

Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja ASN SETDA Kotawaringin Barat

Habib Yudha Prawira^{1*}, Marno Nugroho²

^{1,2}Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

Email: habibyudha2907@gmail.com^{1*}

Abstract

This study examines three variables, namely work competence, performance allowance, and employee performance, in the context of civil servants at the Regional Secretariat of West Kotawaringin Regency. The study aims to analyze the effects of work competence and performance allowance on employee performance and to examine the mediating role of performance allowance in the relationship between work competence and employee performance. A quantitative survey was conducted on 66 civil servants selected through purposive sampling from a population of 80 employees. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling with SmartPLS 4.1.1.8. The results show that work competence has the strongest effect on employee performance ($\beta = 0.773$, $t = 9.878$, $p < 0.001$). Performance allowance also contributes to employee performance ($\beta = 0.181$, $t = 2.056$, $p = 0.040$). The indirect effect of work competence on employee performance through performance allowance is 0.142 with a Variance Accounted For value of 15.5 percent, indicating weak partial mediation. The R-square value of 0.847 indicates strong predictive power. These findings imply that the Regional Secretariat needs to prioritize continuous competency-based training, align employee placement with expertise, and evaluate the performance allowance system so that incentives are linked more clearly to measurable work achievement.

Keywords: performance allowance; work competence; employee performance; civil servants

PENDAHULUAN

Kinerja ASN dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang penting adalah kompetensi kerja. Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi mencakup karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan efektivitas kerja. Dalam organisasi sektor publik, kompetensi terlihat dari kemampuan teknis, manajerial, dan sosial kultural ASN ketika melaksanakan tugas jabatan. ASN yang memiliki kompetensi memadai akan lebih mampu memahami tugas, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mengambil keputusan kerja, dan membangun koordinasi lintas unit.

Faktor eksternal yang juga berpengaruh adalah tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja

merupakan bentuk penghargaan finansial yang diberikan untuk mendorong disiplin, produktivitas, dan pencapaian kinerja. Pada Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat, kebijakan tambahan penghasilan pegawai diatur melalui Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 8 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat, yang kemudian mengalami perubahan melalui Peraturan Bupati Nomor 1 Tahun 2024 dan Peraturan Bupati Nomor 8 Tahun 2025. Substansi kebijakan tersebut menekankan kriteria pemberian tambahan penghasilan, parameter besaran, presensi, prosedur pembayaran, serta sanksi. Dengan demikian, tunjangan kinerja seharusnya tidak dipahami

sebagai tambahan penghasilan rutin saja, tetapi sebagai instrumen manajemen kinerja.

Fenomena awal pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih perlu diperkuat. Hal ini tampak dari belum stabilnya kehadiran pegawai dalam apel pagi dan sore, keterlambatan penyelesaian sebagian pekerjaan, kedisiplinan yang belum konsisten, dan belum meratanya kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas sesuai jobdesk. Selain itu, masih terdapat kesenjangan kompetensi, terutama pada penempatan pegawai yang belum sepenuhnya sejalan dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan keahlian teknis. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kinerja ASN tidak cukup dijelaskan dari sisi pemberian tunjangan kinerja, tetapi perlu dianalisis bersama dengan kompetensi kerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang relatif konsisten bahwa kompetensi dan tunjangan kinerja berhubungan dengan kinerja pegawai. Saputra, Rosadi, dan Sucipto (2023) menemukan bahwa tunjangan kinerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Jawa Barat dengan nilai koefisien determinasi sebesar 72 persen. Maskuri dan Suyanto (2023) juga menempatkan kompetensi dan tunjangan kinerja sebagai faktor penting dalam model kinerja pegawai. Iryani, Yulianto, dan Nurpadilah (2022) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja dapat memengaruhi kinerja melalui mekanisme mediasi kepuasan kerja. Ningsih (2021) menemukan bahwa tunjangan kinerja dan disiplin kerja berkontribusi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kepolisian.

Meskipun demikian, masih terdapat celah penelitian yang perlu dikaji. Pertama, penelitian mengenai hubungan kompetensi kerja, tunjangan kinerja, dan kinerja ASN pada level Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat masih terbatas. Kedua, sebagian penelitian sebelumnya menempatkan tunjangan kinerja hanya sebagai variabel independen, sedangkan dalam konteks birokrasi daerah, tunjangan kinerja juga dapat berperan sebagai mekanisme yang menjembatani kompetensi pegawai dengan capaian kinerja. Ketiga, konteks organisasi sekretariat daerah memiliki karakter kerja koordinatif dan administratif yang berbeda dari unit teknis lain, sehingga hasil penelitian pada instansi lain belum tentu sepenuhnya menggambarkan kondisi Setda Kotawaringin Barat.

Berdasarkan fenomena dan gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja ASN, menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja ASN, dan menguji peran tunjangan kinerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi kerja dan kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pemerintah daerah untuk menyusun program pengembangan kompetensi, memperbaiki pola penempatan pegawai, dan mengevaluasi sistem TPP agar lebih berbasis kinerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Lokasi penelitian adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Subjek penelitian adalah ASN aktif yang bekerja pada lingkungan instansi tersebut. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian menguji hubungan antarvariabel secara terukur melalui data numerik.

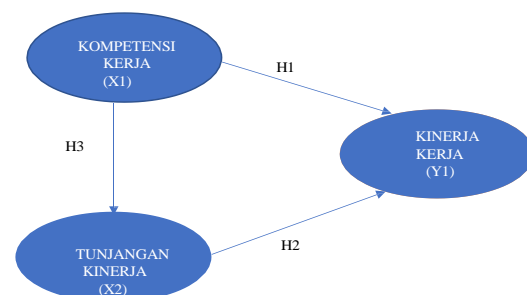
Populasi penelitian terdiri atas 80 Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Sampel sebanyak 66 responden ditentukan menggunakan rumus Lemeshow dengan teknik purposive sampling. Responden dipilih berdasarkan kriteria ASN aktif, memahami tugas jabatan, dan bersedia mengisi kuesioner. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung pada jam kerja setelah memperoleh izin penelitian. Kuesioner diisi secara mandiri oleh responden dan diperiksa kelengkapannya sebelum dianalisis.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert. Variabel kompetensi kerja diukur melalui aspek teknis, manajerial, dan sosial kultural. Tunjangan kinerja diukur berdasarkan kesesuaian dengan beban kerja, tanggung jawab, pencapaian kerja, dan penghargaan kinerja. Kinerja ASN diukur melalui kualitas kerja, ketepatan waktu, disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan pencapaian target kerja.

Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling dengan SmartPLS versi 4.1.1.8. PLS-SEM digunakan karena model memuat hubungan prediktif, konstruk laten, dan pengujian mediasi dengan jumlah sampel relatif kecil. Hair, Hult, Ringle, dan Sarstedt (2022)

menyatakan bahwa PLS-SEM tepat digunakan untuk penelitian berorientasi prediksi dan tidak menuntut asumsi normalitas multivariat yang ketat.

Pengujian dilakukan melalui outer model dan inner model. Outer model mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Indikator dinyatakan valid apabila outer loading lebih dari 0,70 dan AVE lebih dari 0,50. Konstruk dinyatakan reliabel apabila Cronbach's alpha dan composite reliability lebih dari 0,70. Validitas diskriminan diuji melalui cross loading. Inner model dinilai melalui R-square, path coefficient, t-statistic, p-value, dan mediasi. Kategori R-square mengacu pada Chin (1998), yaitu 0,67 kuat, 0,33 sedang, dan 0,19 lemah.



Gambar 1. Kerangka Variabel

Hipotesis penelitian adalah: H1 kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN; H2 kompetensi kerja berpengaruh terhadap tunjangan kinerja; H3 tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja ASN dan memediasi pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja ASN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian melibatkan 66 ASN Setda Kotawaringin Barat. Data dianalisis melalui evaluasi outer model dan inner model. Hasil pengujian disajikan secara ringkas agar

pembahasan langsung menjawab tujuan penelitian.

Tabel 1. Ringkasan Outer Loading

Variabel	Jumlah Indikator	Rentang Outer Loading	Keterangan
Kompetensi Kerja	8	0,735-0,858	Valid
Tunjangan Kinerja	3	0,787-0,827	Valid
Kinerja ASN	6	0,713-0,865	Valid

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Artinya, indikator pada setiap konstruk mampu merepresentasikan variabel yang diukur. Nilai tertinggi pada kompetensi kerja adalah 0,858, pada tunjangan kinerja 0,827, dan pada kinerja ASN 0,865. Hasil ini memenuhi validitas konvergen pada tingkat indikator.

Tabel 2. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Kinerja ASN	0,864	0,898	0,597	Memenuhi
Kompetensi Kerja	0,913	0,929	0,623	Memenuhi
Tunjangan Kinerja	0,739	0,852	0,657	Memenuhi

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's alpha dan composite reliability di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Selain itu, hasil cross loading menunjukkan setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstraknya masing-masing, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 3. Nilai R-square

Variabel Endogen	R-square	R-square Adjusted	Kategori
Kinerja ASN	0,847	0,842	Kuat
Tunjangan Kinerja	0,614	0,608	Mendekati kuat

Tabel 3 menunjukkan bahwa R-square kinerja ASN sebesar 0,847. Artinya, kompetensi kerja dan tunjangan kinerja mampu menjelaskan 84,7 persen variasi kinerja ASN, sedangkan 15,3 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan kriteria Chin (1998), nilai di atas 0,67 termasuk kategori kuat. R-square tunjangan kinerja sebesar 0,614 menunjukkan bahwa kompetensi kerja mampu menjelaskan 61,4 persen variasi tunjangan kinerja. Nilai Goodness of Fit sebesar 0,729 juga menunjukkan kesesuaian model yang besar.

Tabel 4. Hasil Path Coefficients

Hubungan Variabel	Koefisien β	t-statistic	p-value	Keputusan
Kompetensi Kerja -> Kinerja ASN	0,773	9,878	< 0,001	Diterima
Kompetensi Kerja -> Tunjangan Kinerja	0,783	-	-	Diterima
Tunjangan Kinerja -> Kinerja ASN	0,181	2,056	0,040	Diterima

Tabel 4 menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja ASN dengan koefisien 0,773, t-statistic 9,878, dan p-value kurang dari 0,001. Hasil ini berarti peningkatan kompetensi kerja akan diikuti peningkatan kinerja ASN. Temuan tersebut logis karena pekerjaan Setda menuntut pegawai memahami regulasi, menyusun administrasi, menyelesaikan dokumen, mengoordinasikan kegiatan, dan melayani kebutuhan organisasi secara tepat.

Tunjangan kinerja juga berpengaruh terhadap kinerja ASN dengan koefisien 0,181, t-statistic 2,056, dan p-value 0,040. Pengaruhnya lebih kecil dibandingkan kompetensi kerja. Hal ini menunjukkan

bahwa tunjangan kinerja berfungsi sebagai pendorong eksternal, sedangkan kompetensi kerja langsung menentukan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Insentif dapat meningkatkan motivasi dan disiplin, tetapi hasil kerja tetap sangat ditentukan oleh kapasitas pegawai.

Hasil ini sejalan dengan Saputra et al. (2023), Maskuri dan Suyanto (2023), serta Rehan et al. (2025), yang menunjukkan bahwa kompetensi dan tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sektor publik. Perbedaannya, penelitian ini menempatkan tunjangan kinerja sebagai variabel mediasi pada konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Dengan demikian, penelitian ini memberi penjelasan bahwa TPP tidak berdiri sendiri, tetapi perlu dikaitkan dengan kompetensi dan capaian kerja ASN.

Tabel 5. Hasil Mediasi

Hubungan Antarvariabel	Koefisien
Kompetensi Kerja -> Tunjangan Kinerja	0,783
Tunjangan Kinerja -> Kinerja ASN	0,181
Kompetensi Kerja -> Kinerja ASN	0,773
Pengaruh Tidak Langsung Total Pengaruh	0,142
VAF	15,5 persen

Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kompetensi kerja terhadap kinerja ASN melalui tunjangan kinerja sebesar 0,142. Nilai VAF 15,5 persen menunjukkan mediasi parsial yang lemah. Artinya, pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja ASN lebih kuat terjadi secara langsung dibandingkan melalui tunjangan kinerja. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja Setda lebih efektif dimulai dari penguatan kompetensi pegawai,

kemudian diperkuat dengan sistem tunjangan yang adil dan berbasis indikator kerja.

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa Setda tidak cukup mengandalkan TPP untuk meningkatkan kinerja. TPP perlu didukung pemetaan kompetensi, pelatihan sesuai kebutuhan jabatan, penempatan pegawai sesuai keahlian, serta evaluasi capaian kerja secara berkala. Pada kondisi nyata Setda, masalah kedisiplinan, keterlambatan pekerjaan, dan ketidaksesuaian penempatan perlu ditangani melalui kombinasi pembinaan kompetensi dan perbaikan indikator TPP.

KESIMPULAN

Kompetensi kerja dan tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Kompetensi kerja menjadi faktor paling dominan karena berkaitan langsung dengan kemampuan pegawai memahami tugas, menyelesaikan pekerjaan, dan berkoordinasi dalam organisasi. Tunjangan kinerja tetap berperan, tetapi pengaruhnya lebih kecil karena bersifat sebagai pendorong eksternal. Tunjangan kinerja terbukti menjadi mediasi parsial yang lemah dalam hubungan antara kompetensi kerja dan kinerja ASN. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja lebih kuat secara langsung dibandingkan melalui tunjangan kinerja. Model penelitian memiliki daya prediksi kuat dengan R-square sebesar 0,847.

Rekomendasi praktis penelitian ini adalah Setda Kotawaringin Barat perlu menyusun pelatihan berbasis kompetensi sesuai kebutuhan jabatan, memperkuat pemetaan kompetensi pegawai, menempatkan ASN sesuai keahlian, dan mengevaluasi

sistem TPP secara berkala. Evaluasi TPP perlu menghubungkan insentif dengan indikator terukur, seperti kehadiran, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kualitas output, tanggung jawab, dan capaian target kerja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang telah mendukung proses penelitian. Terima kasih juga disampaikan kepada seluruh ASN yang bersedia menjadi responden, serta kepada dosen pembimbing dan Universitas Islam Sultan Agung yang memberikan arahan akademik dalam penyusunan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Iryani, I., Yulianto, H., & Nurpadilah, L. (2022). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kinerja sebagai variabel mediasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 343-354.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Maskuri, M., & Suyanto, S. (2023). Analisis kompetensi, tunjangan kinerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *J-MAS: Jurnal Manajemen dan Sains*, 8(1), 1210-1225. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.723>
- Ningsih, A. D. (2021). Pengaruh tunjangan kinerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat Kepolisian Perairan dan Udara Polda Sumatera Selatan. *Tanah Pilih*, 1(2), 59-74. <https://doi.org/10.30631/tpj.v1i2.803>
- Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 8 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 1 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 8 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 8 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 8 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

- Rehan, N., Arfan, R., Rizky, F., Akbar, I., & A. R. (2025). Pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Balai Jasa Konstruksi Wilayah I Aceh. *Bugis: Journal of Business, Technology, & Social Science*, 4, 8-18.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saputra, D., Rosadi, B., & Sucipto, B. (2023). Pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Jawa Barat. *Journal Publicuho*, 6(2), 496-506.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. PT Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.