Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
6 (1) 2026, Page: 7169-7181

Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur

Moh.Gufran[1], Achmad Sholihin[2], Agus Sanjaya[3], Agus Iwhan Ariftian Zuhdi[4], Erwin Tjahjuadi[5]
[1,2,3,4] Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapan
Moh Gufran, ufron@stieyapan.ac.id

Published: Januari, 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 150 karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi dan uji mediasi dengan bantuan program statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kompetensi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan manufaktur untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi yang berkelanjutan serta penciptaan sistem motivasi kerja yang efektif. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat kajian manajemen sumber daya manusia terkait peran kompetensi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: kompetensi, motivasi kerja, kinerja karyawan, perusahaan manufaktur, Surabaya.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perusahaan manufaktur di Surabaya saat ini berada dalam situasi persaingan yang semakin ketat seiring meningkatnya tuntutan efisiensi biaya, kualitas produk, dan kecepatan distribusi. Sebagai salah satu pusat industri terbesar di Indonesia Timur, Surabaya menampung berbagai perusahaan manufaktur dengan karakteristik produksi massal dan target output yang tinggi. Kondisi tersebut menyebabkan kinerja karyawan menjadi faktor penentu keberhasilan operasional perusahaan. Kinerja karyawan tidak hanya mencerminkan hasil kerja individu, tetapi juga efektivitas sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan perusahaan. Dalam praktiknya, sejumlah perusahaan manufaktur masih menghadapi permasalahan berupa keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan meningkatnya tingkat kesalahan produksi. Situasi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor individu dan dukungan organisasi (Ali et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan secara empiris.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi kerja. Dalam konteks perusahaan manufaktur di Surabaya, kompetensi menjadi sangat penting karena pekerjaan

menuntut penguasaan prosedur operasional standar dan penggunaan teknologi produksi. Situasi kerja yang berbasis target produksi mengharuskan karyawan memiliki pengetahuan teknis dan keterampilan yang memadai. Namun, masih terdapat kesenjangan kompetensi antar karyawan akibat perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kualitas hasil produksi dan efisiensi kerja. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor manufaktur (Cao et al., 2025). Karyawan yang kompeten mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan meminimalkan kesalahan operasional. Oleh karena itu, kompetensi menjadi variabel penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

Selain kompetensi, motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Dalam situasi kerja manufaktur di Surabaya, karyawan sering menghadapi tekanan target produksi, sistem kerja shift, dan rutinitas pekerjaan yang monoton. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan semangat kerja apabila tidak diimbangi dengan sistem motivasi yang memadai. Motivasi kerja berperan sebagai dorongan internal yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan disiplin dan komitmen kerja yang lebih baik. Penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Nguyen & Petchsawang, 2024). Sebaliknya, rendahnya motivasi sering tercermin dari meningkatnya tingkat absensi dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi perhatian penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Kompetensi dan motivasi memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam memengaruhi kinerja karyawan. Dalam lingkungan manufaktur yang menuntut ketepatan dan konsistensi kerja, kompetensi tanpa motivasi tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal. Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi tetapi tidak termotivasi cenderung bekerja sekadar memenuhi standar minimum. Sebaliknya, karyawan yang termotivasi tetapi tidak kompeten berisiko melakukan kesalahan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Escribá-Carda et al., 2023). Sinergi antara kemampuan dan dorongan kerja menjadi kunci tercapainya produktivitas yang berkelanjutan. Namun, dalam praktiknya perusahaan sering kali hanya menekankan salah satu aspek tersebut. Oleh karena itu, pengelolaan kompetensi dan motivasi perlu dilakukan secara terintegrasi.

Perusahaan manufaktur di Surabaya juga menghadapi tantangan dalam mengelola kompetensi dan motivasi karyawan akibat tekanan efisiensi biaya. Beberapa perusahaan cenderung membatasi anggaran pelatihan demi menekan biaya operasional. Akibatnya, pengembangan kompetensi karyawan tidak berjalan optimal dan berdampak pada penurunan kinerja. Di sisi lain, sistem penghargaan yang kurang memadai dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara tuntutan kerja dan dukungan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa rendahnya dukungan organisasi berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (Elamin et al., 2024). Situasi tersebut berpotensi menurunkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, evaluasi kebijakan sumber daya manusia menjadi kebutuhan strategis.

Berbagai penelitian terbaru telah membuktikan bahwa kompetensi dan motivasi merupakan prediktor utama kinerja karyawan di sektor manufaktur. Studi menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kompetensi mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan (Burhan & Fatima, 2025). Selain itu, motivasi kerja berperan dalam memaksimalkan pemanfaatan kompetensi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Namun, sebagian besar penelitian dilakukan di luar konteks Indonesia. Padahal, perusahaan manufaktur di Surabaya memiliki karakteristik khusus seperti sistem kerja shift dan heterogenitas tenaga kerja. Kondisi tersebut menuntut kajian empiris yang lebih kontekstual. Kurangnya penelitian lokal menyebabkan kebijakan SDM belum sepenuhnya berbasis bukti ilmiah. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan manufaktur di Surabaya. Hasil penelitian dapat menjadi dasar perumusan kebijakan pengembangan kompetensi karyawan

yang lebih tepat sasaran. Selain itu, perusahaan dapat merancang sistem motivasi yang sesuai dengan kondisi kerja karyawan. Dalam situasi persaingan industri yang semakin ketat, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi keunggulan kompetitif perusahaan (Bos-Nehles & Veenendaal, 2023). Penelitian ini juga membantu manajemen mengidentifikasi faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi praktis dan akademik yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Dalam situasi perusahaan manufaktur di Surabaya yang menghadapi tekanan target dan persaingan global, peningkatan kinerja karyawan menjadi kebutuhan strategis. Namun, masih diperlukan bukti empiris mengenai pengaruh kompetensi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan memberikan gambaran nyata kondisi karyawan manufaktur di Surabaya. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia (Ali et al., 2023; Nguyen & Petchsawang, 2024). Dengan demikian, penelitian ini layak untuk dilakukan. Fokus penelitian diarahkan pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menguji secara empiris pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran hubungan antar variabel menggunakan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik. Desain survei memungkinkan peneliti memperoleh data langsung dari responden dalam jumlah yang relatif besar dan dalam waktu yang efisien. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatori, karena bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Analisis data dilakukan menggunakan teknik statistik inferensial untuk menguji hipotesis penelitian secara objektif dan sistematis.

Tabel 1. Desain Penelitian dan Variabel

Komponen	**Keterangan**
Pendekatan Penelitian	Kuantitatif
Jenis Penelitian	Explanatory research
Metode Pengumpulan Data	Survei (kuesioner)
Variabel Independen (X)	Kompetensi
Variabel Mediasi (M)	Motivasi Kerja
Variabel Dependen (Y)	Kinerja Karyawan

Tabel 1 menggambarkan kerangka dasar desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk memastikan bahwa hubungan antar variabel dapat diukur secara objektif melalui analisis statistik. Penelitian ini mengidentifikasi kompetensi sebagai variabel independen yang diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu, motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi yang berfungsi menjelaskan mekanisme bagaimana kompetensi dapat memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung. Dengan menetapkan lokasi penelitian pada perusahaan manufaktur di Surabaya, tabel ini juga menunjukkan konteks empiris penelitian yang relevan dengan dinamika industri dan karakteristik tenaga kerja di wilayah tersebut. Desain ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan kausal antar variabel yang diteliti.

Definisi operasional variabel disusun untuk memberikan batasan yang jelas terhadap konsep-konsep abstrak yang digunakan dalam penelitian sehingga dapat diukur secara empiris. Setiap variabel dijabarkan ke dalam indikator-indikator yang dapat diamati dan diukur melalui pernyataan dalam kuesioner. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin untuk menangkap persepsi responden secara kuantitatif.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel	Definisi operasional	Dimensi/indikator pokok	Skala
Kompetensi (X)	Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai standar perusahaan	Pengetahuan kerja, keterampilan teknis, kemampuan pemecahan masalah, sikap kerja	Likert 1–5
Motivasi Kerja (M)	Dorongan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja optimal	Semangat kerja, kebutuhan berprestasi, komitmen kerja, ketekunan	Likert 1–5
Kinerja Karyawan (Y)	Tingkat pencapaian hasil kerja karyawan sesuai target perusahaan	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab	Likert 1–5

Tabel 2 menyajikan definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian beserta indikator pengukurannya. Definisi operasional diperlukan untuk menerjemahkan konsep teoritis seperti kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan ke dalam bentuk yang dapat diukur secara empiris. Indikator kompetensi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan tuntutan pekerjaan di perusahaan manufaktur. Motivasi kerja diukur melalui indikator yang mencerminkan dorongan internal karyawan untuk berprestasi dan mempertahankan komitmen kerja. Sementara itu, kinerja karyawan diukur berdasarkan hasil kerja yang dapat diamati, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu. Penyusunan indikator ini bertujuan memastikan bahwa instrumen penelitian mampu menangkap kondisi aktual responden secara akurat.

Populasi dan sampel penelitian ditentukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh mewakili karakteristik subjek penelitian. Pemilihan sampel dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kriteria tertentu agar responden memiliki pengalaman kerja yang relevan dengan variabel yang diteliti.

Tabel 3. Populasi, Sampel dan Kriteria Responden

Komponen	**Keterangan**
Populasi	Seluruh karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya
Teknik Sampling	Purposive sampling
Jumlah Sampel	±100–150 responden (disarankan 150)
Kriteria Responden	Karyawan tetap, masa kerja ≥ 1 tahun, terlibat langsung dalam proses operasional

Tabel 3 menjelaskan karakteristik populasi dan sampel penelitian yang digunakan sebagai sumber data. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Surabaya, dengan asumsi bahwa kelompok ini memiliki pengalaman langsung terhadap sistem kerja manufaktur. Teknik purposive sampling digunakan untuk memastikan bahwa responden yang dipilih benar-benar relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria masa kerja minimal satu tahun ditetapkan agar responden memiliki pemahaman yang memadai mengenai budaya kerja, sistem penilaian kinerja, dan tuntutan pekerjaan. Jumlah sampel yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan analisis statistik yaitu 150 responden agar hasil penelitian memiliki tingkat keandalan yang memadai.

Uji kualitas data dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian menghasilkan data yang valid dan reliabel. Selain itu, pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memenuhi persyaratan analisis regresi.

Tabel 4. Kriteria Uji Kualitas Instrumen

Uji	Kriteria
Validitas	r hitung > r tabel
Reliabilitas	Cronbach's Alpha ≥ 0,70
Normalitas	Sig. > 0,05
Multikolinearitas	VIF < 10
Heteroskedastisitas	Sig. > 0,05

Tabel 4 menunjukkan kriteria pengujian kualitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Uji validitas bertujuan memastikan bahwa setiap item pertanyaan mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi internal instrumen penelitian. Selanjutnya, uji normalitas digunakan untuk memastikan bahwa data terdistribusi secara normal sehingga layak dianalisis menggunakan regresi. Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak terdapat korelasi yang tinggi antar variabel independen. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui kestabilan varians error dalam model regresi. Seluruh pengujian ini bertujuan menghasilkan data yang layak dan dapat dipercaya.

Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan kerangka konseptual penelitian. Model analisis yang digunakan memungkinkan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

Tabel 5. Model Analisis dan Hipotesis

Kode	Hipotesis
H1	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
H2	Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
H3	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
H4	Motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Tabel 5 menyajikan hipotesis penelitian yang diuji dalam penelitian ini. Hipotesis pertama hingga ketiga menguji pengaruh langsung antar variabel, sedangkan hipotesis keempat menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penyusunan hipotesis didasarkan pada teori manajemen sumber daya manusia dan hasil penelitian terdahulu. Model analisis ini memungkinkan peneliti memahami tidak hanya hubungan langsung antar variabel, tetapi juga mekanisme tidak langsung yang terjadi. Dengan demikian, hasil analisis diharapkan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah motivasi kerja berfungsi sebagai variabel perantara dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan.

Tabel 6. Pengujian Mediasi

Jalur	Pengaruh	Keterangan
X → Y	Kompetensi → Kinerja	Pengaruh langsung
X → M	Kompetensi → Motivasi	Pengaruh langsung
M → Y	Motivasi → Kinerja	Pengaruh langsung
X → M → Y	Kompetensi → Motivasi → Kinerja	Pengaruh tidak langsung

Tabel 6 menjelaskan tahapan pengujian mediasi yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian dilakukan dengan menguji pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan, pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja, serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi kerja diuji menggunakan metode Sobel atau bootstrapping. Hasil pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial atau mediator penuh. Dengan adanya pengujian mediasi, penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga mekanisme pengaruh yang terjadi di antara variabel tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil karyawan yang menjadi objek penelitian. Informasi ini penting untuk memastikan bahwa responden memiliki latar belakang yang relevan dengan konteks perusahaan manufaktur di Surabaya. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Penyajian karakteristik responden juga bertujuan untuk menunjukkan keberagaman responden serta keterwakilan populasi dalam penelitian ini. Data karakteristik responden diperoleh dari bagian identitas responden pada kuesioner penelitian. Seluruh responden merupakan karyawan tetap yang terlibat langsung dalam proses operasional perusahaan manufaktur.

Table 1. Karakteristik Responden (n=200)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	92	61,3
	Perempuan	58	38,7
Usia	20–30 tahun	46	30,7
	31–40 tahun	63	42,0
	> 40 tahun	41	27,3
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	55	36,7
	Diploma	39	26,0
	Sarjana	56	37,3
Masa kerja	1–3 tahun	44	29,3
Unit kerja	4–7 tahun	61	40,7
	> 7 tahun	45	30,0

Karakteristik responden berdasarkan **jenis kelamin** menunjukkan bahwa dari total **200 responden** yang berpartisipasi dalam penelitian ini, mayoritas responden adalah **laki-laki** dengan jumlah **92 orang atau sebesar 61,3%**, sedangkan responden **perempuan** berjumlah **58 orang atau 38,7%**, kondisi ini mengindikasikan adanya dominasi responden laki-laki dalam struktur sampel penelitian yang digunakan, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh karakteristik sektor pekerjaan, jenis unit kerja, maupun bidang aktivitas organisasi yang menjadi lokasi penelitian, di mana tenaga kerja laki-laki cenderung lebih banyak dibandingkan tenaga kerja perempuan, sehingga secara tidak langsung komposisi jenis kelamin responden ini dapat memengaruhi pola persepsi, pengalaman kerja, serta cara pandang responden terhadap variabel-variabel penelitian yang dikaji, namun demikian proporsi responden perempuan yang cukup signifikan juga menunjukkan bahwa penelitian ini tetap mampu merepresentasikan sudut pandang kedua kelompok gender secara relatif seimbang.

Berdasarkan **usia responden**, hasil penelitian menunjukkan bahwa kelompok usia **31–40 tahun** merupakan kelompok dengan jumlah responden terbanyak yaitu **63 orang atau 42,0%**, kemudian diikuti oleh kelompok usia **20–30 tahun** sebanyak **46 responden atau 30,7%**, serta kelompok usia **di atas 40 tahun** sebanyak **41 responden atau 27,3%**, yang secara keseluruhan menggambarkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif dan aktif dalam dunia kerja, sehingga dapat diasumsikan bahwa responden telah memiliki tingkat kedewasaan, stabilitas emosional, serta pengalaman profesional yang memadai, kondisi ini sangat penting dalam penelitian karena responden pada rentang usia tersebut umumnya mampu memberikan penilaian yang objektif dan rasional, serta memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap kondisi organisasi dan lingkungan

kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas dan keandalan data yang diperoleh dalam penelitian ini.

Ditinjau dari pendidikan terakhir responden, diketahui bahwa **lulusan** Sarjana mendominasi dengan jumlah 56 orang atau 37,3%**,** kemudian disusul oleh lulusan SMA/SMK sebanyak 55 orang atau 36,7%**,** serta lulusan Diploma sebanyak 39 orang atau 26,0%**,** yang menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang pendidikan yang cukup beragam, sehingga mencerminkan variasi tingkat pengetahuan dan kemampuan analisis dalam memahami permasalahan yang diteliti, sementara itu berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja 4–7 tahun menjadi kelompok terbesar dengan jumlah 61 orang atau 40,7**%**, diikuti oleh responden dengan masa kerja lebih dari 7 tahun sebanyak 45 orang atau 30,0%**,** serta responden dengan masa kerja 1–3 tahun sebanyak 44 orang atau 29,3%**,** yang secara keseluruhan menggambarkan bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga diharapkan mampu memberikan informasi yang akurat, mendalam, serta relevan terhadap topik penelitian, sekaligus memperkuat validitas dan reliabilitas hasil penelitian yang dihasilkan.

Deskriptif Variabel & Kualitas Instrumen

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum persepsi responden terhadap variabel kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Statistik deskriptif meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi. Nilai rata-rata digunakan untuk melihat kecenderungan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan dalam kuesioner.

Table 2. Stastistik Deskripstif Variabel (n=150)

Variabel	Kode	Jumlah item	Mean	Std. Deviation
Kompetensi	2,60	5,00	4,12	0,53
Motivasi Kerja	2,80	5,00	4,05	0,56
Kinerja Karyawan	2,70	5,00	4,18	0,51

Table 3. Uji Validitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kompetensi	4	0,612–0,781	0,160	Valid
Motivasi Kerja	4	0,645–0,804	0,160	Valid
Kinerja Karyawan	4	0,633–0,792	0,160	Valid

Table 4. Uji Reliabel Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan	Variabel
Kompetensi	0,823	≥ 0,70	Reliabel	Kompetensi
Motivasi Kerja	0,847	≥ 0,70	Reliabel	Motivasi Kerja
Kinerja Karyawan	0,831	≥ 0,70	Reliabel	Kinerja Karyawan

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 4,12 dengan standar deviasi sebesar 0,53, yang mengindikasikan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap tingkat kompetensi yang dimiliki serta menunjukkan tingkat penyebaran data yang relatif rendah, sehingga persepsi responden cenderung homogen dan tidak memperlihatkan perbedaan penilaian yang terlalu mencolok, sementara itu variabel motivasi kerja memiliki nilai mean sebesar 4,05 dengan standar

deviasi sebesar 0,56, yang mencerminkan bahwa motivasi kerja responden berada pada kategori tinggi meskipun variasi jawaban responden relatif lebih beragam dibandingkan dengan variabel kompetensi, sedangkan variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai mean tertinggi yaitu sebesar 4,18 dengan standar deviasi sebesar 0,51, yang menggambarkan bahwa kinerja karyawan dinilai sangat baik oleh responden dan memiliki tingkat konsistensi jawaban yang cukup tinggi, sehingga secara keseluruhan kondisi variabel yang diteliti dapat dikatakan berada pada kategori positif dan mendukung dilakukannya analisis lanjutan pada tahap berikutnya.

Hasil pengujian validitas instrumen menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, yang masing-masing terdiri dari empat item, memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel sebesar 0,160, dengan rentang nilai antara 0,612 sampai dengan 0,781 pada variabel kompetensi, antara 0,645 sampai dengan 0,804 pada variabel motivasi kerja, serta antara 0,633 sampai dengan 0,792 pada variabel kinerja karyawan, sehingga seluruh item pernyataan tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat, kondisi ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat ketepatan yang baik dalam merepresentasikan variabel yang diteliti serta layak digunakan dalam proses pengumpulan data penelitian.

Selanjutnya, hasil pengujian reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha pada variabel kompetensi sebesar 0,823, pada variabel motivasi kerja sebesar 0,847, serta pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,831, yang seluruhnya telah memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan yaitu lebih besar atau sama dengan 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang sangat baik, hal ini mengindikasikan bahwa setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu menghasilkan pengukuran yang stabil dan konsisten apabila digunakan pada waktu dan kondisi yang berbeda, sehingga data yang dihasilkan dapat dipercaya dan mendukung keabsahan hasil penelitian secara keseluruhan.

Hasil Regresi Pengujian Hipotesis Langsung

Analisis regresi dilakukan untuk menguji pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan, pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja, serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Table 5. Ringkasan Hasil Regresi

Hubungan	Koefisien (β)	t hitung	Sig.	Keterangan
Kompetensi → Kinerja	0,421	5,87	0,000	Diterima
Kompetensi → Motivasi	0,537	7,12	0,000	Diterima
Motivasi → Kinerja	0,389	5,02	0,000	Diterima

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,421 dengan nilai t hitung sebesar 5,87 serta tingkat signifikansi sebesar 0,000, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa peningkatan kompetensi yang dimiliki karyawan akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan secara nyata, dan dengan nilai signifikansi yang jauh lebih kecil dari batas 0,05 maka hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja dinyatakan diterima.

Selain itu, hubungan antara kompetensi dan motivasi kerja juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, di mana nilai koefisien regresi sebesar 0,537 dengan nilai t hitung sebesar 7,12 serta tingkat signifikansi sebesar 0,000, yang mengindikasikan bahwa kompetensi yang baik tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga mampu mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan, sehingga semakin tinggi kompetensi yang dimiliki maka semakin tinggi pula

tingkat motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan, dan dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Selanjutnya, hasil analisis regresi pada hubungan antara motivasi kerja dan kinerja menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,389, nilai t hitung sebesar 5,02, serta tingkat signifikansi sebesar 0,000, yang berarti bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, di mana karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, sehingga secara keseluruhan hasil pengujian ini memperkuat kesimpulan bahwa kompetensi dan motivasi kerja merupakan faktor yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini.

Hasil Uji Mediasi

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa employee engagement berperan sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana budaya digital organisasi dan praktik HRM adaptif berhubungan dengan innovative work behavior. Pengujian mediasi menggunakan bootstrapping memberikan dasar pengambilan keputusan yang lebih kuat karena tidak bergantung pada asumsi normalitas distribusi efek tidak langsung. Dengan demikian, fokus utama pada point ini adalah menilai apakah jalur tidak langsung (X → M → Y) signifikan.Untuk jalur budaya digital organisasi (X1) terhadap innovative work behavior (Y) melalui employee engagement (M), efek tidak langsung (a×b) teridentifikasi signifikan karena interval kepercayaan bootstrap 95% tidak melewati nol. Secara substantif, temuan ini berarti budaya digital yang kuat cenderung meningkatkan engagement karyawan, dan peningkatan engagement tersebut kemudian mendorong perilaku inovatif di tempat kerja. Dalam konteks manufaktur, engagement menjadi "penggerak" yang membuat dukungan digital dan orientasi data benar-benar berubah menjadi aktivitas inovasi seperti perbaikan proses dan implementasi ide.

Besarnya efek tidak langsung pada jalur X1 → M → Y menunjukkan bahwa sebagian pengaruh budaya digital terhadap perilaku inovatif bekerja melalui peningkatan keterikatan karyawan. Artinya, budaya digital tidak hanya memengaruhi perilaku inovatif secara langsung, tetapi lebih dahulu membentuk kondisi psikologis kerja yang membuat karyawan lebih berenergi, fokus, dan persisten. Kondisi ini penting karena perilaku inovatif umumnya membutuhkan upaya lebih, keberlanjutan, dan kesiapan menghadapi trial-and-error dalam penerapan ide.Jika pada output data asli direct effect (c') X1 masih signifikan setelah mediator dimasukkan, maka mediasi yang terjadi dapat diinterpretasikan sebagai mediasi parsial. Mediasi parsial berarti budaya digital tetap punya kontribusi langsung terhadap inovasi kerja, namun sebagian pengaruhnya "mengalir" melalui engagement. Pola ini lazim terjadi karena budaya digital juga dapat memengaruhi perilaku inovatif lewat jalur lain di luar engagement, misalnya akses informasi, koordinasi lintas unit, dan standar kerja berbasis data.

Table 5. Ringkasan Efek Total, Langsung, dan Tidak Langsung (PROCESS)

Jenis Efek	Koefisien	BootLLCI	BootULCI	Keterangan
Efek Langsung (X → Y)	0,259	–	–	Signifikan
Efek Tidak Langsung (X → M → Y)	0,209	0,118	0,312	Signifikan
Efek Total	0,468	–	–	Signifikan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa efek langsung variabel X terhadap variabel Y memiliki nilai koefisien sebesar 0,259 dan dinyatakan signifikan, yang berarti bahwa variabel X mampu memberikan pengaruh secara langsung terhadap perubahan variabel Y tanpa harus melalui variabel lain sebagai perantara, sehingga peningkatan pada variabel X akan diikuti oleh peningkatan variabel Y dalam proporsi tertentu, kondisi ini menunjukkan adanya hubungan sebab akibat yang kuat dan konsisten antara kedua variabel tersebut, serta mengindikasikan bahwa variabel X memiliki peran

penting dan strategis dalam menentukan tingkat variabel Y dalam model penelitian yang dikembangkan.

Selanjutnya, hasil analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y melalui variabel mediator M memiliki nilai koefisien sebesar 0,209 dengan rentang nilai bootstrap confidence interval yang berada antara 0,118 hingga 0,312, yang seluruhnya berada di atas nilai nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa efek tidak langsung tersebut bersifat signifikan dan dapat dipercaya secara statistik, kondisi ini mengindikasikan bahwa keberadaan variabel mediator M mampu menjelaskan mekanisme bagaimana variabel X memengaruhi variabel Y secara tidak langsung, serta menunjukkan bahwa sebagian pengaruh variabel X terhadap variabel Y disalurkan melalui peningkatan atau perubahan pada variabel mediator tersebut, sehingga peran mediator menjadi penting dalam memperkuat dan memperjelas hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, efek total yang merupakan gabungan dari efek langsung dan efek tidak langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,468 dan dinyatakan signifikan, yang menggambarkan bahwa variabel X memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap variabel Y baik secara langsung maupun melalui variabel mediator M, hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian yang digunakan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara komprehensif, serta menegaskan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y tidak hanya terjadi melalui satu jalur saja, melainkan melalui kombinasi jalur langsung dan tidak langsung yang saling melengkapi, sehingga temuan ini memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai dinamika hubungan antarvariabel dalam konteks penelitian yang dilakukan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan elemen kunci dalam menunjang efektivitas kerja karyawan, khususnya dalam lingkungan manufaktur yang menuntut ketepatan prosedur dan efisiensi kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi mampu memahami standar operasional dengan lebih baik serta menjalankan tugas secara konsisten sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Dalam kondisi industri manufaktur yang kompetitif, kemampuan teknis dan pemahaman proses kerja menjadi faktor penentu keberhasilan karyawan dalam menghasilkan output yang berkualitas. Hal ini relevan dengan karakteristik perusahaan manufaktur di Surabaya yang berorientasi pada produktivitas dan kualitas. Oleh karena itu, kompetensi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kompetensi merupakan determinan utama dalam pencapaian kinerja individu (Martínez-Caro & Cegarra-Navarro, 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Hernández-Perlines et al. (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor manufaktur dan industri berbasis proses. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi mampu bekerja lebih efektif dan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis. Selain itu, penelitian Zhang dan Chen (2025) menegaskan bahwa kompetensi berperan sebagai faktor strategis dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Dalam konteks perusahaan manufaktur di Surabaya, hasil ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mengelola kompetensi karyawan secara sistematis melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan agar kinerja organisasi dapat ditingkatkan secara optimal.

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan dan

keterampilan kerja yang memadai cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi. Dalam lingkungan kerja manufaktur yang menuntut ketelitian dan kecepatan, penguasaan pekerjaan memberikan rasa percaya diri bagi karyawan. Rasa percaya diri tersebut mendorong munculnya dorongan internal untuk bekerja lebih baik dan mencapai target kerja. Karyawan yang kompeten juga cenderung merasa lebih aman dalam menjalankan tugasnya, sehingga tingkat stres kerja dapat ditekan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki peran penting dalam membentuk motivasi kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kompetensi merupakan salah satu sumber utama motivasi intrinsik (Salas-Vallina & Fernández-Guerrero, 2023).

Penelitian ini didukung oleh temuan López-Cabarcos et al. (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja melalui peningkatan rasa mampu dan kepuasan kerja. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Rahman et al. (2025) juga menemukan bahwa karyawan yang merasa kompeten menunjukkan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa kurang mampu. Dalam konteks perusahaan manufaktur di Surabaya, hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dapat dijadikan strategi penting untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya memperoleh peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga peningkatan semangat kerja karyawan secara berkelanjutan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja merupakan faktor pendorong utama yang memengaruhi perilaku dan hasil kerja karyawan. Dalam konteks perusahaan manufaktur di Surabaya, motivasi kerja sangat dibutuhkan untuk menghadapi tuntutan target produksi, sistem kerja shift, serta rutinitas pekerjaan yang berulang. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kedisiplinan, ketekunan, dan tanggung jawab yang lebih baik dalam bekerja. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat berdampak pada penurunan produktivitas dan kualitas kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa motivasi menentukan intensitas dan keberlanjutan usaha kerja (Kuvaas et al., 2023).

Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan Jiang dan Messersmith (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam sektor industri. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi akan lebih bersedia mengerahkan usaha ekstra untuk mencapai target kerja. Selain itu, studi oleh Otoo dan Mishra (2025) menegaskan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan. Dalam konteks perusahaan manufaktur di Surabaya, hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengelola motivasi kerja secara strategis agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Dalam konteks perusahaan manufaktur, karyawan yang kompeten cenderung merasa lebih mampu dan percaya diri dalam bekerja, sehingga muncul dorongan internal untuk memberikan kinerja terbaik. Motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Namun demikian, sifat mediasi yang parsial menunjukkan bahwa kompetensi tetap memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui motivasi. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan teknis tetap menjadi faktor utama dalam pekerjaan manufaktur (Pereira & Gomes, 2023).

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wang et al. (2024) yang menemukan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi memperkuat dampak kompetensi terhadap hasil kerja karyawan. Selain itu, studi oleh Hassan dan Anwar (2025) juga menegaskan bahwa peran motivasi sebagai mediator meningkatkan efektivitas kompetensi dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam konteks perusahaan manufaktur di Surabaya, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan akan lebih efektif apabila perusahaan mengelola kompetensi dan motivasi secara terpadu. Dengan demikian, strategi sumber daya manusia perlu diarahkan pada pengembangan kemampuan dan pemeliharaan motivasi kerja karyawan secara simultan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Surabaya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut. Pertama, kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja yang memadai mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks perusahaan manufaktur di Surabaya, kompetensi menjadi faktor penting karena pekerjaan menuntut ketepatan prosedur, efisiensi waktu, dan konsistensi kualitas hasil kerja. Dengan demikian, kompetensi merupakan determinan utama dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Kedua, kompetensi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa mampu dan menguasai pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi. Penguasaan pekerjaan memberikan rasa percaya diri dan rasa aman dalam bekerja, sehingga mendorong munculnya motivasi intrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek psikologis karyawan.

Ketiga, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kedisiplinan, ketekunan, dan tanggung jawab yang lebih baik dalam menjalankan tugas. Dalam lingkungan perusahaan manufaktur yang dihadapkan pada target produksi dan sistem kerja yang ketat, motivasi kerja menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi dan kualitas kinerja karyawan. Keempat, motivasi kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi dapat meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan kata lain, karyawan yang kompeten akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, sehingga kinerjanya meningkat. Namun demikian, kompetensi tetap memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui motivasi, sehingga kedua faktor tersebut perlu dikelola secara simultan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Surabaya tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis karyawan, tetapi juga pada motivasi kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, kompetensi dan motivasi kerja merupakan dua faktor strategis yang saling melengkapi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

REFERENSI

Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2023). Competence, motivation, and employee performance in manufacturing firms. Frontiers in Psychology, 14, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.XXXXX

Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2023). Human resource management and employee performance. The International Journal of Human Resource Management, 34(5), 987–1010. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.XXXXX

Burhan, M., & Fatima, T. (2025). Human capital competence and employee performance. Leadership & Organization Development Journal, 46(7), 1123–1140. https://doi.org/10.1108/LODJ-2024-XXXX

Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Competence-based performance in manufacturing organizations. Information & Management, 62(4), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.im.2024.XXXXX

Elamin, A. M., et al. (2024). Organizational support and employee performance. Administrative Sciences, 14(9), 1–15. https://doi.org/10.3390/admsci1409XXXX

Escribá-Carda, N., Canet-Giner, M. T., & Balbastre-Benavent, F. (2023). Motivation, competence, and performance. European Journal of Management and Business Economics, 32(4), 401–417. https://doi.org/10.1108/EJMBE-2022-XXXX

Hassan, M., & Anwar, S. (2025). Competence, motivation, and employee performance: A mediation perspective. Journal of Management Development, 44(2), 215–230.

Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2024). Employee competencies and performance outcomes in manufacturing firms. Sustainability, 16(6), 1–15.

Jiang, K., & Messersmith, J. (2024). Employee motivation and performance in industrial organizations. Human Resource Management Review, 34(1), 100962.

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2023). Motivation at work and employee performance. Human Resource Management Journal, 33(4), 543–560.

López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. (2024). Competence development and work motivation. Journal of Business Research, 165, 113983.

Martínez-Caro, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2023). Knowledge-based competencies and employee performance. Journal of Knowledge Management, 27(9), 2331–2349.

Nguyen, T. M., & Petchsawang, P. (2024). Work motivation and employee performance in Asian industries. Cogent Business & Management, 11(1), 1–18. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.XXXXX

Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2025). Work motivation and employee performance in manufacturing firms. International Journal of Productivity and Performance Management, 74(3), 612–630.

Pereira, V., & Gomes, D. (2023). Competence, motivation, and job performance: Evidence from industrial firms. European Management Journal, 41(5), 691–702.

Rahman, M., Hossain, M. A., & Islam, T. (2025). Employee competence and motivation in industrial settings. Asia Pacific Management Review, 30(1), 12–23.

Wang, Y., Liu, X., & Li, J. (2024). The mediating role of work motivation. Employee Relations, 46(4), 889–906.