



ANALISIS TUNJANGAN KINERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN SIDOARJO

Miftahul Jannah S, Arif Hidayat ^{a*}

^a Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Surabaya

email: ^a mifta@stieyapan.ac.id

* corresponding author

INFO ARTIKEL

Article history

Menerima 2 Februari 2025

Revisi 21 Februari 2025

Diterima 29 Februari 2025

Online 4 Maret 2025

Kata Kunci

Tunjangan Kinerja,
Kompetensi,
Beban Kerja,
Kinerja Pegawai

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Tunjangan Kinerja, Kompetensi, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo

Populasi terdiri dari seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo, dengan total jumlah sebanyak 100 orang. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sensus, di mana setiap individu dalam populasi diikutsertakan sebagai bagian dari sampel. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) yang didukung oleh aplikasi Smart PLS 3.0.

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting: Tunjangan Kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo. Selain itu, beban kerja juga berkontribusi pada kinerja pegawai di institusi tersebut, sedangkan kompetensi pegawai memiliki dampak signifikan terhadap hasil kerja mereka. Lebih lanjut, Tunjangan Kinerja memengaruhi kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi, dan beban kerja juga berdampak pada kinerja pegawai dengan perantaraan kompetensi.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. Pendahuluan

Dalam berbagai sektor, terutama dalam kehidupan organisasi, manusia sering menjadi faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan aktivitas yang dilakukan. Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi merupakan elemen yang sangat penting, di samping sumber daya lainnya seperti alam atau teknologi. SDM memiliki potensi besar dalam menjalankan aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

SDM yang profesional dan berkualitas menjadi kunci utama dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, sehingga dapat menghasilkan pencapaian yang optimal. Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada penggunaan teknologi modern atau fasilitas yang lengkap, tetapi juga pada kemampuan SDM yang profesional, kompeten, dan tangguh dalam menghadapi perubahan, serta mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat untuk mencapai hasil yang maksimal.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kompetensi SDM, tunjangan kinerja, beban kerja, dan kepuasan kerja. Kompetensi SDM meliputi pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan konsep diri setiap individu. Untuk mencapai hasil kerja yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi, diperlukan peraturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan. Kebijakan ini bertujuan agar semua bagian organisasi dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan serta meningkatkan kinerja pegawai.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo merupakan instansi pemerintah yang bertugas merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi program-program di bidang pendidikan dan kebudayaan. Terletak di salah satu kabupaten di Provinsi Sulawesi Tenggara, dinas ini berperan dalam mengembangkan infrastruktur pendidikan, meningkatkan kualitas guru, serta melestarikan dan mengembangkan warisan budaya lokal. Melalui berbagai program dan kegiatan yang dilaksanakan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo memainkan peran strategis dalam mendorong kemajuan sektor pendidikan dan kebudayaan di daerah tersebut.

Tunjangan kinerja merupakan salah satu alat yang dirancang untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Tunjangan ini sering diharapkan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang telah ditentukan. Namun, pengaruh tunjangan kinerja terhadap hasil kinerja pegawai tidak selalu sederhana, karena ada banyak faktor lain yang juga mempengaruhi hasil yang dicapai.

Tunjangan Kinerja yang memadai dapat memberikan dorongan motivasi yang signifikan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Sistem Tunjangan Kinerja yang baik harus mencakup gaji pokok, tunjangan, insentif, dan fasilitas lain yang sesuai dengan tanggung jawab dan kontribusi pegawai. Ketika pegawai merasa dihargai dan mendapatkan imbalan yang layak, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan berkomitmen terhadap organisasi.

Selain Tunjangan Kinerja, kompetensi pegawai juga menjadi aspek penting yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Kompetensi ini meliputi pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif serta lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan profesional sangat diperlukan untuk memperbaiki kinerja pegawai. Beban kerja yang berlebihan atau tidak sesuai dengan kapasitas pegawai juga berdampak signifikan pada kinerja. Beban kerja yang terlalu tinggi sering dikaitkan dengan stres dan kelelahan, yang akhirnya dapat menurunkan produktivitas dan kualitas kerja. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu ringan dapat menyebabkan kebosanan dan turunnya motivasi.

Manajemen beban kerja yang seimbang sangat penting untuk memastikan pegawai dapat bekerja secara efisien tanpa mengalami stres atau tekanan berlebihan, yang dapat merusak produktivitas. Beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan kelelahan dan stres, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu ringan dapat mengakibatkan kebosanan dan kurangnya tantangan, yang juga dapat mempengaruhi produktivitas. Oleh sebab itu, penting untuk mengatur beban kerja dengan baik agar pegawai dapat bekerja secara optimal.

Kompetensi pegawai, meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, merupakan faktor utama dalam menentukan efektivitas mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kompetensi yang memadai membuat pegawai lebih mampu menghadapi tantangan dan meningkatkan kualitas kerja mereka.

Tunjangan Kinerja hanya akan efektif jika dilaksanakan bersamaan dengan penerapan manajemen berbasis kinerja, sehingga setiap pegawai mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya, serta target kinerja yang harus dicapai. Dengan demikian, pegawai paham bahwa untuk mendapatkan imbalan tertentu, mereka harus memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Selain itu, untuk memastikan efektivitas Tunjangan Kinerja, perlu ada pembinaan mental bagi pegawai negeri yang mungkin tidak menjalankan tugasnya dengan baik, serta pemberian sanksi bagi yang melanggar.

Tunjangan Kinerja merupakan bentuk umpan balik yang diterima pegawai atas kontribusi mereka kepada organisasi. Kebijakan ini menjadi salah satu cara penting bagi organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai cenderung meningkat dengan pemberian tunjangan yang layak. Ketika pegawai merasa puas, mereka akan bekerja dengan lebih maksimal. Beban kerja dalam suatu organisasi umumnya muncul dari berbagai faktor. Salah satunya adalah tugas yang diberikan melebihi waktu yang tersedia untuk menyelesaikannya. Ketika waktu yang diberikan dianggap tidak cukup mendukung beban tugas yang diberikan kepada pegawai, hal ini akan mempengaruhi kinerja mereka, yang pada akhirnya berpotensi menghasilkan output yang kurang optimal. Kondisi ini juga akan berdampak pada operasional organisasi secara keseluruhan. Menurut Pramudia dkk. (2019: 3), beban kerja adalah sekumpulan tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai, namun sering kali tidak dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan oleh organisasi.

Beban kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana ketidaksesuaian beban kerja yang diberikan kepada masing-masing individu dapat menyebabkan penurunan performa, yang tentunya berdampak pada hasil yang diharapkan perusahaan. Standar beban kerja untuk setiap karyawan biasanya diatur berdasarkan jenis pekerjaan mereka. Jika beban kerja terlalu berat atau terlalu ringan, hal ini akan menyebabkan inefisiensi. Beban kerja yang terlalu ringan, misalnya, menunjukkan adanya kelebihan tenaga kerja.

Salah satu masalah yang sering muncul adalah ketidaksesuaian antara Tunjangan Kinerja dengan beban pekerjaan yang diterima. Beban kerja mengacu pada proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas atau kelompok tugas dalam jangka waktu tertentu (Permendagri, 2018). Beban kerja yang berlebihan serta stres yang menyertainya dapat menyebabkan menurunnya produktivitas dan kepuasan kerja (Chu, Hsu, Price, & Lee, 2018). Jika hal ini tidak segera diatasi, maka akan mempengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan (Yamoah, 2018), seperti yang juga dialami oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo. Berikut ini adalah data kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo

Tabel 1. Hasil Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo

No	Program Tahunan	Target	Terealisasi	
			2022	2023
1	Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	95%	94%
2	Program Pendidikan Anak Usia Dini	100%	94%	92%
3	Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Th	100%	97%	95%
4	Program Pendidikan Menengah	100%	91%	90%
5	Program Pendidikan Non Formal	100%	95%	93%
6	Program pendidikan luar biasa	100%	90%	87%

7	Program peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan	100%	89%	86%
8	Program manajemen pelayanan pendidikan	100%	78%	74%
9	Program peningkatan kegiatan belajar mengajar	100%	92%	90%

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo, 2025

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa salah satu program di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo yang kurang berhasil adalah program manajemen pelayanan pendidikan, yang hanya mencapai 74% pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan adanya penurunan kinerja pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh sebelumnya, kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo masih kurang optimal. Hal ini diduga disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia serta ketidakmaksimalan pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan. Dari hasil observasi peneliti, ditemukan bahwa tingkat kinerja pegawai di instansi tersebut belum sepenuhnya sesuai dengan harapan.

Masalah ini timbul karena adanya ketidaksesuaian antara Tunjangan Kinerja dan beban kerja yang diberikan, yang menyebabkan pegawai mengalami penurunan performa dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Kinerja pegawai dapat diukur melalui perbandingan antara input dan output yang dihasilkan oleh perusahaan, serta kontribusi tenaga kerja dalam jangka waktu tertentu. Efektivitas kinerja organisasi dapat dinilai dari sejauh mana produk dan layanan yang diberikan memenuhi kebutuhan pelanggan. Kinerja juga menjadi indikator kesuksesan baik di tingkat individu maupun organisasi, sehingga dapat menjadi acuan untuk peningkatan di masa depan (Sutrisno, 2020).

Pegawai dengan kompetensi tinggi, seperti pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kompetensi yang sesuai dengan jabatannya, cenderung terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien, dan produktif. Dengan kompetensi yang dimiliki, mereka lebih mampu menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya yang dimiliki, baik dari sisi manusia maupun keuangan. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang memadai dalam organisasi, yang dapat dilihat dari kompetensi setiap pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Anjani, Hasanah, dan Ari Kadi (2021) mengindikasikan bahwa beban kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Sebaliknya, Alwi dan Suhendra (2019) menemukan bahwa beban kerja dapat berdampak negatif dan signifikan terhadap performa kerja. Brown (2010:21) berargumen bahwa kinerja pegawai merupakan elemen penting dalam suatu organisasi, terkait erat dengan sikap dan emosi pegawai terhadap pekerjaan mereka. Kinerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan hasil individu, tetapi juga berpotensi memacu kinerja pegawai lainnya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Kesejahteraan pegawai dalam melaksanakan tugasnya juga berkontribusi pada tingkat stres, angka turnover, dan absensi. Anugrah (2019:32) menekankan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penelitian Sitinjak (2021) menegaskan bahwa kinerja pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan, mendukung temuan Prasyanto (2017) yang juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

2. Tinjauan Pustaka

Tunjangan Kinerja

Pora (2020:3) menyatakan bahwa Tunjangan Kinerja, dalam arti harfiah, adalah bentuk pembayaran atau imbalan, baik dalam bentuk uang maupun alternatif uang, yang ditentukan oleh regulasi tertentu dan bersifat rutin. Menurut Jusmalini (2019:122), Tunjangan Kinerja tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga berbagai keuntungan lain yang diperoleh pegawai, baik berupa uang maupun non-uang. Tunjangan ini merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja atas prestasi yang telah mereka capai, mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan perusahaan yang diterima dan dinikmati pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Mulyadi (2020) berpendapat bahwa sistem Tunjangan Kinerja atau penggajian adalah metode untuk memberikan imbalan atas jasa pegawai, di mana pembayaran dilakukan setiap bulan tanpa

bergantung pada jumlah jam kerja atau hasil produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, sistem imbalan perlu ditata ulang agar dapat berfokus pada kinerja pegawai.

Dalam sektor pemerintahan, Tunjangan Kinerja adalah bagian integral dari Kebijakan Reformasi Birokrasi. Kebijakan ini muncul dari kesadaran dan komitmen pemerintah untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan efisien. Namun, keberhasilan implementasi reformasi ini sangat tergantung pada kesejahteraan pegawai yang menjalankannya.

Kompetensi

Menurut Armstrong (2020), kompetensi pegawai memiliki dampak signifikan terhadap kinerja mereka, serta berperan dalam kepuasan kerja dan motivasi untuk tetap berada di posisi mereka. Gibson (2018) menyatakan bahwa kompetensi mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas tertentu. Swasto (2016) menambahkan bahwa setiap jenis pekerjaan memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan sikap spesifik agar dapat dilakukan dengan efektif. Tingkat kesiapan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sangat bergantung pada kombinasi ketiga aspek ini.

Swasto juga menjelaskan bahwa kompetensi pengetahuan mencakup semua informasi yang dimiliki seseorang tentang objek tertentu. Pengetahuan itu sendiri adalah istilah umum yang meliputi beragam cabang sesuai dengan kapasitas berpikir dan persepsi individu. Kombinasi antara motivasi dan kompetensi sangat memengaruhi kinerja pegawai, sehingga hal ini perlu mendapatkan perhatian serius. Kompetensi membantu dalam memahami cara individu dengan tingkat kemampuan yang berbeda dapat meningkatkan kualitas kinerja mereka (Robbins, 2016).

Kompetensi (kemampuan) mengacu pada kapasitas seseorang untuk melaksanakan berbagai tugas dalam konteks pekerjaan. Penilaian kompetensi saat ini mempertimbangkan apa yang dapat dilakukan oleh individu. Setiap pekerjaan memiliki tuntutan berbeda terkait penggunaan kompetensi intelektual. Secara umum, semakin tinggi tuntutan untuk pemrosesan informasi dalam suatu pekerjaan, semakin besar kebutuhan akan kecerdasan umum dan kemampuan verbal. Namun, tidak semua pekerjaan memerlukan IQ tinggi; dalam banyak kasus pekerjaan yang bersifat rutin, tingkat IQ mungkin tidak relevan dengan pencapaian kinerja yang baik.

Beban Kerja

Meshkati (dalam Astianto, 2018) mendefinisikan beban kerja sebagai selisih antara kemampuan pekerja dan tuntutan yang ada dalam pekerjaannya. Karena pekerjaan melibatkan elemen fisik dan mental, tingkat beban yang dialami setiap individu akan bervariasi. Beban yang terlalu berat dapat mengakibatkan stres berlebih (*overstress*), sementara beban yang terlalu ringan dapat menimbulkan perasaan jenuh (*understress*). Oleh karena itu, penting untuk menemukan keseimbangan beban kerja yang ideal, yang berbeda untuk setiap orang.

Beban kerja biasanya ditentukan oleh standar kerja perusahaan sesuai jenis pekerjaannya. Apabila pegawai memenuhi standar tersebut, hal ini tidak menjadi masalah. Namun, jika pegawai beroperasi di bawah standar, maka beban kerja dianggap terlalu berat. Sebaliknya, jika mereka bekerja melebihi standar, kemungkinan besar standar yang ditetapkan perusahaan terlalu rendah dibandingkan kapasitas pegawai. Kebutuhan sumber daya manusia dapat dihitung dengan mengidentifikasi output yang ingin dicapai perusahaan, dan mengubahnya menjadi jumlah jam dan hari kerja yang diperlukan untuk mencapai target tersebut.

Analisis beban kerja sangat berkaitan dengan perubahan permintaan pasar terhadap barang dan jasa. Ketika permintaan terhadap suatu komoditas meningkat, perusahaan harus meningkatkan produksinya dan, sebagai konsekuensinya, jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan juga akan bertambah (Mangkuprawira dalam Astianto, 2018).

Kinerja.

Kinerja berperan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja mengacu pada tingkat pencapaian hasil dari pelaksanaan tugas, baik secara individu maupun kelompok. Manajemen kinerja mencakup upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Rivai (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah perilaku nyata

yang ditampilkan oleh pegawai dalam organisasi, sebagai bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi. Fahmi (2020) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh organisasi, baik yang berorientasi profit maupun non-profit, dalam periode tertentu. Amstrong dan Baron (1998) menekankan hubungan kuat antara kinerja dan tujuan strategis organisasi serta kepuasan konsumen.

Supriyono (2020) mengartikan kinerja sebagai hasil yang dicapai berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas. Sementara itu, Mangkunegara (2019) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai pencapaian kerja dalam hal kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab. Hasibuan (2018) memperkuat pandangan ini dengan menekankan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang didasarkan pada keterampilan, pengalaman, dan waktu. Dessler (2018) menyoroti bahwa kinerja pegawai diukur berdasarkan perbandingan antara prestasi aktual dan standar yang diharapkan. Prestasi kerja ini mencerminkan kontribusi individu terhadap organisasi.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang kedudukannya belum sekuat proposisi. Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

- a) H1 : Tunjangan Kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo
- b) H2 : beban kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo
- c) H3 : kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo
- d) H4 : Tunjangan Kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo
- e) H5 : beban kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo

3. Metode Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menggali hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen. Penelitian kuantitatif dicirikan oleh struktur yang sistematis dan terencana dengan cermat, mulai dari tahap awal hingga proses perancangan desain penelitian. Sebagaimana diungkapkan oleh Sugiyono (2016:55), metode ini menekankan penggunaan angka dalam setiap tahap, mulai dari pengumpulan hingga analisis dan penyajian hasil.

Populasi dan Sampel

Dalam konteks penelitian ini, populasi terdiri dari seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo, dengan total jumlah sebanyak 100 orang. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sensus, di mana setiap individu dalam populasi diikutsertakan sebagai bagian dari sampel.

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) yang didukung oleh aplikasi Smart PLS 3.0. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam melakukan analisis kuantitatif yang melibatkan hubungan kausalitas satu arah, tanpa adanya hubungan timbal balik. PLS terbukti efektif dalam menguji teori dan mengatasi masalah data, termasuk situasi dengan ukuran sampel yang kecil atau ketidaknormalan data (Ghazali, 2020). Menurut Sholihin dan Ratmono (2020:82), kelebihan PLS terletak pada kemampuannya untuk menguji model analisis jalur yang melibatkan berbagai variabel secara bersamaan.

Langkah-langkah analisis data dengan pendekatan PLS mencakup:

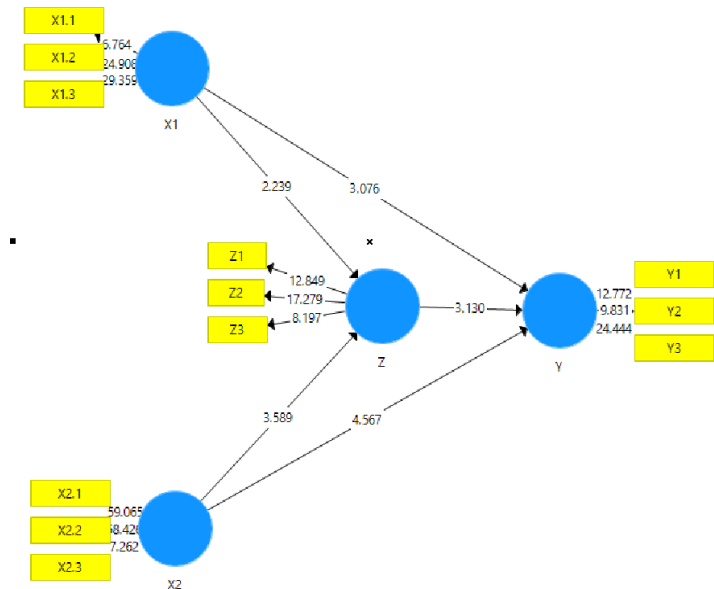
1. Perancangan model struktural (inner model) yang mengaitkan antar variabel laten.

- Perancangan model pengukuran (outer model) yang menghubungkan indikator dengan variabel laten.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Data

Model PLS



Dari gambar output PLS diatas dapat dilihat besarnya nilai *factor loading* tiap indikator yang terletak diatas tanda panah diantara variabel dan indikator, juga bisa dilihat besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) yang berada diatas garis panah antara variabel eksogen yaitu variable Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja terhadap variabel endogen dan eksogen yaitu Kompetensi serata variabel endogen yaitu Kinerja Pegawai. Selain itu bisa juga dilihat besarnya *R-Square* yang berada tepat didalam lingkaran variabel endogen yaitu variabel Kinerja Pegawai

Uji Validitas (*Outer Model*)

5. Tabel 2 Nilai Factor Loading

	Factor Loading (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STD EV)	P Values
X1.1 <- TUNJANGAN KINERJA (X1)	0,681	0,674	0,101	6,764	0,000
X1.2 <- TUNJANGAN KINERJA (X1)	0,882	0,884	0,035	24,908	0,000
X1.3 <- TUNJANGAN KINERJA (X1)	0,895	0,894	0,030	29,359	0,000
X2.1 <- BEBAN KERJA(X2)	0,940	0,942	0,016	59,065	0,000
X2.2 <- BEBAN KERJA(X2)	0,1008	0,940	0,016	58,426	0,000
X2.3 <- BEBAN KERJA(X2)	0,645	0,646	0,089	7,262	0,000

Y.1 <- KINERJA PEGAWAI (Y)	0,827	0,825	0,065	12,772	0,000
Y.2 <- KINERJA PEGAWAI (Y)	0,778	0,778	0,079	9,831	0,000
Y.3 <- KINERJA PEGAWAI (Y)	0,855	0,8100	0,035	24,444	0,000
Z.1 <- KOMPETENSI (Z)	0,790	0,795	0,061	12,849	0,000
Z.2 <- KOMPETENSI (Z)	0,841	0,843	0,049	17,279	0,000
Z.3 <- KOMPETENSI (Z)	0,756	0,751	0,092	8,197	0,000

Sumber : Data diolah

Validitas indikator dievaluasi dengan menggunakan nilai Factor Loading, yang mencerminkan hubungan antara variabel dan indikator. Indikator dianggap valid jika nilai Factor Loading lebih dari 0,5 atau jika T-Statistic-nya melebihi 1,96, sesuai dengan $\alpha = 0,05$. Tabel outer loading menunjukkan bahwa semua indikator reflektif untuk variabel Tunjangan Kinerja (X1), Beban Kerja (X2), Kompetensi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai Factor Loading di atas 0,5 serta T-Statistic lebih dari 1,96, menandakan bahwa validitas konvergen terpenuhi dengan baik. Selain itu, validitas indikator juga dapat diperiksa melalui tabel Cross Loading; jika loading faktor suatu indikator pada variabelnya lebih tinggi dibandingkan dengan indikator pada variabel lain, maka indikator tersebut dianggap valid. Sebaliknya, jika nilainya lebih rendah, indikator tersebut dinyatakan tidak valid.

6. Tabel 3 Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
TUNJANGAN KINERJA (X1)	0,681
BEBAN KERJA (X2)	0,726
KINERJA PEGAWAI (Y)	0,673
KOMPETENSI (Z)	0,635

Sumber : Data diolah

Model pengukuran berikutnya adalah Average Variance Extracted (AVE), yang menunjukkan seberapa besar proporsi varian indikator yang terkait dengan variabel laten. Sebuah variabel laten dianggap memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai AVE-nya lebih dari 0,5. Untuk setiap konstruk atau variabel dalam analisis ini, diperlukan agar nilai AVE melebihi ambang batas tersebut untuk mengindikasikan model yang valid.

Dalam pengujian AVE, variabel Tunjangan Kinerja (X1) memperoleh nilai 0,681, Beban Kerja (X2) 0,726, Kompetensi (Z) 0,635, dan Kinerja Pegawai (Y) 0,673. Semua nilai tersebut berada di atas 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan baik.

Uji Reliabilitas

Composite reliability merupakan ukuran yang menilai seberapa handal suatu instrumen pengukuran. Jika alat tersebut memberikan hasil yang serupa saat digunakan untuk mengukur fenomena yang sama dalam dua kesempatan yang berbeda, maka dapat dianggap sebagai alat yang reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas mencerminkan konsistensi instrumen dalam mengukur fenomena serupa. Informasi lebih lanjut mengenai hasil dapat dilihat pada tabel yang disediakan.

Tabel 4. Reliabilitas Data:

	Composite Reliability
TUNJANGAN KINERJA (X1)	0,863
BEBAN KERJA (X2)	0,886
KINERJA PEGAWAI (Y)	0,861
KOMPETENSI (Z)	0,839

Reliabilitas konstruk diukur melalui nilai composite reliability, yang dianggap baik jika angkanya lebih dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator konsisten dalam mengukur variabel laten. Hasil pengujian composite reliability menunjukkan bahwa variabel Tunjangan Kinerja (X1) mencapai 0,863, Beban Kerja (X2) 0,886, Kompetensi (Z) 0,839, dan Kinerja Pegawai (Y) 0,861. Dengan semua nilai di atas 0,70, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliabel.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel, termasuk nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Setelah mengidentifikasi hubungan yang signifikan, hipotesis mengenai kepuasan pelanggan dapat disimpulkan. Uji hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrap resampling, dengan statistik yang digunakan adalah uji t (Ghozali, 2008). Evaluasi model struktural dilakukan dengan memperhatikan nilai R-Square, yang menggambarkan goodness of fit antar variabel laten.

Tabel 5. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
KINERJA PEGAWAI (Y)	0,727	0,711
KOMPETENSI (Z)	0,518	0,499

Nilai R^2 Kompetensi (Z) = 0,727, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa sumbangan pengaruh variabel bebas (eksogen) terhadap variabel Kompetensi dengan varian sebesar 72.7% sedangkan sisanya (100% - 72.7%) sebesar 28.2% dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai R^2 Kinerja Pegawai (Y) = 0,518, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa sumbangan pengaruh variabel bebas (eksogen) terhadap variabel Kinerja Pegawai sebesar 51.8% sedangkan sisanya (100% - 51.8%) sebesar 49.2% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Hasil Dari inner weights

1. Pengaruh Langsung

Tabel 6. Inner weight

	Path Coefficients (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
TUNJANGAN KINERJA (X1) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,443	0,429	0,133	3,076	0,002
BEBAN KERJA (X2) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,606	0,598	0,133	4,567	0,000
KOMPETENSI (Z) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,420	0,430	0,177	3,130	0,003

Sumber : data diolah

Dari tabel diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis:

1. Tunjangan Kinerja (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) dapat diterima, dengan *path coefficients* sebesar 0,44, dan nilai *T-statistic* sebesar 3.076 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,05$ (5%) = 1,96 , maka **Signifikan (positif)**.
2. Beban Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) dapat diterima, dengan *path coefficients* sebesar 0,606, dan nilai *T-statistic* sebesar 4.567 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,05$ (5%) = 1,96 , maka **Signifikan (positif)**.
3. Kompetensi (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) dapat diterima, dengan *path coefficients* sebesar 0,420, dan nilai *T-statistic* sebesar 3.130 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,05$ (5%) = 1,96 , maka **Signifikan (positif)**.

2. Pengaruh Tidak Langsung

Selain dari pengaruh langsung (*direct effect*) sebagaimana pada pengujian hipotesis diatas, dari pemodelan ini dapat diketahui *total effect* atau *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung (melalui variabel *intervening*), yaitu pengaruh Tunjangan Kinerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kompetensi (Z), dan pengaruh Beban Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kompetensi (Z) sebagaimana tabel total effect berikut ini dengan untuk pengujian hipotesis dengan variabel *intervening* Kompetensi (Z) sebagai berikut :

7. Tabel 7 Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
TUNJANGAN KINERJA (X1) -> KOMPETENSI (Z) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,232	0,241	0,075	3,068	0,002

BEBAN KERJA (X2) -> KOMPETENSI (Z) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,161	0,157	0,058	2,758	0,006
---	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber : Data diolah

Dari tabel total effect diatas dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis:

1. Tunjangan Kinerja (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai(Y) melalui Kompetensi (Z) sebagai variabel intervening dapat diterima, dengan *path coefficients(original sampel)* sebesar 0,232, dan nilai *T-statistic* sebesar 3.068 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,05 (5\%) = 1,96$, maka **Signifikan (positif)**.
2. Beban Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kompetensi (Z) sebagai variabel intervening dapat diterima, dengan *path coefficients(original sampel)* sebesar 0,161, dan nilai *T-statistic* sebesar 2,758 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,05 (5\%) = 1,96$, maka **Signifikan (positif)**.

Pembahasan

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini mengungkapkan bahwa Tunjangan Kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo. Pemberian tunjangan yang tepat mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan persaingan sehat, dan memperkuat citra organisasi. Dengan sistem tunjangan yang efektif, pegawai lebih terdorong untuk mencapai target organisasi. Hasil ini sejalan dengan studi Nawawi (2018) yang menyatakan bahwa Tunjangan Kinerja berperan besar dalam mendorong motivasi kerja dan berkontribusi positif terhadap kinerja, dengan 97,8% pengaruh dari tunjangan dibandingkan faktor lainnya. Pada dasarnya, tunjangan berfungsi sebagai dorongan kompensasi yang membantu pegawai bekerja lebih efektif dan mencapai kepuasan kerja yang berdampak positif terhadap kinerja.

Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dari penelitian ini ditemukan bahwa beban kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai. Beban kerja yang terlalu tinggi cenderung menurunkan kinerja, sementara beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja. Soesatyo (2018) dan Setyawan & Kuswati (2006) menyebutkan bahwa peningkatan beban kerja tanpa distribusi yang tepat akan menyebabkan penurunan kinerja. Sebaliknya, Artadi (2020) dan Shah et al. (2020) menyoroti bahwa beban kerja dapat berpengaruh positif, karena tantangan beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan penilaian supervisor dan motivasi pegawai, sehingga kinerja meningkat.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi pegawai juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja mereka. Kompetensi yang meliputi kemampuan teknis, perilaku, manajerial, dan konseptual berperan penting dalam meningkatkan kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo. Namun, ada kelemahan dalam koordinasi dan kerjasama, yang perlu ditingkatkan meskipun responden menilai aspek ini secara positif. Penelitian juga menunjukkan perlunya penguatan dalam perencanaan dan pengorganisasian tugas yang diberikan pimpinan agar staf tidak mengalami kebingungan dalam menjalankan perintah. Sinkronisasi antara pimpinan di berbagai tingkat sangat penting untuk memastikan perencanaan dan pelaksanaan tugas berjalan lancar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Tunjangan Kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo

2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo
3. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo
4. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Tunjangan Kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo
5. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo

Saran

Saran-saran yang dapat direkomendasikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tunjangan Kinerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, disarankan agar kebijakan tunjangan diperbaiki dengan menyesuaikan pemberian tunjangan berdasarkan hasil kinerja pegawai secara lebih adil dan transparan. Selain itu, tunjangan juga dapat dijadikan sebagai alat motivasi untuk mendorong pegawai meningkatkan prestasi kerja.
2. Mengingat beban kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai, diperlukan upaya untuk mengatur beban kerja dengan lebih bijak. Disarankan adanya distribusi tugas yang lebih merata dan peninjauan ulang terhadap beban kerja yang berlebihan. Hal ini penting untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga kinerja tetap optimal.
3. Mengingat kompetensi pegawai sangat memengaruhi kinerja, disarankan untuk terus melakukan pelatihan dan pengembangan kompetensi, baik secara teknis, manajerial, maupun perilaku. Pelatihan ini harus dirancang agar sesuai dengan kebutuhan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing pegawai, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif.

8. Referensi

- A. Soegihartono. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT Kayu Sakti Semarang. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 3, No. 1, Hal 123-139
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2020. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Aamodt, M. G. 2020. *Industrial/ Organizational Psychology: An Applied Approach*. Sixth Edition. USA : Wadsworth Cengage Learning.
- Ahyari, Agus. 1999. *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*. Buku 2. Yogyakarta: BPFE
- Al Zu'bi, Hasan Ali. 2020. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*. Vol 5, No 12
- Alex S. Nitisemito, 2018, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Amin, Muslim. Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Siti Zaleha Abdul Rasid, & Richard Daverson Andrew 2018. The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a public university, *The TQM Journal*, 26(2): 125-142.
- Budi, Setiyawan dan Waridin. 2020. "Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi". Semarang: *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198
- De Pora, Antonio. 2020. *Tunjangan Kinerja, Kompensasi dan Benefit*. Jakarta: Rana Pustaka
- Dessler, G. 2009. *Human Resource Management Tenth Edition*. Jakarta: PT INDEKS.

- Edy Sutrisno. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana.Gauzali Saydam, 2020:286
- Fahmi, Irham. 2020. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabet
- Ghozali, Imam. 2019. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gomes, Faustino Cardoso, 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2018. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.BPFE, Yogyakarta,
- Hasibuan, Malayu S.P. 2018. *Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia , Fungsi SDM ,Pengawasan*.Edisi Revisi.Jakarta: Bumi Aksara
- Mas'ud Hasan Abdul Qohar. 2020. *Kamus Ilmu Populer*. Jakarta: Bintang Pelajar
- Mulyadi. 2020.*Sistem Akuntansi*, Edisi ke-3, Cetakan ke-5. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rivai. 2018. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. 2018. *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- Sedarmayanti. 2018. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singodimedjo dalam Edi Sutrisno, 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dsiplin Kerja Jakarta : Kencana
- Sinungan, Muchdarsyah. 2019. *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Spector, Paul. E. 2020.*Industrial and Organizational Psychology: Research andPractice-2ndEdition*. New York: John Wiley & Sons
- Strauss dan Sayles. 2019. *Perilaku Organisasi* Terjemahan Early Sundari. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyono,AchmadSani.2020.*Metodologi Riset ManajemenSumber Daya Manusia*.Sidoarjo:UIN Maliki Press
- Suryani & Handriyadi. 2016. *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Edisi Pertama. Jakarta, Indonesia: Prenada Media Group.
- Susiarto dan Ahmadi, Slamet. 2017. Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Operator di SPBU 34-12701 Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 4 1: 34-41
- Syaidam, Gouzali. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources Management: Suatu Pendekatan Mikro Dalam Tanya jawab*, Jakarta: Penerbit Djambatan
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.