



Determination of Employee Performance: An Empirical Study of the Influence of Motivation and Competence with Performance Allowance as a Moderator

Determinasi Kinerja Pegawai: Studi Empiris Pengaruh Motivasi dan Kompetensi dengan Tunjangan Kinerja sebagai Moderasi

Ratna Mufidah^{1*}; Sarwo Edy Handoyo²; Andi Harmoko Arifin³

¹Universitas Terbuka; ²Universitas Tarumanagara; ³Universitas Terbuka

^{1*}Author Correspondence Email: ratna.efi@gmail.com

Article History	Received (April 3 rd , 2026)	Revised (May 3 th , 2026)	Accepted (June 3 rd , 2026)
------------------------	--	---	---

News Article

Keyword:

Employee Performance; Competence; Motivation; Professionalism; Performance Allowance; Moderating Variables.

Abstract

This study aims to analyze the determinants of employee performance at the Ministry of Religious Affairs Office in Jembrana Regency through the influence of motivation and competence, with performance allowances as a moderating variable. This study is motivated by the decline in the ASN Professionalism Index (IP) from 82.99 (2023) to 78.38 (2024), as well as the dynamics of online attendance discipline and functional competency gaps. Data were processed using a quantitative method with a Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) analysis approach using a causal associative design with the population analysis unit and the research sample being all State Civil Apparatus employees (PNS and PPPK) at the Ministry of Religious Affairs Office in Jembrana Regency, totaling 80 respondents, using a saturated/census sampling technique. Primary data collection was carried out through the distribution of structured questionnaires using the Guttman scale (dichotomy) to measure the variables of motivation, competence, performance allowances, and employee performance. Data analysis was conducted in two main stages: evaluation of the measurement model (outer model) to test validity and reliability, and evaluation of the structural model (inner model) to test the hypothesis through a bootstrapping procedure. The results showed that motivation had a positive and significant effect on employee performance (t-statistic 2.450; p < 0.05). Competence was also shown to have a positive and significant effect on performance (t-statistic 2.684; p < 0.05). A crucial finding of this study is that performance allowances were shown to positively and significantly moderate the effect of motivation on performance (t-statistic 1.980; p < 0.05) and moderate the effect of competence on performance (t-statistic 1.974; p < 0.05). The R-square value of 0.682 indicates that this research model is able to explain 68.2% of employee performance variance, providing strategic implications for strengthening the meritocracy-based human resource management system within the Ministry of Religious Affairs.

Kata Kunci:

Kinerja Pegawai; Kompetensi; Motivasi;

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis determinasi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana melalui pengaruh motivasi dan kompetensi, dengan tunjangan kinerja sebagai variabel

Profesionalisme;
Tunjangan
Kinerja;
Variabel
Moderasi.

moderasi. Studi ini dilatarbelakangi penurunan Indeks Profesionalitas (IP) ASN dari skor 82,99 (2023) menjadi 78,38 (2024), serta dinamika kedisiplinan absensi *online* dan kesenjangan kompetensi fungsional. Data diolah menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan desain asosiatif kausal dengan unit analisis populasi sekaligus sampel penelitian adalah seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (PNS dan PPPK) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember sebanyak 80 responden, menggunakan teknik sampling jenuh/sensus. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur dengan menggunakan skala Guttman (dikotomi) untuk mengukur variabel motivasi, kompetensi, tunjangan kinerja, dan kinerja pegawai. Analisis data dilakukan dalam dua tahap utama, yakni evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t-statistik 2,450; $p < 0,05$). Kompetensi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (t-statistik 2,684; $p < 0,05$). Temuan krusial penelitian ini adalah tunjangan kinerja terbukti memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja (t-statistik 1,980; $p < 0,05$) serta memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja (t-statistik 1,974; $p < 0,05$). Nilai R-square sebesar 0,682 mengindikasikan bahwa model penelitian ini mampu menjelaskan variansi kinerja pegawai sebesar 68,2%, memberikan implikasi strategis bagi penguatan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis meritokrasi di lingkungan Kementerian Agama.

To cite this article: Ratna Mufidah; Sarwo Edy Handoyo; Andi Harmoko Arifin. (2026). "Determination of Employee Performance: An Empirical Study of the Influence of Motivation and Competence with Performance Allowance as a Moderator". *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, Volume 5(1), May-August 2026 Page: 325 – 346.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#) ©2026 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (*human capital*) merupakan aset penggerak utama aktivitas organisasi, baik sebagai operator, pemelihara, produsen, hingga desainer dari setiap sistem dalam organisasi ([Febriani et al., 2022](#)). Dalam setiap instansi, keberadaan manusia menjadi komponen paling vital yang menghidupkan visi dan misi lembaga tersebut agar dapat berjalan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, SDM merupakan salah satu komponen modal intelektual, berupa: pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan dengan maksimal untuk menghasilkan layanan secara profesional yang akan berdampak pada peningkatan *value added* dan kepercayaan *stakeholder* terhadap *going concern* organisasi ([A. H. Arifin, 2023](#)).

Aparatur Sipil Negara (ASN) secara esensial didefinisikan sebagai profesi yang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan diri dan pengembangan serta bertanggung jawab terhadap kinerjanya yang berkaitan dengan tugas-tugas administratif dan pelayanan ([Langgeng & Wilasari, 2023](#); [Vita, 2024](#)). Sebagai abdi negara, ASN dituntut memiliki dedikasi tinggi dalam menjalankan roda pemerintahan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, ASN adalah sumber daya manusia yang diangkat oleh pejabat pemerintah dan ditempatkan di berbagai instansi pemerintah serta menerima gaji sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Regulasi ini menjadi landasan hukum utama bagi tata kelola aparatur di Indonesia.

Salah satu faktor kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya adalah kualitas sumber daya manusia yang baik ([Leonita, 2020](#)). Karena itu, pengembangan organisasi harus berdasarkan pada budaya, manusia, struktur organisasi, dan sistem ([A. H. Arifin et al., 2024](#)). Tanpa SDM yang kompeten dan termotivasi, pencapaian target strategis sebuah organisasi akan sulit terwujud meskipun didukung oleh teknologi yang canggih.

Konsep yang harus dimiliki para ASN sebagai wujud nyata pelayan publik mencerminkan adanya integritas, profesionalisme, dan wawasan global guna mencapai tahapan SMART ASN tahun 2024 ([Erliana Hasan, 2019](#); [Ni Ketut Riani, 2022](#); [Suyono, 2022](#)). Transformasi ini menuntut ASN untuk lebih adaptif terhadap perubahan teknologi informasi dan komunikasi.

Pencapaian tujuan organisasi memerlukan kegiatan yang digerakkan oleh seseorang atau sekelompok orang yang bekerja sama aktif dalam menghasilkan kinerja organisasi yang baik ([Edi Suryadi, 2010](#); [Endang Supardi, 2019](#)). Kinerja individu menjadi batu bata penyusun kinerja kolektif yang menentukan citra instansi di mata publik.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana merupakan instansi vertikal yang berlokasi di ujung barat pulau Bali, bertindak sebagai pintu gerbang masuk dari Jawa menuju Bali. Lokasi strategis ini menuntut kesiapan layanan yang prima dan responsif. Di mana Kementerian Agama tahun 2020-2024 memiliki visi, yaitu mewujudkan Kementerian Agama yang profesional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas, dan unggul ([Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2020](#)). Visi ini selaras dengan cita-cita pembangunan nasional yang berlandaskan gotong royong. Kementerian Agama yang profesional dan andal berarti didukung oleh ASN yang memiliki keahlian khusus serta dapat dipercaya dalam menghasilkan produk berkualitas di bidang agama dan keagamaan. Kepercayaan publik menjadi indikator utama keberhasilan profesionalisme tersebut.

Capaian kinerja pegawai dapat diukur secara statistik melalui Indeks Profesionalitas (IP) ASN yang menggambarkan kualitas berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan ([Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019](#); [Direktorat Jabatan ASN-BKN, 2022](#)). Indeks ini menjadi standar nasional dalam mengevaluasi profil ASN. Data internal menunjukkan bahwa Indeks Profesionalitas ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana dalam kurun waktu 2022 hingga 2024 mengalami tren penurunan yang cukup signifikan. Fenomena ini menjadi alarm bagi manajemen untuk melakukan evaluasi mendalam.

Pada tahun 2023, IP ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana memperoleh kategori "tinggi" dengan nilai 82,99. Namun, memasuki tahun 2024, skor tersebut merosot menjadi 78,38 yang berarti turun ke kategori "sedang" ([Ratna Mufidah, 2025](#)). Penurunan indeks profesionalitas ini mengindikasikan bahwa kinerja, kompetensi, dan disiplin pegawai belum mencapai standar optimal yang diharapkan organisasi. Masalah ini jika dibiarkan akan menghambat transformasi birokrasi yang sedang dijalankan kementerian.

Variabel motivasi merupakan faktor penting bagi peningkatan kinerja, di mana motivasi dipahami sebagai kekuatan atau dorongan pada diri karyawan untuk bertindak dalam cara tertentu ([Esisuarni et al., 2024](#); [Pransiska et al., 2024](#)). Tanpa motivasi, potensi besar yang dimiliki pegawai tidak akan teraktualisasi menjadi prestasi kerja. Teori ekspektasi menurut Vroom menjelaskan bahwa karyawan dimotivasi untuk mencapai

tingkat upaya tinggi jika diyakini hal tersebut mengarah pada penilaian kinerja yang baik ([Channell, 2024](#); [Dahrani & Sohiron, 2024](#)). Harapan akan imbalan dan pengakuan menjadi bensin bagi motor penggerak kinerja pegawai. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H. Irawan et al., 2024). Namun, terdapat kesenjangan penelitian di mana hasil studi lain menyebutkan motivasi tidak berpengaruh signifikan pada konteks tertentu ([Siahaan & Bahri, 2019](#)).

Selain motivasi, faktor kompetensi juga sangat memengaruhi pencapaian kinerja karena mencerminkan karakteristik dasar yang memengaruhi perilaku pegawai saat menghadapi pekerjaan ([Sapitri & Mahayasa, 2022](#)). Kompetensi adalah modal utama bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas secara efisien. Kompetensi kerja pegawai berperan dalam peningkatan kinerja yang baik dan searah; jika kompetensi tinggi, maka kinerja yang dihasilkan juga akan tinggi ([Rejeki et al., 2023](#)). Keterampilan teknis dan manajerial menjadi sangat krusial dalam lingkungan birokrasi modern.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, motif, watak, dan konsep diri yang menjadi dasar bagi kinerja unggul ([Puspitasari, 2009](#); [Wijayanto et al., 2011](#)). Kelima elemen ini harus terintegrasi agar pegawai mampu merespons berbagai dinamika di lapangan. Pemerintah berupaya melakukan pembangunan aparatur melalui reformasi birokrasi guna meningkatkan profesionalisme dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik (Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007). Salah satu instrumen utamanya adalah kebijakan remunerasi berbasis kinerja.

Program remunerasi berbasis kinerja atau tunjangan kinerja diharapkan dapat mempertegas mekanisme *reward and punishment* dalam organisasi pemerintah ([Rewansyah, 2011](#); [Mugiyem, 2018](#)). Hal ini bertujuan untuk menekan praktik penyimpangan dan meningkatkan kesejahteraan pegawai secara adil. Tunjangan kinerja di lingkungan Kementerian Agama diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 130 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama sebagai tambahan penghasilan di luar gaji pokok berdasarkan capaian kinerja. Besaran tunjangan ini sangat bergantung pada kelas jabatan dan disiplin kehadiran. Namun, di lapangan terjadi permasalahan teknis berupa pemotongan tunjangan kinerja akibat keterlambatan absensi *online* atau kelalaian administratif lainnya. Ironisnya, hal ini sering dialami oleh pegawai yang justru memiliki beban kerja sangat tinggi.

Terdapat pula kesenjangan antara kompetensi yang disyaratkan oleh jabatan dengan kompetensi riil yang dimiliki oleh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember. Masalah ketidaktuntasan pekerjaan sesuai SOP masih sering ditemukan dalam aktivitas harian. Permasalahan-permasalahan tersebut mengisyaratkan pentingnya meneliti pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja dengan menempatkan tunjangan kinerja sebagai variabel moderasi untuk memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan solusi strategis bagi manajemen SDM di instansi tersebut.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Terjadinya penurunan skor Indeks Profesionalitas (IP) ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, dari 82,99 (kategori tinggi) pada tahun 2023 menjadi 78,38 (kategori sedang) pada tahun 2024.

2. Adanya kendala teknis pada sistem absensi *online* yang berdampak pada pemotongan tunjangan kinerja bagi pegawai, meskipun mereka memiliki beban kerja yang tinggi.
3. Ditemukannya fenomena di mana sebagian pegawai hanya memenuhi kewajiban absensi (pagi dan sore) tanpa menunjukkan hasil kinerja yang maksimal.
4. Adanya kesenjangan (*gap*) antara standar kompetensi yang disyaratkan oleh jabatan dengan kompetensi riil yang dimiliki oleh para pegawai.
5. Masih adanya tugas-tugas yang tidak terselesaikan secara tuntas sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku.
6. Kurangnya sikap tanggung jawab dan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
7. Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu (*research gap*) terkait pengaruh motivasi terhadap kinerja, di mana terdapat perbedaan temuan antara hasil yang signifikan dan tidak signifikan.
8. Belum adanya penelitian sebelumnya yang menempatkan tunjangan kinerja sebagai variabel moderasi untuk menguji pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, khususnya di lingkungan instansi tersebut.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalahnya adalah:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana Provinsi Bali?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana Provinsi Bali?
3. Apakah tunjangan kinerja dapat memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana Provinsi Bali?
4. Apakah tunjangan kinerja dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana Provinsi Bali?

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis beberapa poin utama sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana Provinsi Bali.
2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana Provinsi Bali.
3. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana Provinsi Bali.
4. Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan tunjangan kinerja sebagai variabel moderasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana Provinsi Bali.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan, baik secara teoritis maupun praktis:

1. Manfaat teoritis: Secara ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam mengeksplorasi dampak motivasi dan kompetensi terhadap kinerja dengan tunjangan kinerja sebagai variabel moderasi. Selain itu, hasil studi ini diharapkan menjadi referensi penting bagi penelitian di bidang serupa di masa mendatang.
2. Manfaat praktis:
 - Bagi peneliti: Menjadi sarana untuk memperluas pengetahuan, wawasan, serta memberikan pengalaman langsung dalam melakukan penelitian ilmiah.
 - Bagi akademisi dan praktisi: Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai materi studi atau referensi kebijakan terkait pengelolaan tunjangan kinerja dan strategi peningkatan kompetensi guna memperbaiki serta mengoptimalkan kinerja pegawai.

KERANGKA TEORITIS DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teoritis

1. Kinerja Pegawai (Variabel Dependen). Kinerja atau *performance* didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Bernardin dan Russel ([Adhari, 2021](#)) menjelaskan bahwa “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*” (Kinerja merupakan catatan luaran yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu). Indikator utama untuk mengukur kinerja meliputi kualitas hasil, kuantitas hasil, ketepatan waktu, kehadiran, tanggung jawab, dan kemampuan kerja sama.
2. Motivasi (Variabel Independen 1). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Malayu S.P. Hasibuan, 2007 dalam, [Mustika & Amali, 2024](#)). Stephen P. Robbins (dalam [Aunia & Ali, 2024](#)) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan. Dalam konteks birokrasi, motivasi sering diukur melalui hierarki kebutuhan Maslow yang mencakup kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.
3. Kompetensi (Variabel Independen 2). Kompetensi merupakan karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau situasi tertentu ([Spencer & Spencer, 2008](#), dalam [Irawan, 2011](#)). Kompetensi mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), serta sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan (Wibowo, 2016). Lima karakteristik utama kompetensi menurut Spencer dan Spencer meliputi: motif, watak (*traits*), konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.
4. Tunjangan Kinerja (Variabel Moderasi). Tunjangan kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai

oleh individu pegawai ([Rewansyah, 2011](#)). Santoso (2012) menyatakan bahwa penerapan sistem tunjangan bagi Aparatur Sipil Negara harus mengacu pada lima prinsip utama: sistem merit, keadilan, kelayakan, kompetitif, dan transparansi. Sebagai variabel moderasi, tunjangan kinerja berperan memperkuat hubungan antara faktor psikologis (motivasi) dan kapasitas individu (kompetensi) terhadap luaran kerja (kinerja).

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dibangun untuk menjelaskan determinasi kinerja pegawai melalui interaksi faktor internal individu dan stimulus organisasional. Dalam model ini, terdapat dua jalur pengaruh utama yang dimoderasi oleh tunjangan kinerja:

1. Hubungan Motivasi dan Kinerja Pegawai ($X_1 \rightarrow Y$)

Motivasi merupakan dorongan psikologis yang mengarahkan perilaku individu untuk mencapai target tertentu. Secara teoretis, semakin tinggi motivasi (baik intrinsik maupun ekstrinsik), maka kinerja pegawai akan meningkat ([Widiawaty et al., 2020](#)) & ([Kulsum et al., 2024](#)). Hubungan ini bersifat kausalitas langsung dalam model penelitian ini.

2. Hubungan Kompetensi dan Kinerja Pegawai $X_2 \rightarrow Y$)

Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki pegawai. Pegawai yang kompeten memiliki efikasi diri yang tinggi untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, sehingga secara langsung berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi ([Jumarti et al., 2024](#)) & ([Amalia & Tarigan, 2022](#)).

3. Peran Moderasi Tunjangan Kinerja (M)

Tunjangan kinerja diposisikan sebagai variabel moderasi yang mengintervensi hubungan antara X dan Y:

- a. Moderasi pada motivasi: Tunjangan kinerja diharapkan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Pegawai yang bermotivasi tinggi akan bekerja lebih ekselen jika diberikan apresiasi finansial yang adil.
- b. Moderasi pada kompetensi: Tunjangan kinerja menjadi stimulus bagi pegawai kompeten untuk mengaktualisasikan seluruh kemampuannya secara maksimal demi mencapai standar kinerja yang ditetapkan ([Oktikasari & Suyanto, 2023](#)) & ([Wanma et al., 2023](#)).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal, yang bertujuan untuk mempertanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih yang bersifat sebab-akibat ([Sugiyono, 2023](#)). Menurut Creswell dan Creswell (2014, dalam [Sumbodo et al., 2024](#)) bahwa pendekatan kuantitatif sangat tepat digunakan untuk menguji teori secara objektif dengan cara memeriksa hubungan antar variabel yang dapat diukur dengan instrumen penelitian sehingga data yang berupa angka dapat dianalisis dengan prosedur statistik. Fokus utama penelitian ini adalah menginvestigasi pengaruh motivasi dan kompetensi sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dengan tunjangan kinerja sebagai variabel moderasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana, Provinsi Bali. Unit analisis dalam studi ini adalah seluruh individu yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Fokus penelitian ini adalah mengevaluasi kinerja individu dalam lingkungan birokrasi vertikal kementerian guna mendapatkan gambaran empiris mengenai efektivitas manajemen SDM.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang bertugas pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana. Mengingat jumlah populasi yang relatif terukur, penelitian ini menerapkan teknik *non-probability sampling* dengan metode sampling jenuh atau sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian untuk meminimalisir kesalahan generalisasi. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel ([Suriani et al., 2023](#)). Hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang representatif dan menyeluruh sehingga hasil generalisasi memiliki tingkat akurasi yang tinggi ([Sugiyono, 2013](#)). Penggunaan sampling jenuh dianggap representatif untuk mengamati dinamika kinerja organisasi pada lingkup instansi vertikal di daerah.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden. Kuesioner ini dirancang untuk mengukur empat variabel utama, yaitu motivasi (X1), kompetensi (X2), tunjangan kinerja (M), dan kinerja pegawai (Y) ([Ardila & Lilyana, 2025](#)). Penggunaan kuesioner memungkinkan peneliti mengumpulkan persepsi responden secara sistematis mengenai faktor-faktor pendorong produktivitas di instansi pemerintah tempat mereka bekerja.

Pengukuran variabel dalam kuesioner menggunakan skala Guttman yang bersifat dikotomi. Responden diberikan dua pilihan jawaban tegas, yaitu "Ya" yang diberi skor 1 dan "Tidak" yang diberi skor 0 ([Amruddin et al., 2022](#)). Skala Guttman sangat efektif digunakan apabila peneliti membutuhkan jawaban yang tegas dan konsisten mengenai suatu permasalahan atau sikap tertentu yang diteliti guna meminimalisir ambiguitas jawaban ([Dahlia et al., 2025](#)). Penerapan skala ini membantu peneliti dalam memperoleh data yang bersifat kumulatif dan unidimensional.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. SEM-PLS dipilih karena memiliki fleksibilitas tinggi dalam menangani data dengan berbagai skala pengukuran, tidak memerlukan asumsi distribusi normal multivariat, dan sangat andal meskipun digunakan pada ukuran sampel yang kecil (Hair et al., 2019, dalam Harahap, 2020). Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengestimasi model struktural yang kompleks yang melibatkan variabel laten dan hubungan moderasi (Ghozali, 2021).

Tahapan analisis data terdiri dari evaluasi *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas konvergen melalui nilai *loading factor* ($> 0,7$) dan *Average Variance Extracted* ($AVE > 0,5$), serta uji reliabilitas melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* ($> 0,7$) (Hair et al., 2021, dalam Alvin et al., 2023). Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan untuk melihat nilai R-Square serta menguji signifikansi hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai t-statistik ($> 1,96$) dan p-value ($< 0,05$) (Ghozali, 2021). Lebih lanjut, peneliti melakukan pengujian hipotesis untuk melihat, apakah pengaruh antarvariabel bersifat signifikan atau tidak. Signifikansi ditentukan oleh nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ (Hair et al., 2021, dalam Alvin et al., 2023). Evaluasi ini memastikan bahwa model pengukuran memiliki akurasi tinggi dan hubungan antarvariabel yang ditemukan secara statistik dapat dipertanggungjawabkan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini berhasil mengumpulkan sebanyak 80 responden yang keseluruhannya berasal dari Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, baik berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Untuk memberikan gambaran demografi dan profil responden tersebut secara jelas dan akurat, peneliti menyajikan data-data karakteristik responden, baik dari segi: jenis kelamin, usia, jabatan, tingkat pendidikan, masa kerja, golongan, gaji, hingga pada tingkat tunjangan kinerja masing-masing pegawai, sebagaimana diuraikan dalam tabel dan grafik berikut ini.

Tabel 1. Karakteristik Jenis Kelamin Responden Pegawai Kankemenag Kabupaten Jember Tahun 2025

Jenis Kelamin	Frequency	Percent
Laki-laki	44	55.00%
Perempuan	36	45.00%
Total	80	100%

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 80 responden, ditemukan bahwa komposisi pegawai didominasi oleh laki-laki sebesar 55,0% dan perempuan sebesar 45,0%. Keseimbangan gender ini mencerminkan iklim organisasi yang cukup inklusif dalam pendayagunaan aparatur pemerintah di daerah (Mayasari et al., 2025). Kesadaran gender ini penting untuk terus dibudayakan dalam seluruh sektor kehidupan sosial-kemasyarakatan, agar tidak tercipta *gap* dalam relasi kehidupan sosial.

Tabel 2. Karakteristik Usia Responden Pegawai Kankemenag Kabupaten Jember Tahun 2025

Umur	Frequency	Percent
Lebih dari 20 tahun	7	8.80%
Lebih dari 30 tahun	31	38.80%
Lebih dari 40 tahun	27	33.80%

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Adapun dilihat dari sisi usia, kelompok terbesar berada pada rentang usia produktif matang, yaitu di atas 30 tahun (38,8%) dan di atas 40 tahun (33,8%). Pegawai dengan kematangan usia cenderung memiliki stabilitas emosional yang baik dalam merespons tekanan kerja (M. Z. Arifin et al., 2025). Komposisi usia ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki stabilitas tenaga kerja yang berpengalaman namun tetap memiliki energi operasional yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas administratif dan pelayanan publik.

Tabel 3. Karakteristik Pendidikan Responden Pegawai Kankemenag Kabupaten Jember Tahun 2025

Pendidikan	Frequency	Percent
SMA/SMK/MA	3	3.80%
Diploma (D1/D2/D3)	2	2.50%
D-4 / Strata 1 (S1)	58	72.50%

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Kualitas intelektual responden sangat menonjol, di mana mayoritas pegawai memiliki kualifikasi pendidikan tinggi dengan rincian 72,5% merupakan lulusan Strata 1 (S1) dan

21,3% telah menyelesaikan jenjang Strata 2 (S2). Secara total, 93,8% pegawai di instansi ini adalah sarjana dan magister. Tingginya tingkat kualifikasi akademik ini menjadi aset penting bagi organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsi teknis keagamaan yang memerlukan kedalaman analisis dan pengetahuan regulasi (A. P. Irawan et al., 2021) & (Nurfatimah et al., 2022). Dengan ketersediaan sumber daya manusia yang terdidik menjadi sumber kekuatan yang signifikan dalam menghadapi perubahan yang terjadi di segala aspek kehidupan.

Tabel 4. Karakteristik Golongan Responden Pegawai Kankemenag Kabupaten Jembrana Tahun 2025

Kategori Golongan	Frequency	Percent
Golongan II (IIa–IIId)	4	5.00%
Golongan III (IIIa–IIIId)	31	38.80%
Golongan IV (IVa–IVc)	17	21.30%
PPPK Golongan Rendah (V–VIII)	4	5.00%
PPPK Golongan Tinggi (IX)	25	31.30%
Total	80	100%

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Distribusi golongan responden di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana didominasi oleh pegawai pada jenjang karier menengah, di mana kelompok terbesar adalah Golongan III sebanyak 31 orang (38,80%) disusul oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Golongan Tinggi atau Golongan IX sebanyak 25 orang (31,30%). Selain itu, terdapat 17 responden (21,30%) yang berada pada Golongan IV, yang mencerminkan kelompok pegawai dengan tanggung jawab fungsional atau struktural yang lebih besar. Sebaliknya, proporsi pegawai pada tingkat awal karier tercatat paling rendah, yakni masing-masing hanya sebesar 5,00% (4 orang) untuk kategori Golongan II dan PPPK Golongan Rendah. Secara keseluruhan, komposisi ini menunjukkan bahwa organisasi didukung oleh sumber daya manusia yang mayoritas telah memiliki pengalaman kerja matang pada tingkat golongan menengah ke atas.

Tabel 5. Karakteristik Jabatan Responden Pegawai Kankemenag Kabupaten Jembrana Tahun 2025

Jabatan	Frequency	Percent
Kepala Kantor	1	1.30%
Pejabat Fungsional	44	55.00%
Pejabat Struktural	7	8.80%
Pelaksana	28	35.00%
Total	80	100%

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Dari perspektif jabatan, mayoritas responden menempati posisi Pejabat Fungsional (55,0%), disusul oleh tenaga Pelaksana (35,0%). Struktur ini menunjukkan bahwa tumpuan utama kinerja organisasi berada pada tenaga-tenaga ahli teknis dan administratif.

Tabel 6. Karakteristik Masa Kerja Responden Pegawai Kankemenag Kabupaten Jembrana Tahun 2025

Masa Kerja	Frequency	Percent
Kurang dari 10 Tahun	37	46.30%
Kurang dari 20 Tahun	26	32.50%
Kurang dari 30 Tahun	14	17.50%
Kurang dari 40 Tahun	3	3.80%
Total	80	100%

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Masa kerja responden di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana menunjukkan bahwa organisasi ini didominasi oleh pegawai dengan masa pengabdian pada tahap awal hingga menengah. Kelompok terbesar adalah responden dengan masa kerja kurang dari 10 tahun, yakni sebanyak 37 orang atau 46,30% dari total populasi. Selanjutnya, terdapat 26 responden (32,50%) yang memiliki masa kerja kurang dari 20 tahun, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada pada fase produktif dalam pengembangan karier mereka. Sementara itu, proporsi pegawai dengan masa pengabdian yang lebih lama tercatat lebih sedikit, dengan rincian 14 responden (17,50%) untuk masa kerja kurang dari 30 tahun dan hanya 3 responden (3,80%) yang memiliki masa kerja kurang dari 40 tahun. Distribusi ini mencerminkan bahwa instansi tersebut memiliki struktur sumber daya manusia yang cukup dinamis dengan hampir separuh dari total pegawainya masih berada dalam dekade pertama masa pengabdian mereka.

Tabel 7. Karakteristik Kelas Jabatan dan Tunjangan Kinerja Responden Pegawai Kankemenag Kabupaten Jembrana Tahun 2025

Kelas Jabatan & Tunjangan Kinerja	Frequency	Percent
Kelas Jabatan 5 – Rp2.493.000	5	6.30%
Kelas Jabatan 6 – Rp2.702.000	2	2.50%
Kelas Jabatan 7 – Rp2.928.000	23	28.70%
Kelas Jabatan 8 – Rp3.319.000	26	32.50%
Kelas Jabatan 9 – Rp3.781.000	7	8.80%
Kelas Jabatan 10 – Rp4.551.000	3	3.80%
Kelas Jabatan 11 – Rp5.183.000	12	15.00%
Kelas Jabatan 12 – Rp7.271.000	1	1.30%
Kelas Jabatan 13 – Rp8.562.000	1	1.30%
Total	80	100%

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Distribusi kelas jabatan dan tunjangan kinerja responden menunjukkan bahwa mayoritas pegawai terkonsentrasi pada tingkat menengah-atas, di mana kelompok terbesar berada pada Kelas Jabatan 8 (Rp3.319.000) sebanyak 26 orang atau 32,50%. Kelompok signifikan lainnya adalah Kelas Jabatan 7 (Rp2.928.000) sebesar 28,70% dan Kelas Jabatan 11 (Rp5.183.000) sebesar 15,00%. Gabungan Kelas Jabatan 7 dan 8 mencakup lebih dari 60% total responden, yang menandakan bahwa sebagian besar pegawai merupakan tenaga fungsional atau pelaksana dengan kompleksitas tugas yang stabil. Di sisi lain, responden pada kelas jabatan tinggi yaitu Kelas 12 dan 13 masing-masing hanya berjumlah 1 orang (1,30%), sementara kelas jabatan rendah pada Kelas 5 dan 6 berjumlah total 7 orang atau 8,80%. Secara keseluruhan, data ini mencerminkan struktur remunerasi yang didominasi oleh jenjang jabatan fungsional menengah di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana.

Pembahasan Penelitian

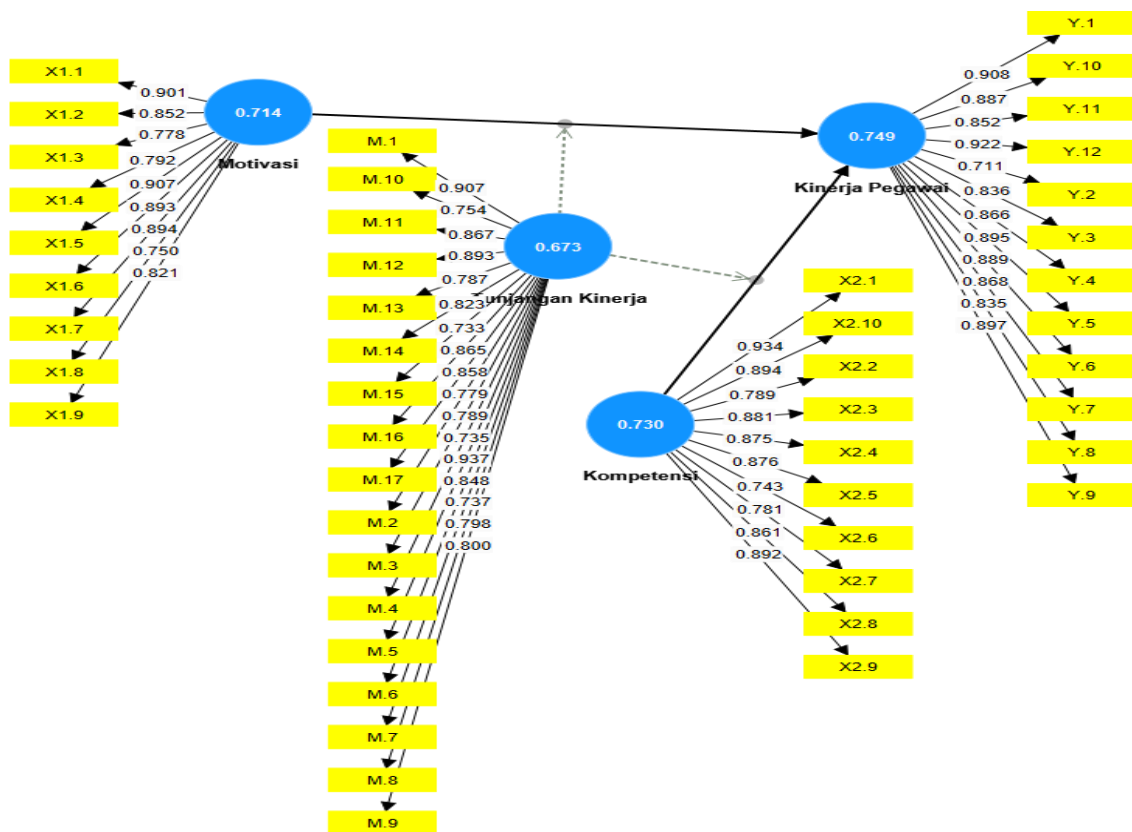
Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat dianalisis terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan Tingkat Capaian Responden (TCR) yang sangat memuaskan, yakni mencapai 96,04% atau masuk kategori "Sangat Baik". Pegawai merasa telah bekerja sesuai standar, taat jam kerja, dan mampu bekerja sama dalam tim secara efektif. Hasil ini mengindikasikan adanya komitmen yang kuat dari para ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana untuk tetap memberikan performa maksimal meskipun terdapat tantangan internal.

Variabel Tunjangan Kinerja (M) juga mendapatkan penilaian yang sangat positif dengan TCR sebesar 92,35%. Responden mempersepsikan bahwa sistem tunjangan kinerja saat ini telah berjalan sesuai dengan ketentuan dan memberikan manfaat ekonomi yang

nyata. Hal ini sejalan dengan teori Santoso bahwa tunjangan yang transparan dan layak akan meningkatkan kesejahteraan serta moral pegawai dalam jangka panjang (Tjahjawati & Budiono, 2025). Pegawai yang merasa dihargai melalui kompensasi yang layak akan lebih termotivasi untuk mencapai target kinerja serta dapat menarik dan mempertahankan pegawai berbakat.

Untuk variabel Motivasi (X1) dan Kompetensi (X2), keduanya berada pada kategori "Baik" dengan TCR masing-masing sebesar 86,94% dan 86,75%. Skor ini menunjukkan bahwa meskipun dorongan kerja dan kapasitas individu sudah memadai, masih terdapat ruang untuk optimalisasi. Peningkatan pada kedua aspek ini sangat krusial mengingat Indeks Profesionalitas ASN sempat mengalami penurunan di awal tahun 2024.

Tahap evaluasi model pengukuran (*outer model*) mengonfirmasi kualitas instrumen penelitian. Seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, yang berarti setiap item pernyataan mampu mewakili variabel latennya dengan kuat. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel melampaui 0,5, yang membuktikan bahwa validitas konvergen model telah terpenuhi (Hair et al., 2019, dalam Harahap, 2020). Berikut tergambar model pengukuran (*outer model*).

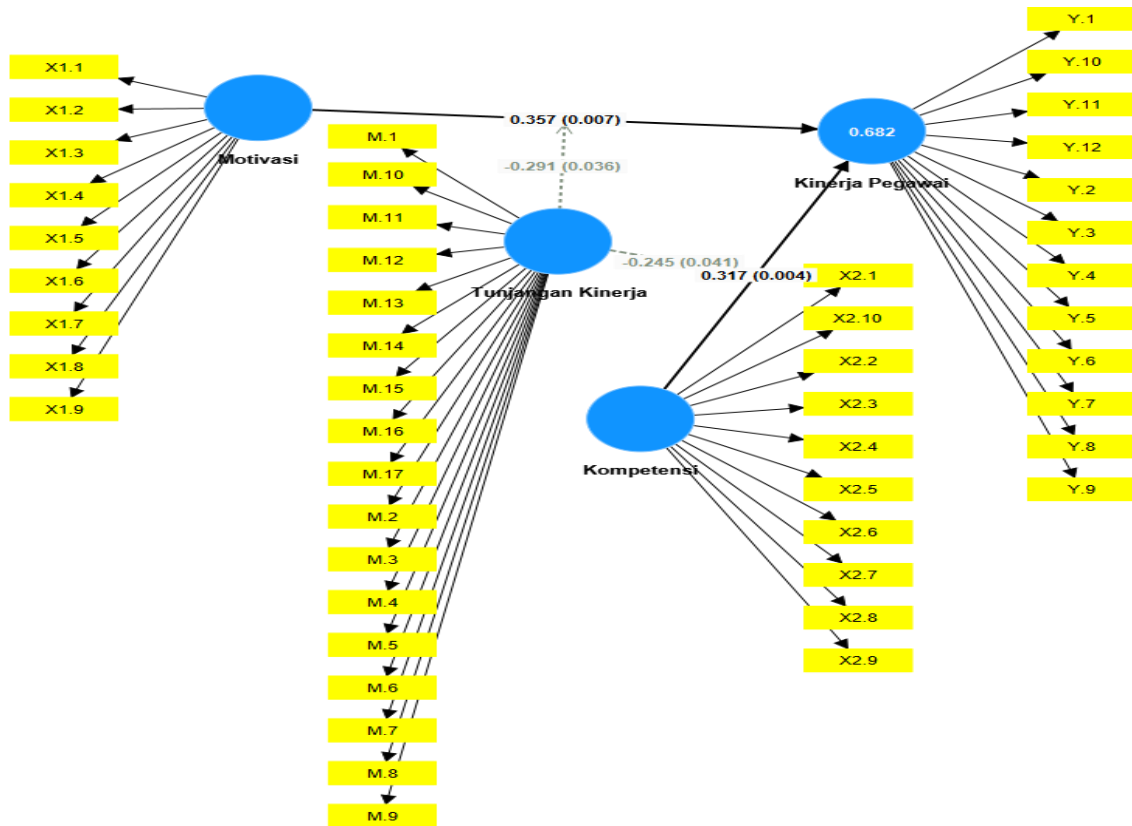


Gambar 1. Model Struktural Outer Model

Uji reliabilitas menunjukkan konsistensi internal yang sangat tinggi dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,9 untuk seluruh konstruk. Sebagai contoh, Kinerja Pegawai memiliki reliabilitas sebesar 0,971 dan Motivasi sebesar 0,969. Angka ini menunjukkan bahwa instrumen kuesioner sangat stabil dan dapat diandalkan untuk pengambilan data empiris di sektor publik.

Beralih ke evaluasi model struktural (*inner model*), ditemukan nilai R-square sebesar 0,682 pada variabel Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian yang menggabungkan Motivasi, Kompetensi, dan Tunjangan Kinerja mampu menjelaskan variansi kinerja sebesar 68,2%. Nilai ini dikategorikan sebagai daya

prediksi yang moderat menuju kuat dalam riset perilaku organisasi (Ghozali, 2021). Berikut tergambar model struktural (*inner model*).



Gambar 2. Model Struktural Inner Model

Pengujian kelayakan prediksi melalui nilai Q-square menghasilkan angka 0,546, yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang sangat baik. Selain itu, ukuran efek (*f-square*) menunjukkan kontribusi variabel prediktor berada pada level menengah (kisaran 0,107 hingga 0,121). Temuan ini membuktikan bahwa Motivasi, Kompetensi, dan Tunjangan Kinerja merupakan pilar-pilar yang sama pentingnya dalam menyusun performa kerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) membuktikan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai t-statistik 2,450 dan p-value 0,007. Temuan ini menegaskan bahwa dorongan psikologis, baik intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi katalisator utama produktivitas di Kankemenag Jembrana. Pegawai yang merasa dihargai dan memiliki harapan akan pencapaian tujuan cenderung lebih tekun dalam menyelesaikan tugas administratif (Yudiyanti & Purnasari, 2021).

Hipotesis kedua (H2) juga diterima, di mana Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan t-statistik 2,684 dan p-value 0,004. Pengetahuan teknis dan keterampilan manajerial yang dimiliki pegawai memungkinkan mereka bekerja lebih akurat dan minim risiko kesalahan. Hal ini mendukung pandangan Spencer dan Spencer (1993) bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar yang memprediksi keberhasilan kerja dalam jangka panjang (Puspitasari, 2009; Wijayanto et al., 2011).

Temuan krusial dalam penelitian ini adalah terbuktinya peran moderasi Tunjangan Kinerja. Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa Tunjangan Kinerja secara signifikan memoderasi (memperkuat) pengaruh Motivasi terhadap Kinerja (t-statistik 1,980; p-value 0,036). Ini berarti sistem imbalan finansial yang adil berfungsi sebagai pengali

energi bagi pegawai yang sudah memiliki motivasi tinggi, sehingga luaran kerjanya menjadi jauh lebih maksimal.

Demikian pula pada hipotesis keempat (H4), Tunjangan Kinerja terbukti memoderasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja secara signifikan (t-statistik 1,974; p-value 0,041). Pegawai yang kompeten merasa kemampuannya dihargai secara profesional melalui tunjangan yang layak, sehingga mereka lebih bersemangat menerapkan keahliannya untuk mencapai target organisasi. Tunjangan kinerja bertindak sebagai instrumen meritokrasi yang nyata (Santoso, 2018, dalam [Tjahjawati & Budiono, 2025](#)).

Secara komprehensif, hasil analisis menunjukkan bahwa fenomena penurunan Indeks Profesionalitas ASN dapat diatasi melalui penguatan sinergi faktor psikologis (motivasi) dan kapasitas individu (kompetensi) yang didukung oleh sistem remunerasi yang sehat. Tanpa dukungan tunjangan yang adil, motivasi dan kompetensi tidak akan terkonversi menjadi kinerja optimal karena munculnya rasa ketidakadilan organisasional.

Faktor motivasi ini mengacu pada teori Abraham Maslow, bahwa kebutuhan menjadi alasan terbentuknya motivasi pada diri seorang individu untuk melakukan semua kegiatan yang sekiranya dapat menopang individu tersebut dalam usaha memenuhi kebutuhan mereka ([Gamedia, n.d.](#)). Karena itu, pemenuhan kebutuhan fisik dan penghargaan di Kankemenag Jember sudah dinilai baik oleh pegawai. Namun, pimpinan perlu memperhatikan aspek aktualisasi diri, terutama bagi pegawai muda, agar semangat kerja tidak hanya bergantung pada insentif finansial tetapi juga pada kebanggaan terhadap profesi sebagai pelayan masyarakat di bidang agama.

Pada aspek kompetensi, meskipun hasil menunjukkan pengaruh signifikan, organisasi tetap perlu mewaspadaikan kesenjangan kompetensi fungsional. Mengingat dominasi pendidikan S1, peningkatan kapasitas melalui diklat teknis aplikasi dan tata kelola administrasi digital harus terus didorong untuk menjaga akurasi laporan pertanggungjawaban ([Handoyo & Setijaningsih, 2021](#); [Choirunnissa & Oktarina, 2025](#) & [Adila & Putri, 2024](#)). Kompetensi yang terbaru akan meningkatkan rasa percaya diri pegawai dalam bekerja.

Tunjangan kinerja sebagai variabel moderasi telah membuktikan fungsinya sebagai penguat moral kerja. Namun, temuan ini juga menjadi peringatan bagi manajemen agar pengelolaan absensi *online* dilakukan lebih bijak. Jika sistem teknis absensi terus memicu pemotongan tunjangan yang tidak sesuai dengan beban kerja riil, maka fungsi moderasi positif ini dapat berbalik menjadi demotivasi yang merusak kinerja organisasi. Dengan demikian, determinasi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember sangat bergantung pada keseimbangan antara apa yang dimiliki pegawai (kompetensi), apa yang dirasakan pegawai (motivasi), dan apa yang diberikan oleh organisasi (tunjangan kinerja). Ketiga elemen ini harus dikelola secara terintegrasi untuk mewujudkan visi kementerian yang profesional, andal, dan unggul dalam melayani umat.

Dengan demikian, determinasi kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember merupakan hasil interaksi yang kompleks antara motivasi individu, kapasitas kompetensi, dan sistem penghargaan organisasi. Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa motivasi dan kompetensi memiliki peran positif yang signifikan dalam mendorong prestasi kerja. Lebih jauh lagi, tunjangan kinerja telah teruji sebagai variabel moderasi yang krusial yang memperkuat dampak positif motivasi dan kompetensi terhadap kinerja secara keseluruhan. Dengan memastikan motivasi intrinsik terjaga dan tunjangan didistribusikan secara adil, instansi dapat meningkatkan kembali Indeks Profesionalitas ASN yang sempat menurun.

Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasilnya. *Pertama*, ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada satu instansi vertikal, yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana dengan jumlah sampel 80 responden, sehingga generalisasi temuan untuk instansi pemerintah lain dengan karakteristik berbeda perlu dilakukan secara hati-hati. *Kedua*, penggunaan skala Guttman yang bersifat dikotomi (Ya/Tidak) memberikan jawaban yang sangat tegas namun membatasi kedalaman persepsi responden dalam menangkap gradasi jawaban yang lebih halus dibandingkan skala Likert. *Ketiga*, nilai koefisien determinasi (R-Square) menunjukkan masih terdapat 31,8% variansi kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model ini, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau fasilitas kerja yang tidak dieksplorasi dalam penelitian ini.

Kebaruan/Kontribusi Penelitian

Kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini terletak pada pengujian tunjangan kinerja sebagai variabel moderasi yang menghubungkan motivasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai secara simultan dalam konteks instansi vertikal pemerintah. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menempatkan tunjangan kinerja sebagai variabel independen atau variabel *intervening*, studi ini mengeksplorasi peran tunjangan kinerja sebagai faktor penguat (*strengthening factor*) untuk memitigasi fenomena penurunan Indeks Profesionalitas (IP) ASN yang terjadi secara spesifik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana pada periode 2023-2024. Selain itu, penggunaan skala Guttman yang dikombinasikan dengan analisis *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS) memberikan ketegasan data empiris mengenai respons pegawai terhadap dinamika absensi *online* dan dampaknya terhadap remunerasi, yang sejauh ini masih jarang dieksplorasi menggunakan model moderasi kompleks pada populasi sensus ASN di wilayah gerbang barat Bali.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai determinasi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana, dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja pegawai berada pada tingkat yang sangat baik, didukung oleh persepsi positif terhadap tunjangan kinerja. Meskipun motivasi dan kompetensi pegawai saat ini berada pada kategori baik, keduanya tetap merupakan pilar fundamental yang harus terus dioptimalkan agar standar profesionalitas ASN tetap terjaga di tengah dinamika reformasi birokrasi.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t-statistik 2,450). Hal ini menegaskan bahwa peningkatan dorongan kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berdampak langsung pada produktivitas. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih fokus dan bertanggung jawab dalam memenuhi standar kerja serta target organisasi yang telah ditetapkan oleh kementerian.

Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t-statistik 2,684). Penguasaan pengetahuan teknis, prosedur administrasi, dan sikap kerja profesional menjadi prasyarat mutlak bagi tercapainya kualitas hasil kerja yang minim risiko. Semakin tinggi tingkat keahlian yang dimiliki pegawai, maka semakin besar pula kontribusi nyata mereka terhadap keberhasilan misi instansi.

Tunjangan kinerja terbukti secara signifikan memoderasi dan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai (t-statistik 1,980). Temuan ini menyimpulkan bahwa tunjangan kinerja berfungsi sebagai katalisator yang melipatgandakan semangat kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan performa yang jauh lebih maksimal apabila didukung oleh sistem remunerasi yang adil, layak, dan transparan. Tunjangan kinerja juga terbukti memoderasi secara positif pengaruh kompetensi terhadap kinerja (t-statistik 1,974). Keahlian dan kapasitas teknis pegawai akan teraktualisasi secara optimal dalam bentuk luaran kinerja yang unggul jika didukung oleh kebijakan tunjangan yang kompetitif. Sebaliknya, tanpa imbalan yang sesuai, kompetensi tinggi yang dimiliki pegawai berisiko tidak termanfaatkan sepenuhnya bagi kepentingan organisasi.

Secara keseluruhan, model penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi, kompetensi, dan tunjangan kinerja mampu menjelaskan variansi kinerja pegawai sebesar 68,2%. Kesimpulan strategis ini menekankan pentingnya integrasi antara pengembangan kapasitas individu dan penguatan sistem kompensasi. Temuan ini diharapkan menjadi landasan bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember untuk merumuskan kebijakan SDM yang lebih adaptif guna meningkatkan kembali Indeks Profesionalitas ASN di masa depan.

Saran

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember disarankan untuk memperkuat program pembinaan motivasi melalui pemberian penghargaan non-finansial dan penciptaan iklim kerja yang kondusif, serta mengoptimalkan kompetensi pegawai melalui pelatihan teknis dan workshop berkelanjutan yang selaras dengan standar operasional prosedur terbaru. Selain itu, manajemen perlu melakukan evaluasi berkala terhadap sistem tunjangan kinerja guna memastikan mekanisme pemberiannya tetap objektif, transparan, dan proporsional sesuai beban kerja, sehingga fungsi tunjangan sebagai katalisator peningkatan kinerja dapat berjalan secara berkelanjutan.

Bagi akademisi dan peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan memasukkan variabel-variabel lain seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau fasilitas kerja yang belum dieksplorasi dalam model ini. Selain itu, disarankan untuk melakukan pengujian serupa pada instansi pemerintah lainnya dengan skala populasi yang lebih luas dan menggunakan teknik skala pengukuran yang berbeda, seperti skala Likert, untuk menangkap gradasi persepsi responden yang lebih mendalam, sehingga dapat memperkuat generalisasi temuan mengenai efektivitas variabel moderasi dalam sektor publik.

PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Ratna Mufidah menyusun latar belakang masalah, identifikasi fenomena di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada 80 responden, melakukan analisis data menggunakan perangkat lunak SmartPLS (SEM-PLS), serta menyusun draf laporan penelitian dan artikel ini secara keseluruhan.

Sarwo Edy Handoyo menyusun substansi teori manajemen sumber daya manusia, menentukan metodologi penelitian, serta melakukan tinjauan kritis (*review*) terhadap hasil analisis dan pembahasan untuk memastikan kualitas ilmiah artikel.

Andi Harmoko Arifin berperan memastikan kesesuaian penelitian dengan standar akademik universitas, menentukan pada aspek metodologi dan sistematika penulisan artikel agar layak untuk dipublikasikan.

REFERENSI

- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Qiara Media. <https://media.neliti.com/media/publications/348021-optimalisasi-kinerja-karyawan-menggunaka-e087eafa.pdf>
- Adila, N., & Putri, L. D. M. (2024). Digitalisasi Tata Kelola SDM Aparatur di Indonesia. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 4(2), 1–12. <https://doi.org/10.53697/iso.v4i2.2125>
- Alvin, Nastiti, P., & Marsella, E. (2023). Identifikasi Faktor Loyalitas Pengguna pada Shopee Games Menggunakan Expectation-Confirmation Model (ECM). *Edu Komputika Journal*, 10(1), 38–45. <https://doi.org/10.15294/edukomputika.v10i1.61821>
- Amalia, P. A., & Tarigan, Z. J. H. (2022). Analisis Faktor Kompetensi Pegawai dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Seminar Nasional 2022: METAVERSE: Peluang Dan Tantangan Pendidikan Tinggi di Era Industri 5.0*, 6(2). <https://doi.org/10.36040/seniati.v6i3.5083>
- Amruddin, Priyanda, R., Agustina, T. S., Ariantini, N. S., Rusmayani, N. G. A. L., Aslindar, D. A., Ningsih, K. P., Wulandari, S., Putranto, P., Yuniati, I., Untari, I., Mujiani, S., & Wicaksono, D. (2022). *Bunga Rampai Metodologi Penelitian Kuantitatif* (I). Pradina Pustaka.
- Ardila, B., & Lilyana, F. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Instansi XYZ. *Prosiding Seminar Sosial Politik, Bisnis, Akuntansi Dan Teknik (SoBAT)*, 7. <https://doi.org/10.32897/sobat.2025.7.1.5225>
- Arifin, A. H. (2023). Moderasi Good Corporate Governance pada Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Keuangan. *Journal of Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 4(3). <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i3.2556>
- Arifin, A. H., Witara, K., Wahyuni, S., Sunardi, Setyawati, D., Amir, J., Puspaningrum, D., Darsana, I. M., Jesajas, T. G. J., Kaunang, R., Nurmalina, R., & Nanlohy, H. (2024). *Pengantar Manajemen* (I). HEI PUBLISHING INDONESIA. https://www.researchgate.net/profile/Dyah-Setyawati/publication/385652631_1_BUKU_PENGANTAR_MANAJEMEN/links/672de95bdb208342def31fb7/1-BUKU-PENGANTAR-MANAJEMEN.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXhoIjp7ImZpcnNoUGFnZSI6InB1YmxpY2FoaW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2FoaW9uRG93bmxvYWQiLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbiJ9fQ&__cf_chl_tk=uxGpQEdNmb9b_wyKz8o0MaHfUsvtmBNiaMvlyvuWACM-1775639855-1.0.1.1-gohFaOccuK4ZdcKU8CmC58MnvSC7WvmHQU.eeF34lOM
- Arifin, M. Z., Saragih, S., & Prasetyo, Y. (2025). Kematangan Emosi dan Efikasi Diri terhadap Stres Kerja Karyawan. *Jiwa: Jurnal Psikologi Indonesia*, 3(2), 174–181. <https://doi.org/10.30996/jiwa.v3i02.12847>
- Aunia, S., & Ali, M. M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kaldu Sari Nabati Indonesia. *Jurnal Nasional*

- Manajemen Pemasaran Dan SDM*, 5(4), 546–560.
<https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v5i4.2533>
- Channell, M. (2024). *Vroom's Expectancy Theory: How To Motivate Staff And Increase Performance*. TSW Training. <https://www.tsw.co.uk/insights/vrooms-expectancy-theory/#:~:text=According%20to%20Vroom's%20Expectancy%20Theory,on%20the%20outcomes%20it%20promises>.
- Choirunnissa, N. F., & Oktarina, N. (2025). *Peran Digitalisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administratif Kantor* (Vol. 1). Universitas Negeri Semarang. <https://doi.org/10.15294/bap.v1i1.278>
- Dahlia, D., Wulandari, S., Haldian, I., & Indrawan, I. (2025). Teknik Pengumpulan Data Evaluasi Pendidikan. *Jotika Journal in Education*, 4(2). <https://doi.org/10.56445/jje.v4i2.174>
- Dahrani, & Sohiron. (2024). Penerapan Teori Harapan Victor Vroom dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora*, 4(2), 1974–1987. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v4i02.5511>
- Direktorat Jabatan ASN-BKN. (2022). *Buku Saku Digital (e-book) Indeks Profesionalitas ASN*. Direktur Jabatan ASN-BKN. <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2022/09/BUKU-SAKU-IP-ASN.pdf>
- Edi Suryadi. (2010). Analisis Peranan Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 9(1), 1–9. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v9i1.1195>
- Endang Supardi. (2019). Pengembangan Karir Kontribusinya terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1). <https://doi.org/10.17509/gea.v9i1.1680.g1132>
- Erliana Hasan. (2019). Membangun Smartaparatur Sipil Negara (ASN) Menuju Birokrasi Berkelas Dunia Tahun 2024. *Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)*, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.33701/jppdp.v12i1.934>
- Esisuarni, Alkadri, H., & Nellitawati. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Lancang Kuning*, 17, 478–488. <https://doi.org/10.31849/niara.v17i2.23149>
- Febriani, D. F., Abadi, I. C., & Antares, F. R. (2022). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja: Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Leadership, Communication*. 2(2), 132–140. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i2.931>
- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling dengan Metode Alternatif Partial Least Squares (PLS)* (5th ed.). Badan Penerbit UNDIP.
- Gramedia. (n.d.). Teori Kebutuhan Maslow: Pengertian, Konsep & Pembagiannya. *Gramedia Blog*. Retrieved <https://www.gramedia.com/literasi/teori-kebutuhan-maslow/>
- Handoyo, S. E., & Setijaningsih, H. T. (2021). Pendidikan dan Pelatihan Meningkatkan Kemampuan Peserta Menyusun Laporan Keuangan Organisasi Sosial Keagamaan. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 4(1). <https://doi.org/10.24912/jbmi.v4i1.9693>
- Harahap, L. K. (2020). *Analisis SEM (Structural Equation Modelling) dengan SMARTPLS (Partial Least Square)*. https://fst.walisongo.ac.id/wp-content/uploads/2020/06/Artikel_Lenni-Khotimah-Harahap.pdf
- Irawan. (2011). The Design of Spencer Generic Competency as a Model for Banking Supervisors Position Specification in Surabaya. *Journal of Economics, Business,*

Determination of Employee Performance: An Empirical Study of the Influence of Motivation and Competence with Performance Allowance as a Moderator; Pages: 325-346 [Ratna Mufidah; Sarwo Edy Handoyo; Andi Harmoko Arifin]

- and Accountancy Ventura, 14(3), 217–224.
<https://doi.org/10.14414/jebav.v14i3.49>
- Irawan, A. P., Handoyo, S. E., Anggarina, P. T., & Danendra, A. R. (2021). The Implementation of Strategic Management Concepts in Developing the International Reputation of Higher Education. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 570. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210805.224>
- Irawan, H., Ayu, I. W., Nurwahidah, S., & Darmanto. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Kajian Teknologi Dan Lingkungan*, 7(2), 280–286. <https://doi.org/10.58406/jrktl.v7i2.1915>.
- Jumarti, Hamdyani, S., & Rohani. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Urnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 13(2). <https://doi.org/10.37476/jbk.v13i2.4646>
- Kulsum, U., Citra, Safira, A., Renaldi, & Nugraha, Y. S. (2024). The Influence of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at the Palopo City Education Office. *Jurnal Manajemen*, 11(3), 309–316. <https://doi.org/10.36546/jm.v12i3.1225>
- Langgeng, Y. S., & Wilasari, M. F. (2023). Profesionalisme Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi (Tinjauan Literatur). *Nusantara Innovation Journal (NIJ)*, 2(1), 103–113. <https://doi.org/10.70260/nij.v2i1.28>
- Leonita, N. (2020). Determinasi Pengembangan Karier dan Kinerja Pegawai Kompetensi dan Beban Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 2(2), 155–167. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i2.342>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mayasari, A. D., Dama, M., & Situmorang, L. (2025). Menuju Birokrasi Inklusif: Implementasi Kebijakan Kesetaraan Gender di Sektor Publik. *DISCOURSE: Indonesian Journal of Social Studies and Education*, 2(2), 157–169. <https://doi.org/10.69875/djosse.v2i2.197>
- Mugiyem. (2018). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Bengkulu Selatan. *An-Nizom: Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 23–28. <http://dx.doi.org/10.29300/nz.v3i1.1842>
- Mustika, & Amali, M. (2024). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan CV. Citra Proteksindo Kota Jambi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 2(2). <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v4i2.173>
- Ni Ketut Riani. (2022). Harmonisasi Menuju Pelayanan Publik yang Smart. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(1), 535–542. <https://doi.org/10.47492/jih.v11i1.1705>
- Nurfatimah, S. A., Hasna, S., & Rostika, D. (2022). Membangun Kualitas Pendidikan di Indonesia dalam Mewujudkan Program Sustainable Development Goals (SDGs). 6(4), 6145–6154. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3183>
- Oktikasari, F. Y., & Suyanto. (2023). Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi sebagai Variabel Moderasi. *Journal of Economics & Business UBS*, 12(5). <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i5.592>

- Pransiska, D., Hasanah, A. S., & Noraga, G. B. (2024). Peran Motivasi dan Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(1), 15–28. <https://doi.org/10.56916/jmrd.v1i1.615>
- Puspitasari, R. (2009). Kebutuhan Pelatihan bagi Manajer Marketing. *Jurnal Perspektif Ilmu Pendidikan*, 20(XI), 85. <https://doi.org/10.21009/PIP.202.9>
- Ratna Mufidah. (2025). *Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Tunjangan Kinerja sebagai Variabel Moderating pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jembrana Provinsi Bali*. Universitas Terbuka.
- Rejeki, S. A., Husain, A., & Gani, A. A. (2023). Pengaruh Disiplin dan Kompetensi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai. *Center of Economic Students Journal*, 6(2), 156–168. <https://doi.org/10.56750/csej.v6i2.580>
- Rewansyah, A. (2011). *Revitalisasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam Implementasi Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi. https://www.menpan.go.id/site/emagz/jurnal/2011_Jurnal_Tahun_2011.pdf
- Sapitri, N. P. D. E., & Mahayasa, I. G. A. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.22225/wmbj.4.1.2022.1-12>
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 25–26. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Spencer, P. S. M., & Spencer, L. M. (2008). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Wiley India Pvt. Limited.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (V). Alfabeta. <https://online.fliphtml5.com/cyqfr/jppo/#p=3>
- Sumbodo, Y. P., Marzuki, Yudhantara, apt. S. M., & Widiastuti. (2024). *Metode Penelitian: Panduan Lengkap untuk Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran* (I). Media Penerbit Indonesia.
- Suriani, N., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Konsep Populasi dan Sampling serta Pemilihan Partisipan Ditinjau dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 24–36. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55>
- Suyono. (2022). Kajian Literatur: Konsep Integritas bagi ASN. *Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 2(3), 247–260. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v2i3.1479>
- Tjahjawati, J., & Budiono, Ec. (2025). Peran Kompensasi dan Disiplin Kerja dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kota Surabaya. *Seminar Nasional Manajemen Dan Call for Papers (SENIMA 10)*, 10(1), 539–551. <https://proceeding.unesa.ac.id/index.php/senima/article/view/5531/1345>
- Vita, A. (2024, March 28). *Menerapkan Profesionalisme ASN dalam Bekerja*. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-madiun/baca-artikel/16958/Menerapkan-Profesionalisme-ASN-dalam-Bekerja.html>
- Wanma, J. R., Attamimi, Y., & Suardi, C. A. (2023). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jumabis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2). <https://doi.org/10.55264/jumabis.v7i2.141>

- *Determination of Employee Performance: An Empirical Study of the Influence of Motivation and Competence with Performance Allowance as a Moderator*; Pages: 325-346 [Ratna Mufidah; Sarwo Edy Handoyo; Andi Harmoko Arifin]
- Widiawaty, I. N., Rajindra, & Kadir, H. Abd. (2020). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 3(8), 390–400. <https://doi.org/10.56338/jks.v3i8.1749>
- Wijayanto, A., Hubeis, M., Affandi, M. J., & Hermawan, A. (2011). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan. *Manajemen IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 6(2). <https://doi.org/10.29244/mikm.6.2.1-9>
- Yudiyanti, & Purnasari, P. D. (2021). Upaya Pemberian Penghargaan untuk Mewujudkan Kedisiplinan Guru SD Negeri Wulungsari dalam Mengerjakan Administrasi Kelas. *Journal of Educational Learning and Innovation (ELIA)*, 1(1). <https://doi.org/10.46229/elia.v1i1.238>

