

TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI DAN TUNJANGAN KINERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH
KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW SELATAN**

***THE EFFECT OF COMPETENCE AND PERFORMANCE
ALLOWANCES
ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS AN
INTERVENING VARIABLE IN THE REGIONAL APPARTUS
ORGANIZATION OF SOUTH BOLAANG MONGONDOW REGENCY***



Oleh:

MELWAN ISMAIL

NIM. ES22202019

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS IHSAN GORONTALO
2024**

HALAMAN JUDUL

PENGARUH KOMPETENSI DAN TUNJANGAN KINERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW SELATAN

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat

Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh:

MELWAN ISMAIL

NIM. ES22202019

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO
2024**

TESIS

PENGARUH KOMPETENSI DAN TUNJANGAN KINERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD)
KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW SELATAN

DISUSUN DAN DIAJUKAN OLEH

MELWAN ISMAIL

NIM: ES22202019

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 01 November 2024
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Pembimbing Utama

Dr. Ramly Syari, S.T., S.E., M.M

Pembimbing Pendamping

Dr. Musafir, S.E., M.Si

Komisi Penguji

1. Dr. Ariawan, S.Psi., S.E., M.M

Anggota (.....)

2. Dr. Marten Puyo, S.E., M.Ak

Anggota (.....)

3. Dr. Darnawati, S.Pd., M.Si

Anggota (.....)

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Ariawan, S.Psi., S.E., M.M

Direktur Pascasarjana

Dr. Arifin, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN

Nama : Melwan Ismail
NIM : ES22202019
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penulisan tesis yang berjudul **PENGARUH KOMPETENSI DAN TUNJANGAN KINERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUAPten BOLAANG MONGONDOW SELATAN** adalah benar-benar karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain dan hal yang bukan karva saya dalam penulisan tesis ini diberi tanda *citas* dan ditunjukkan dalam daftar pustaka

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan isi Tesis ini hasil karya orang lain atau dikutip tanpa menyebut sumbernya, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

Gorontalo, Desember 2024

Yang membuat pernyataan,



Melwan Ismail

NIM. ES22202019

ABSTRAK

Melwan Ismail. ES22202019. Pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variabel Intervening Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan (dibimbing oleh Rahmisyari dan Musafir).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai maupun melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan Provinsi Sulawesi Utara.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Populasi penelitian adalah semua pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan yang berjumlah 1.282 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin sebanyak 305 pegawai. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equatio Modelling* dengan software *Partial Least Squar* (SEM-PLS) melalui perangkat lunak *SmartPLS 4*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi, Tunjangan dan motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan oleh nilai $P_{value} < 0,01$; Kompetensi dan tunjangan kinerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi yang ditunjukkan oleh nilai $P_{value} < 0,01$.

Kata kunci: kompetensi, tunjangan kinerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

ABSTRACT

Melwan Ismail. ES22202019. The Effect of Competence and Performance Allowances on Employee Performance with Motivation as an Intervening variable in the Regional Apparatus Organization of South Bolaang Mongondow Regency (supervised by Rahmisyari and Musafir).

This study aims to determine the effect of competence, performance allowances on employee performance or through motivation as an intervening variable in the Regional Apparatus Organization of South Bolaang Mongondow Regency, North Sulawesi Province.

This research approach uses a quantitative approach. The research was conducted at the Regional Apparatus Organization of South Bolaang Mongondow Regency. The research population was all employees at the Regional Apparatus Organization of South Bolaang Mongondow Regency, totaling 1,282 employees. The sampling technique used the Slovin formula as many as 305 employees. Data were collected using a questionnaire. The analysis method used is Structural Equatio Modeling with Partial Least Squar (SEM-PLS) software through SmartPLS 4 software.

The results showed that competence, allowances and motivation directly have a significant effect on employee performance as indicated by the Pvalue <0.01; Competence and performance allowances indirectly have a positive and significant effect on employee performance through motivation as indicated by the Pvalue <0.01.

Keywords: competence, performance allowance, work motivation and employee performance of South Bolaang Mongondow Regency.

KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan" Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan program studi Magister Manajemen Pascasarjaba dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia, di Universitas Ichsan Gorontalo.

Proses penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari dukungan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak. Dengan kerendahan hati, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Dra. Juriko Abdussamad, M.Si., selaku Ketua Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (YPIPT) Universitas Ichsan Gorontalo;
2. Bapak Dr. Abd Gaffar Latjokke, M.Si., selaku Rektor Universitas Ichsan Gorontalo;
3. Bapak Dr. Arifin S.E.,M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo;
4. Bapak Dr. Ariawan, S.Psi., S.E., MM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo sekaligus penguji;
5. Ibu Dr Rahmisyari, S.T., S.E., M.M., selaku Sekretaris Prodi sekaligus pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran yang berharga dalam penyusunan tesis ini;
6. Bapak Dr. Musafir, S.E, M.Si., selaku pembimbing II, yang telah

- memberikan masukan dan dukungan akademik yang berharga;
7. Bapak Dr. Marten Puyo, S.E., M.Ak dan Ibu Dr. Darnawati, S.Pd., M.Si., selaku penguji, atas kritik, saran dan masukan yang memperkaya kualitas tesis ini.
 8. Seluruh Dosen dan Staf di lingkungan Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo, atas dedikasi dan ilmu yang telah diberikan selama masa studi.
 9. Orang tua, keluarga, dan sahabat tercinta, yang selalu memberikan doa, dukungan, serta motivasi yang tiada henti.
 10. Semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan tesis ini. Semoga segala upaya kita selalu diberkahi oleh Allah SWT, Aamiin.

Gorontalo, 01 November 2024



Melwan Ismail

ES22202019

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Maksud dan Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II	14
TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Kajian Teori	14
B. Kajian Pustaka	17
1. Pengertian Kompetensi	17
2. Pengertian Tunjangan Kinerja	27
3. Pengertian Motivasi	34

4. Pengertian Kinerja pegawai	42
C. Penelitian Terdahulu	47
D. Kerangka Pikir.....	56
E. Pengembangan dan Perumusan Hipotesis.....	58
BAB III.....	63
DESAIN DAN PROSEDUR PENELITIAN.....	63
A. Obyek Penelitian	63
B. Metode Penelitian	63
1. Rancangan/Design Penelitian.....	63
2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	64
3. Operasionalisasi Variabel Penelitian	64
4. Populasi dan Sampel.....	66
5. Jenis dan Sumber Data	70
6. Teknik Pengumpulan Data.....	71
7. Pengujian Instrumen Penelitian	72
BAB IV	83
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	83
A. HASIL PENELITIAN.....	83
1. Deskripsi Lokasi Penelitian	83
2. Deskripsi Responden Penelitian	88
3. Deskripsi Jawaban Responden Penelitian.....	93
4. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian	110
5. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama.....	121

6.	Hasil Pengujian Hipotesis Kedua	121
7.	Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga	122
8.	Hasil Pengujian Hipotesis Keempat.....	123
9.	Hasil Pengujian Hipotesis Kelima	123
10.	Hasil Pengujian Hipotesis Keenam	125
11.	Hasil Pengujian Hipotesis Ketujuh.....	126
B.	Pembahasan Penelitian	130
1.	Pembahasan Hipotesis 1	130
2.	Pembahasan Hipotesis 2	135
3.	Pembahasan Hipotesis 3.....	139
4.	Pembahasan Hipotesis 4	144
5.	Pembahasan Hipotesis 5	148
6.	Pembahasan Hipotesis 6	153
7.	Pembahasan Hipotesis 7	157
	BAB V	161
	KESIMPULAN DAN SARAN	161
A.	Simpulan	161
B.	Keterbatasan Penelitian	162
C.	Implikasi Penelitian	163
D.	Saran-saran	164
	DAFTAR PUSTAKA.....	166

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Pegawai Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan Tahun 2023.....	6
Tabel 2.1 Matriks Operasionalisasi Variabel Penelitian (X), (Y) dan (Z) ..	65
Tabel 3.1 Bobot Nilai.....	66
Tabel 3.2 Jumlah Populasi.....	67
Tabel 3.3 Jumlah Sampel	69
Tabel 4.1 Responden berdasarkan Umur	89
Tabel 4.2 Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	90
Tabel 4.3 Responden berdasarkan Jabatan	91
Tabel 4.4 Responden berdasarkan masa kerja	92
Tabel 4.5 Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	92
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kompetensi	93
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Tunjangan Kinerja	96
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Motivasi	100
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	105
Tabel 4.10 Hasil pengukuran reliabilitas dan validitas konvergen.....	112
Tabel 4.11 Fornell dan Lacker Criterion	116
Tabel 4.12 Nilai Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT).....	117
Tabel 4.13 Inner VIF	119
Tabel 4.14 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung).....	120
Tabel 4.15 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Intervening)	125
Tabel 4.16 R square dan Q Square	127
Tabel 4.17 SRMR	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	58
Gambar 3. 1 Model Diagram Jalur Penelitian.....	80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam konteks pemerintahan, kualitas SDM yang baik sangat penting untuk menghadapi tantangan dinamis di lingkungan kerja yang semakin kompetitif. Peningkatan kualitas SDM bukan hanya sekadar strategi, melainkan keharusan bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, analisis mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menjadi sangat penting untuk dilakukan.

Kinerja pegawai merupakan indikator utama yang menggambarkan sejauh mana pegawai dapat memenuhi target dan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang mencakup kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2023). Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PanRB) Nomor 6 Tahun 2022, indikator keberhasilan individu ditentukan melalui empat aspek: kuantitas, kualitas, waktu penyelesaian, dan biaya. Keempat aspek ini menjadi penting karena secara langsung berhubungan dengan efektivitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah.

Aspek kualitas kerja pegawai mencerminkan kemampuan mereka untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan. Misalnya, pegawai yang menghasilkan laporan yang akurat dan tepat waktu menunjukkan kualitas kerja yang tinggi (Nurhadi & Sari, 2023). Sementara itu, kuantitas kerja merujuk pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, di mana pegawai yang mampu memenuhi atau melebihi target yang ditentukan dinilai lebih baik (Ramadhan & Firdaus, 2021). Waktu kerja yang efisien, yakni kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai jadwal, juga sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai dapat melayani masyarakat dengan baik (Prasetyo & Yulianto, 2022). Terakhir, aspek biaya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya yang efisien, sehingga organisasi dapat memaksimalkan hasil dengan pengeluaran yang minimal (Wibowo, 2021).

Kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang lebih besar, tetapi juga mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugasnya. Untuk itu, pegawai harus terampil dan cenderung menunjukkan tingkat kemampuan atau skill yang tinggi terhadap tugas pekerjaannya. Setiap pegawai memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga perlu adanya pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan kompetensi individu melalui pelatihan dan pengembangan yang tepat telah terbukti dapat meningkatkan kinerja

pegawai, karena keterampilan yang lebih tinggi berkontribusi langsung pada hasil pekerjaan yang lebih optimal (Robinson & Judge, 2022).

Kompetensi pegawai sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang harus dimiliki oleh individu sesuai dengan standar yang berlaku. Pengetahuan mengacu pada pemahaman baik teoritis maupun praktis yang mendukung pelaksanaan tugas tertentu, sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan teknis dan non-teknis untuk menjalankan pekerjaan secara efektif dan efisien. Sikap kerja, yang mencakup nilai dan perilaku pegawai, berkontribusi pada kualitas pelaksanaan tugas. Wibowo (2022) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi lebih mampu menyelesaikan tugas dengan akurat serta mengatasi masalah yang timbul selama proses kerja.

Studi oleh Spencer dan Spencer (1993), dijelaskan bahwa kompetensi berperan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Lebih lanjut, beberapa penelitian terbaru, seperti yang dilakukan oleh Rivai et al. (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Tetapi, penelitian yang dilakukan oleh Setyawan dan Hartanto (2022) menunjukkan bahwa dalam konteks pemerintahan daerah, peningkatan kompetensi pegawai belum

sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja, terutama bila tidak didukung oleh sistem penilaian kinerja yang tepat.

Selain kompetensi, tunjangan kinerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, seluruh Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik, di mana instansi yang berhasil menerapkan reformasi diberikan tunjangan kinerja yang berasal dari efisiensi anggaran. Pemberian tunjangan ini dilakukan bertahap, menyesuaikan kemajuan dan pencapaian reformasi. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2019 Pasal 58, tunjangan tambahan diberikan berdasarkan pertimbangan beban kerja, lokasi tugas, kondisi kerja, prestasi, dan faktor-faktor objektif lain yang memengaruhi kinerja.

Tunjangan kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kesejahteraan pegawai di sektor publik. Sebagai bentuk kompensasi tambahan atas pencapaian kinerja, tunjangan ini tidak hanya berperan sebagai insentif finansial tetapi juga sebagai alat untuk mendorong pegawai mencapai standar kerja yang diharapkan organisasi (Rivai et al. dalam Dahlia, 2021). Pernyataan ini didukung oleh Penelitian oleh Cahyono et al. (2021) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberian tunjangan kinerja yang sesuai dengan prestasi kerja untuk mendorong pegawai bekerja lebih keras dan mencapai kinerja yang lebih baik. Namun,

berbeda dengan hasil penelitian Hanifa (2018) yang menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain kompetensi dan tunjangan kinerja, motivasi juga merupakan faktor penting. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2021) mengemukakan bahwa motivasi sebagai kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat untuk bekerja. Afandi (2018) menyatakan motivasi kerja berkaitan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu, karena terinspirasi dan terdorong untuk melakukan aktivitas sehingga hasil aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Hal ini menguatkan bahwa peranan motivasi sangat besar dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pegawai yang memiliki motivasi sangat tinggi dapat mewujudkan kinerja yang tinggi pula. Ini sejalan dengan hasil penelitian Nugroho et al. (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Tetapi, dalam beberapa penelitian, motivasi tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan hasil kinerja yang optimal, terutama bila kondisi kerja dan kompensasi tidak sesuai dengan harapan pegawai. Misalnya penelitian oleh Ardiyanti et al. (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Peningkatan kinerja pegawai merupakan tanggung jawab Organisasi Perangkat Daerah (OPD) menjalankan kebijakan pemerintah daerah guna mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan. Pemerintah Kabupaten

Bolaang Mongondow Selatan selaku pengambil kebijakan, memiliki peran penting dalam pelaksanaan pemerintahan dan pelayanan publik yang berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat. Untuk itu diperlukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Namun, berdasarkan penialian kinerja pegawai OPD belum mencapai optimal. Indikator kinerja pegawai diukur melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sesuai dengan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 6 Tahun 2022, yang mencerminkan beban kerja yang harus dicapai oleh Aparatur Sipil Negara (ASN). Hasil observasi, teridentifikasi bahwa kinerja pegawai belum mencapai optimalitas, hal ini dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Pegawai Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan Tahun 2023

No. Urut	Predikat Kinerja Pegawai	Jumlah Pegawai	Presentase pegawai
1.	Sangat Baik	113	9,09%
2.	Baik	1.130	90,91%
3.	Butuh Perbaikan	-	-
4.	Kurang	-	-
Jumlah		1.243	100%

Sumber: BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan Tahun 2023

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan mayoritas pegawai mendapat nilai "baik", tetapi pencapaian ini belum mencerminkan kinerja yang optimal. Beberapa kendala yang ditemukan di lapangan meliputi pelaksanaan tugas yang belum sesuai standar, pelayanan yang kurang ramah, serta kegagalan dalam memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan, yang berakibat pada penurunan kualitas layanan publik.

Observasi lebih lanjut menunjukkan bahwa kinerja pegawai OPD dapat ditinjau dari empat aspek utama: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efisiensi biaya. Dalam aspek kualitas, terdapat kesalahan pada laporan, proyek yang tidak sesuai standar, serta layanan yang kurang memuaskan, yang berpotensi merusak reputasi organisasi. Dalam aspek kuantitas, pegawai kerap kali tidak memenuhi target output, sementara dalam aspek ketepatan waktu, terdapat kelambatan dalam menindaklanjuti perintah pimpinan. Pada aspek efisiensi biaya, kesalahan dalam pengelolaan anggaran sering kali menyebabkan pemborosan.

Rendahnya kinerja ini membawa dampak negatif pada organisasi, khususnya dalam hal kepuasan dan kepercayaan publik. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan kinerja melalui pengembangan kompetensi, penerapan sistem tunjangan kinerja yang efektif, serta peningkatan motivasi pegawai. Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan terus mengupayakan pengembangan kompetensi pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, meskipun keterbatasan anggaran sering kali menghambat upaya ini.

Sebagai bentuk penghargaan atas kinerja, kebijakan pemberian tunjangan kinerja diterapkan melalui Peraturan Bupati Nomor 1 Tahun 2024. Tunjangan ini diharapkan dapat mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Namun, implementasi tunjangan ini belum sepenuhnya efektif karena penilaian kinerja yang kurang akurat, jumlah

tunjangan yang tidak proporsional dengan beban kerja, serta ketidaksesuaian antara produktivitas dan laporan kinerja.

Kendati ekspektasi tinggi diberikan kepada pegawai, terdapat tantangan signifikan dalam pencapaian target kinerja dan pemenuhan kepuasan publik. Kompetensi yang tidak memadai dan motivasi yang rendah menjadi kendala utama, sementara penghargaan atas pencapaian kinerja belum diterapkan secara konsisten sehingga berdampak negatif pada motivasi pegawai. Berdasarkan wawancara dengan beberapa kepala OPD, keterampilan dan pengetahuan teknis pegawai yang kurang menyebabkan tugas tidak dijalankan sesuai perjanjian kinerja.

Dengan memperhatikan kesenjangan antara harapan dan realitas kinerja, Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan perlu merumuskan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang faktor-faktor kunci dalam peningkatan kinerja pegawai, termasuk pengembangan kompetensi, memperbaiki kelemahan dalam penerapan kebijakan pemberian tunjangan kinerja, peningkatan motivasi kerja agar pelayanan publik yang dihasilkan semakin berkualitas serta menjadi bahan petimbangan dalam kebijakan pengembangan untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan?
2. Apakah tunjangan kinerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan?
3. Apakah kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Y1) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan?
4. Apakah tunjangan kinerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Y1) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan?
5. Apakah motivasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan?
6. Apakah kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan?
7. Apakah tunjangan kinerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan?

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Maksud Penelitian

Maksud diadakan penelitian ini adalah untuk mengambil data berupa kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja dan motivasi sebagai variable intervening.

2. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kompetensi (X1) terhadap kinerja (Y) pegawai pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tunjangan kinerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kompetensi (X1) terhadap motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
4. Untuk mengetahui pengaruh signifikan tunjangan kinerja (X2) terhadap motivasi (Z) tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pegawai pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
5. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan motivasi (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

6. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kompetensi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan?
7. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tunjangan kinerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

- a. Memberikan masukan bagi pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi, tunjangan kinerja, dan motivasi kerja.
- b. Menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya terkait dengan kompetensi, tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.
- c. Menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan organisasi dalam merancang dan menerapkan kebijakan terkait pengembangan kompetensi, sistem pemberian tunjangan kinerja, dan pengelolaan motivasi kerja pegawai.
- d. Diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran pemerintah daerah dalam menyusun strategi peningkatan kinerja pegawai yang efektif dan berkelanjutan.

2. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan justifikasi empiris terhadap signifikansi pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Justifikasi ini dapat memperkuat teori atau konsep model yang digunakan dalam penelitian, terutama keefektifan dalam pengembangan prestasi kinerja pegawai dan kebenaran atau koherensi dari teori model yang digunakan.
- b. Diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan tentang pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dapat memperluas wawasan dan pengalaman langsung tentang cara meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi dan tunjangan kinerja
- c. Memberikan kontribusi pada pengembangan model pembelajaran yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagaimana pengembangan kompetensi dan tunjangan kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai

3. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

- a. Pengembangan Kompetensi Penelitian. Melalui penelitian ini, peneliti dapat mengasah kemampuan dalam merancang, melaksanakan, dan menganalisis penelitian ilmiah.
- b. Peningkatan Pemahaman Teoritis. Penelitian ini memungkinkan peneliti untuk memperdalam pemahaman teoritis mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai motivasi kerja, tunjangan kinerja, dan kompetensi.
- c. Kontribusi Akademis. Hasil penelitian ini akan menjadi kontribusi akademis yang berarti bagi peneliti dan dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian lanjutan atau publikasi ilmiah.
- d. Peningkatan Karir Akademis. Penelitian ini akan mendukung peneliti dalam menyelesaikan program studi magister serta dapat meningkatkan peluang karir di bidang akademis atau profesional yang relevan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Teori ERG (Existence Relatedness Growth) yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer dianggap sebagai pengembangan dari hirarki kebutuhan Maslow, dan sangat relevan untuk dijadikan grand theory dalam penelitian dengan judul "Pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan". Teori ini mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi tiga kategori: kebutuhan eksistensi (existence), keterhubungan (relatedness), dan pertumbuhan (growth). Dalam konteks organisasi pemerintah daerah (OPD), kompetensi dan tunjangan kinerja dapat dikaitkan dengan upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, di mana motivasi pegawai memainkan peran penting dalam menghubungkan faktor-faktor tersebut dengan kinerja mereka.

Kompetensi pegawai berkaitan erat dengan kebutuhan pertumbuhan dalam teori ERG. Menurut Alderfer (1972), kebutuhan pertumbuhan merujuk pada keinginan individu untuk mengembangkan diri dan mencapai potensi penuh mereka. Kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai untuk mencapai hal ini dengan lebih baik. Dalam konteks OPD, pegawai yang memiliki

kompetensi yang memadai akan merasa mampu untuk berkontribusi secara optimal terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, yang kemudian meningkatkan motivasi kerja mereka. Riset oleh Gagné dan Deci (2020) mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa motivasi intrinsik, yang muncul dari kompetensi yang tinggi, merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja yang optimal.

Di sisi lain, tunjangan kinerja dapat dipandang sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan eksistensi dalam teori ERG. Kebutuhan eksistensi mencakup kebutuhan fisik dasar seperti keamanan finansial dan kondisi kerja yang layak. Ketika tunjangan kinerja diberikan secara adil dan memadai, pegawai merasa bahwa kebutuhan dasar mereka terpenuhi, yang dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kesejahteraan mereka. Menurut penelitian oleh Tremblay et al. (2019), tunjangan yang adil mampu meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja dapat memengaruhi motivasi melalui pemenuhan kebutuhan eksistensi pegawai.

Selain itu, kebutuhan keterhubungan (relatedness) dalam teori ERG menggarisbawahi pentingnya hubungan sosial dan interaksi dalam lingkungan kerja. Dalam konteks OPD, pegawai yang memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan lebih cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja dengan

baik. Kompetensi dan tunjangan kinerja yang mendukung hubungan interpersonal yang positif dapat memotivasi pegawai untuk berkontribusi lebih baik pada organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian oleh Meyer dan Allen (2021) yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan interaksi sosial yang positif di tempat kerja meningkatkan keterikatan karyawan dan, pada akhirnya, kinerja mereka.

Dalam penelitian ini, motivasi dijadikan variabel intervening yang menghubungkan kompetensi dan tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai. Teori ERG sangat relevan karena menekankan bahwa berbagai kebutuhan manusia tidak harus dipenuhi secara berurutan seperti yang diusulkan Maslow, tetapi bisa secara bersamaan. Dalam konteks organisasi, pegawai bisa saja termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka saat kebutuhan eksistensi dan pertumbuhan mereka terpenuhi secara bersamaan. Menurut Alderfer (1989), frustrasi dalam pemenuhan salah satu kebutuhan dapat membuat individu lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan lainnya, menjelaskan mengapa pegawai yang merasa kurang di satu aspek bisa lebih termotivasi dalam aspek lain.

Secara keseluruhan, Teori ERG menyediakan kerangka konseptual yang komprehensif untuk menjelaskan bagaimana kompetensi dan tunjangan kinerja mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Teori ini relevan untuk digunakan dalam penelitian

ini karena mampu mengintegrasikan berbagai faktor yang memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai di sektor publik. Dengan menggunakan teori ERG sebagai grand theory, penelitian ini dapat mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, sekaligus memahami bagaimana pemenuhan kebutuhan dasar, keterhubungan, dan pertumbuhan mempengaruhi perilaku organisasi.

B. Kajian Pustaka

1. Pengertian Kompetensi

Menurut Kamus Webster, istilah "kompetensi" pertama kali diperkenalkan pada tahun 1596, yang berasal dari bahasa Latin "competere", yang berarti "sesuai" dalam bahasa Inggris. Dengan berkembangnya isu-isu dan diskusi mengenai konsep kompetensi dalam berbagai literatur, pemahaman tentang istilah ini telah mengalami transformasi yang signifikan. Dalam bahasa Inggris, kompetensi dikenal sebagai "competence" atau "competency", yang merujuk pada kemampuan, wewenang, dan kecakapan. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan, pengetahuan, wewenang, dan kekuasaan untuk memilih serta menentukan sikap terhadap suatu hal. Secara etimologis, kompetensi dapat dipahami sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan yang dimiliki oleh seorang

pemimpin atau staf, yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara nomor 7 tahun 2013 menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan tugas dan/atau fungsi jabatan. Secara umum, kompetensi dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari keterampilan, atribut pribadi, dan pengetahuan yang muncul dari karakteristik perilaku kerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi.

Secara konseptual, kompetensi terdiri dari dua tipe, yaitu soft competency yang berhubungan langsung dengan kemampuan dalam mengelola proses kerja, interaksi antar manusia, serta membangun hubungan dengan orang lain, dan hard competency yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis dalam suatu pekerjaan.

Menurut Spencer & Spencer dalam Rosiawati (2023), kompetensi diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang secara kausal terkait dengan kinerja yang efektif dan/atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi. Pandangan ini menekankan bahwa kompetensi merupakan sifat intrinsik seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu tersebut. Sementara itu, Robbins dalam Agustina et al. (2024) menyatakan bahwa

kompetensi adalah kapasitas individu untuk menyelesaikan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Ditekankan pula bahwa keseluruhan kemampuan individu pada dasarnya terdiri dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kompetensi sebagai kemampuan individu untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan di tempat kerja juga mencerminkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, serta tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan standar kualitas profesional dalam bekerja.

Wibowo dalam Sefiismiati (2020) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi mencerminkan keterampilan atau pengetahuan yang diakui oleh para profesional dalam bidang tertentu sebagai elemen kunci untuk mencapai keunggulan. Sejalan dengan teori tersebut, Sutrisno dalam Martono (2021) menambahkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan, yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.

Dengan demikian, pengertian kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan atribut kepribadian setiap

individu, yang mampu meningkatkan performa dan memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan suatu instansi. Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, dan sikap yang mengarah kepada kinerja, serta tercermin dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya.

1.1. Jenis-jenis kompetensi

Berdasarkan Pasal 69 Ayat (3) UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), terdapat tiga kompetensi yang perlu dimiliki ASN, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan, yang secara spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Kompetensi manajerial meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Sementara itu, kompetensi sosial kultural mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dalam masyarakat yang majemuk, mencakup aspek agama, suku, budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai, moral, emosi, dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan peran dan fungsi jabatan.

Selain itu, menurut Kunandar dalam Hutuely (2024), jenis kompetensi dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu:

- a. Kompetensi intelektual, yaitu perangkat pengetahuan yang diperlukan individu untuk menunjang kinerja.
- b. Kompetensi fisik, yakni kemampuan fisik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.
- c. Kompetensi pribadi, yaitu perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri, dan pemahaman diri.
- d. Kompetensi sosial, yakni perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian dari lingkungan sosial.
- e. Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan, dan pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

1.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Wibowo dalam Trisdiana et al. (2023), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi, antara lain:

- a. Keyakinan dan Nilai

Keyakinan dan nilai yang dimiliki individu tercermin dalam sikap dan perilaku mereka. Sikap dan perilaku tersebut telah melekat dalam diri individu. Seseorang yang tidak kreatif dan inovatif cenderung mengalami kesulitan dalam menemukan hal-hal baru yang menantang.

b. Keterampilan

Keterampilan memegang peranan penting dalam kompetensi. Keterampilan individu menjadi faktor penentu keberhasilan kompetensi yang dimiliki. Pengembangan keterampilan dapat dilakukan melalui latihan, praktik, dan pengembangan di bidang yang relevan.

c. Pengalaman

Pengalaman individu dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi. Seseorang yang memiliki banyak pengalaman cenderung lebih mampu mengembangkan kompetensinya dibandingkan dengan mereka yang kurang berpengalaman.

d. Motivasi

Motivasi individu terhadap pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap hasil yang dicapai. Memberikan dorongan dan apresiasi kepada karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap kompetensi mereka.

e. Isu-isu Emosional

Isu emosional dapat menjadi hambatan dalam pembentukan kompetensi. Hambatan ini mencakup ketakutan dalam melaksanakan tugas, perasaan malu, atau kurangnya percaya diri, yang dapat diatasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Menurut Michael Zwell (Candra & Rahmat, 2022), faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi meliputi:

a. Keyakinan dan nilai nilai

Keyakinan individu tentang diri sendiri dan orang lain berpengaruh besar terhadap perilaku. Individu yang percaya diri cenderung lebih proaktif dalam belajar dan berinovasi.

b. Keterampilan

Keterampilan yang terus-menerus diperbaiki berkontribusi pada peningkatan kompetensi. Keterampilan berbicara di depan umum, misalnya, adalah keterampilan yang dapat dipelajari dan ditingkatkan melalui praktik

c. Pengalaman

Pengalaman dalam organisasi atau kelompok besar sangat penting untuk mengembangkan kecerdasan organisasi dan memahami dinamika kekuasaan.

d. Karakteristik kepribadian

Kepribadian seseorang mempengaruhi keterampilan dalam berbagai kompetensi, termasuk penyelesaian konflik dan kemampuan bekerja dalam tim.

e. Motivasi

Motivasi berperan penting dalam kinerja individu. Dorongan dan pengakuan dari atasan dapat meningkatkan motivasi dan kompetensi bawahan.

f. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Rasa percaya diri yang tinggi dapat membantu individu dalam melaksanakan tugas dengan baik.

g. Kemampuan intelektual

Kemampuan intelektual diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, serta dalam memecahkan masalah.

h. Budaya organisasi

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi sumber daya manusia dalam praktik rekrutmen, sistem penghargaan, dan pengambilan keputusan.

1.3. Indikator Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik individu yang digunakan secara konsisten untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Menurut Spencer dan Spencer dalam Atbar (2024;113), kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

- a. Motif (motive); Merupakan keinginan yang konsisten yang memicu tindakan individu.
- b. Sifat (traits); Merupakan emosi dan perilaku yang konsisten ditunjukkan seseorang di berbagai situasi.
- c. Konsep diri (self-concept); Merupakan Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki individu, mencerminkan aspirasi ideal yang diwujudkan dalam pekerjaan.

- d. Pengetahuan (knowledge); Merupakan informasi yang dimiliki individu dalam bidang tertentu, diperoleh dari studi, pengalaman, dan intuisi..
- e. Keterampilan (skill). Merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Sudarmanto dalam Inova et al. (2019), yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki lima indikator, yaitu keterampilan, pengetahuan, konsep diri, motif, dan sifat. Rivai dalam Briando et al. (2024) menambahkan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa aspek, antara lain:

- a. Watak, merupakan dorongan guna melatih karakter mental dari pegawai agar mematuhi peraturan organisasi.
- b. Motif, memberi dorongan bekerja bagi pegawai untuk lebih rajin bekerja agar kebutuhan mereka terpenuhi.
- c. Konsep Diri, merupakan dorongan agar pegawai memiliki penampilan, tutur bahasa, dan perilaku yang baik.
- d. Pengetahuan, memberikan dorongan untuk memperbanyak wawasan terkait tugas yang diemban.
- e. Keterampilan, mendukung pegawai untuk mencapai hasil kerja yang baik.

Edy Sutrisno dalam Purnama (2024) menjelaskan bahwa terdapat beberapa aspek dalam konsep kompetensi, yaitu:

- a. Pengetahuan (knowledge) sebagai dasar dalam bidang kognitif.
- b. Pemahaman (understanding) sebagai kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki individu.
- c. Keterampilan (skill) sebagai kemampuan individu untuk melaksanakan tugas yang diberikan.
- d. Nilai (value) sebagai suatu standar perilaku yang telah diyakini dan menyatu dalam diri individu.
- e. Sikap (attitude) sebagai reaksi terhadap suatu rangsangan yang dari luar.
- f. Minat (interest) sebagai kecenderungan individu untuk melakukan suatu tindakan.

Menurut Edison (Setiastuti, 2022:389), terdapat dimensi dan indikator untuk memenuhi unsur kompetensi karyawan, yaitu pengetahuan, keahlian, dan sikap. Kompetensi bertujuan untuk menunjukkan keterampilan atau pengetahuan individu dalam bidang tertentu. Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa terdapat tiga komponen utama dalam pembentukan kompetensi, yaitu pengetahuan, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (knowledge) adalah informasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas sesuai bidang yang digeluti. Keterampilan (skill) adalah upaya untuk melaksanakan tugas dengan baik, sedangkan sikap (attitude)

adalah pola tingkah laku dalam melaksanakan tugas sesuai peraturan organisasi. Dengan demikian, kompetensi secara substansial terdiri dari pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat kerja yang profesional di bidang yang dijalankan.

2. Pengertian Tunjangan Kinerja

Rivai dalam Sholeh et al. (2024) menyatakan bahwa kompensasi merujuk pada imbalan yang diterima pegawai sebagai apresiasi atas kontribusi mereka kepada organisasi. Menurut Rivai, terdapat dua kategori kompensasi yang diberikan kepada karyawan, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Tunjangan kinerja, dalam hal ini Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial yang diterima oleh pegawai. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007, Pasal 39 ayat (2), yang merupakan perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, tambahan penghasilan ini diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja, lokasi tugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, atau prestasi kerja.

Istilah Tunjangan Tambahan Penghasilan (TPP) umumnya digunakan untuk menggambarkan pembayaran tambahan yang terkait langsung dengan standar kinerja pegawai negeri sipil yang

ditetapkan oleh pemerintah. Tunjangan ini dapat diartikan sebagai imbalan yang memadai bagi pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. TPP berfungsi sebagai pendorong bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan Peraturan Menteri PAN-RB No. 63 Tahun 2011 tentang pedoman penataan sistem tunjangan kinerja Pegawai Negeri, tunjangan kinerja diartikan sebagai fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi berdasarkan kinerja yang dicapai oleh individu pegawai (Wattimury et al., dalam Layuk et al., 2019). Kumorotomo dalam Subyantoro (2024) menjelaskan bahwa konsep tunjangan kinerja (pay-for-performance) adalah pendekatan yang lebih modern dan progresif, diharapkan dapat meningkatkan kinerja PNS secara signifikan. Tunjangan kinerja dalam bentuk TPP bersifat tidak tetap dan jumlahnya dapat bervariasi. Kriteria yang digunakan untuk memberikan tunjangan kinerja mencakup penggunaan pengetahuan atau keahlian yang mendalam, keterampilan khusus, besarnya risiko yang dihadapi, serta hal-hal teknis yang berkaitan langsung dengan lingkup pekerjaan. Penting untuk memastikan bahwa setiap tunjangan diberikan dengan indikator kinerja yang jelas.

Menurut Hasibuan dalam Mooduto (2022), tunjangan kinerja adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari

keanggotaannya. Tunjangan kinerja merupakan salah satu komponen kesejahteraan yang diterima pegawai dan dapat berfungsi sebagai motivasi untuk berprestasi. Sementara itu, Rivai dan Sagala dalam Jumawan (2021) mendefinisikan insentif (tunjangan kinerja) sebagai bentuk imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditetapkan. Sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang dikenal sebagai sistem kompensasi berdasarkan kinerja (pay-for-performance plan).

Berdasarkan Peraturan Bupati Bolaang Mongondow Selatan Nomor 1 Tahun 2024, tunjangan tambahan penghasilan (TPP) adalah penghasilan yang diperoleh berdasarkan hasil pencapaian kinerja selama satu bulan di luar gaji yang diterima secara sah, sesuai dengan ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. TPP adalah tambahan penghasilan yang diberikan bulanan berdasarkan kinerja bulan sebelumnya kepada pegawai, di luar gaji, tunjangan jabatan struktural, tunjangan jabatan fungsional, dan tunjangan jabatan fungsional umum. Suhardjo dalam Subyantoro (2024) menggambarkan TPP sebagai sarana untuk memotivasi pegawai agar bekerja dengan optimal, sebagai pendapatan tambahan di luar gaji yang telah ditentukan. Pemberian tunjangan

tambahan penghasilan pegawai (TPP) bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan keluarganya.

Pemberian tunjangan yang tepat bagi instansi atau perusahaan dapat memberikan dampak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sutrisno (Suhardi, 2019) menyatakan bahwa tunjangan atau kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk pembayaran sebagai balas jasa atas kerja mereka. Robbin (Suhardi, 2019) menambahkan bahwa tunjangan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan jika dirasakan manfaatnya. Tunjangan kinerja merupakan salah satu faktor eksternal yang memengaruhi upaya peningkatan kinerja pegawai (Nurhaedah dkk, 2018). Tunjangan kinerja adalah implementasi dari pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja (Karim et al., 2022).

Tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja (Handayani, 2020). Tambahan penghasilan diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai berdasarkan prestasi kerja, lokasi tugas, kondisi kerja, dan kelangkaan profesi (Najoan dkk, 2018). Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja adalah penghasilan tambahan yang diberikan kepada pegawai aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja (Karim et al.,

2022). Tunjangan kinerja dapat diartikan sebagai imbalan yang diterima pegawai sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi tempat mereka bekerja (Wahyuni dkk, 2022).

Penelitian mengenai pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Layuk (2019) serta Lestari dan Riyanto (2020) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara penelitian oleh Hanifa (2017) menemukan hasil yang berlawanan, di mana tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, tambahan penghasilan pegawai adalah pemberian sejumlah uang di luar gaji yang diberikan kepada PNS berdasarkan ketercapaian kinerja pegawai.

2.1. Jenis-Jenis Tunjangan

Tunjangan kinerja memiliki beberapa jenis, yang dijelaskan oleh Winata dalam Syamsi (2024), yaitu:

- a. Tunjangan Kecelakaan Kerja, yang diberikan untuk mengatasi hilangnya sebagian atau seluruh penghasilan akibat kecelakaan kerja, sehingga diperlukan jaminan kecelakaan.
- b. Tunjangan Hari Raya, yang diberikan pada saat hari-hari besar keagamaan.
- c. Tunjangan Makan, yang disediakan untuk karyawan yang bekerja di luar perusahaan pada saat jam makan. Pemberian

tunjangan kecelakaan kerja, tunjangan hari raya, dan tunjangan makan kepada pegawai dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai target pekerjaan.

Menurut Wibowo dalam Husna et al. (2021), jenis-jenis tunjangan dibagi menjadi beberapa kategori, antara lain:

- a. Tunjangan Wajib, yang sebagian besar diberikan secara sukarela oleh pemberi kerja, namun ada tunjangan yang diwajibkan oleh hukum. Tunjangan ini mencakup sekitar 10% dari total biaya kompensasi dan mencakup jaminan sosial, ganti rugi karyawan, asuransi pengangguran, serta cuti keluarga dan pengobatan.
- b. Tunjangan Tidak Wajib (Sukarela), yang diberikan secara sukarela oleh organisasi. Tunjangan ini biasanya dihasilkan dari keputusan manajemen unilateral di beberapa perusahaan dan perundingan antara tenaga kerja dan manajemen di perusahaan lainnya.

2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Tunjangan Kinerja

Menurut Syamsi (2024), faktor-faktor yang memengaruhi pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai meliputi:

- a. Tunjangan harus memenuhi kebutuhan nyata pegawai.
- b. Tunjangan sebaiknya dibatasi pada kegiatan di mana kelompok lebih efisien dibandingkan individu.

- c. Program tunjangan harus fleksibel untuk memungkinkan penyesuaian dengan kebutuhan pegawai yang beragam.
- d. Organisasi perlu melakukan program komunikasi yang baik untuk memperoleh nilai dari pelayanan kepada pegawai.
- e. Biaya tunjangan harus dapat dihitung dan harus ada ketentuan untuk pembiayaan yang sehat.
- f. Pemberian tunjangan kinerja akan mendorong kinerja pegawai, meningkatkan kepuasan kerja, dan membangun loyalitas terhadap lembaga atau instansi. Perilaku positif yang diharapkan termasuk semangat kerja yang tinggi, disiplin, kejujuran, dan tanggung jawab.

2.3. Manfaat Tunjangan Kinerja

Beberapa manfaat tunjangan kinerja bagi menurut Moehleriono dalam Alifia et.al (2019), adalah:

- a. Sebagai dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja dan sebagai pertimbangan untuk peningkatan kesejahteraan pegawai.
- b. Menarik calon pegawai yang berkompeten untuk mewujudkan keunggulan yang kompetitif bagi organisasi.
- c. Mencerminkan prinsip keadilan terhadap pegawai berdasarkan tingkat kebutuhan hidup sesua dengan jabatannya.
- d. Menjamin kesejahteraan pegawai

2.4. Indikator Tunjangan Kinerja

Indikator Tunjangan Kinerja menurut Wibowo dalam Damayanti et.al (2022) mencakup:

- a. Beban kerja dan Kompensasi yang jelas
- b. Asuransi Kesehatan
- c. Perencanaan Karier
- d. Kenyamanan dan Keselamatan Kerja
- e. Perencanaan Hari Tua

Sementara itu, menurut Hasibuan (2012:163) dalam Dahliah (2020), indikator tunjangan kinerja meliputi:

- a. Tingkat kesesuaian kerja
- b. Tingkat kehadiran bekerja
- c. Kemampuan melaksanakan tugas
- d. Ketepatan waktu bekerja
- e. Besaran tunjangan kinerja.

Sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 1 Tahun 2024, indikator Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) diberikan berdasarkan:

- a. Beban Kerja
- b. Presatasi Kerja
- c. Tempat bertugas
- d. Kondisi kerja
- e. Kelangkaan profesi

3. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin "movere" yang berarti motif, atau dalam bahasa Indonesia, dorongan atau daya penggerak. Dalam

konteks kehidupan sehari-hari, istilah motivasi memiliki beragam pengertian, baik yang berkaitan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan elemen krusial dalam diri manusia yang berkontribusi pada pencapaian keberhasilan dalam usaha maupun pekerjaan. Motivasi mempertanyakan bagaimana memberikan dorongan kepada pengikut atau bawahan untuk bekerja secara optimal dan bersungguh-sungguh. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan semangat kerja seseorang, sehingga mereka termotivasi untuk berkolaborasi, baik secara individu maupun dalam organisasi, dengan tujuan yang baik dan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Hasibuan (2019), motivasi terkait dengan cara mendorong gairah kerja bawahan agar mereka bersedia bekerja keras dengan memanfaatkan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Samsudin dalam Hasibuan (2019) menyatakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap individu atau kelompok kerja untuk melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Haque dalam Fauzi & Nugroho (2024) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan yang muncul dari dalam diri individu, terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh, sehingga hasil dari aktivitas tersebut berkualitas baik. Sutrisno (2019:110) menegaskan

bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, sehingga sering kali diartikan sebagai pendorong perilaku individu.

Hafidzi dkk (2019:52) menyatakan bahwa "motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerja sama, bekerja secara efektif, dan berintegritas dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan." Sedarmayanti dalam Sholehah et al. (2024) menegaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan, baik yang bersifat positif maupun negatif. Motivasi kerja adalah elemen yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Motivasi kerja menurut McClelland yang diterjemahkan oleh Suwanto (2020:161) adalah seperangkat kekuatan yang berasal dari dalam diri maupun dari luar individu yang mendorong untuk berperilaku sesuai dengan format, arah, intensitas, dan jangka waktu tertentu. Berdasarkan penjelasan beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah elemen yang menimbulkan semangat atau pendorong dalam diri setiap individu untuk melakukan sesuatu dengan segala upaya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

3.1. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan dalam Akbar & Jackson (2019), tujuan motivasi meliputi:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.

Sementara itu, menurut Kadarisman dalam Astono et al. (2020), tujuan motivasi kerja meliputi:

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- c. Meningkatkan disiplin kerja.
- d. Meningkatkan prestasi kerja.
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- g. Menumbuhkan loyalitas pegawai; kurangnya motivasi kerja dapat berpengaruh pada menurunnya semangat kerja pegawai, sehingga kinerja mereka dapat menurun.

3.2. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan dalam Benny et.al. (2021) terdapat dua jenis motivasi, yaitu:

a. Motivasi Positif.

Motivasi ini maksudnya pimpinan memotivasi pegawai dengan memberikan *reward* kepada pegawai yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, diharapkan semangat kerja pegawai akan meningkat karena umumnya manusia menyukai penerimaan terhadap sesuatu yang baik.

b. Motivasi negatif

Motivasi ini maksudnya pimpinan memotivasi pegawai dengan memberi *punishmen* karena tidak melaksanakan tugas sesuai standar. Walaupun motivasi negatif dapat meningkatkan semangat kerja bawahan dalam jangka pendek karena takut dihukum, namun dalam jangka panjang dapat berdampak buruk. Motivasi negatif tidak menjamin peningkatan prestasi, tetapi mendorong pegawai untuk menghindari hukuman. Oleh karena itu, pemberian motivasi ini harus dilakukan dengan tepat dan terukur.

3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Menurut Afandi dalam Izza & Muslimin (2024), beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain:

- a. Kebutuhan hidup. Kebutuhan untuk mengajak hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.
- b. Kebutuhan masa depan. Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan maju.
- c. Kebutuhan harga diri. Kebutuhan akan penghargaan diri dan pemberian serta penghargaan prestasi dari pegawai dan lingkungan kerja.
- d. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja. Kebutuhan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal dengan memanfaatkan kemampuan, keterampilan, dan potensi secara maksimal.

3.4. Indikator Motivasi

Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan dalam lima tingkatan (Robbins dan Judge, 2019). Kelima hierarki kebutuhan tersebut adalah:

- a. Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs). Kebutuhan dasar untuk mempertahankan hidup, termasuk makan, minum, perumahan, dan pakaian.
- b. Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs). Setelah memenuhi kebutuhan dasar, individu akan berusaha memenuhi kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.

- c. Kebutuhan Hubungan Sosial (Affiliation Needs). Memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain, karena hanya orang lain yang dapat memuaskan kebutuhan ini.
- d. Kebutuhan Pengakuan (Esteem Needs). Setiap individu memerlukan pengakuan dan penghargaan dari orang-orang di sekitarnya.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization). Aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi, di mana individu bertindak berdasarkan keinginan sendiri, bukan karena dorongan dari orang lain.

Menurut Sondang P. Siagian (2008:138) dalam Dewi, S. A., & Trihudiyatmanto, M. (2020), indikator motivasi kerja terdiri dari delapan elemen, yaitu:

- a. Daya pendorong, pemimpin memberikan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk bekerja secara maksimal.
- b. Kemauan, Pegawai harus bersedia melaksanakan tugas sesuai dengan hati nurani.
- c. Kerelaan, dalam menjalankan pekerjaan pegawai harus iklas dan rela mengorbankan waktu untuk menyelesaikan tugasnya.
- d. Membentuk keahlian, harus mampu mengubah kemahiran menjadi ilmu baru.
- e. Membentuk ketrampilan, kemampuan dalam melakukan pekerjaan secara kompleks dan rapi.

- f. Tanggung jawab, harus melakukan sesuatu yang telah menjadikan tugasnya untuk diselesaikan.
- g. Kewajiban, sesuatu kewajiban yang harus di laksanakan dan dibebankan kepada pegawai.
- h. Tujuan, bagaimana cara pemimpin mengatur dan memberikan motivasi kepada pegawai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Aldelfer (1969) dalam Sunyoto, D., & Wagiman, W. (2023) membagi kebutuhan manusia atas tiga kelompok kebutuhan, yakni sebagai berikut:

- a. Kelompok kebutuhan pertama, adalah eksistensi (existence), yakni aksentuasi pada persyaratan keberadaan materiil dasar; mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisiologis dan keamanan.
- b. Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok keterhubungan, yakni hasrat yang dimiliki individu untuk memelihara hubungan antar pribadi. Keinginan membangun relasi sosial dan status individu menuntut individu berinteraksi dengan orang-orang lain. Hasrat ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.
- c. Kelompok kebutuhan ketiga adalah pertumbuhan (growth), yakni hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi yang

mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

4. Pengertian Kinerja pegawai

Kinerja, yang diambil dari istilah Inggris "job performance" atau "actual performance", merujuk pada prestasi kerja atau pencapaian nyata yang diraih oleh individu. Menurut Pettalolo dalam Brasa (2022), kinerja didefinisikan sebagai pencapaian terhadap persyaratan pekerjaan tertentu yang secara langsung tercermin dalam output yang dihasilkan. Output tersebut berkaitan dengan hasil dari pelaksanaan pekerjaan, baik yang bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material. Mangkunegara dalam Adha (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dinilai dari aspek kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu atau pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.

Lilyana, De Yusa, dan Yatami (2021) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh melalui penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Sutrisno dalam Khairuddin (2024) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang dievaluasi dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Herman (2020) menjelaskan bahwa istilah kinerja

merupakan terjemahan dari "performance", yang menunjukkan bahwa hasil kerja individu dalam menjalankan tugasnya harus sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan tujuan pencapaian yang sah dan tidak melanggar hukum serta etika.

Robbins dalam Kaban (2024) mendefinisikan kinerja sebagai kombinasi antara efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas pokok pekerjaan. Nurjaya (2021) berpendapat bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dari pelaksanaan tugas tertentu, sedangkan kinerja perusahaan mencerminkan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Arifin et al. dalam Rasyid (2022) menegaskan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh sekelompok pegawai sesuai dengan tugas dan kewajiban yang diberikan kepada mereka.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan aspek kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

4.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Wibowo dalam Laia (2021) terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Tujuan. Merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai.

- b. Standar. Sangat penting karena memberikan informasi kapan suatu tujuan dapat diselesaikan dan menjadi ukuran pencapaian tujuan yang diinginkan. Tanpa standar, tujuan tidak dapat diukur.
- c. Umpan balik. Terdapat hubungan yang saling terkait antara tujuan, standar, dan umpan balik. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang ditentukan oleh standar. Umpan balik menjadi krusial ketika mempertimbangkan "real goals" atau tujuan yang sesungguhnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan bernilai.
- d. Alat dan sarana. Merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
- e. Kompetensi. Merupakan persyaratan utama dalam kinerja.
- f. Motif. Merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- g. Peluang. Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adnya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

4.2. Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam melaksanakan ketentuan Pasal 78 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara terkait Penilaian Kinerja ASN, pada 26 April 2019, Presiden Joko Widodo menandatangani Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau yang kini dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan PP Nomor 30 Tahun 2019, penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Pasal 10 Permen PanRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menyatakan bahwa evaluasi kinerja pegawai dilakukan terhadap: (1) hasil kerja; dan (2) perilaku kerja pegawai, berdasarkan prinsip: (1) objektif, (2) terukur, (3) akuntabel, (4) partisipatif, dan (5) transparan. Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud dalam PP Nomor 30 Tahun 2019 dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri atas: (1) perencanaan kinerja; (2) pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja; (3) penilaian kinerja; (4) tindak lanjut; dan (5) sistem informasi kinerja PNS.

Perencanaan kinerja dalam PP Nomor 30 Tahun 2019 mencakup penyusunan dan penetapan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dengan memperhatikan perilaku kerja. Proses penyusunan SKP dilakukan dengan mempertimbangkan: (1) perencanaan strategis instansi pemerintah; (2) perjanjian kinerja; (3) organisasi dan tata kerja; (4) uraian jabatan; dan/atau (5) SKP atasan langsung. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) mencakup kinerja utama yang harus dicapai oleh seorang PNS setiap tahun, dan dapat juga memuat kinerja tambahan, sebagaimana diatur dalam Pasal 9 ayat (1 dan 2) PP Nomor 30 Tahun 2019.

4.3. Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai

Berdasarkan Permen PanRb Nomor 6 Tahun 2022 Pasal 9 ayat (2) indikator kinerja individu yaitu kuantitas, kualitas, waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja; dan/atau biaya. Sengakan aspek perilaku kerja pegawai berdasarkan Permen PanRb Nomor 6 Tahun 2022 Pasal 10 ayat (1) meliputi :

- a. Orientasi Pelayanan;
- b. Komitmen;
- c. Inisiatif kerja;
- d. Kerjasama; dan
- e. kepemimpinan

Menurut Rivai dalam Prayogi et.al. (2019) Ada enam dimensi dalam menentukan kinerja seseorang, yaitu:

- a. Kemampuan atas pekerjaan, berkaitan dengan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Kuantitas, kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
- c. Ketelitian/keakuratan, berkaitan dengan kecermatan, kerapihan, kebenaran dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil kerja secara menyakinkan sesuai dengan tugas yang diberikan.
- d. Loyalitas, kesediaan pegawai untuk mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan demi kepentingan organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi.
- e. Inisiatif, kemampuan dan keinginan untuk meningkatkan serta memperbaharui hasil kerja demi kepentingan perusahaan.
- f. Kerjasama, kemampuan menjalin hubungan baik dengan unit kerja lainnya serta bersedia menerima pendapat orang lain.

Dengan demikian, penilaian dan pengukuran kinerja pegawai menjadi aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efektif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

C. Penelitian Terdahulu

Dalam kajian ini, penting untuk merujuk pada penelitian terdahulu yang relevan guna memberikan konteks dan dasar bagi penelitian yang

akan dilakukan berkaitan dengan kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Penelitian tersebut dijelaskan pada uraian dibawah ini :

Kurniawan et al. (2022) dalam penelitiannya menyoroti hubungan antara kepribadian, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, di mana pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan teori bahwa kompetensi yang baik memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Dalam konteks OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, pemahaman tentang kompetensi pegawai dapat menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh M. Armada dan Krisna Heryanda (2020) yang mengungkapkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam studi tersebut, mereka menggunakan metode kuantitatif dengan sampel yang cukup besar, menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan formal dapat meningkatkan produktivitas kerja. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi lebih tinggi cenderung mencapai target kerja yang lebih baik, dengan rata-rata kinerja yang meningkat hingga 30% setelah mengikuti program pelatihan.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Pariesti dan Christa (2022) juga menyoroti pentingnya motivasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Mereka menemukan bahwa meskipun kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja, motivasi kerja berperan penting dalam memperkuat hubungan tersebut. Dalam penelitian ini, motivasi kerja diukur dengan menggunakan skala Likert, dan hasilnya menunjukkan bahwa pegawai yang termotivasi tinggi mampu memanfaatkan kompetensinya secara optimal, sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka. Penelitian ini menegaskan bahwa tanpa adanya motivasi yang kuat, kompetensi pegawai tidak akan berfungsi secara maksimal.

Hadi, Herlambang, dan Cahyono (2024) dalam penelitian mereka meneliti pengaruh tunjangan kinerja dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai tidak hanya meningkatkan semangat kerja tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja. Data yang dikumpulkan dari 150 pegawai menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang kompetitif dapat meningkatkan motivasi kerja hingga 40%, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki peranan yang sangat penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi dan Nugroho (2024) juga sejalan dengan temuan-temuan sebelumnya, di mana mereka meneliti pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Mereka menemukan bahwa kompetensi yang tinggi berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja berfungsi sebagai penguat hubungan tersebut. Dengan menggunakan metode analisis regresi, penelitian ini menunjukkan bahwa sekitar 60% variabilitas kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompetensi dan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kedua faktor ini sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan kerja.

Susanti, Diponegoro, dan Praptiestrini (2022) juga menyoroti pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti budaya organisasi. Penelitian ini memberikan gambaran bahwa untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal, tidak hanya kompetensi dan tunjangan kinerja yang perlu diperhatikan, tetapi juga faktor motivasi yang harus dikelola dengan baik dalam organisasi.

Dahliah (2020) juga memberikan wawasan mengenai pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang memadai dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Motivasi yang tinggi akan berimbas pada kinerja yang lebih baik. Dalam konteks

OPD, di mana sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi, penting untuk memahami bagaimana tunjangan kinerja dapat menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Enembe et al. (2023) meneliti pengaruh tunjangan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi bukan hanya sebagai variabel independen, tetapi juga dapat berfungsi sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara tunjangan dan kinerja. Dalam penelitian ini, motivasi akan diposisikan sebagai variabel intervening yang dapat memperjelas hubungan antara kompetensi, tunjangan kinerja, dan kinerja pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Afandi dan Veritia (2024) mengkaji pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Aditama Inovasi Asia. Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi yang baik dan disiplin kerja yang tinggi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dalam hal ini, kompetensi pegawai di OPD juga harus diiringi dengan disiplin kerja yang baik agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi pegawai sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja di lingkungan kerja.

Lestari (2021) menjelaskan pengaruh motivasi, kompetensi, disiplin, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel tersebut saling berhubungan dan berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks OPD, motivasi dan kompetensi pegawai menjadi dua faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja. Penelitian ini memberikan gambaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik, termasuk pemberian tunjangan kinerja yang sesuai, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Di sisi lain, penelitian oleh Hartono dan Rahardjo (2020) menyelidiki hubungan antara tunjangan kinerja dan motivasi pegawai di sektor publik. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang diberikan oleh instansi pemerintah dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Dengan menggunakan data dari 200 pegawai di beberapa Organisasi Perangkat Daerah, penelitian ini menegaskan pentingnya tunjangan kinerja sebagai faktor yang tidak bisa diabaikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan tujuan penelitian ini yang ingin mengeksplorasi lebih dalam mengenai pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Wibowo dan Santoso (2019) mengkaji pengaruh motivasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Dengan menggunakan metode

analisis jalur, mereka menemukan bahwa motivasi dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi pegawai sangat penting, motivasi yang dimiliki pegawai juga berperan krusial dalam memaksimalkan kinerja mereka. Penelitian ini memberikan dukungan teoritis yang kuat untuk penelitian ini, yang juga akan mempertimbangkan motivasi sebagai variabel intervening.

Dalam konteks yang lebih luas, penelitian oleh Nugroho (2021) yang berfokus pada pegawai pemerintah di daerah juga menemukan hasil yang serupa. Dalam penelitiannya, Nugroho menekankan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, terutama jika didukung oleh tunjangan kinerja yang memadai. Dengan menggunakan data dari 250 pegawai, penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara pengembangan kompetensi, tunjangan kinerja, dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan holistik yang menggabungkan kompetensi dan tunjangan kinerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya, penelitian oleh Setiawan (2022) mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik dengan fokus pada tunjangan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini

memberikan perspektif baru tentang pentingnya peran tunjangan kinerja dalam memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, penelitian ini relevan untuk diteliti lebih lanjut dalam konteks Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Salah satu penelitian yang signifikan dilakukan oleh Rahman et al. (2019) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Dengan menggunakan data dari 200 pegawai di berbagai instansi pemerintah, penelitian ini menyoroti pentingnya pelatihan dan pengembangan kompetensi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Temuan ini sejalan dengan hipotesis penelitian ini bahwa kompetensi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di OPD.

Penelitian lain oleh Sari dan Hidayah (2020) mengeksplorasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai. Hasil penelitian mereka mengindikasikan bahwa tunjangan kinerja yang memadai dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja. Penelitian ini melibatkan 150 pegawai di berbagai OPD di Jawa Tengah dan menunjukkan bahwa tunjangan yang sesuai dengan kinerja yang diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Temuan ini mendukung argumen bahwa tunjangan kinerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, penelitian oleh Anwar (2021) menyelidiki hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai di sektor publik. Dalam studi ini, ditemukan bahwa motivasi berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara faktor-faktor seperti kepemimpinan dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 250 pegawai di beberapa instansi pemerintah dan menunjukkan bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti bahwa motivasi dapat mempengaruhi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.

Terakhir, penelitian oleh Yulianto (2023) mengkaji pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini melibatkan 400 pegawai dari berbagai OPD di Kalimantan dan menunjukkan bahwa kompetensi dan tunjangan kinerja secara signifikan mempengaruhi motivasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja pegawai. Data analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini memperkuat hubungan antar variabel yang diteliti. Hal ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan motivasi sebagai faktor yang memediasi hubungan antara kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

Melalui tinjauan penelitian terdahulu ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat konsistensi dalam temuan yang menunjukkan bahwa kompetensi, tunjangan kinerja, dan motivasi berperan penting dalam meningkatkan

kinerja pegawai. Penelitian ini akan melanjutkan kajian tersebut dengan fokus pada OPD di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di daerah tersebut.

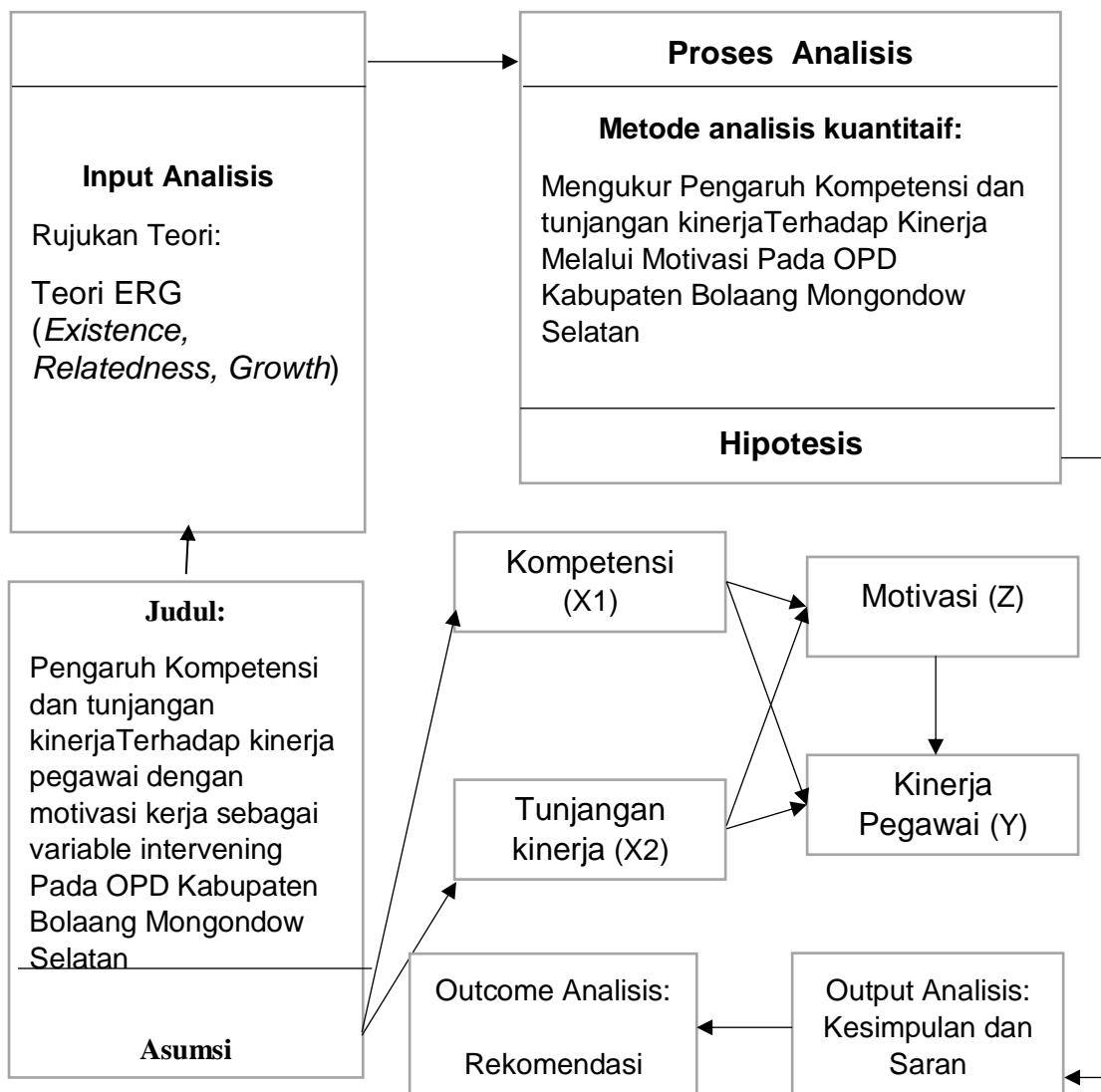
D. Kerangka Pikir

Kerangka konseptual merupakan elemen esensial dalam penelitian yang berfungsi untuk memberikan panduan dan struktur dalam memahami fenomena yang diteliti. Kerangka ini tidak hanya mencakup variabel yang menjadi fokus kajian, tetapi juga indikator yang relevan untuk mengukur serta menganalisis hubungan antar variabel tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2012), kerangka konseptual yang baik harus mampu menyajikan masalah penelitian dengan cara yang jelas dan dapat diuji, sehingga menghasilkan pemahaman yang mendalam tentang gejala sosial yang diteliti. Dalam konteks ini, peneliti perlu merumuskan hipotesis yang dapat diuji melalui data empirik, yang pada gilirannya akan memperkuat validitas dan reliabilitas penelitian.

Dalam kerangka konseptual ini, peneliti berusaha untuk menggambarkan secara sistematis bagaimana kompetensi dan tunjangan kinerja dapat memengaruhi kinerja individu, dengan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian terkini menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi pekerja (Bakker &

Demerouti, 2019). Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kompetensi dan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja keseluruhan. Selain itu, tunjangan kinerja yang memadai dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja mereka (Wibowo, 2021). Dengan demikian, kerangka konseptual ini memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antar variabel, serta bagaimana motivasi berperan sebagai penghubung dalam proses tersebut.

Dari kerangka pemikiran yang telah disusun, dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal, penting untuk mempertimbangkan kedua faktor tersebut secara bersamaan. Penelitian ini mengusulkan bahwa intervensi yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan tunjangan kinerja akan memberikan dampak signifikan terhadap motivasi pegawai, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dinamika ini dan menerapkan strategi yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan kinerja dalam organisasi.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

E. Pengembangan dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. H_1 : di duga bahwa Kompetensi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten

Bolaang Mongondow Selatan. Hipotesis pertama yang diajukan adalah bahwa Kompetensi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi pegawai yang tinggi berbanding lurus dengan peningkatan kinerja mereka. Misalnya, sebuah studi yang dilakukan oleh Prasetyo (2020) menemukan bahwa peningkatan kompetensi pegawai di instansi pemerintah dapat meningkatkan produktivitas kerja secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai cenderung lebih mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan.

2. H2 : di duga bahwa Tunjangan kinerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hipotesis kedua berpendapat bahwa Tunjangan Kinerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Tunjangan kinerja sering kali menjadi motivator bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut penelitian oleh Sari (2021), tunjangan kinerja yang diberikan secara adil dan transparan dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa insentif finansial dapat

- berfungsi sebagai dorongan yang efektif dalam meningkatkan produktivitas pegawai
3. H3 : di duga bahwa Kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa Kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Penelitian oleh Rahman (2022) menunjukkan bahwa pegawai yang merasa kompeten dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh rasa percaya diri yang muncul ketika pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Dengan demikian, pengembangan kompetensi pegawai menjadi sangat penting untuk mendorong motivasi kerja yang tinggi.
 4. H4 : di duga bahwa Tunjangan kinerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hipotesis keempat mengemukakan bahwa Tunjangan Kinerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Penelitian oleh Setiawan (2019) menemukan bahwa tunjangan kinerja yang memadai dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Hal ini terjadi karena tunjangan tersebut memberikan pengakuan atas usaha dan kinerja pegawai, sehingga mereka

merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkontribusi secara maksimal.

5. H5 : di duga bahwa Motivasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hipotesis kelima berfokus pada hubungan antara Motivasi (Z) dan Kinerja Pegawai (Y), yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Penelitian oleh Utami (2023) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Motivasi kerja yang kuat mendorong pegawai untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.
6. H6 : di duga bahwa Kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hipotesis keenam mengusulkan bahwa Kompetensi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja. Penelitian oleh Hidayat (2024) mendukung hipotesis ini dengan menunjukkan

bahwa pegawai yang merasa kompeten lebih termotivasi untuk bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

7. H7 : di duga bahwa tunjangan Kinerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hipotesis ketujuh mengemukakan bahwa Tunjangan Kinerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Tunjangan kinerja yang diberikan dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang kemudian berdampak pada kinerja mereka. Penelitian oleh Wulandari (2021) menemukan bahwa pegawai yang menerima tunjangan kinerja merasa lebih dihargai, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

BAB III

DESAIN DAN PROSEDUR PENELITIAN

A. Obyek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

B. 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.

1. Rancangan/Design Penelitian

Pendekatan penelitian ini mengadopsi model desain penelitian survei yang bersifat korelasional, dengan menerapkan metodologi kuantitatif. Penelitian korelasional bertujuan untuk mengidentifikasi adanya hubungan atau pengaruh antarvaribel, yang ditentukan oleh besar kecilnya koefisien korelasi.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Waktu penelitian direncanakan berlangsung selama kurang lebih dua bulan, yaitu dari Agustus hingga Oktober 2024.

3. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dijelaskan pada tabel 2, Sebagai berikut:

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) jenis variabel yang terdiri dari:

1. Variabel Bebas (Independent) yaitu Kompetensi Pegawai (X1) dan Tunjangan Kinerja (X2).
 - a. Kompetensi Pegawai Kompetensi adalah karakteristik yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Menurut Spencer dan Spencer (1993). Adapun indikatornya adalah Pengetahuan, Keterampilan, Kosep Diri, dan sifat. Dalam variabel kompetensi ini, peneliti tidak menggunakan indikator motif karena sudah termasuk pada salah variabel mediasi (Z)
 - b. Tunjangan Kinerja adalah Tambahan Penghasilan Pegawai yang selanjutnya disingkat TPP adalah tambahan penghasilan diluar gaji dan tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil dalam rangka meningkatkan disiplin, produktivitas kerja, kinerja dan kesejahteraan sesuai dengan kemampuan keuangan daerah (Peraturan Bupati Bolaang Mongondow Selatan Nomor

- 1 Tahun 2024) adapun indikatornya adalah beban kerja, prestasi kerja, tempat bertugas dan kondisi kerja.
2. Variabel Terikat (Dependent) yaitu Kinerja Pegawai (Y). Kinerja Pegawai mengacu pada hasil yang dicapai oleh pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan ((PermenPAN-RB No. 6 Tahun 2022). Adapun indikatornya adalah Kuantitas, Kualitas, Waktu, biaya, Orientasi Layanan, Komitmen, Inisiatif kerja, Kerjasama dan kepemimpinan.
 3. Variabel Mediasi (Variabel Intervening) yaitu Motivasi Kerja (Z). Motivasi adalah sebuah proses yang kompleks yang mendorong individu untuk memenuhi kebutuhan tertentu dalam hidup (Aldelfer 1969). Adapun indikatornya adalah eksistensi, hubungan dan pertumbuhan.

Variabel-variabel tersebut di atas dapat dilihat lebih jelas lagi pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1 Matriks Operasionalisasi Variabel Penelitian (X), (Y) dan (Z)

No	Variabel	Indikator	Skala Ukur
1.	Kompetensi (X1)	1. Pengetahuan	Skala Likert
		2. Keterampilan	
		3. Konsep Diri	
		4. Sifat	
2.	Tunjangan Kinerja (X2)	Spencer dan Spencer (1993)	Skala Likert
		1. Beban Kerja	
		2. Prestasi Kerja	
		3. Tempat Bertugas	
3	Motivasi (Z)	4. Kondisi Kerja	
		Peraturan Bupati Bolaang Mongondow Selatan Nomor 1 Tahun 2024	
3	Motivasi (Z)	1. Eksistensi (<i>existence</i>)	

	2. Hubungan (<i>relatedness</i>)	Skala Likert
	3. Pertumbuhan (<i>growth</i>)	
	Aldelfer (1969)	
	1. Kuantitas	
	2. Kualitas	
	3. Waktu	
	4. Biaya	
4	5. Orientasi Layanan	Skala Likert
	6. Komitmen	
	7. Inisiatif Kerja	
	8. Kerjasama	
	9. Kemimpinan	
	Permen PanRB Nomor 6 Tahun 2022	

Dalam melakukan riset terhadap variabel independen dan variabel dependen, maka akan diukur dan dilakukan antara lain dengan menggunakan instrument kuesioner terhadap variabel-variabel di atas dan menggunakan Skala Likert. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala Likert. kuesioner disusun dengan memberikan 5 (lima) pilihan jawaban, dimana dari setiap pilihan akan diberikan bobot yang berbeda seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1 Bobot Nilai

Pilihan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

4. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Sugiyono (2019), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pengertian populasi tersebut, maka populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada OPD Kabupaten Bolaang mongondow Selatan sebanyak 1.282 orang. Untuk lebih jelasnya tabel populasi yang ada pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow selatan adalah Sebagai berikut:

Tabel 3.2 Jumlah Populasi

No	Organisasi Pernagkat Daerah	Jlh (org)
1	Sekretariat Daerah	88
2	Sekretariat DPRD	21
3	Inspektorat Daerah	51
4	Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah	46
5	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian Dan Pengembangan Daerah	33
6	Badan Kependidikan dan Pengembangan sumber Daya Manusia	28
7	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	17
8	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	60
9	Dinas Kesehatan	447
10	Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang	36
11	Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	17
12	Dinas Perindustrian	17
13	Dinas Koperasi UMKM dan Tenaga Kerja	18
14	Dinas Pertanian	39
15	Dinas Ketahanan Pangan	14
16	Dinas sosial	22
17	Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu	15
18	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	16
19	Dinas Perikanan	18
20	Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan anak	17
21	Dinas Perpustakaan	15
22	Satuan Polisi Pamong Praja	21
23	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	14
24	Dinas Perhubungan	17
25	Dinas Komunikasi dan Informatika	22
26	Dinas Pemuda dan Olahraga	15
27	Dinas Pariwisata	18

28	Dinas Lingkungan Hidup	20
29	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	7
30	Kecamatan Bolaang Uki	18
31	Kecamatan Helumo	13
32	Kecamatan Tomini	16
33	Kecamatan Posigadan	18
34	Kecamatan Pinolosian	17
35	Kecamatan Pinolosian Tengah	14
36	Kecamatan Pinolosian Timur	17
	Total	1.282

b. Sampel

Sugiyono (2019), Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 1.282 populasi. Dengan populasi yang diteliti lebih dari 100 orang, maka peneliti menggunakan Rumus Slovin. Rumus ini memperhitungkan margin of error (presensi kesalahan) yang diinginkan oleh peneliti. 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, dengan formulasi sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

E = Persen Kelonggaran Ketidaktelitian karena kesalahan

$$n = \frac{1.282}{1 + 1.282(0,05)^2}$$

$$n = \frac{1.282}{1 + 3,205} = \frac{1.282}{4,205} = 304,87 = 305$$

Sampel yang digunakan dalam peneltian ini sebanyak 305 orang *responden dengan jumlah sampel setiap perangkat daerah sebagai berikut :*

$$\text{Sampel per OPD} = \frac{\text{Jumlah Pegawai per OPD}}{\text{Jumlah pegawai seluruh OPD}} \times \text{Jumlah sampel}$$

Untuk lebih jelasnya tabel sampel dari masing-maisng OPD yang ada pada Kabupaten Bolaang Mongondow selatan adalah Sebagai berikut

Tabel 3.3 Jumlah Sampel

No	Organisasi Perangkat Daerah (OPD)	Jlh	Jlh
1	Sekretariat Daerah	88	21
2	Sekretariat DPRD	21	5
3	Inspektorat Daerah	51	12
4	Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah	46	11
5	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian Dan Pengembangan Daerah	33	8
6	Badan Kepergawainan dan Pengembangan sumber Daya Manusia	28	7
7	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	17	4
8	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	60	14
9	Dinas Kesehatan	447	106
10	Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang	36	9
11	Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	17	4
12	Dinas Perindustrian	17	4
13	Dinas Koperasi UMKM dan Tenaga Kerja	18	5
14	Dinas Pertanian	39	9
15	Dinas Ketahanan Pangan	14	3
16	Dinas sosial	22	5
17	Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu	15	4
18	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	16	4
19	Dinas Perikanan	18	4
20	Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan anak	17	4
21	Dinas Perpustakaan	15	4
22	Satuan Polisi Pamong Praja	21	5

23	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	14	3
24	Dinas Perhubungan	17	4
25	Dinas Komunikasi dan Informatika	22	5
26	Dinas Pemuda dan Olahraga	15	4
27	Dinas Pariwisata	18	4
28	Dinas Lingkungan Hidup	20	5
29	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	7	2
30	Kecamatan Bolaang Uki	18	4
31	Kecamatan Helumo	13	3
32	Kecamatan Tomini	16	4
33	Kecamatan Posigadan	18	4
34	Kecamatan Pinolosian	17	4
35	Kecamatan Pinolosian Tengah	14	3
36	Kecamatan Pinolosian Timur	17	4
	Total	1282	305

5. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data kualitatif, yaitu data yang berupa keterangan, penjelasan dari hasil interview, wawancara, kuesioner atau observasi di lapangan yang berupa angka-angka dan diolah untuk mendukung penjelasan dalam analisis. Jenis data ini diperoleh dari sumber primer.
2. Data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka yang diperoleh dari sumber data sekunder, baik berupa dokumen, laporan-laporan ilmiah, atau terbitan berkala relevan dengan permasalahan yang dibahas

b. Sumber Data

Sedangkan data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dengan jalan melakukan pengamatan langsung (*observasi*) dan wawancara (*interview*) dengan pimpinan yang terkait pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai dokumen-dokumen Lampiran Daftar Penerima Tunjangan Kinerja yang relevan dengan penelitian ini, dan hasil angket (kuesioner) yang dilakukan serta data lainnya yang dapat mendukung pokok bahasan

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang meliputi data primer dan sekunder dilakukan dengan cara :

- a. Obsevasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu observasi digunakan teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin mengetahui hal hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2019)
- b. Kuesioner merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis kemudian disebar untuk diisi oleh responden. Dalam penelitian ini kuesioner bersifat tertutup karena

alternatif jawaban telah disediakan. Kuesioner ini diberikan kepada seluruh jumlah sampel yang telah ditentukan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Skala likert digunakan untuk mengukur tanggapan atau respon seseorang tentang objek social. Dalam kuesioner yang digunakan peneliti setiap pertanyaan terdiri dari 5 kategori yaitu: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak setuju (IS) skor 2, Sangat tidak setuju (SIS) skor 1

- c. Wawancara, merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab sehingga dapat dikontruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Sasaran wawancara dalam hal ini adalah responden.
- d. Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen resmi yang relevan dengan objek penelitian guna memberikan informasi tentang kebijakan, standar kerja, dan pencapaian organisasi, yang berguna untuk memahami konteks penelitian secara lebih komprehensif.

7. Pengujian Instrumen Penelitian

Tingkat validitas (keabsahan) dan reabilitas (keandalan) suatu hasil penelitian sangat tergantung pada alat pengukuran yang digunakan dan dari data hasil yang diperoleh.

a. Uji Validitas

Validitas menurut Sugiyono (2016:177) menunjukan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti untuk mencari validitas sebuah item, kita mengkorelasikan skor item dengan total item-item tersebut. Jika koefisien antara item dengan total item sama atau diatas 0,3 maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilai korelasinya dibawah 0,3 maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk mencari nilai koefisien, maka peneliti menggunakan rumus pearson *product moment* sebagai berikut :

$$r_{XY} = \frac{n (\sum XY) - (\sum X).(\sum Y)}{\sqrt{\{n. \sum X^2\}}. \{n. \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}$$

Dimana:

r = Angka korelasi

X = Skor pertanyaan (ke-n) variabel X

Y = Skor pertanyaan (ke-n) variabel Y

n = Jumlah responden

XY = Skor pertanyaan dikali total pertanyaan

Syarat minimum untuk dianggap suatu butir instrument valid adalah nilai indeks valid adalah nilai indeks validitasnya $\geq 0,3$ (Sugiyono, 2016 : 179). Oleh karena itu, semua pernyataan yang memiliki tingkat korelasi dibawah 0,3 harus diperbaiki karena dianggap tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan, atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang sudah valid, untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama.

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh suatu instrument memberikan hasil pengukuran yang konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Suatu alat ukur atau instrumen dalam hal penelitian ini berbentuk kuesioner harus memenuhi syarat validitas dan reliabilitas sehingga data yang diperoleh dari pengukuran yang selanjutnya akan digunakan dalam pengujian hipotesis tidak memberikan hasil yang menyesatkan.

Uji Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat di percaya untuk di gunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat di percaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat di percaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun di ambil, tetap akan sama. Untuk menghitung uji reliabilitas, penelitian ini

menggunakan rumus *alpha cronbach* menurut Ghazali (2005:45) dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum si^2}{st} \right)$$

Keterangan :

K = Jumlah instrument pertanyaan

$\sum Si^2$ = Jumlah varians dalam setiap instrumen

S = Varians keseluruhan instrument

Suatu variabel di katakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali, 2011:46). Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya.

Metode Analisis

Dengan merumuskan dan menafsirkan data yang diperoleh, menyusun dan mengklasifikasikan serta menganalisis, dan menginterpretasikannya sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai pengaruh Kompetensi dan tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menguraikan keseluruhan beberapa komponen menjadi komponen yang lebih kecil untuk mengetahui komponen yang dominan, kemudian membandingkan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya, dan membandingkan salah satu atau beberapa komponen dengan keseluruhan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab apa yang terdapat pada rumusan masalah atau

pada pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Ghozali & Latan, 2015).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis PLS-SEM (*partial least square modeling*). Program yang digunakan adalah SmartPLS

4.0. Berikut teknik analisis menggunakan PLS-SEM sebagai berikut:

1. Konseptualisasi Model (Inner Model dan Outer Model) Tahap ini merupakan suatu langkah awal dalam melakukan penelitian menggunakan PLS-SEM (Ghozali & Latan, 2015), sebagaimana pada tahapan ini dibagi menjadi dua tahapan yaitu:
 - A. Merancang model struktural (inner model). Pada tahapan ini ditentukan model jalur/ path/ inner model, yang akan menggambarkan hubungan di antara variabel laten, dan urutannya. Pada model struktural, yang disebut juga sebagai model bagian dalam (inner model), semua variabel laten dihubungkan satu dengan yang lain. Variabel laten dibagi menjadi dua yaitu variabel eksogen dan variabel endogen.
 - B. Merancang model pengukuran (outer model) Gozali & Latan (2015), pada tahapan ini pada umumnya prosedur pengembangan konstruk dalam berbagai literatur disarankan menggunakan konstruk dengan indikator reflektif karena diasumsikan mempunyai kesamaan domain konten, walaupun sebenarnya dapat menggunakan konstruk dengan indikator formatif. Pada model pengukuran, yang disebut juga sebagai model bagian luar, menghubungkan semua variabel indikator

dengan variabel latennya. Outer model sering juga disebut (outer relation atau measurement model) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya, dapat diuraikan sebagai berikut:

1) *Convergent Validity*

Pengujian *Convergent Validity* dari masing-masing indikator konstruk, suatu indikator dikatakan mempunyai realibilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,70 sedangkan loading faktor 0,60 sampai 0,70 dapat dianggap cukup. Berdasarkan kriteria ini bila loading faktor dibawah 0,60 maka akan di drop dari model. Menurut Hair et al. (2022), uji validitas konvergen pada PLS-SEM dilakukan melalui Average Variance Extracted (AVE), yang menunjukkan bahwa variabel laten dapat menjelaskan varians dari indikator-indikatornya. Nilai AVE $\geq 0,5$ menunjukkan bahwa variabel konstruk dapat menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya (Ghozali, 2021). *Outer loading* menunjukkan korelasi antara indikator dan konstruk, dengan nilai $\geq 0,7$ menunjukkan bahwa indikator tersebut valid mengukur konstruknya.

2) *Discriminant Validity*

Pengujian *Discriminant Validity* merupakan tingkat sejauh mana hasil pengukuran suatu konsep mampu membedakan

diri dengan hasil pengukuran konsep lain secara teoritis memang harus berbeda. Validitas diskriminan juga merupakan bagian dari outer model. Syarat untuk memenuhi validitas diskriminan ini adalah suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai loading factor tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan loading factor kepada konstruk lain. Metode lain untuk melihat discriminant validity adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, jika nilai akar dari AVE lebih besar dibandingkan nilai tertinggi korelasi antar konstruknya maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Validitas diskriminan diperlukan untuk mengkonfirmasi bahwa konstruk-konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas (Hair et al., 2019). Validitas diskriminan dapat diuji dengan metode *Fornell-Larcker Criterion* atau *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Uji ini penting untuk memastikan bahwa konstruk-konstruk yang berbeda memiliki korelasi rendah satu sama lain. *Fornell-Larcker Criterion* membandingkan akar kuadrat dari AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk, di mana nilai AVE lebih tinggi dari korelasi antar konstruk menunjukkan validitas diskriminan. *Heterotrait-Monotrait*

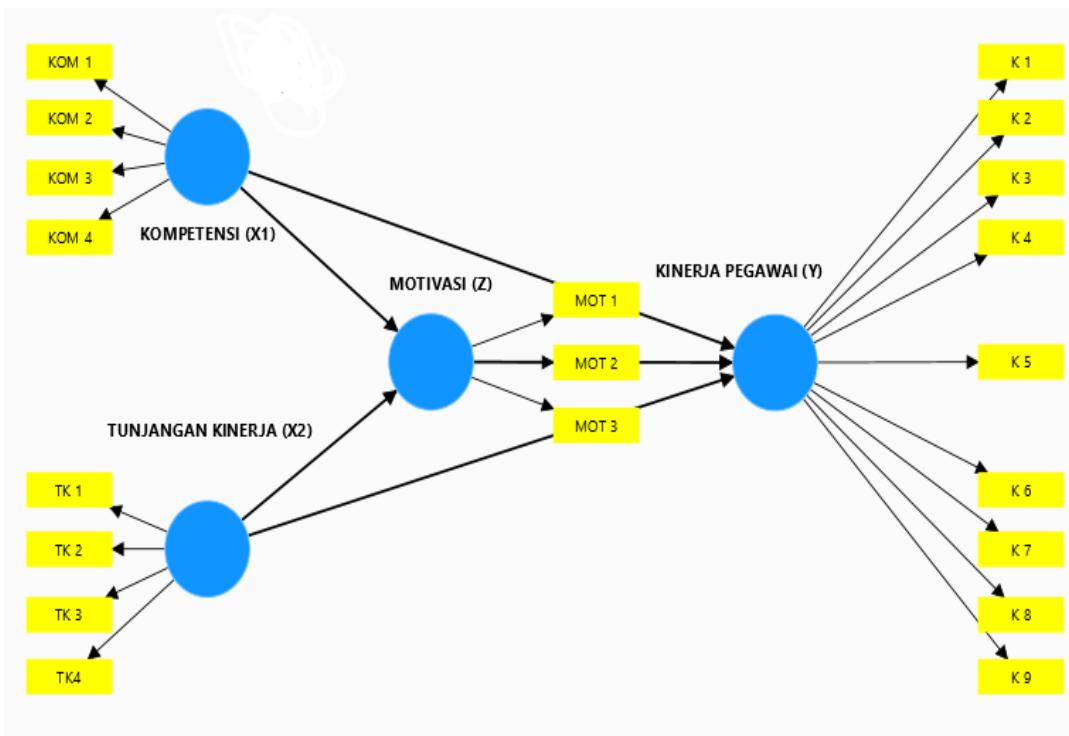
Ratio (HTMT) adalah metode lain yang lebih sensitif untuk menilai validitas diskriminan, dengan HTMT <0,9 dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan. HTMT sering digunakan sebagai uji lanjutan untuk validitas diskriminan dalam SmartPLS (Ghozali, 2021; Hair et al., 2019).

3) *Composite Reliability*

Pengujian *composite reliability* bertujuan untuk menguji validitas instrumen dalam suatu model penelitian. Composite Reliability (CR) mengukur reliabilitas internal konstruksi dengan mempertimbangkan bobot dari masing-masing indikator pada konstruk (Hair et al., 2017). Nilai CR yang baik biasanya berada di atas 0,7. Cronbach's Alpha juga mengukur reliabilitas internal tetapi tidak memperhitungkan bobot indikator dan menganggap bobotnya sama. Karena itu, CR lebih akurat dalam model SEM berbasis PLS yang berbobot (Chin, 1998).

2. Mengkonstruksi diagram jalur

Diagram Jalur Pada tahap ini terlihat bahwa inner dan outer model dinyatakan dalam bentuk diagram jalur agar yang nantinya pada hasilnya akan lebih mudah dapat dipahami dan dianalisis secara jelas dan dapat diinterpretasikan didalam pembahasan pada penelitian, dapat digambarkan melalui gambar di bawah ini:



Gambar 3.1 Model Diagram Jalur Penelitian

3. Konversi Diagram Jalur ke sistem persamaan

Adapun persamaan yang diperoleh berdasarkan diagram jalur yang dibentuk adalah sebagai berikut:

X1 : Kompetensi

X2 : Tunjangan Kinerja

Z : Motivasi

Y : Kinerja Pegawai

$$a. \text{ Persamaan } 1 : Z = a_1 X_1 + a_2 X_2 + \varepsilon_1$$

di mana:

a_1 adalah koefisien jalur untuk efek Kompetensi pada Motivasi.

a_2 adalah koefisien jalur untuk efek Tun Kinerja pada Motivasi.

ε_1 mewakili istilah kesalahan untuk Motivasi.

b. Persamaan 2 : $Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + \varepsilon_2$

b_1 adalah koefisien jalur untuk efek Kompetensi pada Kinerja Pegawai.

b_2 adalah koefisien jalur untuk jenisan yang berlaku bagi Tun Kinerja pada Kinerja Pegawai.

b_3 adalah koefisien jalur untuk efek Motivasi pada Kinerja Pegawai.

ε_2 mewakili istilah kesalahan untuk Kinerja Pegawai.

4. Evaluasi *Goodness of Fit*

Goodness of fit inner model dievaluasi menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Q-Square predictive relevance untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-Square >0 menunjukkan model memiliki predictive relevance; sebaliknya jika nilai Q-Square = 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus (Solimun, et al., 2018): $Q^2 = 1 - (1 - R_{12})(1 - R_{22}) \dots (1 - R_{p2})$ dimana $R_{12}, R_{22} \dots R_{p2}$ adalah R-square variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

5. Pengujian Hipotesis

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 ditolak ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Lokasi Penelitian

Sejarah singkat Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan

Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan adalah sebuah daerah di Provinsi Sulawesi Utara dengan pusat pemerintahan berada di Bolaang Uki. Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2008 yang merupakan pemekaran dari Kabupaten Bolaang Mongondow. Peresmian dilakukan oleh Menteri Dalam Negeri Mardiyanto di Manado pada hari Selasa 30 September 2008.

Berdasarkan database SIAK Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, jumlah penduduk Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan pada akhir tahun 2023 tercatat 73.046 jiwa yang terdiri dari laki-laki 37.795 jiwa dan perempuan 35.251 jiwa. Secara Geografis Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan terletak pada posisi diantara 123°028' 59,2" - 124°022' 41,4" Bujur Timur dan 0022' 54,5" – 0027 57,4" Lintang Utara. Batas-batas wilayah administrasi Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan yaitu Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Bolaang Mongondow dan Kabupaten Bolaang Mongondow Utara; Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Bolaang Mongondow Timur; Sebelah Selatan berbatasan dengan Teluk Tomini; Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Bone Bolango Provinsi Gorontalo.

Gambaran Umum Organisasi

Berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, telah dilakukan penataan kembali Perangkat Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.

Susunan Perangkat Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2021 adalah sebagai berikut :

- 1) Sekretariat Daerah merupakan Sekretariat Daerah Tipe B;
- 2) Sekretariat DPRD merupakan Sekretariat DPRD Tipe C;
- 3) Inspektorat merupakan Inspektorat Tipe B, yang melaksanakan fungsi pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah;
- 4) Dinas Daerah, terdiri dari :
- 5) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan merupakan tipe A, yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang pendidikan dan kebudayaan;
- 6) Dinas Kesehatan merupakan tipe B, yang melaksanakan urusan bidang kesehatan;

- 7) Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang merupakan Dinas tipe C, yang melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum dan penataan ruang;
- 8) Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan merupakan Dinas Tipe A, yang melaksanakan urusan bidang perumahan rakyat dan kawasan permukiman serta urusan pemerintahan bidang pertanahan;
- 9) Dinas Perindustrian Tipe B menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang perindustrian dan bidang perdagangan;
- 10) Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Transmigrasi dan Tenaga Kerja Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang koperasi, usaha kecil menengah, bidang transmigrasi dan bidang tenaga kerja;
- 11) Satuan Polisi Pamong Praja Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang ketentraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat, sub urusan ketentraman dan ketertiban umum dan sum urusan kebakaran;
- 12) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- 13) Dinas Pariwisata Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang sosial;

- 14) Dinas Sosial merupakan tipe B yang melaksanakan urusan bidang sosial;
- 15) Dinas Pertanian Tipe C, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pertanian;
- 16) Dinas Ketahanan Pangan Tipe C, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pangan;
- 17) Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Tipe C, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu;
- 18) Dinas Komunikasi dan Informatika merupakan Dinas tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang komunikasi dan informatika, dan urusan pemerintahan sub bidang statistik;
- 19) Dinas Lingkungan Hidup tipe C, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang lingkungan hidup dan urusan pemerintahan sub bidang kehutanan;
- 20) Dinas Perhubungan merupakan Dinas Perhubungan tipe C menyelenggarakan urusan bidang perhubungan;
- 21) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil merupakan Dinas tipe C, yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang kependudukan dan pencatatan sipil;
- 22) Dinas Pemuda dan Olahraga merupakan Dinas tipe C, yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang kepemudaan dan olahraga;

- 23) Dinas Perikanan tipe C yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang kelautan dan perikanan;
- 24) Dinas Perpustakaan merupakan Dinas tipe C, yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang perpustakaan dan kearsipan; dan
- 25) Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, merupakan Dinas tipe A, yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang pengendalian penduduk, keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;
- 26) Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah merupakan Badan Tipe A, yang melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan daerah;
- 27) Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah merupakan Badan Tipe A, melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan;
- 28) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan Badan Tipe C, melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- 29) Badan Penanggulangan Bencana Daerah merupakan Badan tipe A, melaksanakan fungsi urusan penunjang bidang penanggulangan bencana;

- 30) Badan Kesatuan Bangsa dan Politik merupakan Badan tipe B, melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang politik dan wawasan kebangsanaan;
- 31) Kecamatan Bolaang Uki, merupakan Kecamatan tipe A;
- 32) Kecamatan Helumo, merupakan Kecamatan tipe A;
- 33) Kecamatan Tomini, merupakan Kecamatan tipe A;
- 34) Kecamatan Posigadan, merupakan Kecamatan tipe A;
- 35) Kecamatan Pinolosian, merupakan Kecamatan tipe A;
- 36) Kecamatan Pinolosian Tengah, merupakan Kecamatan tipe A; dan
- 37) Kecamatan Pinolosian Timur, merupakan Kecamatan tipe A.

2. Deskripsi Responden Penelitian

Sebelum membahas lebih jauh mengenai pengaruh Kompetensi dan tunjangan kinerja karir terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, maka sebagai hasil penelitian pendahuluan berikut ini akan diuraikan karakteristik responden yang dinyatakan dalam bentuk tabulasi identitas responden.

Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan yang berjumlah sebanyak 1.282 Orang pegawai. Mengingat jumlah populasi cukup banyak maka untuk penentuan sampel digunakan rumus slovin sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 305 orang responden.

Untuk memudahkan dalam mengidentifikasi responden maka dilakukan karakteristik atau pembagian identitas responden yang didasarkan pada umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan gambaran karakteristik responden sebagai berikut :

1. Responden berdasarkan Umur

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku responden dalam suatu instansi, biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggungjawab responden. Selengkapnya hasil tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.1 Responden berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi Responden	
	Orang	%
20-30 tahun	26	8,5
31-40 tahun	136	44,6
41-50 tahun	110	36,1
>50 Tahun	33	10,8
	305	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2024

Dari data tersebut di atas diketahui bahwa umur responden yang terbesar adalah umur antara 31-40 tahun yakni sebanyak 136 orang (44,6%), kemudian disusul oleh responden yang berumur kurang dari 41-50 tahun sebanyak 110 orang (36,1), dan umur antara lebih dari 50 tahun dengan jumlah responden sebanyak 33 orang (10,8%), terakhir umur 20-30 tahun dengan jumlah responden sebanyak 26 orang (8,5%) Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata yang menjadi responden adalah berumur antara 31-40 tahun.

2. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku responden, dimana dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh responden. Tabulasi responden berdasarkan jenis kelamin dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.2 Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi Responden	
	Orang	%
Pria	186	60,9
Wanita	119	39,1
	305	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2024

Berdasarkan data mengenai tabulasi jenis kelamin responden maka dapat diketahui bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini adalah responden pria yaitu sebanyak 186 orang (60,9%) dan sisanya adalah wanita yakni sebanyak 119 orang (30,1%). Dari data tabulasi umur responden maka dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata yang menjadi responden adalah pria.

3. Responden berdasarkan Jabatan

Responden berdasarkan jabatan merujuk tingkatan atau kategori jabatan dalam struktur PNS berdasarkan tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang dimiliki. Responden berdasarkan jabatan dikelompokkan menjadi 6 kelompok seperti pada table berikut :

Tabel 4.3 Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi Responden	
	Orang	%
Eselon II	4	1,3
Eselon III	74	24,3
Eselon IV	51	16,7
KTU	11	3,6
Jabatan Fungsional	133	43,6
Pelaksana	32	10,5
	305	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2024

Berdasarkan tabulasi jabatan responden, menunjukkan bahwa data jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden yang Jabatan fungsional dengan jumlah responden sebanyak 133 orang (43,6%), kemudian responden yang mempunyai jabatan eselon III yakni sebanyak 74 orang (23,3%), ketiga yaitu responden yang memiliki jabatan Eselon IV sebanyak 51 orang (16,7%), keempat responden yang memiliki jabatan pelaksana sebanyak 32 orang (10,5%), kelima responden dengan jabatan KTU sebanyak 11 orang (3,6%) dan terakhir jabatan eselon II sebanyak 4 orang (1,3%). Sehingga dari data tabulasi jabatan responden maka dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata pegawai Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan yang menjadi responden adalah jabatan fungsional.

4. Responden berdasarkan masa kerja

Masa kerja responden adalah menggambarkan masa tenggang waktu pengabdian seorang pegawai selama bekerja pada Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Untuk mengetahui masa kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4 Responden berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Frekuensi Responden	
	Orang	%
< 5 tahun	0	0
> 5 tahun	305	100
	305	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2024

Dari data tabulasi masa kerja responden, menunjukkan bahwa masa kerja responden yang terbesar dalam penelitian dan yang mengisi kuesioner adalah pegawai dengan masa kerja diatas 5 tahun. Dari data tabulasi masa kerja responden maka dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata pegawai Kabupaten Bolaang Mongondow selatan adalah sudah berpengalaman karena mempunyai masa kerja di atas dari 5 tahun.

5. Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir responden seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seorang responden. Tabulasi data responden berdasarkan pendidikan terakhir terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi Responden	
	Orang	%
SMA Sederajat	17	5,6
Diploma I-III	71	23,3
Diploma IV/S1	195	63,9
S2	22	7,2
S3	0	0
	305	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2024

Berdasarkan tabulasi pendidikan terakhir responden, menunjukkan bahwa data jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden yang berpendidikan Diploma IV/S1 dengan jumlah responden sebanyak

195 orang (63,9%), kemudian responden yang mempunyai pendidikan terakhir Diploma I-III yakni sebanyak 71 orang (23,3%), ketiga yaitu responden yang berpendidikan S2 sebanyak 22 orang (7,2%), keempat responden yang berpendidikan SMA sederajat sebanyak 17 orang (5,6%), dan terakhir pendidikan S3 tidak memiliki responden. Sehingga dari data tabulasi pendidikan responden maka dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata pegawai Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan adalah lulusan Sarjana.

3. Deskripsi Jawaban Responden Penelitian

3.1. Deskripsi Variabel Kompetensi (X1)

Variabel Kompetensi (X1) terdiri dari 4 (empat) indicator yaitu keterampilan, pengatahan, konsep diri dan sifat dengan masing-masing indicator terdiri dari 2 (dua) pernyataan. Berikut distribusi frekuensi jawaban responden pada tiap indikator dan variabel secara lengkap disajikan pada lampiran 2, dan teringkas pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kompetensi

Item pernyataan	No Item	STS	TS	RR	S	SS	Total
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
Saya memahami tugas dan tanggung jawab saya dengan baik.	1	0	14	11	140	140	305
		0,0	4,6	3,6	45,9	45,9	100%
Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	2	0	9	15	163	118	305
		0,0	3,0	4,9	53,4	38,7	100%
Saya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas saya.	3	0	5	23	117	160	305
		0,0	1,6	7,5	38,4	52,5	100%
	4	0	5	27	124	149	305

Saya dapat menggunakan alat dan teknologi yang diperlukan dalam pekerjaan saya.		0,0	1,6	8,9	40,7	48,9	100%
Saya percaya diri dalam menjalankan tugas saya.	5	0 0,0	8 2,6	19 6,2	110 36,1	168 55,1	305 100%
Saya merasa bahwa saya memiliki potensi untuk berkembang di pekerjaan ini.	6	0 0,0	8 2,6	23 7,5	103 33,8	171 56,1	305 100%
Saya memiliki kestabilan emosi dalam menghadapai masalah pekerjaan.	7	0 0,0	4 1,3	22 7,2	94 30,8	185 60,7	305 100%
Saya konsisten menjalankan tugas sesuai dengan prosedur.	8	0 0,0	4 1,3	22 7,2	72 23,6	207 67,9	305 100%

Sumber : Hasil olahan data primer, 2024

Tabel di atas menunjukkan hasil distribusi persentase tanggapan responden terkait kompetensi pegawai pada delapan indikator, di mana setiap indikator dinilai menggunakan skala Likert dari 1 (Sangat Tidak Setuju - STS) hingga 5 (Sangat Setuju - SS). Berikut penjelasan dari tiap indikator:

Pemahaman tugas dan tanggung jawab (X1.1):

Dari 305 responden, sebanyak 45,9% merasa sangat setuju (SS) dan 45,9% setuju (S) bahwa mereka memahami tugas dan tanggung jawab dengan baik. Sebagian kecil (4,6%) tidak setuju (TS), dan 3,6% ragu-ragu (RR).

Pengetahuan cukup untuk menyelesaikan pekerjaan (X1.2):

Sebanyak 53,4% responden menyatakan setuju (S) memiliki pengetahuan yang cukup, dan 38,7% sangat setuju (SS). Responden yang ragu-ragu (RR) sebesar 4,9%, dan sisanya sedikit tidak setuju (TS) sebesar 3,0%.

Keterampilan yang diperlukan (X1.3):

Mayoritas responden sangat setuju (52,5%) dan setuju (38,4%) memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas. Hanya 7,5% yang ragu-ragu (RR) dan 1,6% yang tidak setuju (TS).

Kemampuan menggunakan alat dan teknologi (X1.4):

Sebanyak 48,9% responden sangat setuju (SS) dan 40,7% setuju (S) bahwa mereka dapat menggunakan alat dan teknologi yang dibutuhkan. Sebagian kecil ragu-ragu (8,9%) dan 1,6% tidak setuju (TS).

Kepercayaan diri dalam menjalankan tugas (X1.5):

Sebanyak 55,1% responden sangat setuju (SS) bahwa mereka percaya diri, diikuti oleh 36,1% yang setuju (S). Sebanyak 6,2% ragu-ragu (RR) dan 2,6% tidak setuju (TS).

Potensi berkembang di pekerjaan (X1.6):

Sebanyak 56,1% sangat setuju (SS) bahwa mereka memiliki potensi untuk berkembang, dengan 33,8% setuju (S). Responden yang ragu-ragu mencapai 7,5% dan yang tidak setuju 2,6%.

Kestabilan emosi dalam menghadapi masalah (X1.7):

Sebanyak 60,7% sangat setuju (SS) bahwa mereka memiliki kestabilan emosi saat menghadapi masalah, dan 30,8% setuju (S). Hanya 7,2% ragu-ragu (RR) dan 1,3% tidak setuju (TS).

Konsistensi dalam menjalankan tugas sesuai prosedur (X1.8):

Sebanyak 67,9% sangat setuju (SS) dan 23,6% setuju (S) bahwa mereka konsisten menjalankan tugas sesuai prosedur. Sementara itu, 7,2% ragu-ragu (RR) dan 1,3% tidak setuju (TS).

Secara keseluruhan, tabel ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai di organisasi tersebut memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam aspek pemahaman tugas, pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, kestabilan emosi, dan konsistensi dalam menjalankan tugas sesuai prosedur. Tingkat ketidaksetujuan sangat rendah di seluruh indikator, menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan mereka di tempat kerja.

3.2. Deskripsi Variabel Tunjangan Kinerja (X2)

Variabel Tunjangan Kinerja (X2) terdiri dari 4 (empat) indicator yaitu Beban Kerja, Prestasi Kerja, tempat bertugas dan kondisi kerja dengan masing-masing indicator terdiri dari 2 (dua) pernyataan. Berikut distribusi frekuensi jawaban responden pada tiap indikator dan variabel secara lengkap disajikan pada lampiran 2, dan teringkas pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Tunjangan Kinerja

Item Pernyataan	No Item	STS	TS	RR	S	SS	Total
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
Tunjangan kinerja yang saya terima seimbang dengan beban kerja saya (X2.1)	1	0	36	86	142	41	305
		0,0	11,8	28,2	46,6	13,4	100%
Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai berdasarkan pemenuhan beban kerja diatas normal (X2.2)	2	0	40	81	132	52	305
		0,0	13,1	26,6	43,3	17,0	100%

Besarnya tunjangan kinerja yang saya terima sesuai dengan prestasi kerja saya (X2.3)	3	0 0,0	4 1,3	71 23,3	199 65,2	31 10,2	305 100%
Besarnya tunjangan kinerja yang saya terima sesuai dengan prestasi kerja saya (X2.4)	4	0 0,0	16 5,2	57 18,7	180 59,0	52 17,0	305 100%
Tunjangan kinerja diberikan sudah sesuai dengan tingkat kesulitan tempat kerja (X2.5)	5	0 0,0	11 3,6	35 11,5	191 62,6	68 22,3	305 100%
Tunjangan kinerja diberikan sudah sesuai dengan pelaksanaan tugas pada daerah terpencil (X2.6)	6	0 0,0	6 2,0	34 11,1	200 65,6	65 21,3	305 100%
Tunjangan kinerja diberikan sudah sesuai dengan tingkat resiko tempat kerja (X2.7)	7	0 0,0	9 3,0	31 10,2	200 65,6	65 21,3	305 100%
Tunjangan kinerja diberikan sudah sesuai dengan keamanan tempat kerja (X2.8)	8	0 0,0	8 2,6	34 11,1	203 66,6	60 19,7	305 100%

Sumber : Hasil olahan data primer, 2024

Berdasarkan tabel di atas, hasil tanggapan responden terkait tunjangan kinerja yang diterima menunjukkan berbagai pandangan tentang kesesuaian tunjangan dengan beban dan kondisi kerja. Berikut penjelasan secara rinci untuk setiap indikator yang diukur:

Keseimbangan tunjangan kinerja dengan beban kerja (X2.1):

Dari total 305 responden, sebanyak 51,5% menyatakan setuju (S) bahwa tunjangan kinerja yang mereka terima seimbang dengan beban kerja, dan 14,8% sangat setuju (SS). Sebaliknya, 26,9% merasa ragu-ragu (RR) dengan hal ini, dan 6,9% tidak setuju (TS).

Tunjangan berdasarkan pemenuhan beban kerja di atas normal (X2.2):

Sebanyak 48,9% responden setuju bahwa tunjangan diberikan berdasarkan pemenuhan beban kerja di atas normal, dan 18,4% sangat setuju. Sebagian responden, yakni 25,2%, memilih ragu-ragu, sementara 7,5% tidak setuju.

Kesesuaian tunjangan dengan prestasi kerja (X2.3):

Sebanyak 64,9% responden setuju bahwa tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan prestasi kerja, dengan 13,1% sangat setuju. Hanya 20% yang ragu-ragu, dan 2% tidak setuju.

Kesesuaian tunjangan dengan prestasi kerja (X2.4):

Pada indikator ini, 59,3% responden menyatakan setuju bahwa tunjangan sesuai dengan prestasi kerja, dan 20,7% sangat setuju. Sebagian kecil ragu-ragu (15,1%) dan tidak setuju (4,9%).

Kesesuaian tunjangan dengan tingkat kesulitan tempat kerja (X2.5):

Mayoritas responden (61,0%) setuju bahwa tunjangan telah sesuai dengan tingkat kesulitan tempat kerja, dan 23,3% sangat setuju. Sebanyak 12,1% ragu-ragu dan 3,6% tidak setuju.

Kesesuaian tunjangan dengan pelaksanaan tugas di daerah terpencil (X2.6):

Sebanyak 63% responden menyatakan setuju bahwa tunjangan telah sesuai untuk pelaksanaan tugas di daerah terpencil, dan 22,3% sangat setuju. Sementara itu, 11,5% ragu-ragu, dan 3,3% tidak setuju.

Kesesuaian tunjangan dengan tingkat risiko tempat kerja (X2.7):

Sebanyak 63,6% responden setuju bahwa tunjangan sesuai dengan tingkat risiko tempat kerja, dan 21,3% sangat setuju. Hanya 11,5% merasa ragu-ragu, dan 3,6% tidak setuju.

Kesesuaian tunjangan dengan keamanan tempat kerja (X2.8):

Sebanyak 64,6% responden menyatakan setuju bahwa tunjangan telah sesuai dengan keamanan tempat kerja, dan 20% sangat setuju. Sebagian kecil (12,1%) merasa ragu-ragu, dan 3,3% tidak setuju.

Secara keseluruhan, hasil dari tabel ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai merasa tunjangan kinerja yang diterima sudah sesuai dengan berbagai aspek, seperti beban kerja, prestasi, tingkat kesulitan, dan risiko pekerjaan. Namun, masih ada sebagian kecil pegawai yang merasa ragu atau tidak setuju, terutama terkait keseimbangan antara tunjangan dengan beban kerja dan prestasi. Hal ini dapat menjadi perhatian bagi manajemen untuk meninjau lebih lanjut apakah tunjangan kinerja sudah sepenuhnya mencerminkan beban dan tantangan kerja yang dihadapi pegawai.

3.3. Variabel Motivasi (Z)

Variabel Motivasi (Z) terdiri dari 3 (tiga) indicator dan 16 pernyataan yaitu Eksistensi 7 pernyataan, Relatedness 5 pernyataan, dan Growth 4 pernyataan. Berikut distribusi frekuensi jawaban responden pada tiap indikator dan variabel secara lengkap disajikan pada lampiran 2, dan teringkas pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Motivasi

Indikator	Item	STS	TS	RR	S	SS	Total
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
Pendapatan yang saya terima setiap bulannya dapat memenuhi kebutuhan (Makan, minum) keluarga (istri/suami dan anak). (Z.1)	1	0	6	27	212	60	305
pendapatan yang saya terima dapat memenuhi keutuhan pakaian keluarga (istri/suami dan anak) setiap bulannya (Z.2)		0,0	2,0	8,9	69,5	19,7	100%
pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan perumahan setiap bulannya (Z.3)	2	0	6	34	200	65	305
pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan perumahan setiap bulannya (Z.3)		0,0	2,0	11,1	65,6	21,3	100%
pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan lain-lain (biaya pendidikan anak, listrik (Z.4)	3	0	11	62	187	45	305
pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan lain-lain (biaya pendidikan anak, listrik (Z.4)		0,0	3,6	20,3	61,3	14,8	100%
perlindungan/santunan/asuransi kesehatan yang saya peroleh pada saat saya sakit sudah terpenuhi (Z.5)	4	0	12	61	189	43	305
perlindungan/santunan/asuransi kesehatan yang saya peroleh pada saat saya sakit sudah terpenuhi (Z.5)		0,0	3,9	20,0	62,0	14,1	100%
perlindungan atas kesempatan berprestasi dalam memperoleh penugasan sudah terpenuhi (Z.6)	5	0	12	87	177	29	305
perlindungan atas kesempatan berprestasi dalam memperoleh penugasan sudah terpenuhi (Z.6)		0,0	3,9	28,5	58,0	9,5	100%
Saya merasa tenram dan bebas dari rasa takut/tertekan saat bekerja (Z.7)	6	0	1	145	136	23	305
Saya merasa tenram dan bebas dari rasa takut/tertekan saat bekerja (Z.7)		0,0	0,3	47,5	44,6	7,5	100%
Saya mendapat dukungan dari rekan kerja dalam setiap pekerjaan (Z.8)	7	0	33	30	171	71	305
Saya mendapat dukungan dari rekan kerja dalam setiap pekerjaan (Z.8)		0,0	10,8	9,8	56,1	23,3	100%
Saya mendapat dukungan dari atasan dalam setiap pekerjaan (Z.9)	8	0	29	29	175	72	305
Saya mendapat dukungan dari atasan dalam setiap pekerjaan (Z.9)		0,0	9,5	9,5	57,4	23,6	100%
Saya dihargai oleh rekan kerja saya (Z.10)	9	0	1	20	215	69	305
Saya dihargai oleh rekan kerja saya (Z.10)		0,0	0,3	6,6	70,5	22,6	100%
Saya mendapat pengakuan dari rekan kerja atas kemampuan yang saya miliki (Z.11)	10	0	1	21	223	60	305
Saya mendapat pengakuan dari rekan kerja atas kemampuan yang saya miliki (Z.11)		0,0	0,3	6,9	73,1	19,7	100%
Saya mendapat pengakuan dari atasan atas kemampuan yang saya miliki (Z.12)	11	0	1	87	155	62	305
Saya mendapat pengakuan dari atasan atas kemampuan yang saya miliki (Z.12)		0,0	0,3	28,5	50,8	20,3	100%
Saya dapat menyalurkan kemampuan/kecakapan yang dimiliki (Z.13)	12	0	3	51	163	88	305
Saya dapat menyalurkan kemampuan/kecakapan yang dimiliki (Z.13)		0,0	1,0	16,7	53,4	28,9	100%
Saya memperoleh kesempatan untuk megembangkan potensi (Z.14)	13	0	1	99	163	42	305
Saya memperoleh kesempatan untuk megembangkan potensi (Z.14)		0,0	0,3	32,5	53,4	13,8	100%
Saya dapat mengembangkan inisiatif/innovasi yang dimiliki (Z.15)	14	0	30	67	172	36	305
Saya dapat mengembangkan inisiatif/innovasi yang dimiliki (Z.15)		0,0	9,8	22,0	56,4	11,8	100%
Saya memperoleh kesempatan dalam penugasan kerja yang menuntut kemampuan optimal (Z.16)	15	0	4	64	176	61	305
Saya memperoleh kesempatan dalam penugasan kerja yang menuntut kemampuan optimal (Z.16)		0,0	1,3	21,0	57,7	20,0	100%

Sumber : Hasil olahan data primer, 2024

Berdasarkan tabel di atas, yang memuat hasil tanggapan responden mengenai pendapatan dan kondisi kerja yang mereka alami, dapat disimpulkan beberapa hal terkait kepuasan terhadap pendapatan, perlindungan kerja, dukungan lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan diri. Berikut adalah uraian penjelasan dari setiap indikator yang diukur:

Pemenuhan kebutuhan makan dan minum keluarga (Z.1):

Mayoritas responden (67,2%) menyatakan setuju bahwa pendapatan yang mereka terima dapat memenuhi kebutuhan makan dan minum keluarga. Sebanyak 20% sangat setuju, sementara 9,5% merasa ragu-ragu, dan 3,3% tidak setuju.

Pemenuhan kebutuhan pakaian keluarga (Z.2):

Sebanyak 63% responden setuju bahwa pendapatan yang diterima mencukupi kebutuhan pakaian keluarga, sementara 22% sangat setuju. Hanya 11,5% yang merasa ragu-ragu, dan 3,6% menyatakan tidak setuju.

Pemenuhan kebutuhan perumahan (Z.3):

Sebanyak 59,3% responden setuju bahwa pendapatan mencukupi kebutuhan perumahan, dengan 15,7% sangat setuju. Sebanyak 19,7% merasa ragu-ragu, dan 5,2% menyatakan tidak setuju.

Pemenuhan kebutuhan lainnya seperti pendidikan dan listrik (Z.4):

Sebanyak 60,7% responden setuju bahwa pendapatan mencukupi kebutuhan lain-lain seperti biaya pendidikan dan listrik, dengan 15,4%

sangat setuju. Sebanyak 19% merasa ragu-ragu, sementara 4,9% tidak setuju.

Perlindungan/asuransi kesehatan (Z.5):

Sebanyak 57,7% responden setuju bahwa perlindungan kesehatan, santunan, atau asuransi yang mereka peroleh saat sakit terpenuhi. Sebanyak 10,2% sangat setuju, 27,9% merasa ragu-ragu, dan 4,3% menyatakan tidak setuju.

Perlindungan atas kesempatan berprestasi dalam penugasan (Z.6):

Responden yang setuju dan sangat setuju terkait perlindungan atas kesempatan berprestasi masing-masing sebanyak 44,6%. Namun, sebanyak 44,6% lainnya merasa ragu-ragu.

Ketenangan dan rasa bebas dari tekanan saat bekerja (Z.7):

Sebanyak 50,5% responden setuju bahwa mereka merasa tenram dan bebas dari tekanan atau ketakutan saat bekerja, dengan 25,6% sangat setuju. Sebanyak 23% merasa ragu-ragu, dan 1% tidak setuju.

Dukungan dari rekan kerja (Z.8):

Sebanyak 59% responden setuju bahwa mereka mendapatkan dukungan dari rekan kerja, dan 23,6% sangat setuju. Sebanyak 9,8% merasa ragu-ragu, sementara 7,5% tidak setuju.

Dukungan dari atasan (Z.9):

Sebanyak 60% responden setuju bahwa mereka mendapatkan dukungan dari atasan, dan 23,9% sangat setuju. Hanya 8,9% merasa ragu-ragu, sementara 7,2% tidak setuju.

Penghargaan dari rekan kerja (Z.10):

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa dihargai oleh rekan kerja mereka, dengan 66,6% menyatakan sering dan 22,6% menyatakan selalu. Sebaliknya, hanya sebagian kecil yang merasa kurang dihargai, yaitu 3,3% yang jarang dan 7,5% yang kadang-kadang merasakan penghargaan dari rekan kerja.

Pengakuan atas kemampuan oleh rekan kerja (Z.11):

Sebanyak 68,5% responden setuju bahwa mereka dihargai dan mendapatkan pengakuan dari rekan kerja atas kemampuan yang dimiliki, dengan 19,7% sangat setuju. Sebanyak 7,9% merasa ragu-ragu, dan 3,9% tidak setuju.

Pengakuan atas kemampuan oleh atasan (Z.12):

Sebanyak 49,8% responden setuju bahwa mereka mendapat pengakuan dari atasan atas kemampuan mereka, dengan 23% sangat setuju. Sebanyak 25,9% merasa ragu-ragu, sementara 1,3% tidak setuju.

Penyaluran kemampuan/cakapan yang dimiliki (Z.13):

Sebanyak 50,2% responden setuju bahwa mereka dapat menyalurkan kemampuan/kecakapan yang dimiliki, dengan 30,8% sangat setuju. Sebanyak 15,1% merasa ragu-ragu, dan 3,9% tidak setuju.

Kesempatan untuk mengembangkan potensi (Z.14):

Sebanyak 52,5% responden setuju bahwa mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi, dengan 16,1% sangat setuju. Sebanyak 30,2% merasa ragu-ragu, dan 1,3% tidak setuju.

Pengembangan inisiatif/inovasi (Z.15):

Sebanyak 58,4% responden setuju bahwa mereka dapat mengembangkan inisiatif atau inovasi, dengan 12,1% sangat setuju. Sebanyak 22,3% merasa ragu-ragu, dan 7,2% tidak setuju.

Kesempatan dalam penugasan yang menuntut kemampuan optimal (Z.16):

Sebanyak 56,4% responden setuju bahwa mereka memiliki kesempatan untuk penugasan yang menuntut kemampuan optimal, dengan 22,6% sangat setuju. Sebanyak 18,4% merasa ragu-ragu, dan 2,6% tidak setuju.

Secara keseluruhan, hasil dari tabel ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai merasa pendapatan mereka cukup untuk kebutuhan dasar, dan bahwa lingkungan kerja memberikan dukungan serta penghargaan yang memadai. Namun, terdapat beberapa area yang memerlukan perhatian, seperti dukungan atas kesempatan berprestasi, pengakuan dari atasan, serta pengembangan inisiatif atau inovasi.

3.4. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel Kinerja Pegawai (Y) terdiri dari 9 (sembilan) indicator yaitu Kualitas, Kuantitas, Waktu, Orientasi Layanan, Komitmen, Inisiatif Kerja, kerjasama, dan Kepemimpinan dengan masing-masing indicator terdiri dari 2 (dua) pernyataan. Berikut distribusi frekuensi jawaban responden pada tiap indikator dan variabel secara lengkap disajikan pada lampiran 2, dan teringkas pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Item	STS	TS	RR	S	SS	Total
		1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
Hasil kerja saya memenuhi standar yang diharapkan (Y.1)	1	0 0,0	7 2,3	65 21,3	201 65,9	32 10,5	305 100%
Saya memperhatikan detail dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan (Y.2)	2	0 0,0	2 0,7	28 9,2	221 72,5	54 17,7	305 100%
Saya dapat menyelesaikan jumlah tugas yang ditetapkan (Y.3)	3	0 0,0	6 2,0	72 23,6	160 52,5	67 22,0	305 100%
Saya dapat mencapai target kinerja yang ditetapkan (Y.4)	4	0 0,0	5 1,6	70 23,0	163 53,4	67 22,0	305 100%
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y.5)	5	0 0,0	2 0,7	11 3,6	190 62,3	102 33,4	305 100%
Saya mampu mengatur waktu dengan baik dalam menyelesaikan tugas (Y.6)	6	0 0,0	2 0,7	9 3,0	186 61,0	108 35,4	305 100%
Saya dapat mengelola sumber daya dengan efektif (Y.7)	7	0 0,0	2 0,7	17 5,6	170 55,7	116 38,0	305 100%
Saya berusaha menghindari pemborosan dalam melaksanakan pekerjaan saya (Y.8)	8	0 0,0	1 0,3	20 6,6	222 72,8	62 20,3	305 100%
Saya selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna layanan (Y.9)	9	0 0,0	4 1,3	45 14,8	174 57,0	82 26,9	305 100%
Saya peduli terhadap kepuasan pengguna layanan (Y.10)	10	0 0,0	5 1,6	125 41,0	148 48,5	27 8,9	305 100%
Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi (Y.11)	11	0 0,0	2 0,7	81 26,6	158 51,8	64 21,0	305 100%
Saya selalu berusaha untuk mempertahankan integritas dalam bekerja (Y.12)	12	0 0,0	29 9,5	40 13,1	166 54,4	70 23,0	305 100%
Saya tidak ragu untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah (Y.13)	13	0 0,0	30 9,8	33 10,8	168 55,1	74 24,3	305 100%
Saya sering mengajukan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja organisasi (Y.14)	14	0 0,0	12 3,9	42 13,8	180 59,0	71 23,3	305 100%
Saya selalu bersedia membantu rekan kerja (Y.15)	15	0 0,0	9 3,0	41 13,4	184 60,3	71 23,3	305 100%
Saya menghargai kontribusi rekan kerja saya (Y.16)	16	0 0,0	10 3,3	32 10,5	193 63,3	70 23,0	305 100%
Saya merasa mampu memimpin tim kerja dalam mencapai tujuan bersama (Y.17)	17	0 0,0	9 3,0	39 12,8	194 63,6	63 20,7	305 100%
Saya dapat mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang sulit (Y.18)	18	0 0,0	6 2,0	31 10,2	205 67,2	63 20,7	305 100%

Sumber : Hasil olahan data primer, 2024

Tabel di atas memaparkan data hasil respon terhadap berbagai indikator kinerja pegawai, mulai dari pemenuhan standar kerja, penyelesaian tugas, manajemen waktu, hingga kepedulian terhadap kepuasan pengguna layanan. Berikut adalah penjelasan rinci dari tiap indikator berdasarkan hasil respon:

Hasil kerja memenuhi standar yang diharapkan (Y.1):

Mayoritas responden (64,6%) sering merasa bahwa hasil kerja mereka memenuhi standar yang diharapkan, sementara 11,8% menyatakan selalu memenuhi standar tersebut. Di sisi lain, 20% hanya merasa kadang-kadang memenuhi standar, dan hanya 3,6% yang jarang merasakan hal ini.

Memperhatikan detail dalam pekerjaan (Y.2):

Sebanyak 58% responden sering memperhatikan detail dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, dan 24,9% bahkan selalu memastikan hal ini. Sebanyak 13,1% menyatakan kadang-kadang memperhatikan detail, dan 3,9% jarang melakukannya.

Menyelesaikan jumlah tugas yang ditetapkan (Y.3):

Sebanyak 51,5% dari responden sering menyelesaikan jumlah tugas yang ditetapkan, sementara 23,3% menyatakan selalu berhasil menyelesaikannya. Namun, 22% hanya kadang-kadang mencapai target jumlah tugas, dan 3,3% jarang berhasil.

Mencapai target kinerja (Y.4):

Dalam hal mencapai target kinerja, 51,5% responden sering berhasil mencapai target, dan 23% menyatakan selalu mencapainya. Sebanyak

21,6% hanya kadang-kadang mencapai target, dan 3,9% jarang memenuhi target tersebut.

Penyelesaian pekerjaan tepat waktu (Y.5):

Sebanyak 59,3% responden sering menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan 33,1% menyatakan selalu menyelesaikan tugas tepat waktu. Hanya 4,3% yang kadang-kadang, dan 3,3% yang jarang menyelesaikan tugas sesuai jadwal.

Manajemen waktu yang baik (Y.6):

Sebanyak 57,7% responden sering mampu mengatur waktu dengan baik dalam menyelesaikan tugas, dan 35,4% menyatakan selalu memiliki manajemen waktu yang baik. Sebaliknya, hanya 3,6% yang kadang-kadang, dan 3,3% yang jarang mampu mengatur waktu dengan baik.

Pengelolaan sumber daya secara efektif (Y.7):

Sebanyak 53,1% responden sering mengelola sumber daya dengan efektif, dan 38% menyatakan selalu melakukannya. Sedangkan 5,9% hanya kadang-kadang efektif dalam pengelolaan sumber daya, dan 3% jarang berhasil melakukannya.

Menghindari pemborosan dalam bekerja (Y.8):

Sebanyak 70,2% responden sering berusaha menghindari pemborosan, dan 20,3% selalu berusaha melakukan hal ini. Sebaliknya, 6,9% hanya kadang-kadang, dan 2,6% jarang menghindari pemborosan.

Memberikan pelayanan terbaik (Y.9):

Dalam memberikan pelayanan terbaik, 55,7% dari responden sering melakukannya, dan 27,9% selalu berusaha memberikan yang terbaik. Sebanyak 14,1% menyatakan kadang-kadang, dan 2,3% jarang berfokus pada hal ini.

Kepedulian terhadap kepuasan pengguna layanan (Y.10):

Sebanyak 50,5% responden sering peduli terhadap kepuasan pengguna layanan, dan 11,5% selalu memperhatikan aspek ini. Namun, 33,4% hanya kadang-kadang, dan 4,6% jarang peduli terhadap kepuasan pengguna.

Komitmen terhadap organisasi (Y.11):

Dalam hal komitmen, 51,5% responden sering berkomitmen tinggi terhadap organisasi, sementara 23,9% menyatakan selalu memiliki komitmen tinggi. Sebanyak 23,3% merasa kadang-kadang berkomitmen, dan hanya 1,3% yang jarang berkomitmen.

Mempertahankan integritas dalam bekerja (Y.12):

Sebanyak 57% responden sering berusaha mempertahankan integritas dalam bekerja, dan 23,6% selalu melakukannya. Sebaliknya, 13,1% hanya kadang-kadang, dan 6,2% jarang menjaga integritas.

Mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah (Y.13):

Sebanyak 57,4% sering mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah, dan 24,6% selalu melakukannya. Namun, 11,1% hanya kadang-kadang mengambil inisiatif, dan 6,9% jarang melakukannya.

Mengajukan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja organisasi (Y.14):

Sebanyak 60% responden sering mengajukan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja, dan 24,3% selalu proaktif dalam hal ini. Sebaliknya, 13,1% hanya kadang-kadang, dan 2,6% jarang melakukannya.

Bersedia membantu rekan kerja (Y.15):

Sebanyak 60,3% responden sering bersedia membantu rekan kerja, dan 23,9% selalu bersedia. Hanya 13,1% yang kadang-kadang, dan 2,6% jarang menunjukkan kesediaan untuk membantu.

Menghargai kontribusi rekan kerja (Y.16):

Sebanyak 62,3% sering menghargai kontribusi rekan, dan 23% selalu memberikan penghargaan. Sementara itu, 11,1% hanya kadang-kadang, dan 3,6% jarang menghargai kontribusi rekan kerja mereka.

Kemampuan memimpin tim (Y.17):

Sebanyak 61,3% responden sering merasa mampu memimpin tim, dan 23,9% selalu percaya diri dalam peran tersebut. Hanya 11,1% yang kadang-kadang merasa mampu memimpin, dan 3,6% yang jarang merasa mampu.

Mengambil keputusan tepat dalam situasi sulit (Y.18):

Sebanyak 67,2% responden sering mampu membuat keputusan tepat dalam situasi sulit, dan 20,7% merasa selalu mampu. Sementara itu, 10,2% hanya kadang-kadang, dan 2% jarang berhasil mengambil keputusan tepat di kondisi sulit.

Secara keseluruhan, hasil kuesioner menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja yang baik dan sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Mereka umumnya mampu memenuhi standar yang diharapkan, memperhatikan detail, menyelesaikan tugas tepat waktu, serta efektif dalam mengelola sumber daya dan menghindari pemborosan. Komitmen terhadap organisasi, integritas dalam bekerja, kedulian terhadap kepuasan pengguna layanan, serta kesediaan untuk membantu rekan kerja dan menghargai kontribusi mereka juga terlihat tinggi. Selain itu, responden cenderung proaktif dengan sering mengajukan ide-ide baru, mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah, dan menunjukkan kemampuan memimpin tim serta membuat keputusan yang tepat dalam situasi sulit. Kesimpulannya, responden mampu menunjukkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.

4. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Analisis Data

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.

Analisis statistik multivariat bertujuan untuk mengestimasi pengaruh antar variabel secara simultan, dengan fokus pada studi prediksi, eksplorasi, atau pengembangan model struktural, sebagaimana dijelaskan

oleh Hair et al. (2019). Pemilihan PLS SEM dalam penelitian ini didasarkan pada fakta bahwa analisis ini tidak mengasumsikan data distribusi secara normal, mampu beroperasi dengan sampel yang besar, serta berfungsi dalam pengembangan model struktural dimana motivasi berperan sebagai variabel moderasi, yang diduga dapat memoderasi pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Evaluasi model dalam PLS meliputi evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, serta evaluasi kebaikan dan kecocokan model.

Dalam penelitian ini, setiap indikator variabel diukur menggunakan beberapa item pernyataan, sehingga total terdapat 50 (lima puluh) item pernyataan yang dikembangkan. Peneliti dihadapkan pada dua opsi dalam pengolahan data, yaitu menggabungkan item-item tersebut menjadi skor rata-rata atau memasukkan seluruh item sebagai refleksi konstruk untuk perhitungan model menggunakan SmartPLS, yang mempertimbangkan bobot setiap item (Hair et al., 2017). Berdasarkan pertimbangan ini, peneliti memilih untuk menggabungkan seluruh item menjadi skor rata-rata untuk setiap indikator, sehingga dapat mencerminkan representasi keseluruhan variabel dengan cara yang lebih ringkas dan sesuai dengan tujuan analisis penelitian.

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Penelitian ini menggunakan model pengukuran reflektif untuk semua variabel. Sesuai dengan kriteria Hair et al. (2021), model pengukuran reflektif dianggap valid dan reliabel jika nilai *Loading Factor* $\geq 0,70$,

Composite Reliability $\geq 0,70$, *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ dan *Average Variance Extracted* (*AVE* $\geq 0,50$) serta evaluasi validitas diskriminan yaitu nilai *Heterotrait Monotrait Ratio* (*HTMT*) dibawah 0,90, kriteria *Fornell & Lacker Criterion* memenuhi syarat.

Berdasarkan hasil pengukuran model, distribusi data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Hasil pengukuran reliabilitas dan validitas konvergen

Variabel	Item Pengukuran	Outer Loading	Cronbach's alpha	Composite reliability (<i>rho_a</i>)	AVE
Kompetensi	X1.1	0,866	0,907	0,909	0,781
	X1.2	0,873			
	X1.3	0,906			
	X1.4	0,891			
Tunjangan Kinerja	X2.1	0,864	0,894	0,895	0,761
	X2.2	0,796			
	X2.3	0,925			
	X2.4	0,899			
Motivasi	Z.1	0,898	0,906	0,908	0,843
	Z.2	0,899			
	Z.3	0,956			
Kinerja Pegawai	Y.1	0,859	0,939	0,941	0,673
	Y.2	0,772			
	Y.3	0,829			
	Y.4	0,814			
	Y.5	0,770			
	Y.6	0,795			
	Y.7	0,848			
	Y.8	0,859			
	Y.9	0,832			

Sumber : Hasil olahan data Smart PLS 4, 2024

Berdasarkan tebel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa variabel kompetensi diukur dengan 4 (empat) indikator yang valid, dimana nilai outer loading terletak antara 0,866 – 0,906 yang menunjukan bahwa keempat indikator pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam

menjelaskan kompetensi pegawai. Tingkat reliabilitas variabel kompetensi dapat diterima dengan nilai *composite reliability* 0,909 serta cronbach's alpha 0,907 atau berada diatas 0,70 serta *convergent validity* yang ditunjukan oleh AVE 0,781 atau $> 0,50$, nilai ini menggambarkan bahwa seluruh indikator-indikator yang digunakan mampu mewakili atau merepresentasikan konsep kompetensi. Diantara empat indikator pengukuran yang valid, kompetensi terlihat lebih kuat direfleksikan oleh X1.3 (LF=0,906) yaitu kemampuan pegawai dalam hal percaya diri dan potensi untuk berkembang. Menurut Michael Zwell dalam Candra & Rahmat (2022) Isu emosional dapat menjadi hambatan dalam pembentukan kompetensi. Hambatan ini mencakup ketakutan dalam melaksanakan tugas, perasaan malu, atau kurangnya percaya diri. Hambatan-hambatan ini dapat dapat diatasi dengan rasa percaya diri yang tinggi sehingga membantu individu dalam melaksanakan tugas dengan baik.

Variabel tunjangan kinerja diukur dengan 4 (empat) indikator pengukuran valid dengan *outer loading* antara 0,796 – 0,925 yang berarti bahwa keseluruhan item pengukuran tersebut valid dan mencerminkan pengukuran tunjangan kinerja. Tingkat reliabilitas variabel dapat diterima yang ditunjukan oleh nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* 0,894 berada diatas 0,70 (reliabel) serta tingkat validitas konvergen yang ditunjukan oleh nilai AVE $0,761 > 0,50$ sehingga telah memenuhi syarat validitas konvergen yang baik.

Secara keseluruhan indikator pengukuran tersebut, item X2.3 mempunyai *outer loading* tertinggi yaitu 0,925 yang menunjukan bahwa kedua indikator pengukuran tersebut dalam hal ini terkait besaran tunjangan kinerja yang diberikan sudah sesuai dengan tingkat kesulitan tempat kerja dan pelaksanaan tugas pada daerah terpencil. berdasarkan Peraturan Bupati Bolaang Mongondow Selatan Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Kepada Aparatur Sipil Negara yang dikuatkan dengan Peraturan Pemerintah pasal 58 No. 12 Tahun 2019 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan, menegaskan bahwa tambahan penghasilan kepada Aparatur Sipil Negara diberikan berdasarkan beberapa pertimbangan diantaranya yaitu tempat bertugas dan kondisi kerja. Dalam penerapannya untuk ASN yang bekerja di wilayah dengan tingkat kesulitan tinggi dan terpencil memperoleh besaran tunjangan kinerja yang lebih besar dibandingkan dengan ASN yang bekerja diwilayah lainnya. Sedangkan item pengukuran yang sudah baik namun masih perlu diperhatikan oleh pemerintah daerah adalah besaran tunjangan kinerja yang diterima berdasarkan prestasi kerja (*outer laoding* = 0,796).

Pada tabel 4.10 variabel motivasi diukur dengan 3 (tiga) indikator valid dan reliabel untuk konstruk dengan seluruh hasil pengukuran berada diatas standar yang telah ditetapkan dalam Hair et al (2019). Nilai outer loading untuk setiap indikator motivasi berada di angka 0,898-0,956, tingkat reliabilitas variabel motivasi dapat diterima dengan nilai *composite reliability* 0,908 dan cronbach's alpha 0,906 serta tingkat validitas konvergen yang

ditunjukan oleh nilai AVE 0,843 telah memenuhi syarat validitas konvergen yang baik. Dari 3 indikator yang digunakan, indikator Z.1 dan Z.3 memiliki hubungan yang paling kuat dengan variabel latennya masing-masing yang ditunjukkan dengan nilai loading faktor yaitu 0,899 dan 0,956. Nilai ini artinya bahwa kedua indikator tersebut benar-benar mengukur aspek dari variabel laten motivasi. Kedua indikator ini berhubungan dengan motivasi dalam pengembangan diri dan kesempatan penugasan kerja yang menuntut kemampuan optimal. Menurut Sondang P. Siagian (2008:138) dalam Dewi, S. A., & Trihudiyatmanto, M. (2020), beberapa elemen dalam indikator motivasi kerja yaitu seberapa besar kemampuan seorang pemimpin memberikan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk bekerja secara maksimal.

Variabel terakhir yang diukur pada penelitian ini yaitu kinerja pegawai. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa 9 (sembilan) indikator valid, dimana nilai *outer loading* terletak antara 0,770 – 0,859 yang menunjukkan bahwa keseluruhan item pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan kinerja pegawai. Tingkat reliabilitas variabel kompetensi dapat diterima dengan nilai *composite reliability* 0,941 serta cronbach's alpha 0,939 atau berada diatas 0,70 serta *convergent validity* yang ditunjukan oleh AVE 0,673 atau $> 0,50$, nilai ini menggambarkan bahwa seluruh indikator-indikator yang digunakan mampu mewakili atau merepresentasikan konsep kinerja pegawai. Diantara 9 indikator pengukuran yang yang diukur, konsep kinerja pegawai terlihat lebih kuat

direfleksikan oleh Y.1 dan Y.8 dengan *loading factor* sebesar 0,859 yaitu seberapa besar Kuantitas yang dihasilkan dan Kerjasama seorang pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang panduan lengkap pengelolaan kinerja ASN bahwa Kuantitas Kerja dan Kerjasama termasuk aspek perilaku kerja pegawai terhadap organisasi. Sejalan dengan hal tersebut Rivai dalam Prayogi et.al. (2019) mengemukakan bahwa salah satu dimensi dalam menentukan kinerja seseorang yaitu kesediaan pegawai untuk mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan demi kepentingan organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi.

Pada pengujian indikator selanjutnya berdasarkan evaluasi validitas diskriminan menggunakan *Fornell dan Lacker Criterion* dan *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT). Validitas diskriminan merupakan suatu pengujian untuk memastikan bahwa konsep-konsep yang berbeda secara teoritis juga berbeda secara empiris.

Tabel 4.11 Fornell dan Lacker Criterion

	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Motivasi	Tunjangan Kinerja
Kinerja Pegawai	0,820			
Kompetensi	0,712	0,884		
Motivasi	0,813	0,660	0,918	
Tunjangan Kinerja	0,803	0,649	0,726	0,872

Sumber : Hasil olahan data Smart PLS 4, 2024

Uji validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker mengharuskan nilai akar kuadrat dari rata-rata varians yang dijelaskan oleh

masing-masing variabel laten lebih besar daripada korelasi antara variabel laten tersebut. Dengan kata lain, setiap variabel harus memiliki identitas unik yang membedakannya dari variabel lainnya. Berdasarkan tabel 4.11 menggambarkan bahwa variabel kinerja pegawai mempunyai akar AVE sebesar 0,820 lebih besar korelasinya dengan variabel dibawahnya yaitu kompetensi sebesar 0,712, motivasi sebesar 0,813 dan tunjangan kinerja sebesar 0,803. Hasil ini menunjukan bahwa validitas diskriminan variabel kinerja telah terpenuhi. Begitu juga dengan nilai korelasi variabel kompetensi serta variabel motivasi yang memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan variabel dibawahnya.

Hair el al (2017) mengemukakan bahwa cara menangani pengujian validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT yang tidak terpenuhi yaitu dengan membuang item indikator yang memiliki nilai korelasi lebih kecil dalam mengukur konstruk yang sama dan meghilangkan item indikator yang bernilai koorelasi lebih besar dalam mengukur konstruk lainnya.

Tabel 4.12 Nilai Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

Hubungan antar variable	HTMT
Kompetensi <-> Kinerja Pegawai	0,771
Motivasi <-> Kinerja Pegawai	0,877
Motivasi <-> Kompetensi	0,724
Tunjangan Kinerja <-> Kinerja Pegawai	0,869
Tunjangan Kinerja <-> Kompetensi	0,716
Tunjangan Kinerja <-> Motivasi	0,806

Sumber : Hasil olahan data Smart PLS 4, 2024

Secara keseluruhan, berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan bahwa validitas diskriminan dengan menggunakan pengujian *Heterotrait Monotrait Ratio* berada di bawah 0,90 atau telah memadai.

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Fokus utama evaluasi model struktural adalah menguji hipotesis mengenai pengaruh antar variabel penelitian. Proses evaluasi ini dilakukan secara bertahap. Tahap pertama melibatkan pemeriksaan adanya multikolinieritas antar variabel dengan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF di bawah 5 mengindikasikan tidak adanya masalah multikolinieritas, Hair et al (2021)

Tahap kedua adalah pengujian signifikansi pengaruh dengan melihat nilai t-statistik dan p-value. Jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel-variabel tersebut. Selain itu, interval kepercayaan 95% taksiran parameter koefisien jalur juga perlu dilaporkan untuk memperkuat hasil analisis.

Tahap ketiga adalah evaluasi kekuatan pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) dengan menggunakan nilai f-square dengan kriteria 0,02 bernilai rendah, 0,15 bernilai moderat dan 0,35 bernilai tinggi, Hair et al (2021) dan f square efek mediasi disebut statistik upsilon v yang diperoleh dengan cara mengkuadratkan koefisien mediasi, Lachowicz et al (2018) dalam Ogbeibu et al (2022) menginterpretasikan nilai koefisien mediasi tersebut yaitu pengaruh mediasi rendah dengan nilai 0,02, pengaruh

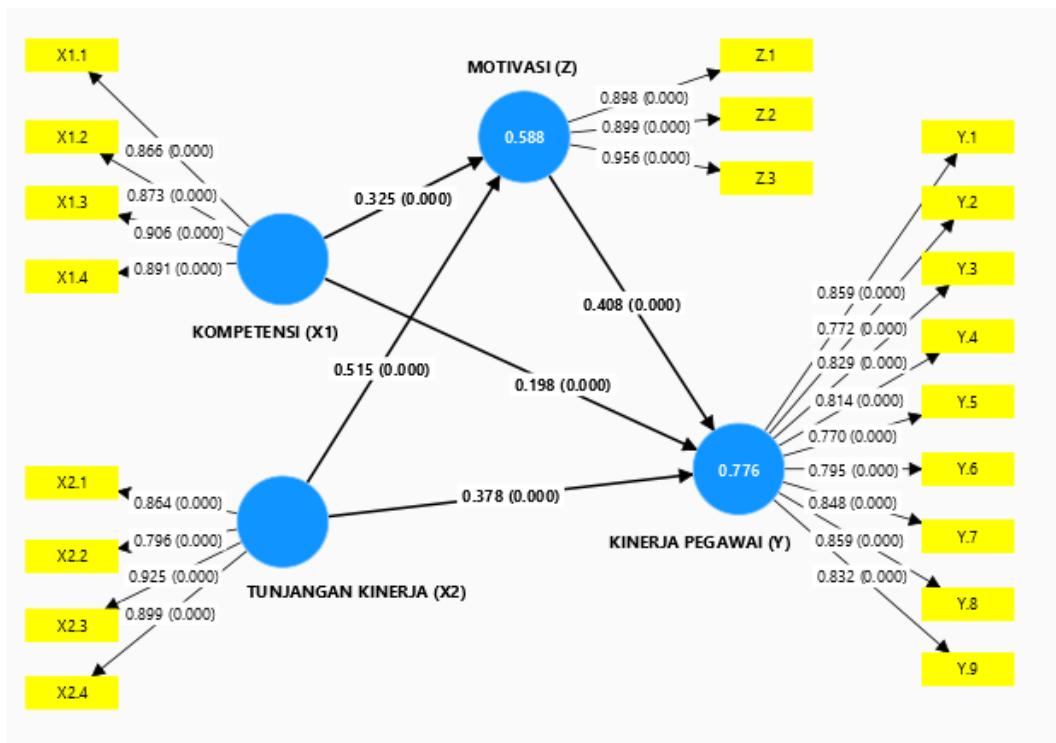
mediasi sedang dengan nilai 0,075 dan pengaruh mediasi tinggi dengan nilai 0,175.

Tabel 4.13 Inner VIF

Hubungan Antar Variabel	VIF
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	1,986
Kompetensi -> Motivasi	1,729
Motivasi -> Kinerja Pegawai	2,429
Tunjangan Kinerja -> Kinerja Pegawai	2,372
Tunjangan Kinerja -> Motivasi	1,729

Sumber : Hasil olahan data Smart PLS 4, 2024

Tahap awal dalam pengujian hipotesis model struktural adalah tidak adanya multikolinieritas antar variabel. Untuk mengevaluasi hal ini, digunakan statistik *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel kurang dari 5 antara 1,729 hingga 2,429, yang mengindikasikan tingkat multikolinieritas yang rendah. Kondisi ini memperkuat kesimpulan bahwa estimasi parameter dalam *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) bersifat robust atau tidak bias.



Gambar 4.1 hasil *algorithm* dalam SmartPLS 4

Berdasarkan gambar 4.1 yaitu hasil *Boostrapping* dalam SmartPLS 4 maka akan disajikan hasil pengujian hipotesis yang dapat ditunjukkan melalui tabel sebagai berikut :

Tabel 4.14 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Hipotesis	Path coefficients	t statistic	p- value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		f square
				Batas Bawah	Batas atas	
H1. Kompetensi > Kinerja Pegawai	0,198	4,695	0,000	0,128	0,268	0,088
H2. Tunjangan Kinerja > Kinerja Pegawai	0,378	8,032	0,000	0,303	0,457	0,270
H3. Kompetensi > Motivasi	0,325	6,454	0,000	0,240	0,407	0,149
H4. Tunjangan Kinerja -> Motivasi	0,515	11,104	0,000	0,436	0,590	0,372
H5. Motivasi > Kinerja Pegawai	0,408	8,976	0,000	0,332	0,483	0,306

Sumber : Hasil olahan data Smart PLS 4, 2024

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam melihat pengaruh langsung antara variabel kompetensi, tunjangan kinerja, motivasi dan kinerja pegawai pada tabel 4.14 diatas maka dapat interpretasikan bahwa.

5. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama (H_1) diterima dimana hipoteisi pertama menguji hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai, ditemukan nilai *path coefficient* sebesar 0,198. Nilai ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, meskipun pengaruhnya tergolong sedang. Hasil uji statistik menunjukkan *t-statistic* sebesar 4,695 yang lebih besar dari batas kritis 1,96, serta *p-value* yang sangat kecil ($0,000 < 0,05$), yang mengindikasikan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Dengan interval kepercayaan 95%, pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai berada dalam rentang 0,128 hingga 0,268, yang semakin menguatkan kesimpulan bahwa kompetensi berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Pengaruh ini dapat dikategorikan pada level sedang, dengan nilai *f-square* sebesar 0,088, yang menunjukkan pengaruh yang signifikan, meskipun tidak terlalu besar.

6. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua (H_2) diterima, menguji hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai, hasilnya menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan kompetensi. Nilai *path coefficient* sebesar 0,378 menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji statistik dengan *t*-

statistic sebesar 8,032 yang jauh lebih besar dari 1,96, serta *p-value* sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan. Selang kepercayaan 95% untuk pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai berada di antara 0,303 dan 0,457, yang berarti bahwa tunjangan kinerja memiliki dampak yang substansial terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan nilai *f-square* sebesar 0,270, pengaruh ini dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang tinggi, yang menandakan bahwa tunjangan kinerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.

7. Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian hipotesis ketiga (H_3) diterima, pada hipotesis ketiga menguji pengaruh kompetensi terhadap motivasi, diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,325. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi juga memiliki pengaruh positif terhadap motivasi, meskipun pengaruhnya tidak sebesar pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi. *T-statistic* sebesar 6,454 yang lebih besar dari 1,96 serta *p-value* yang sangat kecil ($0,000 < 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Interval kepercayaan 95% untuk pengaruh kompetensi terhadap motivasi berada di antara 0,240 hingga 0,407, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan dalam kompetensi akan berdampak pada peningkatan motivasi pegawai. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi ini dapat dikategorikan sebagai pengaruh sedang, dengan nilai *f-square* sebesar 0,149, yang menunjukkan adanya pengaruh yang cukup signifikan meskipun tidak sangat besar.

8. Hasil Pengujian Hipotesis Keempat

Pengujian hipotesis keempat (H_4) diterima, hipotesis keempat menguji hubungan antara tunjangan kinerja dan motivasi, hasil pengujian menunjukkan pengaruh yang sangat kuat. Nilai *path coefficient* sebesar 0,515 menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap motivasi. Uji statistik dengan *t-statistic* sebesar 11,104 dan *p-value* sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa hubungan ini sangat signifikan secara statistik. Selang kepercayaan 95% menunjukkan bahwa pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi berada dalam rentang 0,436 hingga 0,590, yang semakin menguatkan temuan bahwa tunjangan kinerja sangat berperan dalam meningkatkan motivasi pegawai. Dengan nilai *f-square* sebesar 0,372, pengaruh ini dikategorikan sebagai pengaruh yang sangat kuat, yang menunjukkan bahwa tunjangan kinerja adalah faktor utama dalam memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

9. Hasil Pengujian Hipotesis Kelima

Pengujian hipotesis kelima (H_5) diterima, yang menguji hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai, menunjukkan hasil yang sangat signifikan. Nilai *path coefficient* sebesar 0,408 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. *T-statistic* yang sangat tinggi, yaitu 8,976, dan *p-value* yang sangat kecil ($0,000 < 0,05$), menegaskan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Selang kepercayaan 95% menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai berada dalam rentang 0,332 hingga 0,483, yang menandakan

bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Pengaruh ini juga tergolong tinggi dengan nilai *f-square* sebesar 0,306, yang mengindikasikan bahwa motivasi adalah faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya pengujian dilanjutkan dengan hipotesis keenam (H6) dan hipotesis ketujuh (H7) untuk melihat motivasi sebagai variabel intervening untuk kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Namun dalam pengukuran *effect size* (*upsilon v*) variabel intervening belum tersedia apa aplikasi SmartPLS versi 3 dan 4 sehingga dalam rangka mengukur besaran *upsilon v* variabel intervening peneliti merujuk pada Lachowicz et al 2018 dalam Ogbeibu et al 2020 dimana efek mediasi dihitung dengan statistik *upsilon (v)* yaitu dihitung dari kuadrat path coefficient pengaruh langsung variabel dengan nilai interpretasi 0,02 kategori pengaruh intervening rendah, 0,075 kategori pengaruh intervening sedang atau moderat dan 0,175 kategori pengaruh intervening tinggi.

$$\text{Efek size mediasi } \textit{upsilon (v)} = \beta^2_{MX} \beta^2_{YM \circ X}$$

$$\begin{aligned} \text{Upsilon v Kompetensi} > \text{Motivasi} > \text{Kinerja Pegawai} &= \beta^2_{MX} \beta^2_{YM \circ X} \\ &= (0,325)^2 (0,408)^2 \\ &= 0,018 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Upsilon v Tunjangan Kinerja} > \text{Motivasi} > \text{Kinerja Pegawai} &= \beta^2_{MX} \beta^2_{YM \circ X} \\ &= (0,515)^2 (0,408)^2 \\ &= 0,044 \end{aligned}$$

Tabel 4.15 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Intervening)

Hipotesis	Path coefficients	t statistic	p-value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		Upsilon v
				Batas Bawah	Batas atas	
H6. Kompetensi > Motivasi > Kinerja Pegawai	0,133	5,413	0,000	0,087	0,182	0,018
H7. Tunjangan Kinerja > Motivasi > Kinerja Pegawai	0,210	6,778	0,000	0,152	0,273	0,044

Sumber : Hasil olahan data Smart PLS 4 dan statistic upsilon V, 2024

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam melihat pengaruh tidak langsung antara variabel kompetensi, tunjangan kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa:

10. Hasil Pengujian Hipotesis Keenam

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) diterima, menunjukkan bahwa setiap peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi sebagai mediator dengan koefisien jalur sebesar 0,120, nilai t-statistik sebesar 5,258 (lebih besar dari 1,96), dan p-value 0,000 (kurang dari 0,05). Maka, variabel motivasi dalam model penelitian ini dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) dimana nilai koefisien X1 ke Z (0,325) signifikan dan Z ke Y (0,408) signifikan. Dalam selang kepercayaan 95%, pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai mediator berada pada rentang 0,087 hingga 0,182, yang menunjukkan bahwa setiap upaya peningkatan kompetensi pegawai mampu mendorong motivasi mereka, yang

pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai hingga 18,2%. Dari level struktural, efek mediasi motivasi pada hubungan ini berada pada skala rendah hingga moderat ($\text{opsilon } v = 0,018 < 0,02$), menunjukkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, tetapi kontribusi motivasi sebagai mediator relatif kecil.

11. Hasil Pengujian Hipotesis Ketujuh

Hipotesis ketujuh (H_7) diterima dengan memiliki tingkat signifikansi yang cukup besar atau diterima, di mana setiap perubahan positif dalam tunjangan kinerja akan meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi sebagai mediator sebesar 0,194, dengan nilai t-statistik sebesar 6,778 (lebih besar dari 1,96) dan p-value sebesar 0,000 (kurang dari 0,05). Maka, variabel motivasi dalam model penelitian ini dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*) dimana nilai koefisien X_2 ke Z (0,515) signifikan dan Z ke Y (0,408) signifikan. Dalam selang kepercayaan 95%, besar pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi berada pada kisaran 0,152 hingga 0,273. Artinya, setiap kebijakan yang diambil oleh pemerintah dalam meningkatkan tunjangan kinerja akan mendorong motivasi pegawai yang berdampak pada peningkatan kinerja hingga 27,3%. Jika dilihat dari level struktural, hasil pengujian menunjukkan bahwa tunjangan

kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi sebagai mediator pada skala moderat ($\text{opsilon } v = 0,044 > 0,02$).

3. Evaluasi Kebaikan dan Kecocokan Model

PLS merupakan metode analisis SEM yang berbasis varian dan berfokus pada prediksi. Kriteria seperti R-square, Q-square, dan SRMR digunakan untuk mengevaluasi kecocokan model dan kemampuannya dalam memprediksi nilai variabel laten (Hair et al, 2019).

Tabel 4.16 R square dan Q Square

Variabel	R Square	Q Square
Kinerja Pegawai	0,776	0,707
Motivasi	0,588	0,586

Sumber : Hasil olahan data Smart PLS 4, 2024

Ukuran statistik R Square merupakan alat penting dalam analisis regresi yang menggambarkan seberapa besar variasi dari variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen atau variabel endogen lainnya dalam model yang sedang diteliti. Menurut Chin (1998), nilai R Square dapat diinterpretasikan dengan kategori yaitu 0,19 menunjukkan pengaruh yang rendah, 0,33 menunjukkan pengaruh yang moderat, dan 0,66 menunjukkan pengaruh yang tinggi. Penggunaan kriteria ini memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kekuatan hubungan antar variabel dalam model yang dianalisis.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengaruh bersama dari variabel kompetensi, tunjangan kinerja, dan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai mencapai 77,6% atau memiliki pengaruh yang tinggi. Ini menunjukkan

bahwa variabel-variabel tersebut berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja secara langsung terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 58,8%, yang masuk dalam kategori moderat. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi dan pemberian tunjangan kinerja yang memadai sebagai langkah strategis dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, perlu mempertimbangkan implementasi program yang terintegrasi, yang tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi tetapi juga pada penyediaan tunjangan yang sesuai dan memadai.

Q square merupakan ukuran yang penting dalam menilai akurasi prediksi, yang menunjukkan seberapa efektif perubahan pada variabel eksogen dan endogen dapat mempengaruhi variabel endogen. Ukuran ini berfungsi sebagai alat validasi dalam PLS, di mana Q square mengindikasikan seberapa baik model dapat memprediksi hasil yang diinginkan, yang dikenal sebagai *predictive relevance*. Nilai Q square yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang relevan. Menurut Hair et al. (2019), interpretasi nilai Q square dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu 0 menunjukkan pengaruh rendah, 0,25 menunjukkan pengaruh moderat, dan 0,50 menunjukkan pengaruh tinggi. Dalam konteks ini, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai Q square untuk variabel kinerja pegawai mencapai 0,707, yang jelas lebih

besar dari 0,50, menandakan adanya akurasi prediksi yang tinggi. Selain itu, nilai Q square untuk variabel kepuasan kerja juga menunjukkan hasil yang signifikan, yaitu 0,586, yang juga melebihi ambang batas 0,50, menegaskan bahwa model ini dapat diandalkan dalam memprediksi kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa baik kinerja pegawai maupun kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan variabel lain dalam model, yang mengindikasikan bahwa variabel-variabel ini saling mempengaruhi dan penting untuk dipertimbangkan dalam analisis lebih lanjut.

SRMR atau *Standardized Root Mean Square Residual* merupakan salah satu indikator penting dalam analisis model statistik yang digunakan untuk menilai sejauh mana model yang diusulkan cocok dengan data yang ada. Menurut Yamin (2022), nilai SRMR ini berfungsi sebagai ukuran kecocokan model, yang diartikan sebagai selisih antara matriks korelasi data yang diperoleh dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model. Seberapa baik model tersebut dalam merepresentasikan hubungan antar variabel yang diteliti. Dalam referensi yang diberikan oleh Hair et al. (2021), dinyatakan bahwa nilai SRMR yang berada di bawah 0,08 dianggap menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kecocokan yang baik.

Tabel 4.17 SRMR

	SRMR
Saturated model	0,071
Estimated model	0,071

Sumber : Hasil olahan data Smart PLS 4, 2024

Berdasarkan tabel 4.17 hasil pengolahan data yang diperoleh, estimasi model yang didapatkan adalah sebesar 0,071, yang menandakan bahwa model yang digunakan dalam analisis ini memiliki tingkat kecocokan yang dapat diterima dan cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut mampu menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian dengan cukup akurat. Dengan demikian, data empiris yang dihasilkan tidak hanya memberikan gambaran tentang keterkaitan antar variabel, tetapi juga memperkuat validitas model yang digunakan.

B. Pembahasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan variable independen yaitu kompetensi (X1) dan tunjangan kinerja (X2), variable mediasi yaitu motivasi (Z) dan variable dependen yaitu kinerja pegawai (Y).

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

1. Pembahasan Hipotesis 1

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Yang artinya bila pegawai memiliki kompetensi yang baik maka kinerja pegawai juga tinggi dan sebaliknya jika pegawai memiliki kompetensi yang rendah maka kinerja

pegawai juga akan rendah. Berdasarkan data, nilai path coefficient sebesar 0,198 dengan interval kepercayaan 95% menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi berkontribusi positif terhadap kinerja, dalam rentang pengaruh sebesar 0,128 hingga 0,268. Artinya, setiap peningkatan kompetensi dapat menambah kinerja pegawai antara 12,8% hingga 26,8%, yang menunjukkan kontribusi signifikan walaupun tergolong dalam pengaruh sedang. Oleh karena itu, organisasi dapat memprioritaskan peningkatan kompetensi sebagai langkah strategis untuk meningkatkan hasil kerja pegawai.

Nilai f-square sebesar 0,088 mengindikasikan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja cukup signifikan. Walaupun efeknya tidak terlalu besar, ini menunjukkan adanya nilai tambah dari kompetensi yang layak untuk dikembangkan lebih lanjut. Pengaruh sedang ini mungkin disebabkan oleh variabel lain yang juga berkontribusi pada kinerja, seperti lingkungan kerja, dukungan manajemen, dan motivasi pegawai. Motivasi bahkan seringkali diidentifikasi sebagai variabel intervening yang berperan penting dalam meningkatkan hubungan antara kompetensi dan kinerja (Arief, 2023), yang menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi perlu dipertimbangkan bersama.

Kompetensi didefinisikan sebagai kombinasi keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang memungkinkan seseorang untuk melakukan tugasnya dengan efektif. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik individu yang

menyebabkan kinerja yang efektif. Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis tetapi juga faktor interpersonal dan kecerdasan emosional yang mendukung kolaborasi dan keberhasilan individu dalam tim. Definisi ini diperkuat oleh Tjiptono (2020), yang menekankan pentingnya kompetensi yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sebagai penentu efektivitas kerja.

Dalam penelitian ini, kompetensi diukur melalui empat indikator utama yaitu pengetahuan, keterampilan, konsep diri, dan sifat, dengan masing-masing memiliki nilai loading faktor yang signifikan, yakni pengetahuan (0,866), keterampilan (0,873), konsep diri (0,906), dan sifat (0,891). Di antara indikator-indikator ini, konsep diri menonjol sebagai indikator terkuat, menunjukkan bahwa keyakinan dan persepsi diri pegawai dalam menjalankan tugas sangat penting bagi kinerja. Penguatan konsep diri pegawai melalui program yang mendukung kepercayaan diri dan sikap proaktif menjadi fokus yang perlu diperhatikan oleh organisasi.

Menurut Armstrong (2019), kompetensi adalah salah satu faktor utama yang menentukan kinerja. Armstrong menyatakan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menjalankan tugas secara efektif dan menyelesaikan masalah dengan lebih baik. Pengembangan kompetensi yang terus menerus, terutama melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan praktis, mendukung kinerja yang lebih produktif dan efisien. Di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, peningkatan program pelatihan di bidang yang relevan dengan

tugas dan tanggung jawab pegawai merupakan langkah penting untuk memastikan kompetensi pegawai terus berkembang sesuai tuntutan pekerjaan.

Analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa, meskipun tingkat kompetensi pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan cukup baik, masih terdapat ruang untuk perbaikan, khususnya dalam aspek pengetahuan dan keterampilan teknis. Tingkat pengetahuan yang memadai memungkinkan pegawai memahami tanggung jawab mereka dengan lebih baik, sementara keterampilan teknis membantu dalam implementasi praktis tugas. Selain itu, penguatan konsep diri dan pengembangan sifat-sifat seperti ketekunan dan kepercayaan diri perlu dioptimalkan agar pegawai lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan dengan sikap positif dan proaktif.

Kompetensi terbukti berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja. Penelitian Priyanto dan Wulandari (2020) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di sektor publik sangat mempengaruhi responsivitas dan efektivitas kerja. Penelitian lainnya oleh Wijaya dan Purnama (2021) menemukan bahwa pegawai di sektor kesehatan yang memiliki kompetensi tinggi lebih mampu memberikan pelayanan berkualitas. Namun, berbeda dengan penelitian oleh Ahmad dan Fauziah (2021), yang menemukan bahwa dalam sektor keuangan, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, faktor seperti beban kerja dan insentif lebih memengaruhi hasil kerja. Ini menandakan

pentingnya mempertimbangkan perbedaan sektor dalam analisis kompetensi.

Secara umum, penelitian terdahulu memperkuat kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini sudah sesuai dengan deskripsi responden penelitian berdasarkan pendidikan terakhir dengan rata-rata pegawai Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan adalah lulusan Sarjana dengan total 195 pegawai atau sekitar 63,9% dari total responden. Tingkat pendidikan ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah memperoleh dasar pengetahuan yang baik dan memiliki potensi untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan profesional mereka melalui pelatihan dan pengembangan lebih lanjut. Dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi, pegawai cenderung memiliki kemampuan belajar yang lebih baik dan lebih siap untuk mengikuti program pengembangan kompetensi yang ditawarkan oleh organisasi. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, penghargaan, dan motivasi memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, sehingga perlu mendapat perhatian dalam strategi pengembangan pegawai.

Upaya peningkatan kompetensi pegawai dapat difokuskan melalui penciptaan budaya belajar dalam organisasi. Pelatihan yang terstruktur dan dukungan dari manajemen dapat memotivasi pegawai untuk terus mengembangkan keterampilan mereka. Khusus untuk meningkatkan pengetahuan, organisasi dapat memberikan akses ke sumber daya

pendidikan dan informasi terkini. Sedangkan untuk meningkatkan keterampilan, pelatihan teknis secara berkelanjutan sangat diperlukan agar pegawai mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan prosedur kerja baru.

Secara keseluruhan, kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, dan peningkatannya berpotensi untuk meningkatkan hasil kerja secara signifikan. Dengan pendekatan pengembangan yang tepat, kelemahan pada indikator kompetensi tertentu, seperti rendahnya pengetahuan atau konsep diri, dapat diatasi. Upaya ini diharapkan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Pembahasan Hipotesis 2

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Dengan nilai path coefficient sebesar 0,378 dan hasil uji statistik t-statistic 8,032 (lebih besar dari batas 1,96) serta p-value 0,000, hubungan ini terbukti signifikan. Ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja, yang merupakan insentif berbasis kinerja, memainkan peran penting dalam

mendorong kinerja pegawai yang optimal dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Tunjangan kinerja menurut Perbup Bolaang Mongondow Selatan No. 1 Tahun 2024 didefinisikan sebagai insentif finansial yang diberikan atas pencapaian kinerja, kontribusi, dan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas. Beberapa ahli juga mendukung peran tunjangan dalam peningkatan motivasi dan produktivitas. Menurut Hakim (2020), tunjangan kinerja memberikan apresiasi yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, bukan hanya sebagai kompensasi finansial. Surya (2021) menguatkan pandangan ini dengan menyatakan bahwa tunjangan kinerja mendorong pegawai mencapai standar tertentu, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Tujuan utama pemberian tunjangan kinerja adalah memberikan dorongan tambahan kepada pegawai untuk mencapai kinerja optimal serta menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Rachman dan Widjaja (2022), tunjangan kinerja bertujuan untuk mengurangi tingkat absensi, meningkatkan loyalitas, dan membangun komitmen pegawai terhadap pekerjaan. Selain itu, tunjangan kinerja berperan menciptakan rasa keadilan dengan memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi individu dan tim dalam pencapaian target organisasi.

Dalam penelitian ini, empat indikator utama diidentifikasi sebagai komponen tunjangan kinerja sesuai Perbup Bolaang Mongondow Selatan

No. 1 Tahun 2024, yaitu beban kerja, prestasi kerja, tempat bertugas, dan kondisi kerja. Indikator ini mencerminkan kriteria penilaian yang signifikan, dengan nilai loading factor berturut-turut: beban kerja (0,864), prestasi kerja (0,796), tempat bertugas (0,925), dan kondisi kerja (0,899). Tempat bertugas menunjukkan nilai tertinggi, mengindikasikan bahwa lokasi kerja memiliki pengaruh besar terhadap persepsi pegawai mengenai tunjangan yang mereka terima.

Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa indikator prestasi kerja masih lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan berbasis prestasi kerja kurang memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kemungkinan penyebabnya adalah persepsi pegawai bahwa tunjangan tersebut belum memadai atau faktor non-finansial seperti lingkungan kerja dan dukungan manajerial lebih berperan dalam motivasi mereka. Hal ini didukung oleh Rahmawati dan Prasetyo (2019) yang menemukan bahwa, dalam konteks pemerintahan, tunjangan yang sesuai meningkatkan motivasi kerja.

Untuk meningkatkan efektivitas tunjangan kinerja, perlu adanya penyelarasan tunjangan dengan pencapaian prestasi kerja yang lebih konkret. Studi oleh Putra (2019) mengungkap bahwa tunjangan berbasis prestasi dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan. Di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, implementasi target kerja individu yang disertai tunjangan berbasis target berpotensi memotivasi

pegawai untuk mencapai hasil optimal sehingga dapat mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan analisis data di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, tunjangan kinerja yang ada umumnya dianggap memadai, namun masih ada ruang untuk peningkatan terutama dalam aspek keadilan pembagian tunjangan. Pegawai yang bertugas di daerah terpencil atau yang menghadapi beban kerja lebih tinggi sebaiknya menerima tunjangan yang disesuaikan dengan kondisi spesifik pekerjaan mereka. Transparansi dalam manajemen tunjangan kinerja juga diperlukan untuk membangun persepsi keadilan yang kuat di antara para pegawai.

Agar tunjangan kinerja efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, pemerintah daerah perlu memperhatikan dua faktor utama: keadilan dalam alokasi tunjangan dan konsistensi penerapan kebijakan. Keadilan dalam pemberian tunjangan perlu mempertimbangkan kontribusi, tingkat kesulitan tugas, serta lokasi kerja masing-masing pegawai. Tunjangan kinerja sering kali ditentukan berdasarkan jabatan atau tingkat golongan, di mana pegawai dengan golongan lebih tinggi biasanya menerima tunjangan lebih besar karena beban dan tanggung jawab yang lebih kompleks. Golongan atau level jabatan mencerminkan posisi dan tanggung jawab kerja yang berbeda, yang biasanya berhubungan langsung dengan besarnya tunjangan kinerja yang diterima. Dengan demikian, melihat data responden berdasarkan golongan dapat memberikan gambaran apakah tunjangan kinerja yang diberikan telah sesuai dan cukup untuk memotivasi mereka

sesuai tingkat jabatan dan kontribusinya. Di sisi lain, konsistensi kebijakan penting untuk memastikan bahwa tunjangan kinerja tidak hanya didasarkan pada jabatan formal, tetapi juga memperhitungkan kinerja aktual pegawai.

Secara keseluruhan, tunjangan kinerja memiliki peran signifikan dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Pemerintah daerah perlu melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap kebijakan tunjangan, menyesuaikannya dengan perubahan dalam beban kerja dan kondisi operasional. Langkah ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas.

3. Pembahasan Hipotesis 3

Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga (H_3), nilai path coefficient sebesar 0,325 mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi pegawai berdampak pada peningkatan motivasi mereka. Hasil uji statistik menunjukkan t-statistic sebesar 6,454 yang lebih besar dari 1,96 dan p-value sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dari 0,05. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh kompetensi terhadap motivasi signifikan secara statistik, dengan interval kepercayaan

95% antara 0,240 hingga 0,407. Meski pengaruh ini dikategorikan sebagai pengaruh sedang dengan nilai f-square sebesar 0,149, kompetensi tetap memegang peran substansial dalam peningkatan motivasi kerja.

Kompetensi didefinisikan sebagai serangkaian kemampuan pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang memungkinkan pencapaian kinerja yang diharapkan (Spencer & Spencer, 1993). Spencer menjelaskan bahwa kompetensi memiliki beberapa indikator, termasuk kecakapan, pengalaman, kemampuan komunikasi, dan pemecahan masalah yang efektif. Menurut teori ERG (Existence, Relatedness, Growth) yang dikembangkan oleh Alderfer (1972), kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik. Pegawai yang merasa mampu dan berdaya dalam pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan utama pengembangan kompetensi pegawai adalah untuk meningkatkan efektivitas kerja dan rasa percaya diri dalam menjalankan tugas. Dalam konteks teori ERG, kompetensi memenuhi kebutuhan pertumbuhan (growth) pegawai yang berhubungan dengan kemampuan mereka untuk berkembang secara pribadi dan profesional (Surya, 2021). Dengan memiliki kemampuan yang cukup, pegawai dapat mengekspresikan potensi penuh mereka, dan ini berujung pada kepuasan kerja yang lebih besar dan motivasi untuk berkontribusi lebih bagi

organisasi. Beberapa ahli juga mengungkapkan bahwa pegawai dengan keterampilan tinggi cenderung lebih termotivasi untuk mencapai target kerja yang lebih optimal (Hakim, 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan masih dapat ditingkatkan lebih jauh. Meskipun pengaruhnya terhadap motivasi adalah positif, peningkatan motivasi melalui kompetensi tidak sekuat pengaruh yang dihasilkan oleh tunjangan kinerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh persepsi pegawai yang cenderung memprioritaskan insentif finansial dibandingkan dengan pengembangan kompetensi jangka panjang. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk mempromosikan pengembangan kompetensi sebagai bagian integral dari upaya peningkatan motivasi kerja pegawai.

Berbagai strategi dapat diterapkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, termasuk pelatihan rutin, workshop, serta pendampingan intensif. Akses yang lebih luas terhadap sumber daya dan kesempatan pengembangan akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Putra (2019) menekankan bahwa pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan tingkat kompetensi yang lebih tinggi, yang berimplikasi pada peningkatan motivasi dan komitmen kerja. Pemerintah daerah dapat memfasilitasi pelatihan ini sebagai langkah awal untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi peningkatan motivasi pegawai.

Analisis data di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan menunjukkan bahwa kompetensi pegawai umumnya cukup memadai, namun belum optimal dalam mempengaruhi motivasi secara maksimal. Pegawai yang bekerja di wilayah terpencil khususnya, memerlukan perhatian tambahan dalam pengembangan kompetensi, seperti program pelatihan yang disesuaikan dengan tantangan lokal. Pemerintah daerah dapat meningkatkan aksesibilitas dan kualitas pelatihan untuk semua pegawai OPD, sehingga pengembangan kompetensi dapat merata di seluruh wilayah.

Selain itu, pemerintah juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor non-finansial yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi. Menurut Rahmawati dan Prasetyo (2019), kompetensi yang lebih tinggi menghasilkan kepuasan intrinsik, khususnya dalam pekerjaan yang memerlukan tanggung jawab tinggi. Ketika kompetensi pegawai ditingkatkan, mereka akan merasa lebih siap dan percaya diri dalam menangani tugas-tugas yang kompleks, yang berujung pada peningkatan motivasi kerja secara menyeluruh.

Berdasarkan situasi yang ada di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, diketahui bahwa kompetensi dasar pegawai sudah baik, namun ada potensi yang masih dapat dikembangkan. Penguatan kompetensi di bidang-bidang yang terkait langsung dengan pekerjaan utama pegawai, seperti manajemen waktu, keterampilan teknis, dan kemampuan komunikasi, akan memberi mereka kepercayaan diri dan motivasi yang

lebih besar. Pemerintah daerah diharapkan mampu memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian dari budaya kerja di OPD.

Beberapa penelitian menunjukkan hasil berbeda terkait hubungan antara kompetensi dan motivasi. Misalnya, Kurniawan dan Firdaus (2023) dalam *International Journal of Public Administration* menemukan bahwa kompetensi tidak selalu memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi di instansi pemerintah. Penelitian ini menyatakan bahwa meskipun kompetensi tinggi, motivasi pegawai lebih kuat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti penghargaan dan lingkungan kerja. Hanifah dan Haryanto (2024) juga menemukan bahwa dalam sektor swasta, kompetensi bukanlah faktor utama peningkatan motivasi; insentif dan lingkungan kerja yang kondusif lebih dominan mempengaruhi motivasi karyawan.

Secara keseluruhan, kompetensi merupakan faktor penting dalam mempengaruhi motivasi kerja. Kompetensi sering kali berkaitan erat dengan latar belakang pendidikan, karena pendidikan formal adalah salah satu faktor utama yang membentuk pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman dasar seorang pegawai. Pegawai dengan pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki kompetensi yang lebih baik, yang pada gilirannya dapat memengaruhi tingkat motivasi mereka dalam bekerja. Pendidikan yang lebih tinggi dapat menumbuhkan rasa percaya diri, meningkatkan pemahaman mengenai tugas, dan memungkinkan pegawai untuk lebih termotivasi dalam mencapai hasil yang baik. Tetapi, untuk mencapai pengaruh yang optimal, kompetensi pegawai harus didukung

oleh strategi pengembangan yang berkelanjutan, sesuai dengan kebutuhan spesifik pegawai dan organisasi. Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan dapat memfasilitasi pengembangan kompetensi pegawai melalui program pelatihan yang relevan serta evaluasi yang sistematis. Dengan pendekatan ini, kompetensi pegawai dapat menjadi penggerak utama dalam meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja di lingkungan OPD.

4. Pembahasan Hipotesis 4

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap motivasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Hasil uji statistik memperlihatkan bahwa nilai path coefficient sebesar 0,515 dengan t-statistic 11,104 dan p-value 0,000 membuktikan adanya pengaruh yang sangat kuat dan signifikan antara tunjangan kinerja dan motivasi. Tingginya pengaruh ini didukung oleh rentang confidence interval 95% antara 0,436 hingga 0,590, serta nilai f-square 0,372, yang menempatkan tunjangan kinerja sebagai faktor dominan dalam meningkatkan motivasi pegawai.

Teori ERG (Existence, Relatedness, Growth) dari Alderfer (1972) relevan untuk memahami mekanisme bagaimana tunjangan kinerja berpengaruh pada motivasi pegawai. Teori ini menyederhanakan hierarki kebutuhan Maslow menjadi tiga kategori yaitu kebutuhan eksistensi

(existence), hubungan (relatedness), dan pertumbuhan (growth). Kebutuhan eksistensi mencakup kesejahteraan dasar, termasuk keamanan finansial, yang erat kaitannya dengan tunjangan kinerja. Dengan adanya tunjangan yang memadai, kebutuhan dasar pegawai terpenuhi, memungkinkan mereka untuk merasa lebih aman dan fokus pada pekerjaan. Hal ini berlanjut pada pemenuhan kebutuhan hubungan dan pertumbuhan yang menjadi sumber motivasi intrinsik (Alderfer, 1969).

Pengertian tunjangan kinerja sendiri adalah bentuk penghargaan finansial yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kinerja mereka. Menurut Wirawan (2020), tunjangan ini termasuk dalam kategori motivasi eksternal yang efektif, mendorong pegawai mencapai hasil kerja optimal. Dalam konteks OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, pemberian tunjangan ini menjadi penting untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi pegawai. Sesuai Peraturan Bupati Nomor 1 Tahun 2024, tunjangan kinerja bertujuan untuk memastikan pemenuhan kebutuhan dasar pegawai sehingga mereka lebih fokus dan produktif dalam memberikan layanan publik.

Penelitian sebelumnya mendukung pengaruh signifikan tunjangan kinerja terhadap motivasi. Menurut Rahardjo (2021), tunjangan yang adil dapat meningkatkan motivasi pegawai dengan memberikan rasa dihargai dan diakui atas kerja keras mereka. Penelitian Ahmad dan Rahman (2019) menunjukkan bahwa insentif finansial berperan penting dalam memotivasi pegawai pemerintah untuk bekerja lebih baik. Temuan serupa oleh Saputra

(2019) juga menegaskan bahwa tunjangan kinerja memberikan rasa aman finansial yang penting bagi motivasi intrinsik, sehingga pegawai lebih giat dalam bekerja.

Namun, penelitian lain menunjukkan hasil berbeda. Putra dan Dewi (2020) menemukan bahwa tunjangan kinerja tidak selalu berdampak signifikan terhadap motivasi, terutama jika pegawai merasa lebih terpengaruh oleh faktor lingkungan kerja atau kesempatan pengembangan karier. Kondisi ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak hanya bergantung pada tunjangan finansial, tetapi juga pada aspek-aspek non-finansial.

Pada OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, hasil penelitian ini mendukung teori ERG bahwa tunjangan kinerja yang sesuai kebutuhan eksistensi dapat meningkatkan motivasi pegawai. Berdasarkan Perbup Nomor 1 Tahun 2024, tunjangan ini memberikan penghargaan finansial yang memberikan rasa aman serta apresiasi atas kinerja pegawai, meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai standar yang lebih tinggi. Namun, data juga menunjukkan bahwa upaya peningkatan tunjangan perlu dibarengi dengan perbaikan sistem evaluasi dan kriteria yang objektif serta transparan, sehingga pegawai mengetahui apa yang diharapkan dan bagaimana penilaian kinerja dilakukan.

Tantangan lain di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan adalah pemahaman pegawai mengenai prosedur penilaian dan skema tunjangan. Sebagian besar pegawai, terutama yang bekerja di wilayah terpencil,

merasa kurang informasi mengenai dasar perhitungan tunjangan kinerja mereka. Penyebaran informasi yang lebih komprehensif di seluruh OPD dapat membantu meningkatkan motivasi dengan menunjukkan hubungan langsung antara pencapaian kinerja dan tunjangan yang diterima.

Kondisi ini juga memperlihatkan pentingnya penyesuaian tunjangan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban masing-masing pegawai. Menurut Hasanah dan Wahyudi (2022), tunjangan yang diberikan secara proporsional berdasarkan tingkat kesulitan pekerjaan akan lebih efektif dalam memotivasi pegawai. Pemerintah daerah perlu mempertimbangkan tingkat tanggung jawab dalam menentukan tunjangan agar lebih relevan dan mendukung peningkatan produktivitas.

Langkah optimalisasi lainnya adalah pelatihan yang terkait langsung dengan kriteria penilaian kinerja. Prasetyo (2023) menyarankan agar tunjangan kinerja didukung dengan program pelatihan agar pegawai memahami keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai target. Dengan pelatihan yang disesuaikan dengan kriteria tunjangan, pegawai akan lebih memahami tanggung jawab mereka serta tuntutan kinerja, sehingga motivasi intrinsik mereka juga meningkat.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa tunjangan kinerja mempengaruhi motivasi pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Meskipun sudah terbukti efektif, peningkatan tunjangan kinerja perlu diiringi dengan transparansi, objektivitas, dan proporsionalitas dalam penilaian. Dengan memperkuat sistem tunjangan

kinerja yang ada, diharapkan dapat tercipta lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan motivasi dan produktivitas.

5. Pembahasan Hipotesis 5

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Hasil pengujian hipotesis kelima (H_5) yang menguji hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan menunjukkan hasil yang sangat signifikan, dengan nilai path coefficient sebesar 0,408. Nilai ini mengindikasikan adanya pengaruh positif yang kuat antara motivasi dan kinerja pegawai. T-statistic yang sangat tinggi, yaitu 8,976, serta p-value yang jauh lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), mengonfirmasi bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai ini signifikan secara statistik. Selain itu, interval kepercayaan 95% yang berkisar antara 0,332 hingga 0,483 menunjukkan bahwa peningkatan motivasi pegawai dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja mereka. Hal ini semakin diperkuat dengan nilai f-square sebesar 0,306, yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai di OPD tersebut.

Motivasi kerja, menurut teori motivasi ERG yang dikemukakan oleh Alderfer (1972), terdiri dari tiga tingkat kebutuhan: kebutuhan eksistensi (keamanan fisik dan finansial), kebutuhan hubungan (interaksi sosial), dan kebutuhan pertumbuhan (pengembangan diri). Dalam konteks pegawai di

OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, pemenuhan kebutuhan eksistensi seperti kesejahteraan finansial memberikan dasar yang kokoh bagi pegawai untuk fokus pada pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti pengembangan diri dan peningkatan hubungan sosial di tempat kerja. Hal ini berimplikasi pada peningkatan kinerja, karena pegawai yang termotivasi akan berusaha mencapai standar kinerja yang lebih tinggi dan lebih efisien.

Penelitian-penelitian sebelumnya (Ahmad & Rahman, 2019; Saputra, 2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Rahardjo (2021) menegaskan bahwa penghargaan atas kinerja dan pengakuan yang diberikan kepada pegawai berperan besar dalam meningkatkan semangat kerja mereka. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk berkembang dan merasa dihargai, lebih berpengaruh dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai dibandingkan dengan motivasi yang berasal dari faktor eksternal.

Teori motivasi Herzberg (1959) juga memberikan pemahaman penting terkait hubungan motivasi dan kinerja. Herzberg membedakan antara faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, dan faktor higiene, seperti gaji dan tunjangan, yang hanya mencegah ketidakpuasan. Meskipun faktor higiene tetap penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif,

faktor motivator menjadi kunci utama dalam mencapai kinerja yang optimal, karena memberikan kepuasan jangka panjang dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) No. 6 Tahun 2022, indikator kinerja pegawai meliputi kuantitas, kualitas, waktu, biaya, orientasi layanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Keberhasilan pegawai dalam memenuhi indikator-indikator ini sangat bergantung pada tingkat motivasi yang mereka miliki. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih fokus pada peningkatan kualitas kerja dan memberikan pelayanan yang lebih baik, sesuai dengan harapan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan motivasi pegawai agar tercapai kinerja yang optimal.

Hasil penelitian di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama dalam hal kualitas kerja dan orientasi layanan. Pegawai yang merasa termotivasi akan berusaha meningkatkan kualitas pekerjaan mereka, memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, dan berkomitmen lebih tinggi terhadap tujuan organisasi. Selain itu, motivasi juga berperan dalam meningkatkan inisiatif kerja dan kerja sama, yang merupakan indikator penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja di instansi pemerintah.

Namun, meskipun motivasi telah terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, masih terdapat beberapa area yang perlu ditingkatkan. Salah satu tantangan utama adalah pengembangan motivasi intrinsik pegawai. Motivasi intrinsik yang berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai tetap termotivasi dalam jangka panjang, meskipun insentif eksternal seperti gaji dan tunjangan diberikan. Pemerintah daerah perlu fokus pada pengembangan faktor-faktor yang dapat memperkuat motivasi intrinsik, seperti pemberian tantangan kerja, pengakuan atas prestasi, dan kesempatan untuk pengembangan diri.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan karir pegawai juga menjadi hal yang perlu diperhatikan. Pelatihan yang terkait langsung dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat membantu pegawai untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan memberikan pelatihan yang relevan, pegawai akan merasa lebih percaya diri dan lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih besar terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Saputra (2020) yang menemukan bahwa pelatihan yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Transparansi dalam penilaian kinerja juga merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan. Pegawai perlu memahami dengan jelas bagaimana kinerja mereka diukur dan apa yang diharapkan dari mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan memberikan kriteria yang jelas dan objektif dalam penilaian kinerja, pemerintah dapat mengurangi

ketidakpastian di kalangan pegawai dan meningkatkan rasa keadilan, yang pada gilirannya dapat memperkuat motivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, terdapat tantangan dalam menyebarkan informasi mengenai prosedur dan kriteria penilaian kinerja, terutama di daerah-daerah terpencil. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu meningkatkan komunikasi dan distribusi informasi mengenai kebijakan motivasi dan penilaian kinerja. Hal ini akan memastikan bahwa semua pegawai memiliki pemahaman yang sama mengenai ekspektasi kinerja dan prosedur yang berlaku, sehingga mereka dapat memfokuskan upaya mereka pada peningkatan kinerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa meskipun motivasi pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, masih terdapat potensi perbaikan yang perlu dilakukan dalam implementasi kebijakan motivasi. Untuk itu, pemerintah daerah harus lebih memperhatikan pengembangan motivasi intrinsik, transparansi dalam penilaian kinerja, dan peningkatan akses informasi kepada seluruh pegawai. Langkah-langkah ini akan memastikan bahwa pegawai tetap termotivasi dan dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa motivasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Namun, untuk mencapai hasil yang lebih optimal, penting bagi pemerintah untuk memberikan

perhatian lebih pada faktor-faktor yang dapat memperkuat motivasi intrinsik pegawai, seperti pelatihan, pengembangan karir, dan transparansi dalam penilaian kinerja. Dengan memperhatikan langkah-langkah tersebut, diharapkan pegawai dapat tetap termotivasi dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

6. Pembahasan Hipotesis 6

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi parsial. Penelitian ini menemukan bahwa peningkatan kompetensi dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai faktor penguat, yang menunjukkan efek mediasi parsial. Berdasarkan teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik individu yang memengaruhi kinerja kerja. Teori ini menunjukkan bahwa kompetensi bukan hanya atribut individu tetapi juga aspek yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan produktivitas. Ketika pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, mereka cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas, sehingga meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaik. Hal ini tercermin pada koefisien jalur sebesar 0,120 dan nilai t-statistik 5,258 yang signifikan.

Motivasi dalam penelitian ini diukur menggunakan kerangka teori motivasi ERG (Existence, Relatedness, Growth) yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer. Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia terdiri dari kebutuhan eksistensi, hubungan sosial, dan pertumbuhan. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung merasa dihargai (kebutuhan eksistensi), mempererat hubungan sosial dalam organisasi (kebutuhan hubungan), dan mengalami pertumbuhan diri dalam pekerjaan. Dengan demikian, motivasi menjadi salah satu penggerak penting yang dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Motivasi berperan sebagai mediator parsial, dengan nilai koefisien jalur yang menunjukkan bahwa meskipun pengaruh kompetensi terhadap kinerja signifikan secara langsung, motivasi tetap berperan dalam memperkuat hubungan ini.

Selanjutnya, Permenpan No. 6 Tahun 2022 menegaskan pentingnya pengelolaan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) yang berbasis sistem merit. Permenpan ini menekankan bahwa pengelolaan kinerja harus memperhatikan integritas, profesionalisme, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka. Penelitian ini mendukung hal tersebut dengan menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi tidak hanya berfokus pada aspek teknis tetapi juga pada aspek perilaku yang diukur dengan motivasi kerja. Penguatan motivasi pegawai, sesuai peraturan tersebut, dapat meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas.

Di lapangan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan kompetensi yang lebih tinggi memiliki kinerja yang lebih baik, terutama ketika motivasi mereka dikelola dengan baik. Namun, motivasi sebagai mediator memberikan kontribusi yang masih relatif kecil, dengan nilai epsilon ν sebesar 0,018. Hal ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja tidak hanya dapat bergantung pada peningkatan kompetensi saja tetapi juga perlu diimbangi dengan strategi untuk meningkatkan motivasi, seperti insentif kerja, penghargaan, dan pengakuan.

Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Supriyadi et al. (2020), menemukan bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam sektor publik. Namun, mereka juga mencatat bahwa faktor-faktor eksternal seperti dukungan manajerial dan lingkungan kerja yang kondusif turut berpengaruh. Hasil ini relevan dengan penelitian ini, yang menunjukkan bahwa walaupun motivasi memainkan peran penting, kontribusinya dalam model ini berskala rendah hingga moderat.

Dari perspektif kebijakan, pemerintah perlu mengambil langkah-langkah konkret untuk memperkuat motivasi pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan yang lebih adaptif serta penghargaan berbasis kinerja. Hal ini dapat meningkatkan motivasi internal pegawai untuk mencapai target kinerja yang lebih tinggi. Pegawai juga harus terus meningkatkan kompetensi mereka melalui pelatihan, pembelajaran mandiri, dan keterlibatan aktif dalam program pengembangan karir.

Sebaliknya, dari sisi organisasi, strategi berbasis meritokrasi dapat diimplementasikan lebih baik dengan memperhatikan faktor motivasi. Pengembangan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan keterlibatan pegawai dapat menjadi katalisator dalam meningkatkan kinerja mereka. Studi lain yang dilakukan oleh Nurhadi (2021) menunjukkan bahwa pengakuan dan penghargaan atas pencapaian pegawai memiliki dampak positif dalam meningkatkan motivasi kerja mereka, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas.

Para ahli seperti Robbins dan Judge (2022) menekankan bahwa motivasi kerja tidak dapat dipandang sebagai elemen yang berdiri sendiri tetapi harus ditempatkan dalam konteks yang lebih luas, termasuk pengelolaan kompetensi dan dukungan organisasi. Motivasi yang dikelola dengan baik dapat memperkuat efek kompetensi pada kinerja pegawai, meskipun tidak sekuat yang diharapkan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa peningkatan kompetensi pegawai perlu diiringi dengan pengelolaan motivasi yang tepat. Ini menciptakan sinergi yang mampu mendorong kinerja optimal. Pemerintah dan lembaga terkait harus terus mendorong pengembangan kompetensi dan motivasi pegawai untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan berdaya saing tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

7. Pembahasan Hipotesis 7

Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel mediasi parsial. Berdasarkan hasil pengujian, setiap perubahan positif dalam tunjangan kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai, di mana motivasi menjadi pendorong yang memperkuat hubungan ini. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,194, nilai t-statistik 6,778, dan p-value 0,000. Artinya, terdapat pengaruh signifikan dari tunjangan kinerja terhadap motivasi yang pada gilirannya memengaruhi kinerja pegawai secara positif.

Tunjangan kinerja, sebagaimana diatur dalam Perbup Bolaang Mongondow Selatan No. 1 Tahun 2024, didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan oleh pemerintah kepada pegawai berdasarkan hasil kerja dan pencapaian target kinerja tertentu. Peraturan ini menegaskan pentingnya tunjangan kinerja sebagai instrumen untuk mendorong produktivitas pegawai. Penelitian ini memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang optimal dapat memengaruhi motivasi kerja pegawai secara signifikan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Motivasi dalam penelitian ini menggunakan teori motivasi ERG (Existence, Relatedness, Growth) dari Clayton Alderfer, yang menyatakan

bahwa kebutuhan manusia terbagi menjadi kebutuhan eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan. Peningkatan tunjangan kinerja memenuhi kebutuhan eksistensi pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan finansial mereka. Selain itu, tunjangan yang kompetitif juga dapat mempererat hubungan sosial melalui pengakuan atas kontribusi pegawai, serta mendukung pertumbuhan karier mereka. Hal ini menciptakan motivasi intrinsik yang dapat mendorong kinerja lebih tinggi.

Pengaruh motivasi sebagai mediator dalam hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa motivasi memainkan peran penting meskipun hanya bersifat mediasi parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien X2 ke Z sebesar 0,515 dan Z ke Y sebesar 0,408, yang menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki dampak langsung yang signifikan, namun tetap diperkuat oleh peran motivasi. Efek mediasi motivasi pada skala moderat dengan nilai epsilon v sebesar 0,044 menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya signifikan, kontribusi motivasi tidak mendominasi.

Permenpan No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil menegaskan pentingnya pengelolaan kinerja yang berbasis sistem merit. Dalam konteks ini, tunjangan kinerja menjadi salah satu instrumen penting untuk mendorong produktivitas dan komitmen pegawai. Dengan memberikan penghargaan yang sesuai atas kinerja yang dicapai, pemerintah dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas layanan publik.

Di lapangan, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan tunjangan kinerja telah memberikan dampak positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Namun, tantangan yang dihadapi adalah memastikan bahwa tunjangan ini diberikan secara adil dan transparan serta berhubungan langsung dengan hasil kinerja. Beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Ramadhani et al. (2020), menunjukkan bahwa tunjangan kinerja yang tidak merata atau tidak transparan dapat menurunkan motivasi dan menyebabkan ketidakpuasan di kalangan pegawai.

Dari perspektif organisasi, motivasi berperan penting dalam memediasi hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja. Beberapa ahli seperti Herzberg (2021) menunjukkan bahwa faktor motivasional seperti penghargaan dan pengakuan memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penting untuk mengelola motivasi pegawai dengan baik melalui kebijakan tunjangan yang berorientasi pada pencapaian kinerja.

Pegawai, di sisi lain, perlu memahami bahwa tunjangan kinerja diberikan sebagai penghargaan atas kontribusi dan produktivitas mereka. Hal ini membutuhkan komitmen dan dedikasi yang lebih besar dari pegawai dalam melaksanakan tugas mereka. Pemerintah harus memastikan bahwa kebijakan tunjangan ini berjalan dengan baik, sesuai dengan kriteria kinerja yang telah ditetapkan, serta didukung oleh mekanisme evaluasi yang transparan.

Sebagai rekomendasi, pemerintah dan organisasi perlu terus meningkatkan pengelolaan tunjangan kinerja, dengan memastikan bahwa sistem penghargaan yang ada benar-benar mendukung peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai penguat dalam hubungan ini, sehingga perlu dioptimalkan melalui pendekatan holistik yang melibatkan pelatihan, pengakuan, dan penghargaan berbasis kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

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

Secara keseluruhan, hasil ini mendukung teori-teori terkait, seperti teori ERG, yang menjelaskan bahwa motivasi dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara variabel lain (kompetensi dan tunjangan) dan kinerja pegawai.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya dilakukan di OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke instansi atau wilayah lain.
2. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner, yang dapat membatasi pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.
3. Tidak semua variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dianalisis, sehingga ada faktor lain yang mungkin juga berperan namun tidak termasuk dalam penelitian ini.
4. Penelitian ini mengukur kinerja pegawai berdasarkan persepsi subjektif responden, yang mungkin mengandung bias.

C. Implikasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis dan teoretis:

1. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi OPD di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai. Implikasi praktis lainnya adalah perlunya pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, penyediaan tunjangan kinerja yang kompetitif, dan penerapan strategi peningkatan motivasi agar pegawai lebih produktif.

2. Implikasi Teoretis

Penelitian ini mendukung teori-teori yang menyatakan bahwa kompetensi dan tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga menambahkan wawasan baru pada bidang studi terkait pengaruh kompetensi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja di sektor pemerintahan daerah, terutama pada OPD di Indonesia.

3. Implikasi Kebijakan:

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan terkait tunjangan kinerja pegawai dan program pengembangan kompetensi, sesuai dengan PermenPAN-RB No. 6 Tahun 2022.

D. Saran-saran

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya dan untuk OPD di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan:

1. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

a) Memperluas Lingkup Penelitian

Penelitian selanjutnya disarankan untuk dilakukan di daerah atau sektor yang berbeda untuk menguji apakah hasil yang sama dapat ditemukan di lingkungan yang berbeda.

b) Pendekatan Kualitatif untuk Pendalaman

Disarankan agar penelitian di masa depan menggunakan pendekatan kualitatif atau campuran (mixed-method) untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang motivasi dan kinerja pegawai.

c) Penelitian tentang Faktor Eksternal

Meneliti faktor-faktor eksternal seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan kondisi lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

2. Saran untuk OPD Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan

a) Meningkatkan Program Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

OPD disarankan untuk menyediakan pelatihan yang relevan dan berkelanjutan secara berkala untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar kinerja mereka tetap optimal.

b) Memberikan Tunjangan Kinerja yang Kompetitif.

Kebijakan tunjangan kinerja disesuaikan dengan kebutuhan aktual pegawai, serta adanya peninjauan rutin untuk memastikan bahwa tunjangan tersebut efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

c) Membangun Sistem Penghargaan yang Memotivasi

Mengimplementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja yang transparan dan adil untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47-62.
- Afandi, F. T., & Veritia, V. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Aditama Inovasi Asia Di Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(3), 200-215.
- Agustina, F., & Anshori, M. I. (2024). Peran Kompetensi Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berkah Industri Mesin Angkat (BIMA) Surabaya. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 82-93.
- Akbar, A., & Jackson, M. (2019). Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Cabang Golden Trade Medan. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 3(1).
- Anwar, M. (2021). Motivasi sebagai Mediator antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(1), 20-35.
- Ardiyanti, L., & Wahyudi, R. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi Pemerintahan di Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 12(3), 215-227.
- Armada, M., & Heryanda, K. (2020). Kompetensi, Kompensasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45-60.
- Astono, A. D., Turmudhi, A., & Astohar, A. (2020, November). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi Pada Primer Kpri Anggota Pkpri Kota Semarang. *In Prosiding Seminar Nasional & Call For Paper STIE AAS* (Vol. 3, No. 1, Pp. 020-030)
- Atbar, S. (2024). Pengembangan Organisasi Berbasis Kompetensi (Sebuah Kajian Teori). *Papsel Journal Of Humanities And Policy*, 1(2), 112-124.
- Benny, B., Nugroho, N., Hutabarat, F. A. M., Supriyanto, S., & Arwin, A. (2021, October). Motivasi Kerja Karyawan PT Abdi Wibawa Press Medan. *In Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)* (Vol. 3, No. 1, Pp. 251-254)
- Brasa, L. R. (2022). Analisis Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Mutiara Berastagi (*Doctoral Dissertation, Universitas Quality Berastagi*).
- Briando, B., Widayat, W., Sohirin, S., Mulyawan, B., Febrianto, A., Adillah, M. A., & Mastur, A. S. R. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas II Non TPI Sukabumi). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 183-198.
- Buulolo, F. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2).
- Dahliah, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Dan Efektivitas Kerja Pegawai Di Dinas Sosial

- Provinsi Sulawesi Selatan. PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi, 3(2), 30-40.
- Dahliah, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Klinik Gigi Dentmate Purwakarta. Jurnal Ilmiah Manajemen, 4(2), 100-110.
- Dewi, S. A., & Trihudiyatmanto, M. (2020). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Economic, Business And Engineering (JEBE)*, 2(1), 113-122.
- Enembe, M., Noch, M. Y., & Rasyid, A. (2023). Pengaruh Tunjangan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Badan Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Provinsi Papua. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 6(1), 12-25.
- Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 34-47.
- Hadi, S., Herlambang, T., & Cahyono, D. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Promosi Jabatan Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 15(1), 112-125.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2021). *When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hartono, R., & Rahardjo, B. (2020). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 55-70.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019, December). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. In *Prosiding Seminar Nasional USM* (Vol. 2, No. 1, Pp. 134-147).
- Haviz, H., Priyono, P., Nyoto, N., Fransisca, L., & Andi, A. (2024). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Kerja Dan Kinerja Guru Di Sma Negeri Se-Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir. *LUCRUM: Jurnal Bisnis Terapan*, 3(4), 471-486.
- Herlambang, S. P., Sinaga, S., & Sihombing, N. S. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pln (Persero) Uip Sumbagut. *Jurnal Pointegrita*, 6(1), 182-202.
- Herman. (2020). Tinjauan Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kantor Balai Bahasa Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Mirai Management*, 271-291.
- Hidayat, M. (2024). Kompetensi, Motivasi, dan Kinerja Pegawai: Sebuah Pendekatan Kuantitatif. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 20(2), 150-165.

- Hutuely, I. (2024). Kompetensi Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Kantor Kecamatan Ambalau Kabupaten Seram Bagian Barat. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 3(10), 2729-2742.
- Inova, M., & Jayanti, R. D. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 2(1), 1-12.
- Izza, N. R., & Muslimin, M. (2024). Tunjangan Kinerja Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sidoarjo. *Journal Of Management And Bussines (JOMB)*, 6(2), 742-756.
- Jumawan, J. (2021). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Dan Tunjangan Kinerja Sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 19(2), 342-351.
- Kaban, E. Y. B. (2024). Peranan Sistem Informasi Manajemen Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Universitas Quality (*Doctoral Dissertation, Universitas Quality*).
- Karim, A., Khair, H., & Sabrina, R. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Pada Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Gayo Lues Provinsi Aceh. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(3), 7529-7534.
- Khairuddin, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Birokrasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Mahasiswa Ekonomi Bisnis*, 1(2).
- Kurniawan, A. N. W., Burhanudin, A. Y., & Marwati, F. S. (2022). Kepribadian, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1), 45-60.
- Laia, S. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Onolalu Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2).
- Layuk, A. S., Ilyas, G. B., & Tamsah, H. (2019). Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas II A Sungguminasa. *YUME: Journal Of Management*, 2(1).
- Lestari, E. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Tektonindo Henida Jaya Group). *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 8(2), 75-90.
- Lestari, N. A. (2022). Pengaruh Tunjangan Dan Penyediaan Pelayanan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Team Packing Pt. Arkelindo Bara Sejahtera (*Doctoral Dissertation, Universitas Siliwangi*).
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

- Martono, H. E. (2021). Pengaruh Kompetensi Diri, Aktualisasi Diri Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mojokerto. Sasanti: *Journal Of Economics And Business*, 2(1), 106-118.
- Mooduto, F. R., Tuli, H., & Husain, S. P. (2022). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Gorontalo. JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 5(1), 168-174.
- Nugroho, E. (2021). Pengembangan Kompetensi dan Tunjangan Kinerja: Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Ilmu Administrasi, 10(2), 89-104.
- Nurhadi, T., & Sari, F. (2022). Kualitas Kerja Pegawai: Perspektif dan Pengukuran. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 15(4), 112-126.
- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. Jurnal Ilmiah Nasional, III(1), 60-74.
- Pariesti, A., & Christa, U. R. (2022). Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. Jurnal Administrasi Publik, 14(2), 78-90.
- Prasetyo, A. (2020). Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja di Instansi Pemerintah. Jurnal Manajemen Publik, 5(1), 45-60.
- Prasetyo, B., & Yulianto, R. (2021). Pengelolaan Waktu Kerja Pegawai dan Implikasinya terhadap Kinerja Organisasi. Jurnal Studi Manajemen, 15(3), 88-104.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi), (2), 666-670.
- Purnama, A., Bintang, N. D., Pratiwi, T., Al-Fatih, M., Winata, C., & Aswaruddin, A. (2024). Kompetensi Dan Employability Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan. Jurnal Riset Manajemen, 2(1), 224-234.
- Purnama, M. Y. A., Syahputra, E., & Saputra, B. M. (2024). Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Pagu Kediri. Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi, 6(6), 51-60.
- Rahman, A., Sari, D., & Hidayah, N. (2019). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah. Jurnal Ilmu Administrasi, 15(2), 45-60.
- Rahman, F. (2022). Kompetensi dan Motivasi Kerja Pegawai: Analisis di Instansi Pemerintah. Jurnal Psikologi dan Pendidikan, 10(3), 200-215.
- Ramadhan, I., & Firdaus, R. (2020). Pengaruh Kuantitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Era Digital. Jurnal Manajemen Bisnis, 22(1), 112-128.

- Rasyid, A., & Habe, H. (2022). Disiplin Dan Tunjangan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Dikombis: Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 1(2), 239-250.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Manajemen* (Jilid 2)(13th Ed.). (A Maulana, Ed., B. Sabran, & D. B. Putera, Trans.) Jakarta: Erlangga
- Rosiawati, I., & Purwanto, A. (2023). Budaya Kerja Dan Kompetensi Pegawai Sebagai Pendukung Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pengguna. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 9(2), 116-128.
- Sari, R. (2021). Hubungan Tunjangan Kinerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 8(2), 123-134.
- Sari, R., & Hidayah, L. (2020). Dampak Tunjangan Kinerja terhadap Motivasi Pegawai: Studi Kasus di Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(3), 112-125.
- Sefiismiati, T. F. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kota Bekasi (Doctoral Dissertation, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya).
- Setiastuti R., J. Z. (2022). Pengaruh Kompetensi, Integritas, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Weaving Produksi Pada PT XYZ. *JENIUS*, 5, 385-402
- Setiawan, B. (2019). Tunjangan Kinerja dan Motivasi Kerja: Studi Kasus di OPD. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(4), 300-315.
- Setiawan, H. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Publik. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 34-50.
- Sholeh, A. A., Kristiawati, I., GS, A. D., Dewi, R., Susanti, R., & Hidayat, R. (2024). Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Insolent Raya Di Surabaya. *Journal Of Management And Creative Business*, 2(1), 82-96.
- Sholehah, H. T., & Azwina, D. (2024). Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Ntzen Case Tangerang. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 14(2), 299-310.
- Subyantoro, A., & Widjanarko, H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Tambahan Penghasilan Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Motivasi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dinamis*, 6(2).
- Sunyoto, D., & Wagiman, W. (2023). Memahami Teori-Teori yang Membahas Motivasi Kerja
- Susanti, A. E., Diponegoro, P. W. A., & Praptiestrini, P. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(3), 89-102.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Sebelas. Prananda Media Group. Jakarta

- Syamsi, S., Ramly, M., & Zakaria, J. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Kompetensi, Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Campalagian Kabupaten Polewali Mandar. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 319-333.
- Utami, N. (2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 50-70.
- Wibowo, S., & Santoso, T. (2019). Motivasi Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Kompetensi dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 15(3), 200-215.
- Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wulandari, S. (2021). Tunjangan Kinerja dan Kinerja Pegawai: Peran Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 14(3), 90-105.
- Yulianto, R. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Manajemen*, 14(1), 30-50.

Peraturan Dan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2010
Permen PAN-RB Nomor 63 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai.
Peraturan Bupati Bolaang Mongondow Selatan Nomor 1 Tahun 2024 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Kepada Aparatur Sipil Negara

LAMPIRAN

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer loadings

Matrix

	KINERJA PEGAWAI (Y)	KOMPETENSI (X1)	MOTIVASI (Z)	TUNJANGAN KINERJA (X2)
X1.1		0,866		
X1.2		0,873		
X1.3		0,906		
X1.4		0,891		
X2.1				0,864
X2.2				0,796
X2.3				0,925
X2.4				0,899
Y.1	0,859			
Y.2	0,772			
Y.3	0,829			
Y.4	0,814			
Y.5	0,770			
Y.6	0,795			
Y.7	0,848			
Y.8	0,859			
Y.9	0,832			
Z.1			0,898	
Z.2			0,899	
Z.3			0,956	

Construct reliability and validity

Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
KINERJA PEGAWAI (Y)	0,939	0,941	0,949	0,673
KOMPETENSI (X1)	0,907	0,909	0,935	0,781
MOTIVASI (Z)	0,906	0,908	0,941	0,843
TUNJANGAN KINERJA (X2)	0,894	0,895	0,927	0,761

Discriminant validity

Fornell-Larcker criterion

	KINERJA PEGAWAI (Y)	KOMPETENSI (X1)	MOTIVASI (Z)	TUNJANGAN KINERJA (X2)
KINERJA PEGAWAI (Y)	0,820			
KOMPETENSI (X1)	0,712	0,884		
MOTIVASI (Z)	0,813	0,660	0,918	
TUNJANGAN KINERJA (X2)	0,803	0,649	0,726	0,872

Cross loadings

	KINERJA PEGAWAI (Y)	KOMPETENSI (X1)	MOTIVASI (Z)	TUNJANGAN KINERJA (X2)
X1.1	0,688	0,866	0,624	0,650
X1.2	0,578	0,873	0,540	0,496
X1.3	0,590	0,906	0,572	0,521
X1.4	0,651	0,891	0,587	0,611
X2.1	0,671	0,531	0,638	0,864
X2.2	0,691	0,551	0,638	0,796
X2.3	0,727	0,600	0,634	0,925
X2.4	0,709	0,580	0,621	0,899
Y.1	0,859	0,617	0,699	0,672
Y.2	0,772	0,607	0,600	0,588
Y.3	0,829	0,650	0,634	0,588
Y.4	0,814	0,622	0,591	0,555
Y.5	0,770	0,573	0,619	0,555
Y.6	0,795	0,519	0,736	0,607
Y.7	0,848	0,546	0,723	0,773
Y.8	0,859	0,551	0,686	0,767
Y.9	0,832	0,593	0,695	0,775
Z.1	0,697	0,594	0,898	0,648
Z.2	0,799	0,609	0,899	0,677
Z.3	0,737	0,612	0,956	0,672

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
KOMPETENSI (X1) <-> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,771
MOTIVASI (Z) <-> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,877
MOTIVASI (Z) <-> KOMPETENSI (X1)	0,724
TUNJANGAN KINERJA (X2) <-> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,869
TUNJANGAN KINERJA (X2) <-> KOMPETENSI (X1)	0,716
TUNJANGAN KINERJA (X2) <-> MOTIVASI (Z)	0,806

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Collinearity statistics (VIF)

Inner model - List

	VIF
KOMPETENSI (X1) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	1,986
KOMPETENSI (X1) -> MOTIVASI (Z)	1,729
MOTIVASI (Z) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	2,429
TUNJANGAN KINERJA (X2) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	2,372
TUNJANGAN KINERJA (X2) -> MOTIVASI (Z)	1,729

Pengaruh Langsung

Path coefficients

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KOM -> K	0,198	0,198	0,042	4,695	0,000
KOM -> MOT	0,325	0,325	0,050	6,454	0,000
MOT -> K	0,408	0,407	0,045	8,976	0,000
TK -> K	0,378	0,380	0,047	8,032	0,000
TK -> MOT	0,515	0,514	0,046	11,104	0,000

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	5.0%	95.0%
KOM -> K	0,198	0,198	0,128	0,268
KOM -> MOT	0,325	0,325	0,240	0,407
MOT -> K	0,408	0,407	0,332	0,483
TK -> K	0,378	0,380	0,303	0,457
TK -> MOT	0,515	0,514	0,436	0,590

f-square

List

	f-square
KOMPETENSI (X1) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,088
KOMPETENSI (X1) -> MOTIVASI (Z)	0,149
MOTIVASI (Z) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,306
TUNJANGAN KINERJA (X2) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,270
TUNJANGAN KINERJA (X2) -> MOTIVASI (Z)	0,372

Pengaruh Tidak Langsung (Intervening)

Total indirect effects

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KOMPETENSI (X1) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,133	0,132	0,025	5,413	0,000
TUNJANGAN KINERJA (X2) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,210	0,209	0,031	6,778	0,000

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
KOMPETENSI (X1) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,133	0,132	0,087	0,182
TUNJANGAN KINERJA (X2) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,210	0,209	0,152	0,273

$$\text{Efek size mediasi epsilon (v)} = \beta^2_{MX} \beta^2_{YM \circ X^*}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Upsilon v Kompetensi} &> \text{Motivasi} > \text{Kinerja Pegawai} &= \beta^2_{MX} \beta^2_{YM \circ X^*} \\
 &= (0,325)^2 (0,408)^2 \\
 &= 0,018
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Upsilon v Tunjangan Kinerja} &> \text{Motivasi} > \text{Kinerja Pegawai} &= \beta^2_{MX} \beta^2_{YM \circ X^*} \\
 &= (0,515)^2 (0,408)^2 \\
 &= 0,044
 \end{aligned}$$

3. Evaluasi Kebaikan dan Kecocokan Model

PLSpredict LV summary

PLS-SEM

	Q ² predict	RMSE	MAE
KINERJA PEGAWAI (Y)	0,707	0,548	0,427
MOTIVASI (Z)	0,586	0,651	0,511

R-square

Overview

	R-square	-square adjusted
KINERJA PEGAWAI (Y)	0,776	0,774
MOTIVASI (Z)	0,588	0,586

Model fit

Fit summary

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,071	0,071
d_ULS	1,047	1,047
d_G	0,921	0,921
Chi-square	1464,567	1464,567
NFI	0,768	0,768

LAMPIRAN

Yth.

Bapak/Ibu/Sdr(i) Pegawai
pada Organisasi Perangkat
Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang
Mopngondow Selatan
Di –
Molibagu

Dalam rangka penulisan tesis pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo, maka kami memohon dengan sangat kepada Bapak/Ibu/Sdr. Pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr (i) agar meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner ini. Penyataan-pernyataan tersebut bukan untuk mengevaluasi atau menguji anda. Tidak ada jawaban benar atau salah. Kami hanya ingin menggali persepsi atau tanggapan anda sehubungan dengan penelitian ini, karena data kuesioner ini akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i), terlebih dahulu kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Melwan Ismail

Kuesioner Pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan

Mohon untuk memberikan jawaban Anda dengan jujur dan objektif. Pilihlah jawaban berdasarkan pengalaman yang anda rasakan, dimana terdapat 5 pilihan jawaban untuk setiap pertanyaan seperti dibawah ini:

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Ragu-ragu (RR)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

* Menunjukkan pertanyaan yang wajib diisi

1. Nama Organisasi Perangkat Daerah *

Tandai satu oval saja.

- Sekretariat Daerah
- Sekretariat DPRD
- Inspektorat Daerah
- BPKPD
- Bappelitbangda
- BKPSDM
- BPBD
- Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
- Dinas Kesehatan (Dinas, RSUD dan Puskesmas)
- Dinas PUTR
- Dinas Perkimtan
- Dinas Perindustrian
- Dinas Koperasi, UMKM, Transnaker
- Dinas Pertanian
- Dinas Ketahan Pangan
- Dinas Sosial
- Dinas PMPTSP
- Dinas PMD
- Dinas Perikanan
- Dinas PPKBP3A
- Dinas Perpustakaan
- Satpol PP
- Dinas Dukcapil
- Dinas Perhubungan
- Dinas Kominfo
- Dinas Pemuda dan Olahraga
- Dinas Pariwisata
- Dinas Lingkungan Hidup
- Badan Kesbangpol
- Kecamatan Bolaang Uki

- Kecamatan Helumo
- Kecamatan Tomini
- Kecamatan Posigadan
- Kecamatan Pinolosian
- Kecamatan Pinolosian Tengah
- Kecamatan Pinolosian Timur

2. Jenis Kelamin *

Tandai satu oval saja.

- Laki-Laki
- Perempuan

3. Usia *

Tandai satu oval saja.

- 20-30 Tahun
- 31-40 Tahun
- 41-50 Tahun
- 51 > Tahun

4. Jabatan *

Tandai satu oval saja.

- Eselon II
- Eselon III
- Eselon IV
- KTU
- Jabatan Fungsional
- Pelaksana

5. Masa Kerja *

Tandai satu oval saja.

< 5 Tahun

> 5 Tahun

6. Pendidikan Terakhir *

Tandai satu oval saja.

SMA Sederajat

Diploma I-III

Diploma IV / S1

S2

S3

7. 1. Saya memahami tugas dan tanggung jawab saya dengan baik. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

8. 2. Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

9. 3. Saya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas saya. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

10. 4. Saya dapat menggunakan alat dan teknologi yang diperlukan dalam pekerjaan saya. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

11. 5. Saya percaya diri dalam menjalankan tugas saya. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

12. 6. Saya merasa bahwa saya memiliki potensi untuk berkembang di pekerjaan ini. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

13. 7. Saya memiliki kestabilan emosi dalam menghadapai masalah pekerjaan. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

14. 8. Saya konsisten menjalankan tugas sesuai dengan prosedur. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

15. 9. Tunjangan kinerja yang saya terima seimbang dengan beban kerja saya. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

16. 10. Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai berdasarkan pemenuhan beban kerja diatas normal. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

17. 11. Besarnya tunjangan kinerja yang saya terima sesuai dengan prestasi kerja *
saya

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

18. 12. Tunjangan kinerja diberikan sudah sesuai dengan prestasi kerja pegawai. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

19. 13. Tunjangan kinerja diberikan sudah sesuai dengan tingkat kesulitan tempat *
kerja.

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

20. 14. Tunjangan kinerja diberikan sudah sesuai dengan pelaksanaan tugas pada *
daerah terpencil.

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

21. 15. Tunjangan kinerja diberikan sudah sesuai dengan tingkat resiko tempat kerja. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

22. 16. Tunjangan kinerja diberikan sudah sesuai dengan keamanan tempat kerja. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

23. 17. Pendapatan yang saya terima setiap bulannya dapat memenuhi kebutuhan *(Makan, minum) keluarga (istri/suami dan anak).

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

24. 18. pendapatan yang saya terima dapat memenuhi keutuhan pakaian keluarga *(istri/suami dan anak) setiap bulannya.

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

25. 19. pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan perumahan setiap bulannya. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

26. 20. pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan lain-lain (biaya pendidikan anak, listrik). *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

27. 21. perlindungan/santunan/asuransi kesehatan yang saya peroleh pada saat saya sakit sudah terpenuhi. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

28. 22. perlindungan atas kesempatan berprestasi dalam memperoleh penugasan sudah terpenuhi *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Setuju

29. 23. Saya merasa tenram dan bebas dari rasa takut/tertekan saat bekerja. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

30. 24. Saya mendapat dukungan dari rekan kerja dalam setiap pekerjaan. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

31. 25. Saya mendapat dukungan dari atasan dalam setiap pekerjaan. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

32. 26. Saya dihargai oleh rekan kerja saya. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

33. 27. Saya mendapat pengakuan dari rekan kerja atas kemampuan yang saya miliki. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Setuju

34. 28. Saya mendapat pengakuan dari atasan atas kemampuan yang saya miliki. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Setuju

35. 29. Saya dapat menyalurkan kemampuan/kecakapan yang dimiliki. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Setuju

36. 30. Saya memperoleh kesempatan untuk megembangkan potensi. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Setuju

37. 31. Saya dapat mengembangkan inisiatif/inovasi yang dimiliki. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

38. 32. Saya memperoleh kesempatan dalam penugasan kerja yang menuntut kemampuan optimal. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

39. 33. Hasil kerja saya memenuhi standar yang diharapkan. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

40. 34. Saya memperhatikan detail dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

41. 35. Saya dapat menyelesaikan jumlah tugas yang ditetapkan. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

42. 36. Saya dapat mencapai target kinerja yang ditetapkan. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

43. 37. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

44. 38. Saya mampu mengatur waktu dengan baik dalam menyelesaikan tugas. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

45. 39. Saya dapat mengelola sumber daya dengan efektif. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

46. 40. Saya berusaha menghindari pemborosan dalam melaksanakan pekerjaan *
saya.

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

47. 41. Saya selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna
layanan. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

48. 42. Saya peduli terhadap kepuasan pengguna layanan. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

49. 43. Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

50. 44. Saya selalu berusaha untuk mempertahankan integritas dalam bekerja. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

51. 45. Saya tidak ragu untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

52. 46. Saya sering mengajukan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja organisasi. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sanⁱ Sangat Setuju

53. 47. Saya selalu bersedia membantu rekan kerja. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

54. 48. Saya menghargai kontribusi rekan kerja saya. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

55. 49. Saya merasa mampu memimpin tim kerja dalam mencapai tujuan bersama. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

56. 50. Saya dapat mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang sulit. *

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat
Sangat Setuju

RESPONDENT (G-FORM)

No.	Timestamp	Nama Organisasi Perangkat Daerah	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Masa Kerja	Pendidikan Terakhir
1	10/11/2024 10.11.5:	Badan Kesbangpol	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
2	10/11/2024 10.13.4:	Badan Kesbangpol	Perempuan	41-50 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
3	10/11/2024 14.24.0:	Bappelibangda	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
4	10/11/2024 14.25.5:	Bappelibangda	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
5	10/11/2024 14.28.0:	Bappelibangda	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
6	10/11/2024 14.30.1:	Bappelibangda	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
7	10/11/2024 14.31.5:	Bappelibangda	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
8	10/11/2024 14.33.3:	Bappelibangda	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
9	10/11/2024 14.35.0:	Bappelibangda	Laki-Laki	31--40 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma I-III
10	10/11/2024 14.39.0:	Bappelibangda	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	SMA Sederajat
11	10/10/2024 8.42.15	BKPSDM	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
12	10/10/2024 8.42.32	BKPSDM	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	SMA Sederajat
13	10/10/2024 8.42.34	BKPSDM	Laki-Laki	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	S2
14	10/10/2024 8.46.34	BKPSDM	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
15	10/10/2024 8.59.43	BKPSDM	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
16	10/10/2024 9.00.13	BKPSDM	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
17	10/10/2024 9.07.58	BKPSDM	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
18	10/11/2024 10.19.3:	BPBD	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
19	10/11/2024 10.21.4:	BPBD	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
20	10/11/2024 10.24.4:	BPBD	Perempuan	51> Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	SMA Sederajat
21	10/11/2024 10.26.3:	BPBD	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
22	10/11/2024 15.05.1:	BPKPD	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
23	10/11/2024 15.10.4:	BPKPD	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	S2
24	10/11/2024 17.29.1:	BPKPD	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma I-III
25	10/11/2024 17.30.4:	BPKPD	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma I-III
26	10/11/2024 17.32.1:	BPKPD	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
27	10/11/2024 17.34.0:	BPKPD	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
28	10/11/2024 17.35.2:	BPKPD	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
29	10/11/2024 17.36.5:	BPKPD	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
30	10/11/2024 17.39.3:	BPKPD	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
31	10/11/2024 17.41.0:	BPKPD	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
32	10/11/2024 17.43.3:	BPKPD	Perempuan	51> Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	SMA Sederajat
33	10/7/2024 10.30.24	Dinas Dukcapil	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma I-III
34	10/7/2024 10.41.39	Dinas Dukcapil	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
35	10/7/2024 11.36.22	Dinas Dukcapil	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon II	> 5 Tahun	S2
36	10/6/2024 14.14.55	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
37	10/6/2024 14.24.25	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
38	10/6/2024 14.40.17	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
39	10/6/2024 14.43.16	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
40	10/6/2024 14.54.47	Dinas Kesehatan	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
41	10/6/2024 14.58.59	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
42	10/6/2024 14.59.06	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
43	10/6/2024 14.59.47	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
44	10/6/2024 15.03.21	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
45	10/6/2024 15.14.38	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
46	10/6/2024 15.24.48	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
47	10/6/2024 15.36.08	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
48	10/6/2024 15.49.35	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma I-III
49	10/6/2024 15.52.24	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
50	10/6/2024 15.54.47	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1

51	10/6/2024 15.55.36	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma I-III
52	10/6/2024 15.56.01	Dinas Kesehatan	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma I-III
53	10/6/2024 15.58.33	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
54	10/6/2024 15.59.00	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
55	10/6/2024 16.01.34	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
56	10/6/2024 16.01.54	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
57	10/6/2024 16.06.53	Dinas Kesehatan	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
58	10/6/2024 16.17.06	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
59	10/6/2024 16.39.25	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
60	10/6/2024 16.39.44	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
61	10/6/2024 16.44.24	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
62	10/6/2024 16.53.15	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
63	10/6/2024 17.23.32	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
64	10/6/2024 17.33.25	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
65	10/6/2024 17.46.15	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
66	10/6/2024 17.51.12	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
67	10/6/2024 17.58.58	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
68	10/6/2024 19.42.34	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
69	10/6/2024 20.15.31	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
70	10/6/2024 21.21.25	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	31--40 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma I-III
71	10/6/2024 22.33.53	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
72	10/7/2024 21.10.43	Dinas Kesehatan	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
73	10/11/2024 13.20.2!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
74	10/11/2024 13.24.2!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma I-III
75	10/11/2024 13.28.5!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
76	10/11/2024 13.31.4!	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
77	10/11/2024 13.38.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
78	10/11/2024 13.41.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
79	10/11/2024 13.56.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma I-III
80	10/11/2024 13.56.2!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	S2
81	10/11/2024 14.03.2!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
82	10/11/2024 14.12.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
83	10/11/2024 14.16.0!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
84	10/11/2024 14.20.5!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
85	10/11/2024 14.23.0!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
86	10/11/2024 14.24.2!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
87	10/11/2024 14.31.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
88	10/11/2024 14.39.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
89	10/11/2024 14.42.5!	Dinas Kesehatan	Perempuan	51> Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
90	10/11/2024 14.45.2!	Dinas Kesehatan	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
91	10/11/2024 14.47.1!	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon II	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
92	10/11/2024 14.47.5!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma I-III
93	10/11/2024 14.50.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
94	10/11/2024 14.59.4!	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
95	10/11/2024 15.01.5!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
96	10/11/2024 15.04.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
97	10/11/2024 15.05.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
98	10/11/2024 15.06.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
99	10/11/2024 15.06.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
100	10/11/2024 15.09.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
101	10/11/2024 15.20.2!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
102	10/11/2024 15.20.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
103	10/11/2024 15.24.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
104	10/11/2024 15.26.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	41-50 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
105	10/11/2024 15.28.0!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III

106	10/11/2024 15.30.0!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
107	10/11/2024 15.33.1:	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
108	10/11/2024 15.38.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
109	10/11/2024 15.39.4!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
110	10/11/2024 15.41.1:	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
111	10/11/2024 15.41.2:	Dinas Kesehatan	Perempuan	51> Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
112	10/11/2024 15.45.4:	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
113	10/11/2024 15.50.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
114	10/11/2024 15.50.5!	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma I-III
115	10/11/2024 16.05.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
116	10/11/2024 16.06.2:	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
117	10/11/2024 16.07.2!	Dinas Kesehatan	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma I-III
118	10/11/2024 16.10.0!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
119	10/11/2024 16.12.5!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
120	10/11/2024 16.20.0!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
121	10/11/2024 16.26.3!	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
122	10/11/2024 17.24.3:	Dinas Kesehatan	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
123	10/11/2024 17.29.5!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
124	10/11/2024 17.30.0!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
125	10/11/2024 17.32.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
126	10/11/2024 17.35.4!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
127	10/11/2024 17.44.3:	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
128	10/11/2024 17.47.4!	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
129	10/11/2024 17.53.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
130	10/11/2024 18.18.3!	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	41-50 Tahun	KTU	> 5 Tahun	Diploma I-III
131	10/11/2024 18.36.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
132	10/11/2024 18.41.5!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
133	10/11/2024 18.57.2!	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
134	10/11/2024 18.58.2!	Dinas Kesehatan	Laki-Laki	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
135	10/11/2024 19.04.2!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
136	10/11/2024 19.05.0!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
137	10/11/2024 19.06.3!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
138	10/11/2024 19.08.2!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
139	10/11/2024 19.11.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
140	10/11/2024 19.18.2	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
141	10/11/2024 19.20.1!	Dinas Kesehatan	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
142	10/6/2024 16.47.08	Dinas Ketahanan Pangan	Laki-Laki	20-30 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
143	10/11/2024 7.30.15	Dinas Ketahanan Pangan	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
144	10/11/2024 7.35.54	Dinas Ketahanan Pangan	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
145	10/6/2024 16.03.28	Dinas Kominfo	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
146	10/6/2024 16.23.50	Dinas Kominfo	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon II	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
147	10/6/2024 18.47.22	Dinas Kominfo	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
148	10/6/2024 19.35.53	Dinas Kominfo	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
149	10/6/2024 20.07.19	Dinas Kominfo	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
150	10/11/2024 12.49.4:	Dinas Koperasi, UMKM, Transnaker	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
151	10/11/2024 13.03.0:	Dinas Koperasi, UMKM, Transnaker	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
152	10/11/2024 13.40.3:	Dinas Koperasi, UMKM, Transnaker	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	SMA Sederajat
153	10/11/2024 17.00.3:	Dinas Koperasi, UMKM, Transnaker	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma I-III
154	10/11/2024 17.02.1:	Dinas Koperasi, UMKM, Transnaker	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
155	10/11/2024 12.11.0!	Dinas Lingkungan Hidup	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
156	10/11/2024 12.12.2:	Dinas Lingkungan Hidup	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
157	10/11/2024 12.31.1:	Dinas Lingkungan Hidup	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
158	10/11/2024 12.39.5!	Dinas Lingkungan Hidup	Laki-Laki	51> Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1

159	10/11/2024 12.51.4!	Dinas Lingkungan Hidup	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
160	10/11/2024 12.00.5!	Dinas Pariwisata	Perempuan	31-40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
161	10/11/2024 12.02.3!	Dinas Pariwisata	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
162	10/11/2024 12.04.4!	Dinas Pariwisata	Perempuan	31-40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
163	10/11/2024 12.06.3!	Dinas Pariwisata	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	SMA Sederajat
164	10/11/2024 10.52.5!	Dinas Pemuda dan Olahraga	Laki-Laki	51> Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
165	10/11/2024 10.55.0!	Dinas Pemuda dan Olahraga	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
166	10/11/2024 10.56.5!	Dinas Pemuda dan Olahraga	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
167	10/11/2024 10.58.5!	Dinas Pemuda dan Olahraga	Laki-Laki	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
168	10/6/2024 14.55.38	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Perempuan	31-40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
169	10/11/2024 7.42.27	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
170	10/11/2024 7.44.32	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Laki-Laki	31-40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
171	10/11/2024 7.55.21	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Perempuan	31-40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
172	10/11/2024 7.57.18	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
173	10/11/2024 8.00.21	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
174	10/11/2024 8.48.24	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Perempuan	31-40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
175	10/11/2024 8.50.15	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Laki-Laki	51> Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
176	10/11/2024 8.52.00	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Laki-Laki	31-40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
177	10/11/2024 8.53.54	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
178	10/11/2024 8.57.10	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Perempuan	31-40 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
179	10/11/2024 8.58.53	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Perempuan	31-40 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
180	10/11/2024 9.01.58	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Laki-Laki	31-40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
181	10/11/2024 9.04.28	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Laki-Laki	31-40 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma I-III
182	10/11/2024 11.07.0!	Dinas Perhubungan	Laki-Laki	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
183	10/11/2024 11.09.1!	Dinas Perhubungan	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma I-III
184	10/11/2024 11.11.0!	Dinas Perhubungan	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
185	10/11/2024 11.12.5!	Dinas Perhubungan	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	SMA Sederajat
186	10/6/2024 22.31.38	Dinas Perikanan	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
187	10/11/2024 10.32.5!	Dinas Perikanan	Perempuan	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
188	10/11/2024 10.35.3!	Dinas Perikanan	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
189	10/11/2024 10.37.1!	Dinas Perikanan	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
190	10/11/2024 13.32.2!	Dinas Perindustrian	Laki-Laki	31-40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
191	10/11/2024 13.38.0!	Dinas Perindustrian	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
192	10/11/2024 14.23.4!	Dinas Perindustrian	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
193	10/11/2024 15.56.0!	Dinas Perindustrian	Perempuan	31-40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
194	10/6/2024 16.07.46	Dinas Perkimtan	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
195	10/6/2024 17.35.22	Dinas Perkimtan	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
196	10/6/2024 18.31.02	Dinas Perkimtan	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
197	10/7/2024 18.51.08	Dinas Perkimtan	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
198	10/11/2024 11.22.0!	Dinas Perpustakaan	Perempuan	31-40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
199	10/11/2024 11.24.4!	Dinas Perpustakaan	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
200	10/11/2024 11.27.2!	Dinas Perpustakaan	Laki-Laki	51> Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
201	10/11/2024 11.29.1!	Dinas Perpustakaan	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	SMA Sederajat
202	10/6/2024 15.36.01	Dinas Pertanian	Laki-Laki	31-40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
203	10/6/2024 15.48.55	Dinas Pertanian	Laki-Laki	31-40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
204	10/6/2024 19.20.37	Dinas Pertanian	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
205	10/6/2024 20.51.33	Dinas Pertanian	Laki-Laki	31-40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1

206	10/6/2024	20.52.41	Dinas Pertanian	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
207	10/6/2024	21.11.19	Dinas Pertanian	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
208	10/6/2024	21.13.49	Dinas Pertanian	Laki-Laki	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma I-III
209	10/7/2024	9.31.37	Dinas Pertanian	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
210	10/7/2024	9.38.56	Dinas Pertanian	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
211	10/11/2024	12.20.21	Dinas PMD	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
212	10/11/2024	12.22.01	Dinas PMD	Perempuan	51> Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
213	10/11/2024	12.23.3	Dinas PMD	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
214	10/11/2024	12.25.1	Dinas PMD	Laki-Laki	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	SMA Sederajat
215	10/11/2024	13.19.11	Dinas PMPTSP	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
216	10/11/2024	13.29.3	Dinas PMPTSP	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
217	10/11/2024	13.41.4	Dinas PMPTSP	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
218	10/11/2024	14.11.3	Dinas PMPTSP	Laki-Laki	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
219	10/6/2024	13.34.33	Dinas PPKBP3A	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
220	10/6/2024	14.30.18	Dinas PPKBP3A	Perempuan	51> Tahun	Eselon II	> 5 Tahun	S2
221	10/11/2024	8.11.22	Dinas PPKBP3A	Perempuan	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
222	10/11/2024	8.13.51	Dinas PPKBP3A	Perempuan	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
223	10/7/2024	8.55.20	Dinas PUTR	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
224	10/7/2024	8.55.43	Dinas PUTR	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
225	10/7/2024	9.41.42	Dinas PUTR	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma I-III
226	10/7/2024	9.48.29	Dinas PUTR	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
227	10/7/2024	9.49.44	Dinas PUTR	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	S2
228	10/7/2024	9.50.05	Dinas PUTR	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
229	10/7/2024	9.53.39	Dinas PUTR	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
230	10/7/2024	9.59.24	Dinas PUTR	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
231	10/7/2024	10.46.34	Dinas PUTR	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	S2
232	10/11/2024	17.08.51	Dinas Sosial	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
233	10/11/2024	17.10.3	Dinas Sosial	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
234	10/11/2024	17.12.1	Dinas Sosial	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
235	10/11/2024	17.14.01	Dinas Sosial	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
236	10/11/2024	18.40.41	Dinas Sosial	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
237	10/9/2024	19.07.29	Inspektorat Daerah	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
238	10/11/2024	12.55.4	Inspektorat Daerah	Laki-Laki	51> Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
239	10/11/2024	13.07.5	Inspektorat Daerah	Laki-Laki	20-30 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	S2
240	10/11/2024	13.18.3	Inspektorat Daerah	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
241	10/11/2024	13.34.01	Inspektorat Daerah	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
242	10/11/2024	13.44.51	Inspektorat Daerah	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
243	10/11/2024	13.48.41	Inspektorat Daerah	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
244	10/11/2024	16.46.21	Inspektorat Daerah	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
245	10/11/2024	16.48.21	Inspektorat Daerah	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
246	10/11/2024	16.50.01	Inspektorat Daerah	Laki-Laki	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
247	10/11/2024	16.51.41	Inspektorat Daerah	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
248	10/11/2024	16.53.41	Inspektorat Daerah	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
249	10/6/2024	15.30.32	Kecamatan Bolaang Uki	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
250	10/6/2024	15.35.30	Kecamatan Bolaang Uki	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
251	10/7/2024	8.16.19	Kecamatan Bolaang Uki	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	SMA Sederajat
252	10/8/2024	8.59.56	Kecamatan Bolaang Uki	Perempuan	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
253	10/11/2024	11.45.11	Kecamatan Helumo	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
254	10/11/2024	11.46.41	Kecamatan Helumo	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1

255	10/11/2024 11.49.0: Kecamatan Helumo	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
256	10/6/2024 13.47.21 Kecamatan Pinolosian	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
257	10/11/2024 8.19.58 Kecamatan Pinolosian	Perempuan	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
258	10/11/2024 8.22.31 Kecamatan Pinolosian	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
259	10/11/2024 8.24.40 Kecamatan Pinolosian	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
260	10/6/2024 14.50.34 Kecamatan Pinolosian Tengah	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	SMA Sederajat
261	10/8/2024 20.28.16 Kecamatan Pinolosian Tengah	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
262	10/11/2024 8.28.26 Kecamatan Pinolosian Tengah	Perempuan	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	SMA Sederajat
263	10/9/2024 7.50.22 Kecamatan Pinolosian Timur	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
264	10/10/2024 15.55.2' Kecamatan Pinolosian Timur	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
265	10/11/2024 8.31.56 Kecamatan Pinolosian Timur	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
266	10/11/2024 8.35.11 Kecamatan Pinolosian Timur	Laki-Laki	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	SMA Sederajat
267	10/6/2024 19.36.55 Kecamatan Posigadon	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
268	10/6/2024 20.19.17 Kecamatan Posigadon	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
269	10/6/2024 20.39.27 Kecamatan Posigadon	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
270	10/6/2024 22.03.29 Kecamatan Posigadon	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
271	10/11/2024 14.43.0! Kecamatan Tomini	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
272	10/11/2024 14.45.0! Kecamatan Tomini	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma I-III
273	10/11/2024 14.46.5! Kecamatan Tomini	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	SMA Sederajat
274	10/11/2024 16.47.0! Kecamatan Tomini	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
275	10/11/2024 12.27.5! Satpol PP	Laki-Laki	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
276	10/11/2024 12.29.3! Satpol PP	Perempuan	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	SMA Sederajat
277	10/11/2024 12.31.4! Satpol PP	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma I-III
278	10/11/2024 12.35.1: Satpol PP	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
279	10/11/2024 12.37.0! Satpol PP	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
280	9/30/2024 10.56.20 Sekretariat Daerah	Perempuan	31--40 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
281	10/6/2024 14.32.37 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
282	10/6/2024 14.42.06 Sekretariat Daerah	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
283	10/6/2024 14.53.22 Sekretariat Daerah	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
284	10/6/2024 15.04.39 Sekretariat Daerah	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma I-III
285	10/6/2024 19.30.28 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
286	10/6/2024 20.04.15 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
287	10/6/2024 21.28.18 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
288	10/6/2024 21.44.31 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
289	10/6/2024 21.46.49 Sekretariat Daerah	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
290	10/7/2024 2.06.16 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	51> Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	SMA Sederajat
291	10/7/2024 7.51.19 Sekretariat Daerah	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
292	10/7/2024 9.56.14 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
293	10/8/2024 13.23.51 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
294	10/9/2024 19.07.29 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
295	10/9/2024 19.09.09 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	31--40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
296	10/9/2024 19.12.29 Sekretariat Daerah	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
297	10/11/2024 8.39.35 Sekretariat Daerah	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
298	10/11/2024 8.42.06 Sekretariat Daerah	Perempuan	51> Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
299	10/11/2024 11.50.0! Sekretariat Daerah	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
300	10/11/2024 13.25.5' Sekretariat Daerah	Perempuan	31--40 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
301	10/10/2024 21.19.0! Sekretariat DPRD	Perempuan	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	S2
302	10/10/2024 21.23.2: Sekretariat DPRD	Laki-Laki	41-50 Tahun	Eselon III	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
303	10/10/2024 21.25.4! Sekretariat DPRD	Perempuan	41-50 Tahun	JF	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
304	10/10/2024 21.29.5! Sekretariat DPRD	Perempuan	31--40 Tahun	Eselon IV	> 5 Tahun	Diploma IV / S1
305	10/10/2024 21.32.5- Sekretariat DPRD	Perempuan	41-50 Tahun	Pelaksana	> 5 Tahun	SMA Sederajat

Lampiran

TABULASI DATA

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Z.1	Z.2	Z.3	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9
1	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
2	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
7	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
10	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4
11	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
12	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
15	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4
16	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
18	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
20	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
23	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
25	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
28	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
29	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
31	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5
33	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
35	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
38	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
39	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
43	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
44	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2
45	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
46	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
52	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
53	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4

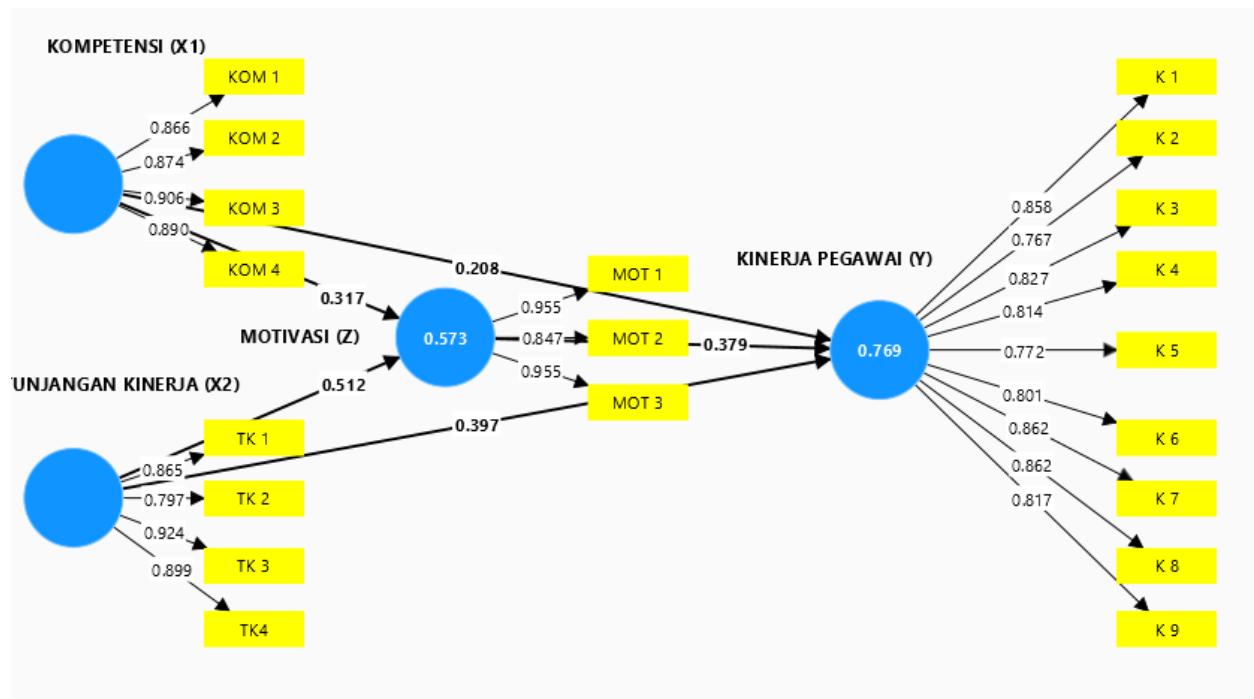
54	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
55	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
56	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
57	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
58	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3
59	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
62	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
64	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2
65	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
66	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
67	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
68	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
69	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
71	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
72	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4
73	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2
74	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
77	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	2	3	3	3
78	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
84	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4
86	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
87	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4
88	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
89	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
91	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
93	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
94	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
95	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
96	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
97	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
98	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4
99	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3
101	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
102	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
103	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3
104	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
105	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3
106	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
107	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
108	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	5	4	4
109	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
110	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

111	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4
112	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
113	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
115	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
116	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
119	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
120	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
122	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
123	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4
124	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
127	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
128	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5
129	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4
130	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
131	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
132	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
133	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
135	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3
136	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
137	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
138	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
141	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
143	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5
144	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
145	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
146	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
147	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
149	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
150	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
151	4	5	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
152	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
153	4	3	4	5	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5
154	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
155	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
156	5	5	5	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
157	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
158	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
159	4	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
160	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
161	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
162	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
163	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
165	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
166	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
167	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4

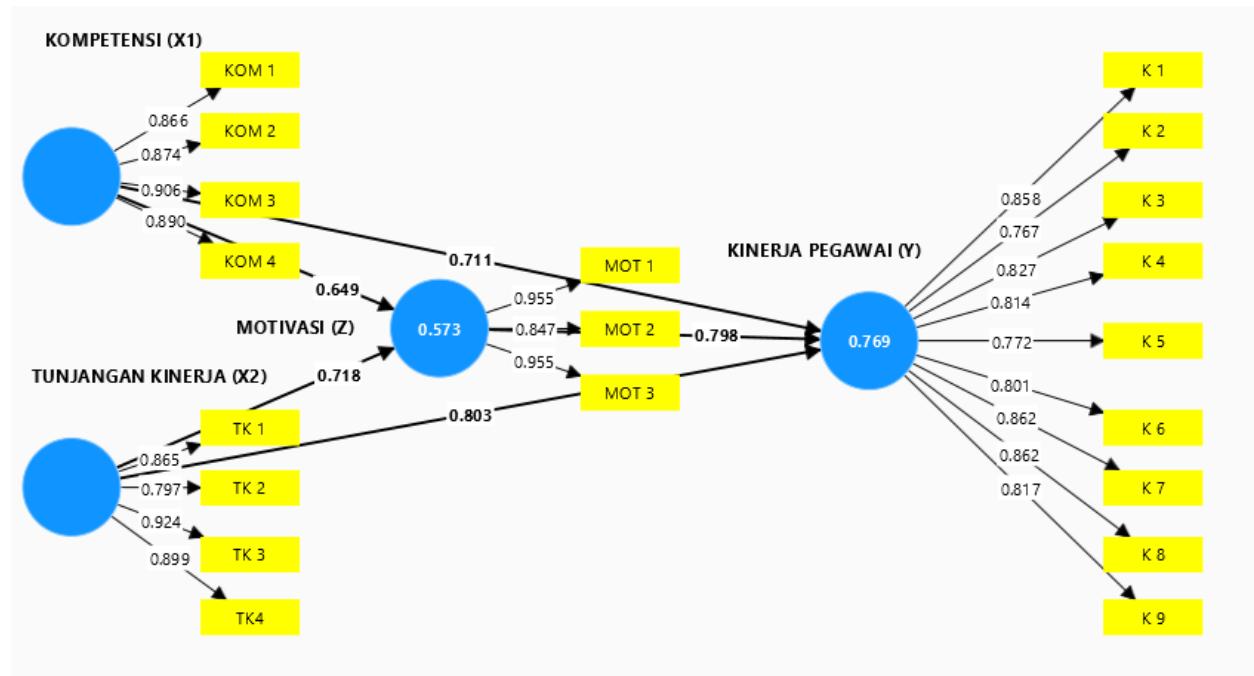
225	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	
226	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
227	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
228	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
229	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
230	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
231	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	
232	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	
233	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
234	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	
235	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	
236	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
237	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
238	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
239	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
240	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	
241	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
242	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	
243	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
244	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
245	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
246	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
247	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	
248	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	
249	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	
250	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
251	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	
252	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
253	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	
254	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
255	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	
256	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
257	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	
258	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
259	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	
260	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	
261	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	
262	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
263	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	
264	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
265	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
266	5	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
267	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	
268	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
269	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
270	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	
271	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	
272	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	
273	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	
274	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
275	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
276	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
277	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	
278	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
279	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
280	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
281	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	

282	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
283	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
284	5	5	5	5	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
285	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
286	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
287	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
288	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
289	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
290	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
291	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
292	5	5	5	5	3	4	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4
293	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
294	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
295	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
296	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
297	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4
298	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
299	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
300	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
301	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
302	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
303	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
304	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4
305	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4

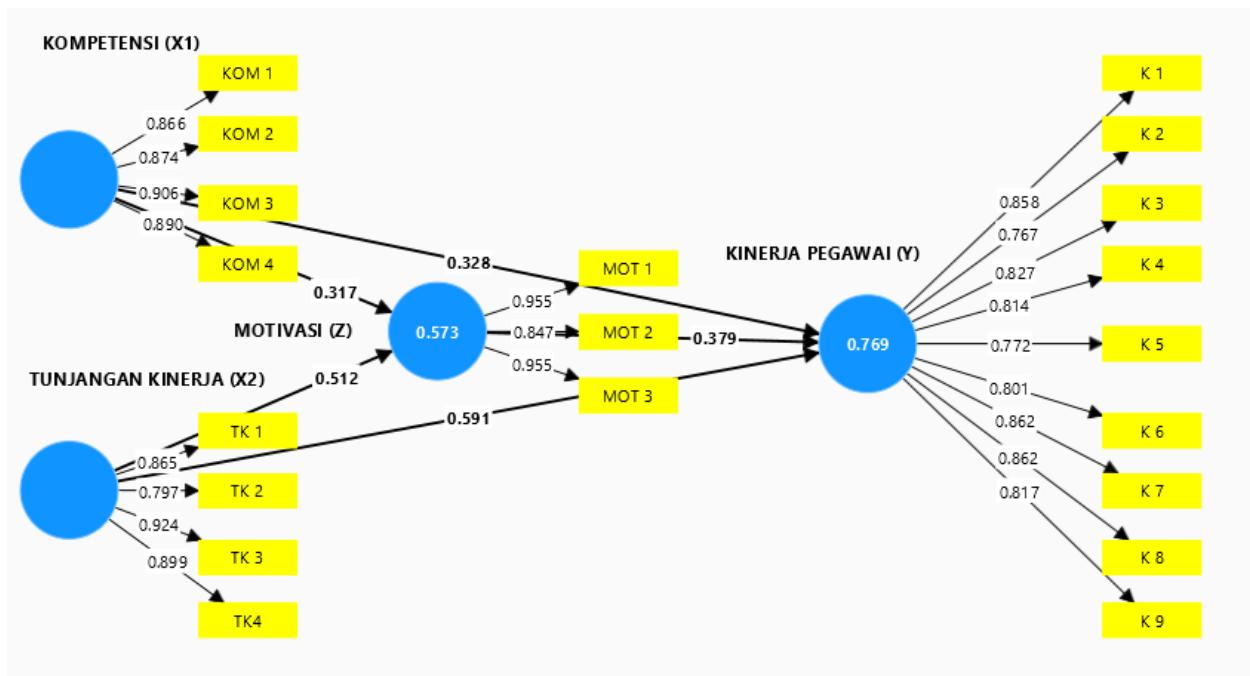
PATH



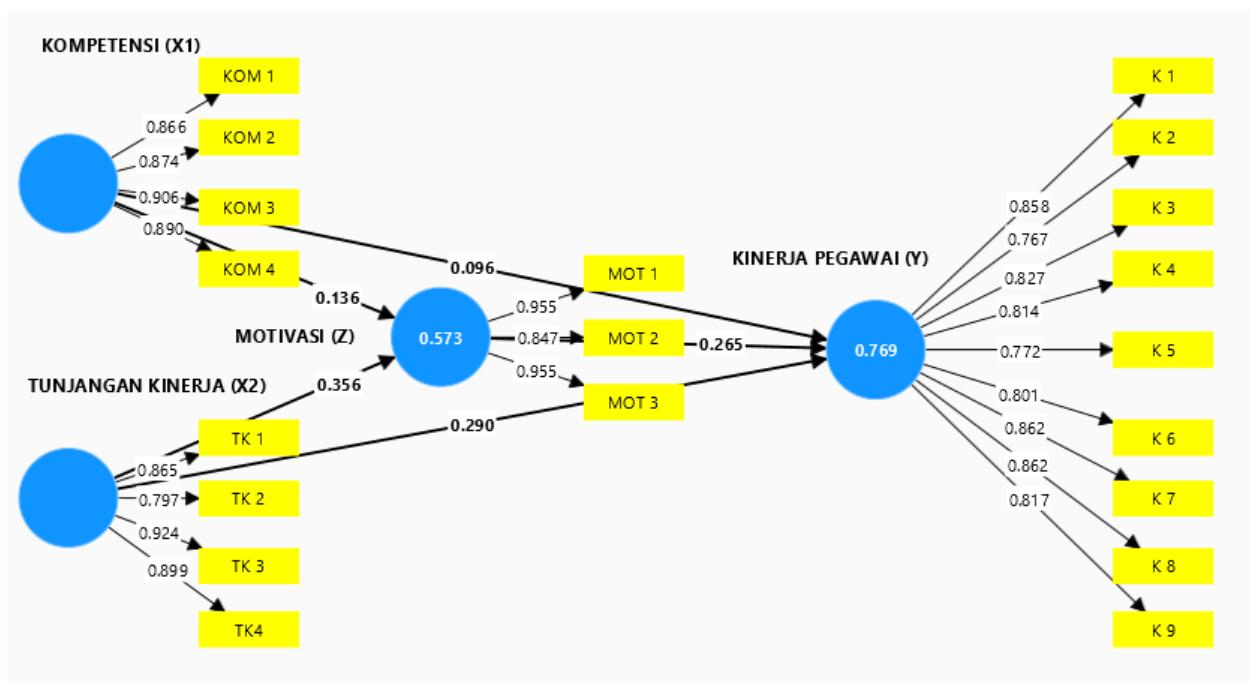
COREL



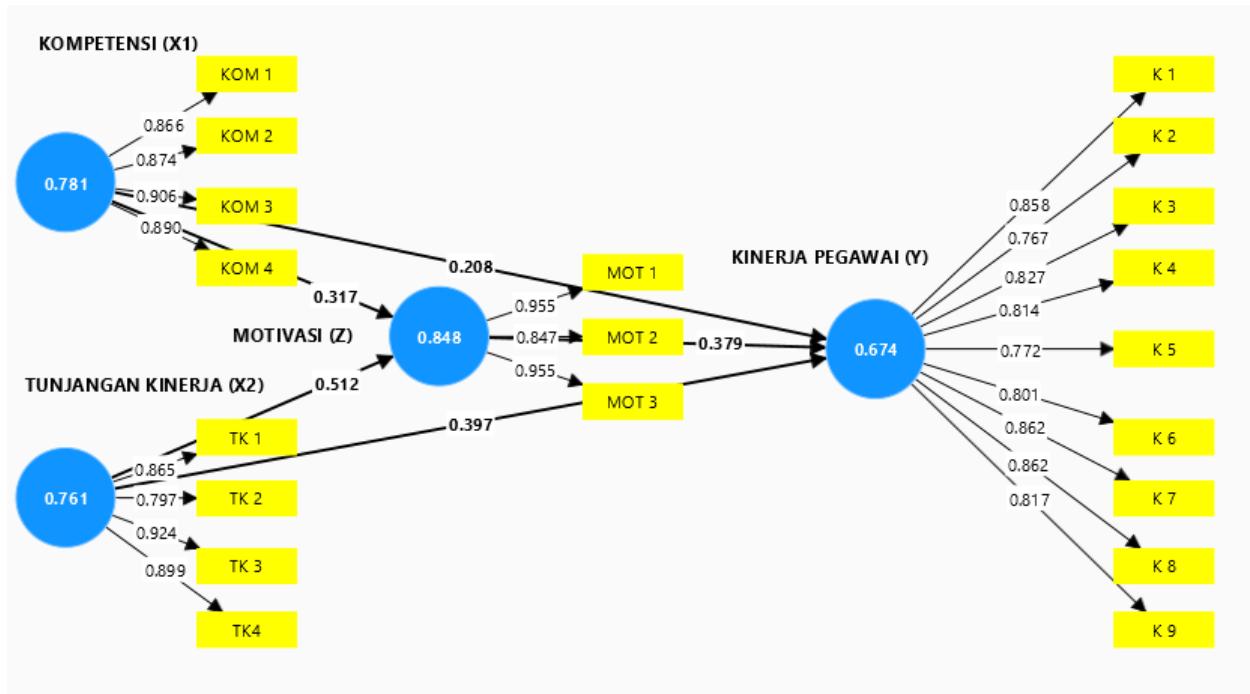
EFFECT



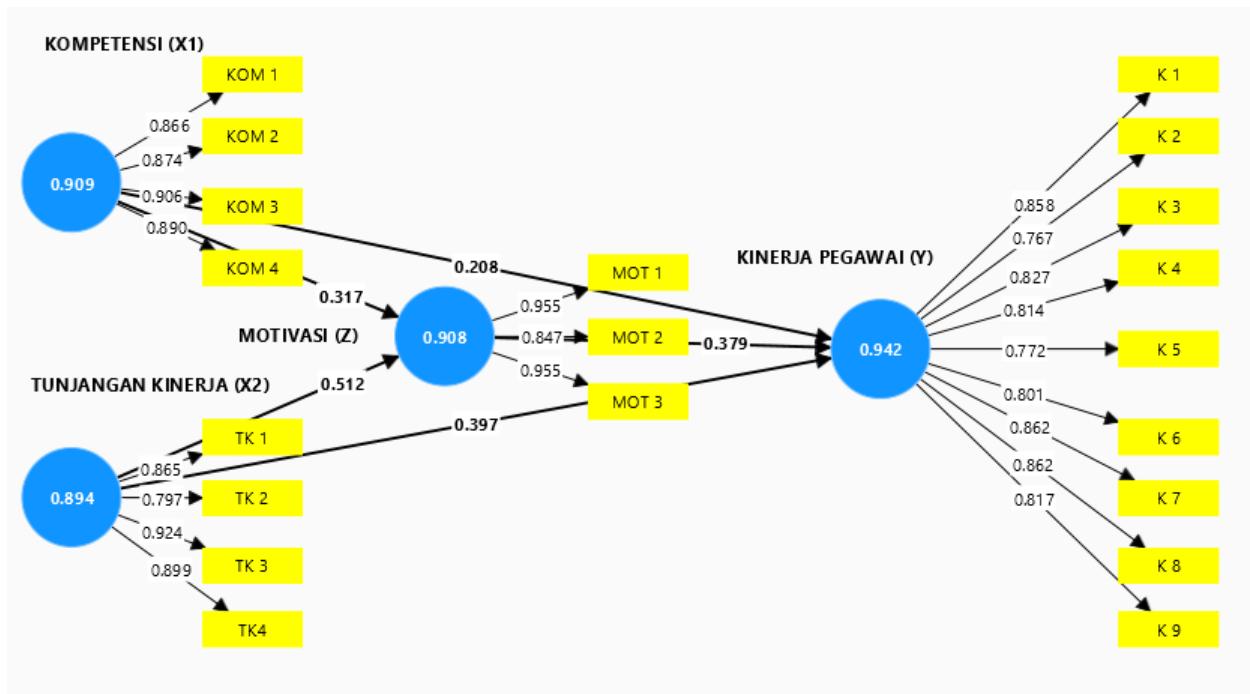
F SQUARE



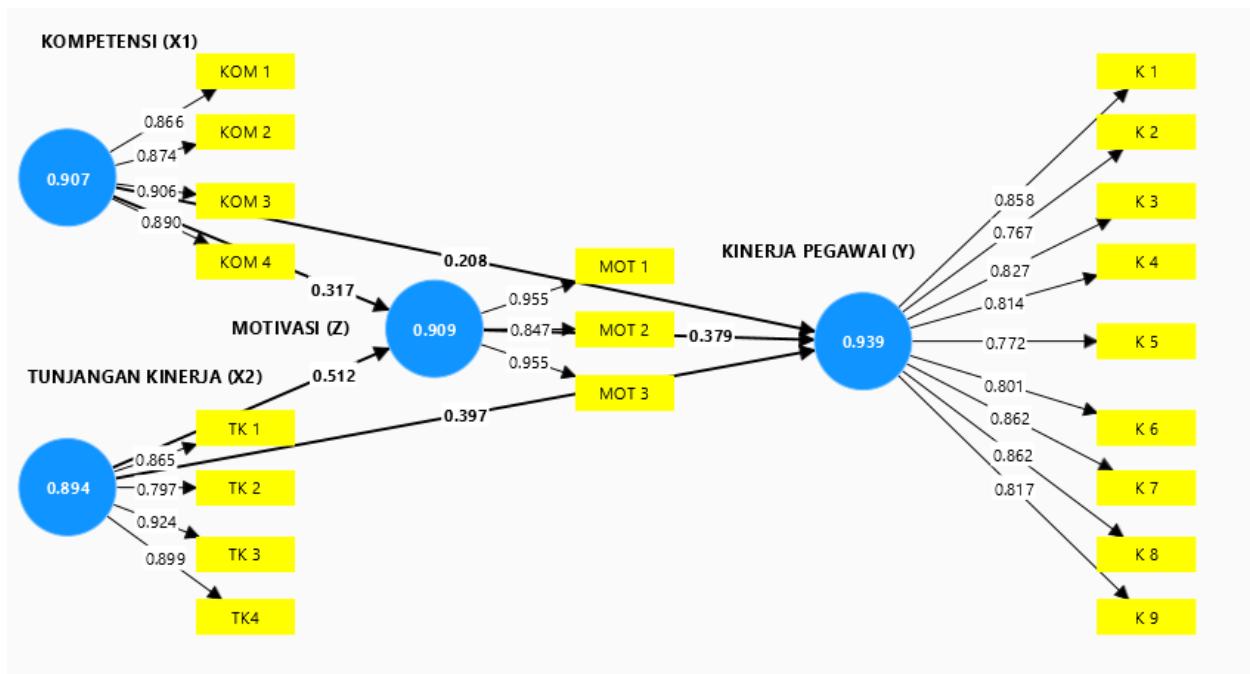
AVE



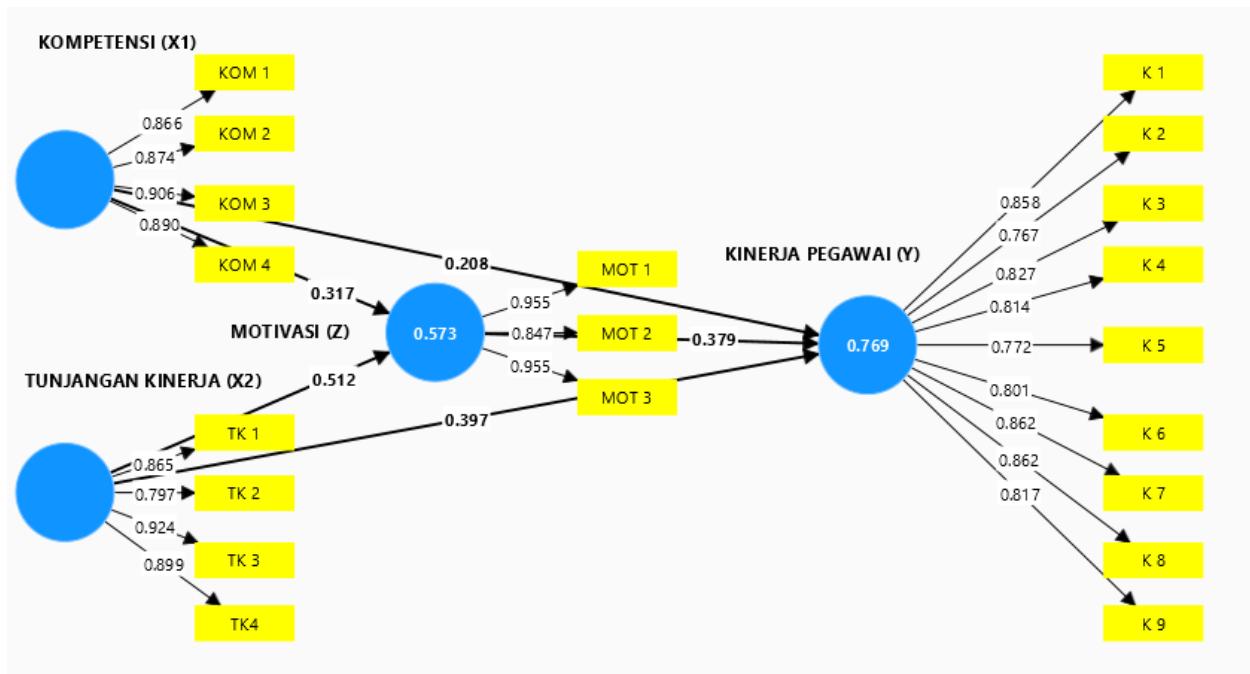
COPOS



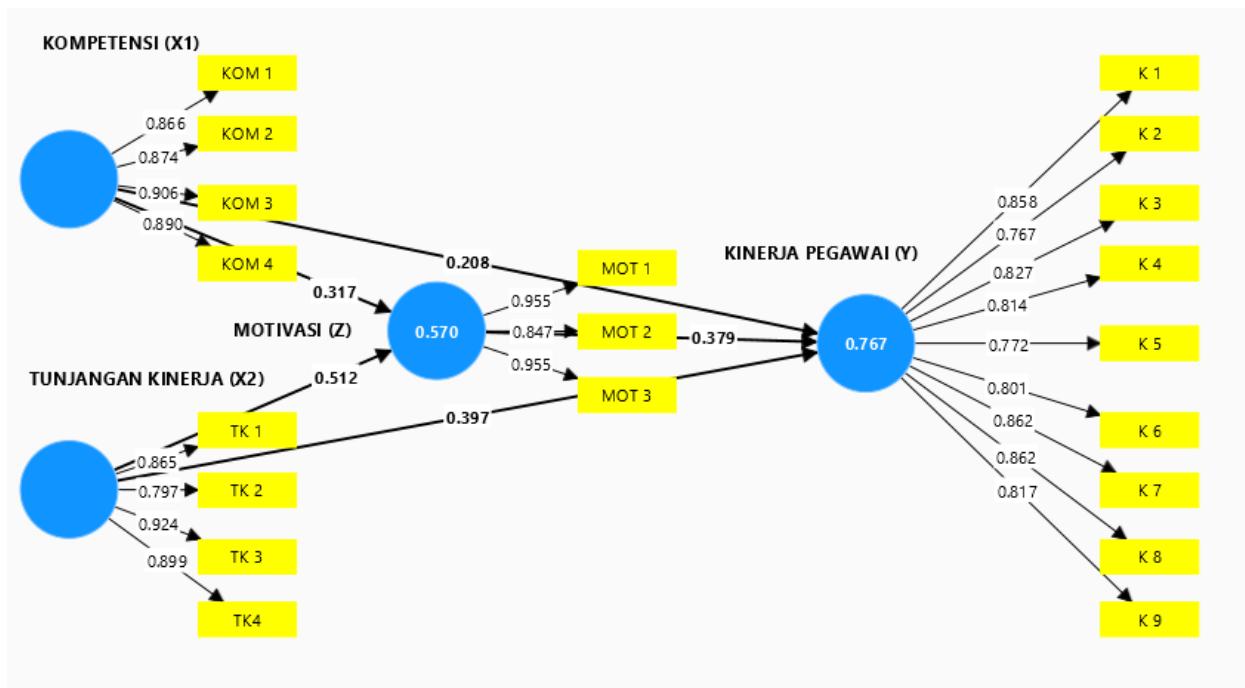
CRONBACH



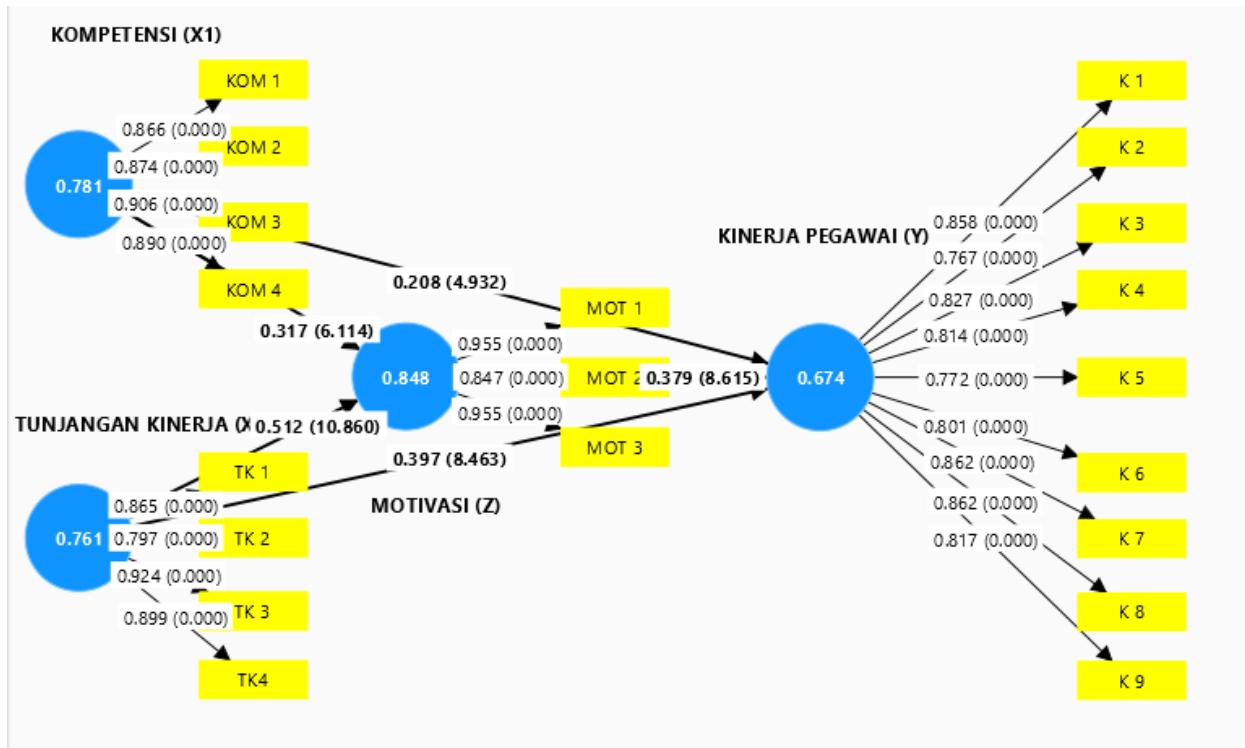
ALGO R SQUARE



R SQUARE ADJUST



BOOSTRAPPING





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO
SK. MENDIKNAS RI NO. 58/E/O/2021

TERAKREDITASI BADAN AKREDITASI NASIONAL PERGURUAN TINGGI - KEMENDIKBUD RI
JI Ahmad Najamuddin No. 17 Telp. (0443) 210111 Fax. (0443) 210333 Kota Gorontalo

Nomor : 214/PPs-Unisan/VIII/2024
Lampiran :
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth,

Ketua beserta Anggota DPRD

Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan

Di

Tempat

Dengan hormat,

Teriring salam dan Do'a semoga bapak/ibu senantiasa dilimpahkan rahmat dan berkah oleh Allah SWT dan kesuksesan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Aamiin.

Dalam rangka penyusunan dan penulisan Tesis Mahasiswa Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo, atas nama:

Nama : **Melwan Ismail**

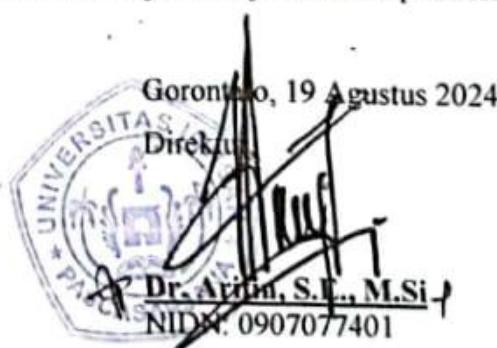
NIM : ES22202019

Program : Magister Manajemen

Judul/Fokus : Pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan

Maka dengan ini kami mengharapkan kesediaan Bapak/ Ibu agar kiranya dapat memberikan izin pengambilan data dan wawancara guna penyelesaian studi mahasiswa yang bersangkutan.

Demikian surat ini kami buat, atas kesediaan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.



Tembusan yth

1. Rektor Univ. Ichsan Gorontalo sebagai laporan
2. Kepala Program Studi Manajemen Pascasarjana Unisan
3. Arsip



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO
SK. MENDIKNAS RI NO. 58/E/O/2021
TERAKREDITASI BADAN AKREDITASI NASIONAL PERGURUAN TINGGI - KEMENDIKBUD RI
JI Ahmad Najamuddin No. 17 Telp. (0443) 210111 Fax. (0443) 210333 Kota Gorontalo

Nomor : 214/PPs-Unisan/VIII/2024
Lampiran :
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth,
Bupati Bolaang Mongondow Selatan
Di
Tempat

Dengan hormat,

Teriring salam dan Do'a semoga bapak/ibu senantiasa dilimpahkan rahmat dan berkah oleh Allah SWT dan kesuksesan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Aamiin.

Dalam rangka penyusunan dan penulisan Tesis Mahasiswa Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo, atas nama:

Nama : **Melwan Ismail**
NIM : ES22202019
Program : Magister Manajemen
Judul/Fokus : Pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan

Maka dengan ini kami mengharapkan kesediaan Bapak/ Ibu agar kiranya dapat memberikan izin pengambilan data dan wawancara guna penyelesaian studi mahasiswa yang bersangkutan.

Demikian surat ini kami buat, atas kesediaan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.



Tembusan yth

1. Rektor Univ. Ichsan Gorontalo sebagai laporan
2. Kepala Program Studi Manajemen Pascasarjana Unisan
3. Arsip



**PEMERINTAH KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW SELATAN
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Kompleks Perkantoran Panango, Jalan Trans Sulawesi Lintas Selatan, Desa Tabilau, Kecamatan Bolaang Uki,
email : bkbpbolselkab@gmail.com. website : www.bolselkab.go.id.

SURAT REKOMENDASI

NOMOR : 300/19/BKBP-BMS/VIII/2024

**KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW SELATAN**

- Membaca : Surat dari Universitas Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Program Pascasarjana Univeritas Ichsan Gorontalo Tanggal 19 Agustus 2024 Perihal Permohonan Izin Penelitian Tesis
- Mengingat : 1. Undang-Undang No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 7Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian
3. Peraturan Bupati Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan No 28 Tahun 2009 Tentang Pengaturan Teknis Terhadap Keberadaan Organisasi dan Penerbitan Surat Rekomendasi Kegiatan di Wilayah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan
4. Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan Tahun 2021 Nomor 5, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Bolaang Mogondow Selatan.

Atas pertimbangan tersebut maka dengan ini Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan memberikan REKOMENDASI kepada Pemohon :

- Nama Kegiatan : Penelitian/ Pengambilan Data Penyusunan Tesis
Judul Penelitian : "Pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan."
- Nama : Melwan Ismail
Nomor Mahasiswa : ES22202019
Program Studi : Magister Manajemen
Lokasi Penelitian : Organisasi Perangkat Daerah Kab. Bolsel
Waktu Kegiatan : 26 Agustus s.d 07 Oktober 2024
Penanggung Jawab : Dr. Arifin, S.E.,M.Si.

Dengan ketentuan sbb. :

1. Segala aktivitas sehubungan dengan kegiatan ini baru dapat dilaksanakan setelah semua persyaratan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku telah dipenuhi oleh pemohon.
2. Rekomendasi ini hanya berlaku untuk jenis kegiatan sebagaimana tersebut di atas.
3. Dalam pelaksanaan kegiatan agar tetap berpedoman pada semua ketentuan peraturan-perundangan yang berlaku serta menjaga keamanan dan ketertiban.
4. Penyalahgunaan terhadap rekomendasi ini dapat dikenai sanksi administrasi berupa pencabutan rekomendasi serta penghentian segala bentuk kegiatan.

5. Setelah selesai pelaksanaan penelitian agar dapat menyampaikan laporan secara tertulis kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan melalui Badan Kesatuan Bangsa dan Politik.

Demikian Surat Rekomendasi ini diberikan untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya

Dikeluarkan di : Bolaang Uki
Pada Tanggal : 20 Agustus 2024



Tembusan Yth.:

1. *Bupati Bolaang Mongondow Selatan (sebagai laporan);*
2. *Wakil Bupati Bolaang Mongondow Selatan (sebagai laporan);*
3. *Tim Percepatan Penanganan Stunting Bolaang Mongondow Selatan;*
4. *Arsip.*



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS IHSAN GORONTALO
SK. MENDIKNAS RI NO. 58/E/O/2021
TERAKREDITASI BADAN AKREDITASI NASIONAL PERGURUAN TINGGI - KEMENDIKBUD RI
Jl Ahmad Najamuddin No. 17 Telp. (0443) 210111 Fax. (0443) 210333 Kota Gorontalo

SURAT REKOMENDASI BEBAS PLAGIASI
No. 430/PPS-UNISAN/X/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Arifin, S.E., M.Si
NIDN : 0907077401
Jabatan : Direktur Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama Mahasiswa : Melwan Ismail
NIM : HS22202019
Program Studi : Magister Hukum
Judul Thesis : Pengaruh Kompetensi dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan

Sesuai hasil pengecekan tingkat kemiripan tesis melalui aplikasi Turnitin untuk judul tesis di atas diperoleh hasil Similarity sebesar 16%, berdasarkan Peraturan Rektor No. 32 Tahun 2019 tentang Pendekripsi Plagiat pada Setiap Karya Ilmiah di Lingkungan Universitas Ichsan Gorontalo dan persyaratan pemberian surat rekomendasi verifikasi calon wisudawan dari LLDIKTI Wil. XVI, bahwa batas kemiripan tesis maksimal 30%, untuk itu tesis tersebut di atas dinyatakan BEBAS PLAGIASI dan layak untuk diujangkan.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 30 Oktober 2024
Tim Verifikasi,

Sitti Zaharianti Tanaiyo.

Mengetahui
Direktur,

Dr. Arifin, S.E., M.Si.
NIDN. 0907077401

Terlampir :
Hasil Pengecekan Turnitin

Tembusan:

1. Rektor Universitas Ichsan Gorontalo
2. Prodi yang bersangkutan
3. Arsip

Pascasarjana4 Unisan

MELWAN ISMAIL - PENGARUH KOMPETENSI DAN TUNJANGAN KINERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENG...

-  Magister Manajemen Ganjil 24/25 (1)
-  Pascasarjana
-  LL Dikti IX Turnitin Consortium

Document Details

Submission ID

trn:oid::1:3060511196

177 Pages

Submission Date

Oct 30, 2024, 12:10 PM GMT+7

29,183 Words

Download Date

Oct 30, 2024, 12:34 PM GMT+7

191,748 Characters

File Name

MELWAN_ISMAIL_-_TESIS_-_30_OKT_2024.docx

File Size

356.9 KB

16% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Small Matches (less than 20 words)

Top Sources

15%	Internet sources
5%	Publications
10%	Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.