian konklusif dapat diklasifikasikan lagi atas penelitian diskriptif dan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga medis Puskesmas Bangsalsari sejumlah 42. Dalam penelitian ini, seluruh tenaga medis sebanyak 42 karyawan tetap akan dijadikan responden, sehingga penelitian menggunakan sampling jenuh yakni populasi digunakan secara menyeluruh. Dengan menggunakan sampel populasi secara penuh, penelitian dapat memperoleh data yang lebih komprehensif dan representatif tanpa risiko bias yang mungkin muncul jika hanya mengambil sebagian sampel. Selain itu, pengambilan seluruh populasi juga meningkatkan akurasi hasil penelitian dan memudahkan analisis, karena seluruh variasi karakteristik karyawan dapat terwakili secara langsung Sugiyono, (2018). Hal ini penting untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), yang akan menjelaskan hubungan kausal kompetensi, pengalaman karyawan dan motivasi karyawan terhadap kinerja tenaga medis Puskesmas Kecamatan Bangsalsari.

Hasil Uji Validitas

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Data

No	Item Pernyataan	Kriteria 1		Kriteria 2		Keterangan
		Nilai r tabel	Nilai r hitung	Nilai sig	<i>alpha</i>	
Kompetensi (X1)						
1	Item 1	0,304	0,418	0.000	0,05	Valid
2	Item 2	0,304	0,359	0.000	0,05	Valid
3	Item 3	0,304	0,621	0.000	0,05	Valid
4	Item 4	0,304	0,733	0.000	0,05	Valid
5	Item 5	0,304	0,579	0.000	0,05	Valid
Pengalaman Karyawan (X2)						
1	Item 1	0,304	0,672	0.000	0,05	Valid
2	Item 2	0,304	0,771	0.000	0,05	Valid
3	Item 3	0,304	0,650	0.000	0,05	Valid
4	Item 4	0,304	0,417	0.006	0,05	Valid
5	Item 4	0,304	0,491	0.001	0,05	Valid
Motivasi Karyawan (X3)						
1	Item 1	0,304	0,624	0.000	0,05	Valid
2	Item 2	0,304	0,655	0.000	0,05	Valid
3	Item 3	0,304	0,734	0.000	0,05	Valid
4	Item 4	0,304	0,477	0.001	0,05	Valid
5	Item 5	0,304	0,603	0.000	0,05	Valid
Kinerja Tenaga Medis (Y)						
1	Item 1	0,304	0,725	0.000	0,05	Valid
2	Item 2	0,304	0,634	0.000	0,05	Valid
3	Item 3	0,304	0,589	0.000	0,05	Valid
4	Item 4	0,304	0,688	0.000	0,05	Valid
5	Item 5	0,304	0,379	0.013	0,05	Valid

Sumber : Data diolah penelitian (2025)

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel 4. hasil uji validitas dapat diketahui bahwa korelasi antara masing-masing indikator variabel kompetensi (X1), pengalaman karyawan (X2), motivasi karyawan (X3), kinerja tenaga medis (Y) menunjukkan hasil pengujian yang *valid*, hal ini dikarenakan bahwa r hitung $>$ r tabel (0,304) dan nilai signifikansi $<$ 0,05 (5%). Maka dapat disimpulkan bahwa dari semua item pernyataan kompetensi (X1), pengalaman karyawan (X2), motivasi karyawan (X3), kinerja tenaga medis (Y) dinyatakan valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Standart Alpha	Keterangan
Kompetensi (X1)	0,699	0,06	Reliabel
Pengalaman Karyawan (X2)	0,689	0,06	Reliabel
Motivasi Karyawan (X3)	0,743	0,06	Reliabel
Kinerja Tenaga Medis (Y)	0,739	0,06	Reliabel

Sumber : Data diolah penelitian (2025)

Berdasarkan hasil pengujian reabilitas pada tabel 5. Hasil Uji Reabilitas diketahui bahwa pada instrument variabel kompetensi (X1) dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,699, pengalaman karyawan (X2) dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,689, motivasi karyawan (X3) dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,743 dan kinerja tenaga medis (Y) dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,739. Hal ini dapat dinyatakan bahwa instrumen dalam penelitian ini telah *reliabel* karena nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,06.

Hasil Uji Analisis Regresi Linier Ganda

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Ganda

Model	Unstandardized Coeffisients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	6,717	0,348	
Kompetensi (X1)	0,060	0,011	0,084
Pengalaman Karyawan (X2)	0,553	0,011	0,809
Motivasi Karyawan (X3)	0,189	0,010	0,301

Sumber : Data diolah penelitian (2025)

Berdasarkan pada tabel 6. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda diatas dapat disusun dalam bentuk persamaan *regresi* sebagai berikut :

$$Y = 6,717 + 0,060 X1 + 0,553 X2 + 0,189 X3$$

1. Persamaan variabel diatas dapat dijelaskan apabila konstanta sebesar positif 6,717 yang artinya apabila variabel kompetensi (X1), pengalaman karyawan (X2), motivasi karyawan (X3), nilainya tetap (konstan) mengalami kenaikan 1 kesatuan, maka kinerja tenaga medis (Y) memiliki nilai sebesar 6,717. Begitupun juga ketika mengalami penurunan akan menurun sebesar 6,717.

2. Koefisien variabel kompetensi sebesar 0,060 dan positif artinya jika variabel kompetensi (X1) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan secara signifikan, dan variabel lainnya (pengalaman karyawan dan motivasi karyawan) bernilai tetap atau tidak terjadi perubahan, maka variabel kompetensi (X1) akan meningkatkan nilai dari variabel kinerja tenaga medis (Y) sebesar 0,060. Begitupun juga ketika mengalami penurunan akan menurun sebesar 0,060.
3. Koefisien variabel pengalaman karyawan sebesar 0,553 dan positif artinya jika variabel pengalaman karyawan (X2) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan secara signifikan, dan variabel lainnya (kompetensi dan motivasi karyawan) bernilai tetap atau tidak terjadi perubahan, maka variabel pengalaman karyawan (X2) akan meningkatkan nilai dari variabel kinerja tenaga medis (Y) sebesar 0,553. Begitupun juga ketika mengalami penurunan akan menurun sebesar 0,553.
4. Koefisien variabel motivasi karyawan sebesar 0,189 dan positif artinya jika variabel motivasi karyawan (X3) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan secara signifikan, dan variabel lainnya (kompetensi dan pengalaman karyawan) bernilai tetap atau tidak terjadi perubahan, dan variabel motivasi karyawan (X3) akan meningkatkan nilai dari variabel kinerja tenaga medis (Y) sebesar 0,189. Begitupun juga ketika mengalami penurunan akan menurun sebesar 0,189.

Hasil Uji-t Parsial

Tabel 7. Hasil uji-t (Parsial)

Variabel	Signifikansi		t hitung	t tabel	Ket
	Hitung	Taraf Signifikansi			
Kompetensi (X1)	0,000	0,05	5,729	2,024	Diterima
Pengalaman Karyawan (X2)	0,000	0,05	48,974	2,024	Diterima
Motivasi Karyawan (X3)	0,000	0,05	18,293	2,024	Diterima

Sumber : Data diolah penelitian (2025)

Berdasarkan tabel 7., hasil uji-t (Parsial) dapat diperoleh. Ada pengaruh yang signifikan pada variabel kompetensi (X1), pengalaman karyawan (X2), motivasi karyawan (X3) secara individu atau sebagian pada variabel dependent kinerja tenaga medis (Y). Hasil uji-t sebelumnya menunjukkan bahwa nilai hitungan-t adalah $< 0,05$ dan nilai t tabel $> t_{2,024}$.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (Uji R²)

Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,996a	0,992	0,791	0,11730

Sumber : Data diolah penelitian (2025)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel 8. maka dapat diperoleh nilai *adjusted R-square* sebesar 0,791 atau 79%. Hasil analisis tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel *independent* (kompetensi, pengalaman karyawan, motivasi karyawan) dalam penelitian ini menerangkan variabel *dependent* (kinerja tenaga medis) sebesar 79%. Sebaliknya, sebesar 21% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel *independent* salah satu contohnya yakni (lingkungan kerja, kompensasi dan pelatihan) yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga medis.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Tenaga Medis Puskesmas Kecamatan Bangsalsari

Berdasarkan hasil analisis uji parsial (Uji-t) menunjukkan bahwa Variabel kompetensi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 bahwa nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi sebesar 0,05. Sedangkan untuk t hitung didapatkan nilai sebesar 5,729 > dari t tabel sebesar 2,024. Maka berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja tenaga medis.

Menurut, (Mangkunegara, 2019) kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berhubungan langsung dengan kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan (Spence & Spencer, 1993). Dalam konteks tenaga medis di Kecamatan Bangsalsari, kompetensi menjadi faktor strategis yang memengaruhi bagaimana setiap individu mampu menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan nilai profesionalisme dalam memberikan pelayanan kesehatan yang aman, cepat, dan sesuai standar prosedur.

Hasil penelitian (Kanafiah, 2021) menunjukkan bahwa aspek pengetahuan (*knowledge*), motif (*motives*), keterampilan (*skills*), watak atau sifat (*traits*), serta konsep diri (*self-concept*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga medis di Kecamatan Bangsalsari. Tingkat pengetahuan yang tinggi mendorong tenaga medis untuk bekerja sesuai standar operasional prosedur (SOP) dan mengambil keputusan klinis secara cepat serta akurat. Pemahaman yang baik tentang penyakit, terapi, dan teknik pelayanan meningkatkan ketepatan diagnosis, efisiensi kerja, serta kepercayaan pasien terhadap layanan kesehatan. Selain itu, keterampilan teknis dan prosedural yang baik menjadikan tenaga medis lebih mampu menangani kasus dengan aman, meminimalkan kesalahan tindakan, serta beradaptasi dengan teknologi medis modern.

Faktor motif dan watak berperan penting dalam memperkuat dedikasi dan tanggung jawab tenaga medis terhadap profesinya. Dorongan intrinsik untuk membantu masyarakat serta kepedulian sosial yang tinggi terbukti meningkatkan semangat kerja meskipun dihadapkan pada keterbatasan sarana dan beban kerja yang berat. Karakter seperti disiplin, empati, dan kesabaran membentuk perilaku profesional yang berdampak pada kualitas interaksi dengan pasien. Temuan ini menegaskan bahwa pembinaan berkelanjutan melalui pelatihan, penguatan etika profesi, serta apresiasi terhadap kinerja merupakan kunci dalam menciptakan tenaga medis yang kompeten, berintegritas, dan berorientasi pada mutu pelayanan kesehatan masyarakat.

Temuan penelitian ini konsisten dengan berbagai hasil studi (Putra et al., 2025), (Febriyanti et al., 2025), (Widyatmojo et al., 2023), (Kusumawardana, 2023) dan (Yanna Sri, 2024) yang menunjukkan bahwa kompetensi tenaga kesehatan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, motivasi/motif, konsep diri, dan karakteristik pribadi, berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja tenaga kesehatan. Penelitian (Krisnawati, 2025) tentang kompetensi tenaga kesehatan di berbagai fasilitas layanan, seperti puskesmas, rumah sakit, dan klinik, juga menyimpulkan bahwa semakin baik pengetahuan, keterampilan, dan motivasi tenaga kesehatan, maka semakin baik pula kinerja mereka dalam memberikan pelayanan yang bermutu. Dengan demikian, hasil penelitian di Kecamatan Bangsalsari memperkuat bukti empiris bahwa penguatan seluruh dimensi kompetensi merupakan strategi kunci untuk meningkatkan kinerja tenaga medis dan mutu pelayanan kesehatan.

Upaya yang dilakukan oleh Puskesmas Kecamatan Bangsalsari untuk meningkatkan kompetensi tenaga medis antara lain melalui pelatihan rutin, workshop peningkatan keterampilan klinis, serta pengawasan kinerja berbasis standar operasional prosedur (SOP). Program pengembangan

kapasitas ini juga didukung oleh supervisi lapangan dan evaluasi kinerja berkala, sehingga tenaga medis tidak hanya memahami aspek teknis, tetapi juga memiliki kesadaran profesional dan empati terhadap pasien. Hasil penguatan kompetensi tersebut tercermin dari tanggapan responden pada variabel kompetensi yang secara umum menunjukkan kecenderungan positif. Hal ini menggambarkan bahwa tenaga medis memiliki pemahaman yang baik terhadap prosedur pelayanan, semangat kerja yang tinggi, serta sikap profesional dan tanggung jawab yang kuat dalam menjalankan tugas. Temuan ini sejalan dengan hasil uji statistik yang menunjukkan bahwa kompetensi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga medis. Dengan demikian, upaya penguatan kompetensi yang dilakukan Puskesmas Bangsalsari terbukti efektif dalam mendukung tercapainya kinerja optimal dalam pelayanan kesehatan.

Pengaruh Pengalaman Karyawan Terhadap Kinerja Tenaga Medis Puskesmas Kecamatan Bangsalsari

Berdasarkan hasil analisis uji parsial (Uji-t) menunjukkan bahwa Variabel pengalaman karyawan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 bahwa nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi sebesar 0,05. sedangkan untuk t hitung didapatkan nilai sebesar 48,974 > dari t tabel sebesar 2,024. Maka berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel pengalaman karyawan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja tenaga medis.

Pengalaman kerja merupakan lamanya seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada suatu bidang pekerjaan, yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan kemampuan dan kematangan profesional Hasibuan (2019). Dalam konteks tenaga medis di Kecamatan Bangsalsari, pengalaman kerja menjadi unsur penting yang membentuk kemampuan klinis, kepercayaan diri, serta kecepatan dan ketepatan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Semakin lama dan beragam pengalaman yang dimiliki tenaga medis, semakin besar potensi mereka untuk beradaptasi dan menghasilkan kinerja profesional yang strategis dan efektif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh kuat dan signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga medis di Kecamatan Bangsalsari. Masa kerja yang lebih lama memberikan efek positif terhadap kepercayaan diri, efisiensi, dan ketepatan tenaga medis dalam melaksanakan tugas. Semakin sering mereka berinteraksi dengan berbagai kasus klinis, semakin baik pula kemampuan dalam mengelola beban kerja, mengurangi waktu tunggu pasien, serta menjaga konsistensi pelayanan sesuai standar operasional prosedur (SOP). Pengalaman lapangan yang panjang turut memperkuat penguasaan pengetahuan dan keterampilan medis sehingga tenaga medis mampu memahami pola penyakit lokal, melakukan diagnosis dengan akurat, serta memberikan terapi yang cepat dan tepat. Kemampuan tersebut berkontribusi pada peningkatan kepuasan pasien dan efektivitas pelaksanaan program kesehatan di wilayah kerja Puskesmas Bangsalsari.

Pengalaman kerja terbukti memengaruhi kemahiran teknis dan penguasaan peralatan medis. Tenaga medis yang berpengalaman mampu mengoperasikan berbagai alat dengan efisien, meminimalkan risiko kesalahan, serta menyesuaikan diri terhadap keterbatasan sarana tanpa mengurangi kualitas pelayanan. Pengalaman juga menumbuhkan kepercayaan diri dan kemandirian dalam pengambilan keputusan klinis, terutama dalam menghadapi situasi darurat atau tekanan kerja tinggi (Maulana, 2024). Selain itu, kemampuan mengantisipasi dan menanggulangi berbagai permasalahan, seperti lonjakan pasien atau keterbatasan obat, menjadi indikator penting dari kedewasaan profesional yang dibentuk oleh pengalaman. Temuan ini menegaskan bahwa pembinaan dan retensi tenaga medis berpengalaman merupakan faktor strategis dalam menjaga kontinuitas dan

mutu pelayanan kesehatan di Kecamatan Bangsalsari.

Temuan penelitian ini sejalan dengan (Santana et al., 2025), (Rakhmatullah *et al.*, 2018), (Violin, 2021), (Hermawan *et al.*, 2021) dan (Tumiar *et al.*, 2022) yang menunjukkan pengaruh positif pengalaman kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan di puskesmas. Penelitian di Puskesmas Langa Lama dan wilayah lain menemukan bahwa masa kerja panjang berkorelasi signifikan dengan peningkatan efisiensi, penguasaan keterampilan, kepercayaan diri, dan kemampuan adaptasi. Dukungan empiris ini memperkuat bahwa pengalaman menjadi faktor kunci dalam optimalisasi kinerja tenaga medis primer.

Upaya yang dilakukan oleh Puskesmas Kecamatan Bangsalsari untuk meningkatkan dan mempertahankan pengalaman tenaga medis antara lain melalui penugasan rotasi antarunit pelayanan, mentoring oleh tenaga medis senior, serta partisipasi aktif dalam program kesehatan masyarakat. Kegiatan tersebut didukung dengan supervisi lapangan rutin dan forum berbagi pengalaman sebagai wadah pembelajaran berkelanjutan. Langkah-langkah ini bertujuan agar tenaga medis senantiasa mengasah keterampilan klinis, memperluas wawasan profesional, serta meningkatkan kepercayaan diri dalam memberikan pelayanan kesehatan. Hasil dari pengelolaan pengalaman ini tercermin dari tanggapan responden pada variabel pengalaman kerja yang secara umum menunjukkan kecenderungan positif. Hal ini menggambarkan bahwa tenaga medis merasa percaya diri, cekatan, mampu mengambil keputusan secara mandiri, serta tanggap terhadap berbagai situasi pelayanan. Temuan ini sejalan dengan hasil uji statistik yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga medis. Dengan demikian, upaya pengembangan dan pemanfaatan pengalaman tenaga medis di Puskesmas Bangsalsari terbukti efektif dalam menunjang tercapainya kinerja optimal dalam pelayanan kesehatan.

Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Tenaga Medis Puskesmas Kecamatan Bangsalsari

Berdasarkan hasil analisis uji parsial (Uji-t) menunjukkan bahwa Variabel motivasi karyawan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 bahwa nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi sebesar 0,05. sedangkan untuk t hitung didapatkan nilai sebesar 18,293 > dari t tabel sebesar 2,024. Maka berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja tenaga medis

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan Robbins dan Judge (2017), sedangkan menurut Handoko (2016) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan internal dan eksternal yang memunculkan semangat kerja seseorang dalam mencapai hasil optimal sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi dapat dipandang sebagai kekuatan psikologis yang menentukan perilaku kerja seseorang. Dalam konteks tenaga medis di Kecamatan Bangsalsari, motivasi kerja menjadi pendorong utama yang memengaruhi semangat pelayanan, tanggung jawab profesional, dan komitmen terhadap mutu kesehatan masyarakat. Tenaga medis yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi yang besar dalam menjalankan fungsinya sebagai pelayan publik di bidang kesehatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator tujuan yang ingin dicapai, kesadaran dan tanggung jawab, serta partisipasi aktif memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga medis di Kecamatan Bangsalsari. Tenaga medis dengan tujuan kerja yang jelas, seperti meningkatkan derajat kesehatan masyarakat, cenderung memiliki semangat kerja tinggi dan tekun dalam mencapai target pelayanan. Kesadaran akan peran strategis dalam sistem kesehatan membuat

mereka bekerja dengan rasa tanggung jawab yang tinggi, menjalankan tugas dengan akurat, serta menjaga akuntabilitas dalam setiap tindakan medis maupun administratif. Kondisi ini memperkuat efisiensi pelayanan sekaligus meningkatkan kepercayaan pasien terhadap fasilitas kesehatan daerah. Partisipasi aktif tenaga medis dalam kegiatan tim, rapat koordinasi, dan pelatihan juga terbukti memperkuat kerja sama antartentaga kesehatan sehingga pelayanan menjadi lebih terintegrasi, responsif, dan tepat sasaran terhadap kebutuhan masyarakat.

Keinginan untuk terus meningkatkan keahlian dan kedisiplinan dalam bekerja menjadi faktor penting yang menopang kinerja optimal tenaga medis. Dorongan untuk belajar dan mengikuti pelatihan berkelanjutan memungkinkan tenaga medis menguasai teknik baru, memperbarui pengetahuan medis, dan beradaptasi dengan inovasi layanan kesehatan. Hal ini berimplikasi pada meningkatnya ketepatan diagnosis, kualitas terapi, serta efisiensi waktu pelayanan. Sementara itu, kedisiplinan yang tinggi dalam mematuhi jadwal kerja dan standar prosedur operasional memastikan kesinambungan pelayanan tanpa hambatan. Temuan ini menegaskan bahwa pembentukan budaya kerja berbasis tujuan, tanggung jawab, dan disiplin merupakan strategi efektif dalam meningkatkan profesionalisme serta mutu pelayanan tenaga medis di Kecamatan Bangsalsari.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian (Devi et al., 2025), (Septiania & Abdullah, 2024), (Fadly, 2021), (Usman, 2021) dan (Dewi, 2021) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan. Studi di Puskesmas Pangkalan, Tanjung Medang, dan Manado menemukan nilai $p < 0.05$ untuk hubungan motivasi dengan kinerja, termasuk aspek disiplin, komitmen, dan pengembangan keterampilan. Dukungan empiris ini menegaskan bahwa motivasi intrinsik seperti tujuan, kesadaran, dan partisipasi mendorong produktivitas optimal di sektor kesehatan primer.

Upaya yang dilakukan oleh Puskesmas Kecamatan Bangsalsari untuk meningkatkan motivasi tenaga medis antara lain melalui pemberian penghargaan atas kinerja, penyediaan lingkungan kerja yang nyaman, serta penerapan komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan tenaga medis. Selain itu, Puskesmas juga mendorong partisipasi aktif tenaga medis dalam kegiatan pengembangan kompetensi, pelatihan, dan forum diskusi profesional guna menumbuhkan semangat kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi. Langkah-langkah ini bertujuan agar tenaga medis memiliki dorongan intrinsik untuk memberikan pelayanan terbaik, mempertahankan disiplin, serta meningkatkan tanggung jawab terhadap profesinya. Hasil dari penguatan motivasi ini tercermin dari tanggapan responden pada variabel motivasi kerja yang secara umum menunjukkan kecenderungan sangat positif. Hal ini menggambarkan bahwa tenaga medis memiliki tujuan yang jelas dalam melayani masyarakat, bekerja dengan tanggung jawab dan komitmen tinggi, aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, serta berusaha terus belajar untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya. Temuan ini sejalan dengan hasil uji statistik yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga medis. Dengan demikian, upaya peningkatan motivasi yang dilakukan oleh Puskesmas Bangsalsari terbukti efektif dalam mendorong kinerja optimal dan menjaga mutu pelayanan kesehatan masyarakat.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel *independent*, yaitu kompetensi, pengalaman karyawan, motivasi karyawan, terhadap variabel *dependent*, yaitu kinerja tenaga medis Puskesmas Bangsalsari. Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan interpretasi yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga medis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga medis dengan tingkat kompetensi yang tinggi meliputi pengetahuan, keterampilan, motif, watak, dan konsep diri yang baik memiliki kemampuan lebih optimal dalam menjalankan pelayanan kesehatan. Kompetensi yang kuat mendorong ketepatan pengambilan keputusan klinis, peningkatan efisiensi kerja, serta terbentuknya profesionalisme dalam pelayanan kepada masyarakat.
2. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga medis. Ditemukan bahwa semakin panjang masa kerja tenaga medis, semakin matang kemampuan mereka dalam menangani berbagai kasus klinis dan beradaptasi dengan situasi kerja. Pengalaman yang luas memperkuat keterampilan teknis, kepercayaan diri, dan kemampuan mengambil keputusan yang cepat dan akurat, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien.
3. Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga medis. Hasil penelitian membuktikan bahwa dorongan intrinsik seperti tujuan kerja, kesadaran tanggung jawab, partisipasi aktif, dan kedisiplinan menjadi faktor penting yang memacu semangat kerja tenaga medis. Tingginya motivasi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, ketekunan dalam mencapai target pelayanan, serta penguatan komitmen terhadap mutu kesehatan masyarakat.

REFERENSI

- Alif, D. C., Haryono, B., & Tecoalu, M. (2024). Loyalitas Karyawan Memediasi Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention. *Costing:Journal Of Economic, Business And Accounting*, 7. Costing:Journal Of Economic, Business And Accounting 7(5):3901-3924%0atingkat
- Aryanti, A., Kusmana, A., & Suharja, E. S. (2024). Hubungan Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Dengan Kompetensi Terapis Gigi Dan Mulut Di Puskesmas Kota Cirebon. *Jurnal Ilmiah Keperawatan Gigi*, 5(1), 8–15. <https://doi.org/10.37160/jikg.v5i1.428>
- Devi, I. C., Dewi, I. P., & Umamy, S. H. (2025). Pengaruh Work Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Megah Offset Mandiri Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 421–431. <https://doi.org/10.36985/Ahnt3y82>
- Dewi, R. (2021). Work Experience , Competence , And Motivation Are Significant Predictors Of Employee Performance. *Jurnal Economic Resources*, 149–158.
- Dzulqarnain, F. M., Awaludin, C., Rahayu, A., Pratomo, F. R., & Aqilatuzzakia, Z. (2024). *Literatur Review : Peran Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Bagi Perusahaan Ritel Dan Jasa Di Indonesia Dan Mancanegara*. 1–9.
- Eko Sugiarto, Trias Setyowati, S. H. U. (2025). Pengaruh Kompetensi, Beban Kerja, Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Harjomulyo Kecamatan Silo. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(02), 1546–1555.
- Fadly, J. A. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Indonesia Epson Industry. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, November.
- Febriyanti, R., Setyowati, T., & Umamy, S. H. (2025). The Influence Of Workload , Work Ethics , And Affective Commitment On Employee Performance At Apotek Semesta Group. *International Conference On Social Science And Humanity*, 2(1), 283–297.
- Frestya, A., Setyowati, T., & Umamy, S. H. (2024). The Influence Of Transformational Leadership, Work Skills And Communication On Employee Performance At Pt Shung Shim Internasional Purbalingga. *International Social Sciences And Humanities*, 3(3), 445–451.
- Fricitarani, A., Hayati, A., R, R., Hoirunisa, I., & Rosdalina, G. M. (2023). Strategi Pendidikan Untuk Sukses Di Era Teknologi 5.0. *Jurnal Inovasi Pendidikan Dan Teknologi Informasi (Jipti)*, 4(1), 56–68. <https://doi.org/10.52060/Pti.V4i1.1173>
- Gede Listiana, I., & Darma, G. S. (2023). Menakar Peran Diklat Daring, Lingkungan Kerja Dankomunikasi Terhadap Kinerja Tenaga Medis Dengankepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Fakultas Kedokteran Universitas Udayana | Medicina*, 54(1), 16–22. <https://doi.org/10.15562/Medicina.V54i1.1229>
- Hariyanto, A., Tewal, B., & Uhing, Y. (2023). Pengaruh Profesionalisme, Motivasi, Dan Keselamatan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Tni Al Dr. Wahyu Slamet Bitung Selama Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(1), 625–634. <https://doi.org/10.35794/Emba.V11i1.45940>
- Hermawan, A., Wulandari, A., Buana, A. M., & Sanjaya, V. (2021). Pengaruh Kompetensi, Insentif Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Lampung (The Influence Of Competence, Incentives And Work Experience On Employee Performance In Lampung). *Studi*

Ilmu Manajemen Dan Organisasi (Simo), 1(1), 71–83.

- Ihza Restu Putra, H., Setyowati, T., Holisa Umamy, S., & Ekonomi Dan Bisnis, F. (2025). The Influence Of Transformational Leadership, Work-Life Balance, And Organizational Citizenship Behavior On Employee Performance In The East Java Provincial Forestry Office, Jember Branch. *Nursaid Borobudur Management Review*, 5(1), 21–38. <https://doi.org/10.31603/Bmar.V>
- Jane Caroline Natalia Kambey, Budi Haryono, F. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kompetensi Tenaga Medis Dan Fasilitas Rumah Sakit Terhadap Loyalitas Pasien Rawat Jalan Bpjs Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Pasien Pada Rs Bhayangkara Tk. I R. Said Sukanto, Jakarta Timur. *Journal Of Scientech Research And Development*, 7(1), 364–381.
- Kahar, N. F., Pasinringi, S. A., & Mangilep, A. U. (2022). Gambaran Dimensi Pengalaman Pasien Berdasarkan Importance Performance Analysis (Ipa) Di Instalasi Rawat Inap Rsud Labuang Baji Provinsi Sulawesi Selatan. *Hasanuddin Journal Of Public Health*, 3(3), 257–273. <https://doi.org/10.30597/Hjph.V3i3.24122>
- Kanafiah. (2021). Pengaruh Kompetensi (Hard Skill) Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pelaksana Teknis Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pelaksana Teknis Dinas Pupr Kabupaten Serang). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (Jrbmt)*, 5(2), 186–199.
- Krisnawati, F. Y. (2025). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Ketechnisian Medis Di Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Ciawi Kabupaten Bogor. *Competence : Journal Of Management Studies*, 19(2), 10–17.
- Kusumawardana. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 1–25.
- M Iqbal Maulana, Trias Setyowati, S. H. U. (2024). The Influence Of Wages , Workload And Non-Physical Work Environment On Worker Loyalty In The Tarutama Nusantara Jember Agribusiness Cooperative. *Jurnal Sinar Manajemen*, 11, 17–27.
- Mangkunegara. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Pt Remaja Rosdakarya. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/8164/manajemen-sumber-daya-manusia-perusahaan.html>
- Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, M. M. S. H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press.
- Nengseh, R. R., & Kurniawan, R. Y. (2021). Efikasi Diri Sebagai Mediasi Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan Dan Motivasi Berwirausaha Terhadap Minat Berwirausaha Mahasiswa. *Edunomic Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 9(2), 156. <https://doi.org/10.33603/Ejpe.V9i2.5157>
- Nurianto, N. E., Setyowati, T., & Umamy, S. H. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasformasional Dan Kompensasi Serta Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Mulyorejo Kecamatan Silo Kabupaten Jember. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis Digital*, 4(2), 287–292.
- Panggabean, Windiyaningsih, & Trigono, E. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Melati Kota Tangerang Dengan Disiplin Kerja

- Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Kewarganegaraan*, 7(2), 2540–2554.
- Pasaribu, M. W. (2024). Pengaruh Kualitas Layanan, Kompetensi Tenaga Medis Dan Fasilitas Pendukung Terhadap Loyalitas Pasien Pengguna Bpjs Dengan Kepuasan Pasien Sebagai Variabel Intervening. *Comserva: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 4(7), 2346–2364. <https://doi.org/10.59141/Comserva.V4i7.2715>
- Purnomo, M., Hartinah, D., & Suwanto, T. (2023). Pengaruh Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Bpjs Puskesmas Pecangaan Jepara. (*Ijp*) *Indonesia Jurnal Perawat*, 8(1), 33–48. <https://doi.org/10.26751/Ijp.V8i1.2025>
- Raihan, P. G., & Wulandari, W. (2024). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal Of Economic, Business And Accounting (Costing)*, 7(4), 10181–10191. <https://doi.org/10.31539/Costing.V7i4.9940>
- Rakhmatullah, A. E., Hadiati, S., & Adi Setia, K. (2018). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Profesionalisme Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. *Jem : Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(1), 556–569.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi* (12th Ed.). Selemba Empat, 2015.
- Santana, T. H., Setyowati, T., & Umamy, S. H. (2025). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani Kph Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 535–547. <https://doi.org/10.36985/Yw3zj752>
- Septiania, R. I., & Abdullah, Y. (2024). Pelatihan, Pengalaman Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Sebagai Faktor Penentu Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 2(3).
- Siregar, O. I., & Atika. (2021). Peran Etika Dan Motivasi Kerja Bagi Kinerja Karyawan Pt. Sun Life Financial Cabang Medan. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 01(03), 194–205.
- Sya'diyah, N. K. (2022). Pengaruh Pengalaman Praktik Kerja Industri (Prakerin) Terhadap Kesiapan Kerja Peserta Didik Program Keahlian Administrasi Perkantoran Di Smk Taruna Jaya Gresik. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 2(2), 1–20.
- Tumiar, D., Simangunsong, N. N., & Al Saudi, I. (2022). Pengaruh Profesionalisme Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kabupaten Balangan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2022.
- Usman, I. (2021). The Influence Of Competence, Experience And Work Environment On Employee Performance. *Jurnal Economic Resources*, 3(2), 109–116.
- Violin, V. (2021). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Tower Dan Ground Control Makassar Air Traffic Service Center (Matsc). *Jurnal Mirai Management Terakreditasi Nasional*, 5(2).
- Wadhwa, S., & Jaya, I. (2022). Pengaruh Fasilitas, Kompetensi Petugas Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pasien Melalui Loyalitas Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Rumah Sakit Airan Raya Lampung Selatan). *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 8(2), 91–104. <https://doi.org/10.30873/Jbd.V8i2.3206>
- Widyatmojo, H., Rohendi, A., Wahyudi, B., & Andikarya, O. R. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan

Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Pada Klinik Demam Rs Primaya Karawang. *Prosiding Magister Manajemen Ars*, 1(1), 18.

Wikaningrum, T., & Kartikasari, L. (2023). Integration Of Talent Management And Knowledge Management For Enhancing Innovation Performance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(Oktober), 331–348. <https://doi.org/10.24914/Jeb.V26i2.6659>

Yanna Sri. (2024). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Bireuen. *Lentera: Jurnal Ilmiah Sains, Teknologi, Ekonomi, Sosial, Dan Budaya*, 8(2), 11–19.