

PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Melwan Ismail¹, Rahmisyari², Musafir³

¹Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Ichsan Gorontalo

^{1,2}Dosen Magister Manajemen, Universitas Ichsan Gorontalo

E-mail: melwanismail0416@gmail.com¹

Info Artikel	Abstrak
<p>Article History: Received: 12 Okt 2024 Revised: 25 Okt 2024 Accepted: 30 Okt 2024</p>	<p><i>Penelitian ini menganalisis pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel intervening, di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hasilnya diharapkan memberikan rekomendasi kebijakan pengembangan SDM guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Temuan ini penting untuk mendukung efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam melayani masyarakat. Penelitian kuantitatif ini mengkaji pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel intervening, di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Menggunakan model survei korelasional, sampel diambil dengan Rumus Slovin (305 responden dari 1.282 populasi, error 5%). Analisis data dilakukan dengan metode PLS pada SmartPLS 4, menguji hubungan kausal antar variabel untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini menguji tujuh hipotesis mengenai pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel mediasi, di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi dan tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi. Temuan ini mendukung kebijakan peningkatan SDM dan kesejahteraan pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi dan tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, baik secara langsung maupun melalui motivasi. Kompetensi dan tunjangan kinerja meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai, mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.</i></p>
<p>Keywords: <i>Kompetensi, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja</i></p>	

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang memegang peran vital dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Kualitas SDM yang unggul

berfungsi sebagai fondasi untuk mencapai tujuan organisasi di tengah persaingan dan tuntutan yang semakin dinamis (Putri & Santoso, 2021). Di sektor pemerintahan, khususnya pada lembaga pemerintahan daerah, kualitas SDM menjadi krusial guna mendukung kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Sari & Budi, 2023). Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, Sulawesi Utara, sebagai salah satu entitas pemerintahan daerah, memerlukan SDM yang kompeten dan memiliki kinerja yang optimal agar dapat menjalankan program-program pemerintahan dengan baik dan berdampak positif pada kesejahteraan masyarakat setempat.

Kinerja pegawai, sebagai cerminan dari efektivitas dan efisiensi dalam mencapai target yang ditetapkan, menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi. Menurut Mangkunegara (2023), kinerja mencakup aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 menetapkan empat indikator penilaian kinerja individu, yakni kuantitas, kualitas, waktu penyelesaian, dan efisiensi biaya. Namun, data dari BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai berada pada kategori kinerja "baik" (90,91%), pencapaian ini belum sepenuhnya optimal, mengingat masih ada beberapa aspek pelayanan yang belum memenuhi standar, seperti ketepatan waktu dan efisiensi biaya dalam pelayanan publik (BKPSDM, 2023).

Dalam berbagai penelitian, kompetensi sering diidentifikasi sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi mencakup kemampuan, pengetahuan, dan sikap kerja yang relevan dengan tugas yang diemban (Wibowo, 2022). Menurut teori kompetensi yang diungkapkan oleh Spencer dan Spencer (1993), kompetensi meliputi karakteristik mendasar yang dimiliki oleh individu yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Lebih lanjut, penelitian oleh Prasetya (2021) menunjukkan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi lebih mampu mengatasi kendala kerja serta menyelesaikan tugas dengan akurasi yang lebih baik, sehingga mendukung peningkatan kinerja. Namun, studi di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan menunjukkan adanya kekurangan dalam hal keterampilan teknis dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang optimal, yang menunjukkan adanya gap antara kompetensi pegawai dan kebutuhan kerja.

Tunjangan kinerja juga memainkan peran penting sebagai pendorong motivasi dan produktivitas pegawai. Sesuai Peraturan Bupati Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan Nomor 1 Tahun 2024, tunjangan ini diberikan sebagai bentuk apresiasi dan insentif atas pencapaian kinerja pegawai. Rivai et al. (2021) menekankan bahwa tunjangan kinerja tidak hanya sebagai kompensasi finansial, tetapi juga sebagai alat untuk mendorong pegawai mencapai standar kinerja yang diinginkan. Meski demikian, efektivitas implementasi tunjangan ini sering kali terganggu oleh faktor internal seperti ketidaksesuaian tunjangan dengan beban kerja yang sesungguhnya, serta kurang akuratnya penilaian kinerja (Riyadi & Astuti, 2022). Gap ini menunjukkan perlunya penyesuaian dalam sistem tunjangan agar benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi juga menjadi faktor kritical dalam meningkatkan kinerja pegawai. Robbins dan Coulter (2021) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan dari dalam diri yang menumbuhkan semangat kerja pada individu. Pegawai dengan motivasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan mampu menyelesaikan tugas dengan efisien (Afandi, 2019). Penelitian Dahlia et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang kuat berkorelasi dengan peningkatan produktivitas pegawai. Berdasarkan observasi di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, motivasi pegawai masih perlu ditingkatkan melalui upaya konsisten dalam pengembangan kompetensi dan pemberian tunjangan yang sesuai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan untuk mendukung pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kinerja

pelayanan publik.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi

kompetensi sering kali dipandang sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berperan penting dalam efektivitas kinerja individu di tempat kerja (Agustina et al., 2024). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan, dan wewenang yang memungkinkan seseorang untuk memilih dan menentukan sikap dalam menghadapi suatu hal. Kompetensi pertama kali diperkenalkan pada 1596 dari bahasa Latin “competere,” yang berarti “sesuai” atau “layak” (Webster’s Dictionary). Spencer & Spencer dalam Rosiawati (2023) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja unggul dan efektif dalam suatu pekerjaan, di mana kompetensi dilihat sebagai sifat intrinsik yang berkaitan erat dengan efektivitas kinerja. Sementara itu, Robbins dalam Agustina et al. (2024) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas yang melibatkan kemampuan intelektual dan fisik sebagai faktor kunci yang berkontribusi terhadap kinerja yang memadai.

Dalam konteks organisasi, Wibowo dalam Sefiismiati (2020) menyatakan bahwa kompetensi mencakup keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja yang relevan, yang dianggap sebagai elemen penting untuk mencapai keunggulan profesional dalam bidang tertentu. Lebih lanjut, Sutrisno dalam Martono (2021) menambahkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan individu yang dipengaruhi oleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap, serta penerapan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja yang berlaku. Dengan demikian, kompetensi dapat diartikan sebagai kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik pribadi yang dapat diobservasi dan diukur, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja atau tambahan penghasilan pegawai (TPP) adalah bentuk kompensasi finansial yang diberikan kepada pegawai atas kontribusi mereka dalam mendukung kinerja organisasi, serta bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kesejahteraan mereka. Rivai dalam Sholeh et al. (2024) mendefinisikan kompensasi sebagai penghargaan yang diterima pegawai atas kontribusi mereka, di mana TPP masuk dalam kategori kompensasi finansial yang berkaitan dengan kinerja, beban kerja, lokasi tugas, serta kondisi kerja. Peraturan Menteri PAN-RB No. 63 Tahun 2011 menyatakan bahwa tunjangan kinerja diberikan berdasarkan pencapaian reformasi birokrasi dan kinerja individu (Wattimury dalam Layuk et al., 2019), sementara Peraturan Bupati Bolaang Mongondow Selatan Nomor 1 Tahun 2024 menetapkan TPP sebagai tambahan penghasilan yang diberikan secara bulanan di luar gaji utama berdasarkan capaian kinerja pegawai. Lebih lanjut, Kumorotomo dalam Subyantoro (2024) menggambarkan TPP sebagai bentuk pendekatan “pay-for-performance” yang progresif, dengan harapan dapat mendorong peningkatan kinerja PNS. TPP juga diartikan sebagai sarana untuk memotivasi pegawai, di mana tunjangan tersebut berfungsi sebagai insentif langsung yang diberikan kepada pegawai yang kinerjanya melebihi standar (Hasibuan dalam Mooduto, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Riyanto (2020) serta Layuk (2019) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai, sejalan dengan pandangan bahwa tunjangan kinerja merupakan faktor eksternal yang meningkatkan motivasi kerja (Karim et al., 2022). Tunjangan kinerja dianggap sebagai bentuk penghargaan yang memadai bagi pegawai yang menunjukkan prestasi lebih dari standar, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja dan kesejahteraan (Handayani, 2020; Wahyuni dkk, 2022). Namun, penelitian oleh Hanifa (2017) menunjukkan hasil berbeda, di mana tunjangan kinerja berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Dengan demikian, tunjangan kinerja dapat diartikan sebagai penghargaan yang diberikan kepada pegawai aktif untuk memenuhi kebutuhan kesejahteraan, meningkatkan motivasi, dan mendorong kinerja optimal.

Motivasi

Motivasi, yang berasal dari kata Latin "movere" yang berarti dorongan atau daya penggerak, merupakan elemen penting dalam pencapaian keberhasilan individu dan organisasi. Dalam konteks ini, motivasi mencakup upaya untuk memberikan dorongan kepada individu agar bekerja secara optimal. Menurut Hasibuan (2019), motivasi berkaitan dengan cara mendorong gairah kerja bawahan untuk memanfaatkan seluruh kemampuan demi mencapai tujuan perusahaan. Haque dalam Fauzi & Nugroho (2024) menjelaskan bahwa motivasi adalah keinginan dalam diri individu yang mendorong aktivitas dengan keikhlasan, sehingga menghasilkan output yang berkualitas. Motivasi kerja juga dianggap sebagai elemen yang menimbulkan semangat dan dorongan untuk bekerja, yang diungkapkan oleh Hafidzi dkk (2019) sebagai daya penggerak untuk mencapai kepuasan.

McClelland, seperti yang diterjemahkan oleh Suwanto (2020), mendefinisikan motivasi kerja sebagai kekuatan yang mendorong perilaku individu sesuai dengan arah dan intensitas tertentu. Sutrisno (2019) menekankan bahwa motivasi adalah faktor pendorong perilaku individu dalam melakukan aktivitas. Sedarmayanti dalam Sholehah et al. (2024) menambahkan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong tindakan, baik positif maupun negatif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah elemen esensial yang membangkitkan semangat individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diinginkan.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai, yang sering disebut sebagai "job performance," merujuk pada pencapaian nyata individu dalam menjalankan tugasnya. Menurut Pettalolo dalam Brasa (2022), kinerja didefinisikan sebagai pencapaian terhadap persyaratan pekerjaan yang tercermin dalam output, baik yang fisik maupun non-fisik. Mangkunegara dalam Adha (2019) menekankan bahwa kinerja dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai. Lilyana, De Yusa, dan Yatami (2021) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dalam waktu tertentu, sementara Sutrisno dalam Khairuddin (2024) menyoroti evaluasi kinerja dari aspek kualitas, kuantitas, waktu, dan kerja sama.

Robbins dalam Kaban (2024) mendefinisikan kinerja sebagai kombinasi efektivitas dan efisiensi dalam tugas pokok, sementara Nurjaya (2021) mengaitkan kinerja dengan tingkat pencapaian hasil yang mencerminkan tujuan perusahaan. Arifin et al. dalam Rasyid (2022) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja sekelompok pegawai sesuai dengan tugas yang diberikan. Secara keseluruhan, kinerja pegawai dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dinilai berdasarkan aspek kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas untuk mencapai tujuan organisasi sesuai tanggung jawab.

Hipotesis

1. Kompetensi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
2. Tunjangan kinerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
3. Kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
4. Tunjangan kinerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

5. Motivasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
6. Kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
7. Tunjangan Kinerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Dari segi tingkat penjelasan, penelitian ini bersifat kausal dengan hubungan yang menunjukkan sebab-akibat. Hubungan kausal merujuk pada interaksi di mana terdapat variabel independen yang mempengaruhi dan variabel dependen yang dipengaruhi (Sugiyono, 2012). Dengan demikian, fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja sebagai variabel independen terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi sebagai variabel dependen.

Pendekatan penelitian ini mengadopsi model desain penelitian survei yang bersifat korelasional, dengan menerapkan metodologi kuantitatif. Lokasi penelitian dilaksanakan pada seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 1.282 populasi. Dengan populasi yang diteliti lebih dari 100 orang, maka peneliti menggunakan Rumus Slovin. Dalam kasus ini, margin of error yang digunakan adalah 5%, yang berarti bahwa tingkat keyakinan hasil penelitian adalah 95%. Rumus Slovin memungkinkan peneliti untuk menentukan jumlah sampel yang cukup representatif sehingga dapat mewakili seluruh populasi dengan tingkat kesalahan yang minimal. Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 305 orang responden. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan metode statistik multivariat serta pengujian hipotesis menggunakan Partial Least Square (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Variabel yang terlibat dalam penelitian ini meliputi kompetensi, tunjangan kinerja, motivasi, dan kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis pada umumnya untuk menunguji teori berdasarkan data di lapangan. Menurut Husein (2015 : 21) pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil *algorithm* dalam SmartPLS 4 maka akan disajikan hasil pengujian hipotesis yang dapat ditunjukkan melalui tabel sebagai berikut :

Tabel 1 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	4,416	0,000
Kompetensi -> Motivasi	5,848	0,000
Motivasi -> Kinerja Pegawai	12,800	0,000
Tunjangan Kinerja -> Kinerja Pegawai	7,173	0,000
Tunjangan Kinerja -> Motivasi	18,493	0,000

Data primer 2024

Hasil Pengajuan Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kompetensi (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T-statistik untuk hubungan ini adalah 4,416, yang lebih besar dari nilai kritis (biasanya 1,96 untuk tingkat signifikansi 5%). Selain itu, nilai p sebesar 0,000 berada di bawah 0,05, menunjukkan signifikansi yang kuat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, mendukung hipotesis H1.

Hasil Pengajuan Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa tunjangan kinerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Berdasarkan tabel, T-statistik untuk hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai adalah 7,173, yang juga melebihi batas nilai kritis 1,96. Nilai p sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan. Dengan demikian, tunjangan kinerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis H2 diterima.

Hasil Pengajuan Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Dari hasil analisis, nilai T-statistik untuk pengaruh kompetensi terhadap motivasi adalah 5,848, yang jelas berada di atas nilai kritis. Dengan nilai p sebesar 0,000, hubungan ini signifikan pada tingkat kepercayaan tinggi. Ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, mendukung hipotesis H3.

Hasil Pengajuan Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat menyatakan bahwa tunjangan kinerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hasil uji menunjukkan nilai T-statistik sebesar 18,493, yang jauh di atas nilai kritis, dan nilai p sebesar 0,000, yang mengindikasikan signifikansi yang sangat kuat. Oleh karena itu, tunjangan kinerja terbukti secara signifikan mempengaruhi motivasi, yang berarti hipotesis H4 diterima.

Hasil Pengajuan Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima menyatakan bahwa motivasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Berdasarkan tabel, nilai T-statistik untuk pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai adalah 12,800, yang jauh melebihi nilai kritis. Dengan nilai p sebesar 0,000, hasil ini menunjukkan signifikansi yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, mendukung hipotesis H5.

Tabel 2 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

	T statistics (O/STDEV)	P values
Tunjangan Kinerja -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	9,880	0,000
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	5,625	0,000

Data primer 2024

Berdasarkan tabel di atas diperoleh keterangan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Hasil Pengajuan Hipotesis Keenam

Untuk Hipotesis 6 (H6), yang menyatakan bahwa kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z), hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 5,625 dengan *p-value* sebesar 0,000. Karena nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh tersebut dimediasi oleh motivasi. Artinya, peningkatan kompetensi pegawai cenderung akan meningkatkan motivasi kerja mereka, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai secara keseluruhan.

Hasil Pengajuan Hipotesis Ketujuh

Untuk Hipotesis 7 (H7), yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z), juga diterima berdasarkan hasil pengujian. Nilai *t-statistics* untuk hipotesis ini adalah 9,880 dengan *p-value* sebesar 0,000. Sama seperti H6, karena *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis ini juga diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Dengan kata lain, ketika pegawai menerima tunjangan kinerja yang memadai, motivasi mereka cenderung meningkat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Kompetensi, yang terdiri dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan sikap, sangat penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai (Spencer & Spencer, 1993). Menurut Armstrong (2019), pegawai dengan tingkat kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menjalankan tugas secara efektif, mengatasi masalah, dan memberikan kontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Teori ini didukung oleh definisi kinerja yang diatur dalam PermenPAN-RB No. 6 Tahun 2022, yang menunjukkan bahwa kompetensi yang baik berkontribusi pada pencapaian indikator kinerja seperti kualitas, kuantitas, dan inisiatif kerja.

Banyak penelitian menunjukkan pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja pegawai. Priyanto dan Wulandari (2020) dalam *Journal of Public Administration* menemukan bahwa kompetensi, terutama keterampilan interpersonal dan teknis, meningkatkan responsivitas dan efektivitas pegawai di sektor publik. Hasil serupa diperoleh oleh Wijaya dan Purnama (2021), yang menunjukkan bahwa pegawai di sektor kesehatan dengan kompetensi tinggi memberikan pelayanan yang lebih baik, meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Namun, penelitian oleh Ahmad dan Fauziah (2021) menunjukkan bahwa dalam sektor keuangan, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, di mana faktor-faktor seperti beban kerja dan insentif lebih menentukan hasil kerja pegawai.

Secara keseluruhan, hipotesis pertama (H1) dapat diterima, tetapi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai bervariasi tergantung pada konteks dan faktor lain yang memengaruhi. Meskipun kompetensi yang baik meningkatkan efektivitas, kepercayaan diri, dan motivasi pegawai, ada kalanya faktor eksternal seperti motivasi dan penghargaan memiliki dampak yang lebih besar. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Tunjangan kinerja merupakan insentif finansial yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, sesuai dengan teori insentif yang menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan atas kontribusi pegawai mendorong produktivitas (Milkovich & Newman, 2008). Jika tunjangan diberikan berdasarkan pencapaian yang adil, maka pegawai akan merasakan kepuasan dan dorongan untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas pekerjaan mereka.

Penelitian sebelumnya oleh Pratama & Setiawan (2019) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor pemerintahan daerah. Selain itu, Wulandari & Nugroho (2020) menemukan bahwa tunjangan kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai di sektor kesehatan, yang berdampak pada produktivitas dan kepuasan dalam pelayanan publik. Sebaliknya, Susanto & Putri (2023) dan Mahendra & Lestari (2024) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja tidak selalu memberikan dampak signifikan, terutama jika dianggap tidak adil atau tidak sesuai dengan beban kerja yang diemban pegawai.

Dengan demikian, meskipun hipotesis kedua (H2) dapat diterima, efektivitas tunjangan kinerja sangat bergantung pada persepsi pegawai terhadap keadilan dan kecukupan tunjangan tersebut. Tunjangan kinerja yang dirasa adil dapat menjadi pendorong motivasi dan kinerja pegawai, sedangkan tunjangan yang tidak memenuhi harapan dapat mengakibatkan penurunan motivasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan faktor-faktor ini dalam pengelolaan tunjangan kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Pegawai

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Teori motivasi ERG (Existence, Relatedness, Growth) yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer menyatakan bahwa kompetensi karyawan dapat memenuhi kebutuhan pertumbuhan mereka, yaitu keinginan untuk berkembang dan mencapai potensi maksimal dalam pekerjaan (Alderfer, 1969). Karyawan yang memiliki kompetensi yang memadai cenderung merasa lebih percaya diri dan efektif dalam menyelesaikan tugas, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi secara optimal di organisasi.

Penelitian oleh Rahmat & Susilo (2019) menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan di sektor publik. Karyawan dengan kompetensi tinggi merasa lebih mampu memenuhi tuntutan pekerjaan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Sebaliknya, penelitian oleh Kurniawan & Firdaus (2023) menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki kompetensi yang baik, faktor lain seperti penghargaan dan hubungan antar rekan kerja lebih kuat mempengaruhi motivasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meski kompetensi berperan penting, konteks organisasi dan faktor lainnya juga harus diperhatikan.

Berdasarkan teori ERG, kompetensi yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui pemenuhan kebutuhan pertumbuhan. Karyawan yang merasa mampu mengatasi tantangan dan mengembangkan keterampilan mereka cenderung lebih termotivasi untuk meraih prestasi di tempat kerja. Meskipun banyak penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi, hasil bervariasi menunjukkan bahwa pengaruh ini tergantung pada konteks dan faktor lain yang juga memengaruhi motivasi karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) dapat diterima, dengan catatan bahwa faktor-faktor lain tetap penting untuk diperhatikan.

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi

Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow

Selatan. Teori motivasi ERG (Existence, Relatedness, Growth) yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer menunjukkan bahwa tunjangan kinerja dapat memenuhi kebutuhan eksistensi karyawan, seperti kesejahteraan finansial dan keamanan, sehingga meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi lebih dalam organisasi (Alderfer, 1969). Dengan adanya tunjangan kinerja yang memadai, karyawan akan merasa lebih aman secara finansial dan terdorong untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan hubungan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

Pemberian tunjangan kinerja di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan diatur dalam Peraturan Bupati (Perbup) Nomor 1 Tahun 2024, yang menetapkan pedoman pemberian tunjangan berdasarkan capaian kerja, kehadiran, dan disiplin pegawai. Penelitian oleh Ahmad & Rahman (2019) dan Saputra (2019) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, di mana tunjangan ini memberikan rasa aman finansial dan penghargaan, yang berdampak positif pada motivasi intrinsik mereka untuk bekerja lebih giat. Namun, ada juga penelitian oleh Putra dan Dewi (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi lebih kuat oleh faktor-faktor lain, seperti lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan karier.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki T-statistik sebesar 18,493 dengan nilai p sebesar 0,000, yang menunjukkan signifikansi tinggi terhadap motivasi pegawai. Temuan ini mendukung hipotesis H4 bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, sesuai dengan teori ERG. Dengan adanya tunjangan kinerja yang diatur dalam Perbup, pegawai mendapatkan insentif finansial yang meningkatkan rasa aman dan apresiasi atas kinerja mereka, meskipun penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor intrinsik lain yang juga memengaruhi motivasi.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pegawai

Hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori motivasi ERG (Existence, Relatedness, Growth) yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang mengategorikan kebutuhan manusia menjadi tiga, yaitu eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan (Alderfer, 1969). Dalam konteks ini, motivasi untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan dapat mendorong pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka, yang berimplikasi positif terhadap kinerja mereka.

PermenPAN-RB No. 6 Tahun 2022 menetapkan indikator kinerja pegawai, termasuk kuantitas, kualitas, dan orientasi layanan. Ketika pegawai memiliki motivasi tinggi, terutama untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan, mereka lebih mungkin menunjukkan komitmen, inisiatif kerja, dan kemampuan untuk memberikan pelayanan yang baik. Penelitian oleh Sari & Nugroho (2019) mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi cenderung memiliki kinerja lebih baik. Namun, studi oleh Supriyadi (2024) menunjukkan bahwa di beberapa OPD, motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, mengindikasikan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan dan kebijakan organisasi juga berperan penting.

Dengan demikian, hipotesis H5 yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima, meskipun pengaruhnya bervariasi tergantung pada faktor kontekstual. Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk mencapai indikator kinerja yang ditetapkan, namun perlu diperhatikan bahwa faktor lain juga dapat memengaruhi hasil kinerja di lingkungan organisasi.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Hipotesis 6 (H6) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil analisis menggunakan SmartPLS 4.1.0.8

menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Temuan ini sejalan dengan teori kompetensi yang diusulkan oleh Spencer dan Spencer (1993), yang mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang memengaruhi cara individu berpikir dan bertindak dalam pekerjaan, serta berdampak pada kinerja. Dalam konteks ini, pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung lebih termotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Supriyanto et al. (2020) dan Hasibuan (2021), mendukung bahwa motivasi bertindak sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Namun, beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Rahayu dan Wibowo (2019), menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, kompetensi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa perlu dimediasi oleh motivasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam situasi tertentu, seperti pekerjaan yang lebih teknis atau terstruktur, kompetensi dapat berdampak langsung pada kinerja.

Dengan nilai t-statistics sebesar 5,625 dan p-value sebesar 0,000, penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Temuan ini menunjukkan bahwa meningkatkan kompetensi di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan dapat meningkatkan motivasi pegawai dan, akhirnya, kinerja mereka. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perlu dipertimbangkan sebagai strategi penting untuk memotivasi pegawai dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi

Hasil pengujian Hipotesis 7 menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Analisis menggunakan SmartPLS 4.1.0.8 memperlihatkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Berdasarkan Perbup Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan Nomor 1 Tahun 2024, tunjangan kinerja diberikan dengan mempertimbangkan indikator seperti beban kerja, prestasi kerja, tempat bertugas, dan kondisi kerja, yang bertujuan untuk mendorong pegawai bekerja lebih optimal dan produktif.

Penelitian sebelumnya mendukung peran tunjangan kinerja dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Mathis dan Jackson (2019) mengemukakan bahwa tunjangan kinerja merupakan insentif finansial yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan lingkungan kompetitif. Robbins dan Judge (2020) menegaskan bahwa tunjangan yang diberikan secara adil dapat berfungsi sebagai motivasi yang efektif, sejalan dengan Expectancy Theory oleh Vroom, yang menyatakan bahwa pegawai akan berusaha lebih keras jika mereka yakin usaha mereka akan membuahkan imbalan. Penelitian oleh Sari dan Rahayu (2021) serta Mulyani dan Supriyadi (2022) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang memadai meningkatkan motivasi kerja dan berdampak positif pada kinerja pegawai.

Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu berfungsi sebagai mediator. Handayani dan Sutanto (2020) menemukan bahwa tunjangan kinerja dapat berdampak langsung pada kinerja pegawai tanpa perlu mediasi motivasi. Penelitian oleh Prasetyo dan Wijaya (2019) di sektor manufaktur juga menyatakan bahwa pegawai lebih fokus pada kompensasi finansial tanpa perlu merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Meskipun demikian, hasil penelitian ini, dengan nilai t-statistics sebesar 9,880 dan p-value sebesar 0,000, menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, yang menegaskan pentingnya kebijakan tunjangan kinerja yang adil dan sesuai dengan indikator yang jelas.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan terkait pengaruh kompetensi, tunjangan kinerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai telah terbukti, dengan beberapa hasil yang menunjukkan pengaruh signifikan dan positif. Adapun kesimpulan secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan kompetensi yang baik lebih cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi.
2. Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberian tunjangan yang sesuai meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.
3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Pegawai dengan kompetensi tinggi merasa lebih percaya diri dan termotivasi dalam bekerja.
4. Tunjangan kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Dengan tunjangan yang memadai, pegawai merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi dalam pekerjaan.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi menunjukkan kinerja yang lebih baik.
6. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi, di mana kompetensi yang tinggi meningkatkan motivasi yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja.

Tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi, yang berarti bahwa tunjangan meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adha, M. (2019). *Manajemen Kinerja Pegawai*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- [2] Afandi, P. (2019). *Motivasi Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. Jakarta: Prenada Media.
- [3] Agustina, et al. (2024). *Konsep Kompetensi dalam Peningkatan Kinerja Individu*. Jakarta: Penerbit Ilmu Manajemen.
- [4] Ahmad, F., & Rahman, R. (2019). The Impact of Performance Allowances on Employee Motivation in Public Sector Organizations. *Human Resource Development Journal*, 12(1), 23-35.
- [5] Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- [6] Brasa, R. (2022). *Pencapaian Kinerja dalam Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- [7] Dahlia, S., Rivai, M., & Budi, S. (2023). "Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintah Daerah". *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 89-100.
- [8] Fauzi, A. & Nugroho, R. (2024). *Motivasi Kerja dalam Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- [9] Hafidzi, A., dkk. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [10] Handayani, N., & Sutanto, J. (2020). The Direct Impact of Performance Allowances on Employee Performance. *Journal of Management Research*, 20(4), 67-78.
- [11] Hasibuan, Z. (2021). The Influence of Work Competence on Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation. *Journal of Management and Business Research*, 22(2), 112-124.
- [12] Kaban, H. (2024). *Pengukuran Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- [13] Karim, F., et al. (2022). *Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [14] Kurniawan, A., & Firdaus, F. (2023). *Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Karyawan di*

- Instansi Pemerintah. *International Journal of Public Administration*, 12(1), 57-68.
- [15] Layuk, H. (2019). Pengaruh Tunjangan Tambahan Penghasilan Terhadap Motivasi Kerja. Bandung: Fokus Media.
- [16] Lestari, Y., & Nugraha, A. (2020). The Role of Competence in Enhancing Employee Motivation in Non-Profit Organizations. *Journal of Organizational Development*, 8(3), 145-157.
- [17] Lilyana, D., De Yusa, F., & Yatami, A. (2021). Hasil Kerja dan Tanggung Jawab Pegawai. Malang: Universitas Malang Press.
- [18] Mahendra, I., & Lestari, P. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 12(1), 45-60.
- [19] Mangkunegara, A. P. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [20] Martono, S. (2021). Dasar-Dasar Kompetensi dalam Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [21] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). Human Resource Management. Cengage Learning.
- [22] McClelland, D. (2020). Motivasi dan Kinerja. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- [23] Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). Compensation. New York: McGraw-Hill.
- [24] Mooduto, J. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Hasibuan. Surabaya: Pustaka Mandiri.
- [25] Mulyani, A., & Supriyadi, Y. (2022). Mediating Role of Work Motivation in the Relationship Between Performance Allowances and Employee Performance in Government Institutions. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 34-47.
- [26] Nurjaya, D. (2021). Evaluasi Kinerja Pegawai. Surabaya: Penerbit Fajar.
- [27] Prasetyo, R., & Wijaya, R. (2019). The Role of Performance Allowances in Manufacturing Sector: Direct Impact on Employee Performance. *Manufacturing Management Journal*, 6(2), 98-110.
- [28] Pratama, D., & Setiawan, A. (2019). Tunjangan Kinerja dan Kinerja Pegawai di Sektor Pemerintahan Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 5(3), 221-234.
- [29] Putra, I. N., & Dewi, K. A. (2020). The Influence of Performance Allowances on Employee Motivation in Government Institutions in Bali. *Journal of Public Administration*, 10(3), 145-158.
- [30] Putri, I., & Santoso, D. (2021). "Peran SDM dalam Efektivitas Organisasi Pemerintah Daerah". *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 7(3), 153-160.
- [31] Rahayu, S., & Wibowo, D. (2019). The Direct Influence of Competence on Employee Performance in Local Government Institutions. *Journal of Public Administration Research*, 5(2), 78-89.
- [32] Rahmat, F., & Susilo, T. (2019). Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Karyawan di Sektor Publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(2), 111-123.
- [33] Rasyid, A. (2022). Kinerja Organisasi dan Kinerja Individu. Jakarta: Erlangga.
- [34] Riyadi, T., & Astuti, E. (2022). "Kebijakan Tunjangan Kinerja dan Implikasinya Terhadap Produktivitas Pegawai". *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 6(1), 70-80.
- [35] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson.
- [36] Rosiawati. (2023). Peningkatan Kompetensi Kerja: Perspektif Spencer & Spencer. Surabaya: Pustaka Mandiri.
- [37] Saputra, A. (2019). Performance Allowances and Their Effects on Employee Motivation in Government Sector: A Case Study in Yogyakarta. *Journal of Management Studies*, 8(2), 98-112.
- [38] Sari, A. D., & Nugroho, S. (2019). The Impact of Work Motivation on Employee Performance in Local Government Agencies. *Journal of Public Administration Research*, 7(1), 56-67.
- [39] Sari, D., & Budi, L. (2023). "Pengaruh SDM Terhadap Kualitas Pelayanan Publik". *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 120-132.
- [40] Sari, D., & Rahayu, S. (2021). The Impact of Performance Allowances on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 44(1), 12-24.
- [41] Sedarmayanti, S. dalam Sholehah, N., dkk. (2024). Psikologi Kerja dan Organisasi. Bandung:

Remaja Rosdakarya.

- [42] Sefiismiati. (2020). *Kompetensi dan Efektivitas Kerja*. Bandung: Fokus Media.
- [43] Sholeh, A., et al. (2024). *Kompensasi dan Motivasi Kerja dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Ilmu Manajemen.
- [44] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- [45] Subyantoro, B. (2024). *Reformasi Birokrasi dan Pay-for-Performance dalam Instansi Pemerintah*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- [46] Supriyadi, R. (2024). Analyzing the Impact of Motivation on Employee Performance in North Sulawesi Government Agencies. *International Journal of Public Administration*, 11(3), 199-210.
- [47] Supriyanto, A., Anwar, A., & Rahman, R. (2020). The Role of Motivation in Mediating the Relationship Between Competence and Employee Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 45-58.
- [48] Susanto, R., & Putri, S. (2023). *Tunjangan Kinerja dan Kinerja Pegawai: Analisis pada Instansi Pemerintah*. *Jurnal Manajemen Publik*, 7(2), 89-100.
- [49] Sutrisno, E. dalam Khairuddin, A. (2024). *Kinerja Pegawai di Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- [50] Suwanto, T. (2020). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Malang Press.
- [51] Wahyuni, S., et al. (2022). *Motivasi Kerja dan Penghargaan dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [52] Wibowo, A. (2022). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- [53] Wulandari, A., & Nugroho, M. (2020). Dampak Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Kesehatan. *Journal of Public Management*, 3(2), 113-125.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN