



THE EFFECT OF WORK ALLOWANCES, PERFORMANCE ALLOWANCES AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON CIVIL SERVANT PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE REGIONAL SECRETARIAT OF SOLOK DISTRICT

PENGARUH TUNJANGAN KERJA, TUNJANGAN KINERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PNS DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SOLOK

Fahrurrozi Al-Ambari¹, Elfiswandi², Yulasmi³

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

E-mail: ari.alambari18@gmail.com¹, elfiswandi@upiyptk.ac.id², yulasmi@upiyptk.ac.id³

ARTICLE INFO

Correspondent

Fahrurrozi Al-Ambari
ari.alambari18@gmail.com

key words:

Work allowance;
performance allowance
(TPP); transformational
leadership; work
motivation; civil servant
performance; PLS-SEM;
Regional Secretariat of
Solok Regency

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 245 – 263

ABSTRACT

This study examines the effects of work allowances, performance allowances, and transformational leadership on civil servants' performance with work motivation as an intervening variable at the Regional Secretariat of Solok Regency. The research is motivated by declining performance achievements in 2024 versus 2023, misalignment in allowance payments for positions affected by bureaucratic restructuring, and wide gaps in performance-related pay (TPP) that have raised fairness concerns. A quantitative survey with a census of 82 civil servants was conducted using a 5-point Likert questionnaire and PLS-SEM analysis (outer model: convergent validity AVE>0.5 and reliability; inner model: R-square; bootstrapping for hypothesis testing) via SmartPLS 3. Findings indicate all direct effects are positive and significant: work allowance→performance ($\beta=0.198$; $p=0.025$), performance allowance→performance ($\beta=0.299$; $p=0.001$), transformational leadership→performance ($\beta=0.272$; $p=0.022$), and motivation→performance ($\beta=0.165$; $p=0.047$). Predictors also positively and significantly influence motivation: work allowance→motivation ($\beta=0.198$; $p=0.026$), performance allowance→motivation ($\beta=0.302$; $p=0.004$), and transformational leadership→motivation ($\beta=0.306$; $p=0.009$), with explanatory power R^2 for motivation=0.447 and performance=0.570. However, motivational mediation of the relationships between the three predictors and performance is not significant ($p>0.05$), suggesting that direct pathways through allowance policies and leadership practices are more decisive for performance improvement in this setting. Practical implications emphasize refining TPP to be objective and transparent under the equal pay for equal work principle and strengthening transformational leadership practices to foster positive work behaviors..

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved

INFO ARTIKEL

Koresponden

Fahrurrozi Al-Ambari
ari.alambari18@gmail.com

Kata kunci:

**Tunjangan Kerja,
Tunjangan Kinerja,
Kepemimpinan
Transformasional,
Motivasi Kerja, Kinerja
PNS, PLS-SEM,
Sekretariat Daerah
Kabupaten Solok**

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Hal: 245 – 263

ABSTRAK

Penelitian ini mengevaluasi pengaruh tunjangan kerja, tunjangan kinerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Solok. Latar belakang riset mencakup penurunan capaian kinerja 2024 dibanding 2023, ketidaksesuaian pembayaran tunjangan bagi pejabat terdampak penataan birokrasi, serta kesenjangan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang memunculkan persepsi ketidakadilan. Pendekatan kuantitatif diterapkan melalui survei sampel jenuh terhadap 82 PNS, menggunakan kuesioner skala Likert 5 poin dan analisis PLS-SEM (evaluasi outer model: validitas konvergen $AVE > 0,5$ dan reliabilitas; inner model: R-square; uji bootstrap untuk pengujian hipotesis) dengan perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil menunjukkan seluruh pengaruh langsung signifikan positif: tunjangan kerja→kinerja ($\beta=0,198$; $p=0,025$), tunjangan kinerja→kinerja ($\beta=0,299$; $p=0,001$), kepemimpinan transformasional→kinerja ($\beta=0,272$; $p=0,022$), dan motivasi→kinerja ($\beta=0,165$; $p=0,047$). Selain itu, seluruh prediktor berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi: tunjangan kerja→motivasi ($\beta=0,198$; $p=0,026$), tunjangan kinerja→motivasi ($\beta=0,302$; $p=0,004$), dan kepemimpinan transformasional→motivasi ($\beta=0,306$; $p=0,009$), dengan daya jelaskan model sebesar R^2 motivasi=0,447 dan kinerja=0,570. Namun, efek mediasi motivasi kerja pada hubungan tunjangan kerja/kinerja, tunjangan kinerja/kinerja, dan kepemimpinan transformasional/kinerja tidak signifikan ($p > 0,05$), menandakan jalur langsung kebijakan tunjangan dan praktik kepemimpinan lebih menentukan peningkatan kinerja dalam konteks ini. Implikasi praktis menekankan penataan TPP yang objektif-transparan sesuai prinsip equal pay for equal work dan penguatan praktik kepemimpinan transformasional untuk mendorong perilaku kerja positif.

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.

PENDAHULUAN

Di era Revolusi Industri 4.0 dan Transformasi Digital yang semakin masif, tuntutan terhadap birokrasi bertambah kompleks: layanan publik harus cepat, transparan, terjangkau, dan responsif terhadap perubahan sosial-ekonomi yang dinamis (Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Bappenas, 2021).

Dalam sektor pemerintahan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menghadapi berbagai tantangan. Instansi pemerintahan umumnya memiliki struktur yang lebih birokratis dan hirarkis, dengan prosedur yang ketat dan pengawasan yang intensif. Dalam konteks tersebut Pegawai Negeri Sipil (PNS) memegang peranan kunci dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) mencerminkan keberhasilan implementasi kebijakan pemerintah serta menjadi tolok ukur kualitas penyelenggaraan negara. Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang optimal menjadi kunci penting keberhasilan pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Peningkatan kinerja aparatur negara menjadi prioritas utama

untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Rata-rata capaian kinerja pada tahun 2023 sebesar 93,80 dan capaian kinerja tahun 2024 sebesar 85,65. Hal ini membuktikan bahwa capaian kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Solok menurun sebesar 8,15.

Salah satu upaya strategis untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah melalui skema remunerasi yang komprehensif. Tunjangan kerja dan tunjangan kinerja merupakan dua instrumen utama dalam kebijakan remunerasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diharapkan dapat menjadi pendorong motivasi serta peningkatan produktivitas.

Tunjangan kerja mencakup berbagai komponen seperti tunjangan jabatan struktural, tunjangan keluarga, tunjangan pangan, dan tunjangan transportasi, yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan dasar dan menjamin kelayakan penghasilan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Makki, 2025).

Permasalahannya ialah tidak sesuai pembayaran tunjangan kerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Solok bagi yang terdampak Penataan Birokrasi, meskipun terdapat 3 regulasi yang mengatur yaitu Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2022 tentang Penghasilan Pejabat Administrasi yang Terdampak Penataan Birokrasi, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 14 Tahun 2023 tentang Pedoman Teknis Penghentian dan Pembayaran Penghasilan Pejabat Administrasi Yang Terdampak Penataan Reformasi Birokrasi Bagi Pegawai Negeri Sipil di Instansi Daerah Yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penghentian Pembayaran Tunjangan Jabatan Fungsional.

Semenjak dilantiknya Pejabat Administrasi yang terdampak penataan Birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Solok pada tanggal 27 Mei 2022, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Solok menerbitkan Surat Keputusan (SK) Jabatan Fungsional yang dilantik disamakan besaran tunjangan kerjanya dengan jabatan lama atau Jabatan Administrasi.

Tunjangan Pejabat Administrasi sebesar Rp.540,000,- yang merujuk pada Peraturan Presiden Nomor 26 Tahun 2007 tentang Tunjangan Jabatan Struktural, hal ini mengakibatkan adanya selisih bayar tunjangan kerja Jabatan Fungsional pada Pemerintah Daerah Kabupaten Solok khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Solok sejak tanggal 27 Mei 2022 hingga sekarang.

Permasalahan tersebut juga dialami oleh Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota lainnya di Indonesia, khususnya di Sumatera Barat. Salah satunya ialah Kota Pariaman, tunjangan Jabatan Fungsional bagi yang terdampak Penataan Birokrasi akhirnya dibayarkan berdasarkan Surat Keputusan Walikota Pariaman Nomor 800/100/Walikota/2024 tentang Penyesuaian Tunjangan Jabatan Fungsional pada tanggal 27 Agustus 2024.

Sedangkan tunjangan kinerja (*performance allowance*) bersifat variabel, dialokasikan berdasarkan capaian kinerja individu atau satuan kerja terhadap *Key Performance Indicators* (KPI) yang telah ditetapkan secara objektif (Suradi, 2019).

Besaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Sekretariat Daerah Kabupaten Solok dari Grade tertinggi 15 sampai Grade terendah yaitu 3. Tingginya gap Tambahan

Penghasilan Pegawai (TPP) antara Pegawai Negeri Sipil (PNS) menimbulkan kecemburuan sosial dan merasa bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) belum sesuai dengan harapan dan beban kerja.

Secara keseluruhan, perbedaan signifikan dalam penerimaan tambahan tunjangan baik di tingkat daerah maupun pusat berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan persepsi ketidakadilan, sehingga perlu adanya evaluasi dan kebijakan yang lebih transparan dan adil dalam pemberian tunjangan maupun kompensasi lain kepada aparatur negara.

Upaya strategis lainnya untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ialah kepemimpinan. Menurut Jufrizen dalam (Mau, 2023) Kepemimpinan Transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Dalam sektor publik, Kepemimpinan Transformasional dipandang efektif dalam memobilisasi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk merespons perubahan lingkungan yang cepat. Namun, implementasi Kepemimpinan Transformasional di lingkungan pemerintahan daerah belum merata, sisanya masih menggunakan gaya transaksional atau otoriter yang cenderung menurunkan motivasi intrinsik bawahan dan menghambat pertumbuhan inovasi. Hal ini menunjukkan perlunya pelatihan kepemimpinan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan (Aliyah et al., 2025).

Selain tunjangan dan gaya kepemimpinan, motivasi kerja memiliki peran strategis sebagai penggerak internal yang mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Motivasi kerja menurut Maslow dalam (Dewi et al., 2024) adalah memfasilitasi internalisasi nilai-nilai organisasi, komitmen terhadap visi bersama, dan kesiapan pegawai untuk mengambil inisiatif inovatif. Tanpa motivasi yang tinggi, bahkan remunerasi dan kepemimpinan terbaik pun gagal memunculkan kinerja puncak, karena pegawai hanya terpacu mengejar insentif finansial semata tanpa mengembangkan potensi kreatif dan inovatif.

Menurut Herzberg dalam (Suradi, 2024) kerangka teori dua faktor Herzberg adalah motivator intrinsik dan faktor higienis. Motivator intrinsik seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor higienis seperti gaji dan tunjangan mencegah ketidakpuasan tetapi tidak cukup memotivasi pada level tinggi.

Tunjangan kerja, tunjangan kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tunjangan dan kompensasi berdampak positif pada kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja ASN, serta motivasi kerja menjadi faktor penting dalam mendorong produktivitas pegawai. Penelitian ini relevan dilakukan mengingat tuntutan reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja ASN, sehingga dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu MSDM sektor publik serta kontribusi praktis dalam perbaikan kebijakan manajemen ASN di tingkat daerah.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, **"Pengaruh Tunjangan Kerja, Tunjangan Kinerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja PNS Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Solok"**.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada Perangkat Daerah Sekretariat Daerah tepatnya berada di Komplek Perkantoran Bupati Solok Jl. Raya Solok-Padang Km.20 Arosuka Kecamatan Gunung Talang Kabupaten Solok Provinsi Sumatera Barat, Indonesia.

Desain Penelitian

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Tunjangan Kerja, Tunjangan Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Solok” merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. (Sugiyono, 2019) menyatakan jika penelitian survei dapat dilakukan pada populasi kecil dan besar, tetapi data yang dianalisa berasal dari sampel yang diambil dari populasi sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distributif dan hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas.

Penelitian survei merupakan penelitian lapangan yang dilakukan terhadap beberapa sampel dari suatu populasi tertentu yang pengumpulan datanya dilakukan dengan menggunakan kuesioner (Pramiyati et al., 2017). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. (Ghozali, 2018) menyatakan bahwa sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden. Setelah data yang dibutuhkan telah terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah mengolah, menganalisis dan memproses data untuk diperoleh kesimpulan dari penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif.

Populasi Dan Sampel

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/ subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Purwanto et al., 2021). Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Daerah Kabupaten Solok yang berjumlah 82 orang.

Sampel

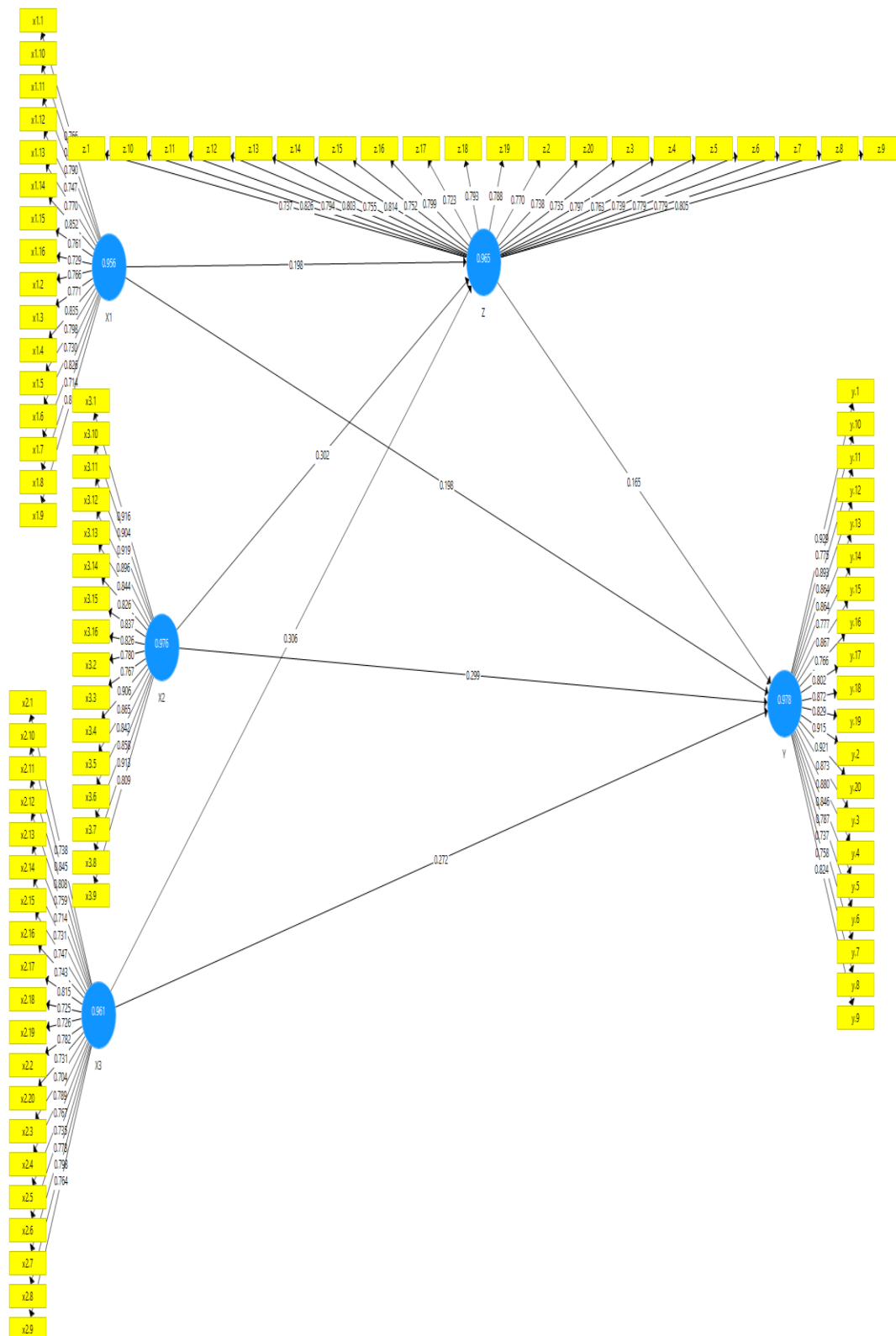
Menurut Menurut (Alwi & Sugiono, 2020) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini, sampel diambil dengan rancangan sampel jenuh yaitu menjadi seluruh populasi menjadi sampel, jadi sampel pada penelitian ini sebanyak 82 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menilai Outer Model atau Measurement Model

Pengujian Outer Model

Dalam penelitian ini, pengujian *outer model* dilakukan satu kali tidak ada eliminasi dengan semua instrumen valid. Berdasarkan pengujian *outer model* dengan menggunakan SmartPLS 3, diperoleh nilai antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Outer Loadings

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 3 (2025)

Dari Gambar 1 di atas dapat dilihat bahwa nilai muatan (*outer loading*) sudah memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,70 dan sudah dikatakan bahwa semua indikator valid.

Penilaian *Average Variance Extracted* (AVE)

Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh konstruk (variabel).

Tabel 1. Nilai akar AVE

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Tunjangan Kerja (X1)	0,605
Tunjangan Kinerja (X2)	0,736
Kepemimpinan Transformasional (X3)	0,579
Motivasi Kerja (Y)	0,707
Kinerja PNS (Z)	0,601

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 3(2025)

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 yaitu berkisar antara 0,596 hingga 0,736. Hal ini menyatakan bahwa instrumen telah memenuhi syarat validitas konvergen sehingga seluruh indikator dapat digunakan untuk mengukur variabelnya dengan optimal.

Uji Reabilitas

Hasil penelitian dikatakan reliabel jika terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda, artinya instrumen yang memiliki reabilitas adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama juga. Untuk menguji apakah instrumen tersebut reliabel dilihat dari nilai *composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dan juga nilai *Cronbach's Alpha*. Reliabilitas variabel dikatakan baik apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70 (Ghozali, 2020). Dalam penelitian ini uji *Cronbach's Alpha* adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Uji Reabilitas

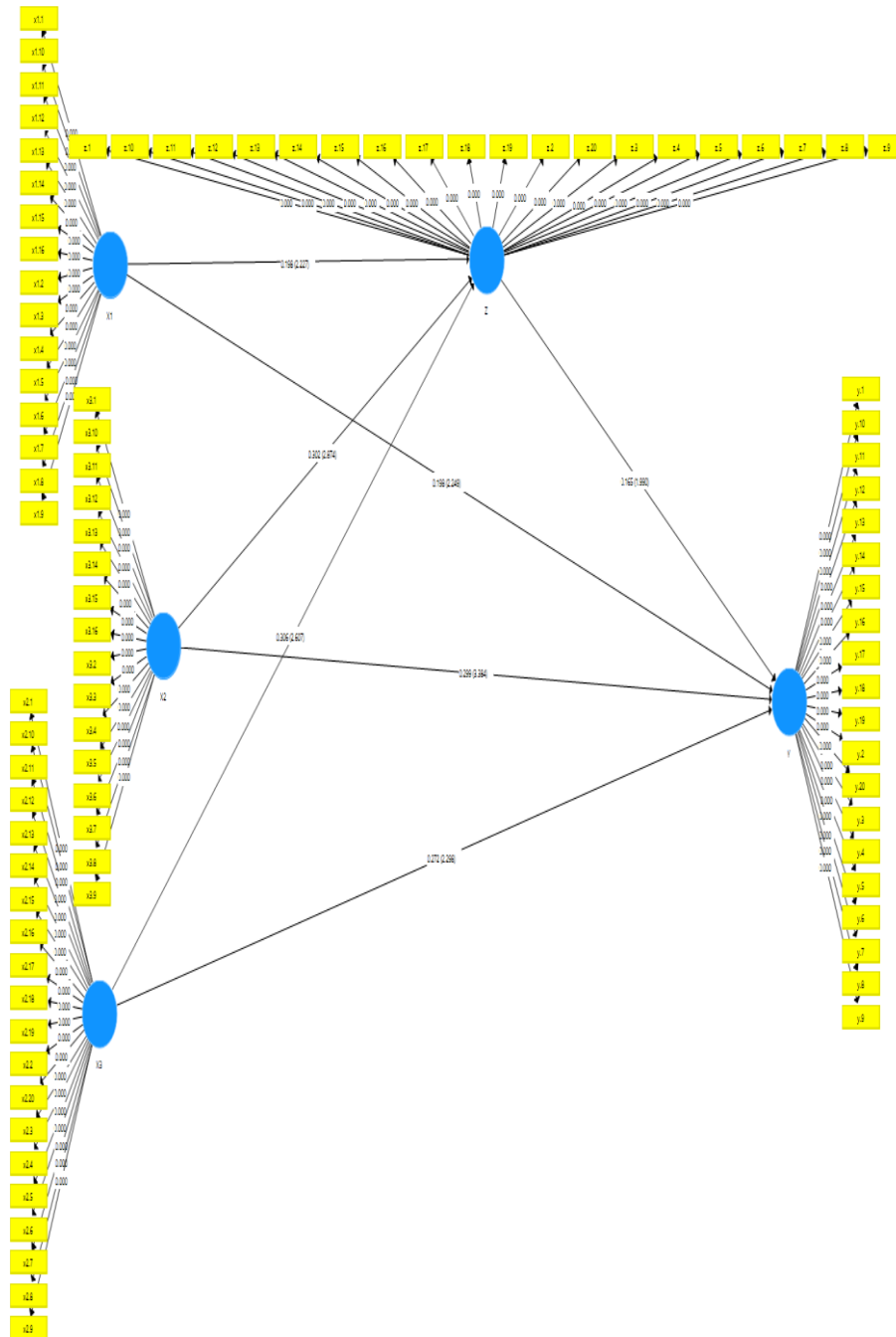
	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>
Tunjangan Kerja (X1)	0,956	0,960	0,961
Tunjangan Kinerja (X2)	0,976	0,978	0,978
Kepemimpinan Transformasional (X3)	0,961	0,962	0,965
Motivasi Kerja (Y)	0,978	0,980	0,980
Kinerja PNS (Z)	0,965	0,967	0,968

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 3(2025)

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk setiap variabel berada di atas nilai minimum 0,70. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,956 hingga 0,978, sedangkan nilai *Composite Reliability* berada pada rentang 0,961 sampai 0,980. Hal ini membuktikan bahwa setiap variabel dalam penelitian sudah memenuhi syarat reabilitas secara statistik. Maka seluruh indikator pada setiap variabel dinyatakan reliabel dan instrumen layak digunakan untuk melakukan analisis lebih lanjut.

Model Struktural (*Inner Model*)

Pemeriksaan terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square*. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.



Gambar 2. Pengujian Inner Model (Structural Model)

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 3(2025)

Berdasarkan Gambar 2 di atas, model struktur dapat dibentuk Persamaan Model sebagai berikut:

1. Model Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh tunjangan kerja tunjangan kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat error yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian

$$MK = \beta_{x1} + \beta_{x2} + \beta_{x3} = Z$$

$$0,198 + 0,302 + 0,306$$

2. Persamaan II, merupakan gambaran besarnya *pengaruh* tunjangan kerja, tunjangan kinerja, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap Kinerja

PNS dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan error yang merupakan kesalahan estimasi.

$$KP = MK = \beta_{x_1} + \beta_{x_2} + \beta_{x_3} + \beta_Z = Y$$

$$0,198 + 0,299 + 0,272 + 0,165$$

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian inner model maka dievaluasi melalui nilai *R-Squared*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang Substantif. Berikut estimasi R-Square pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji Goodness of Fit – Inner Model (Structural Model)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja PNS (Y)	0,570	0,548
Motivasi kerja (Z)	0,447	0,426

Sumber: Penolahan data SmartPLS 3(2025)

Pada Tabel 4, menunjukkan pengujian terhadap model structural yang dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Tabel diatas menggambarkan bahwa variabel motivasi kerja dipengaruhi oleh tunjangan kerja, tunjangan kinerja dan kepemimpinan transformasional sebesar 0,570 atau 57%, sedangkan sisanya 43% persen lainnya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, tunjangan kerja, tunjangan kinerja, dan kepemimpinan transformasional sebesar 0,447 atau 44,7% dan sisanya 55,3% lainnya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis (Resampling Bootstrapping)

Pengujian signifikansi pengaruh variabel Tunjangan Kerja (X_1) tunjangan Kinerja (X_2) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_3) terhadap Kinerja PNS (Y) dengan Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening. Dimana penerapan uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan hipotesis dua arah. Langkah berikutnya ialah membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel. Hipotesis akan dikatakan signifikan apabila memiliki nilai t-statistik lebih besar dari t tabel ($t \text{ statistik} > t \text{ tabel}$) dengan signifikan pada alpha 0,05 dimana akan diketahui bahwa nilai t-tabelnya 1,99125. Berdasarkan pengujian hipotesis, didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. Path Coeficient (Direct Effect)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Tunjangan Kerja (X1) -> Kinerja PNS (Y)	0,198	0,207	0,088	2,249	0,025
Tunjangan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0,198	0,208	0,089	2,227	0,026
Tunjangan Kinerja (X2) -> Kinerja PNS (Y)	0,299	0,297	0,088	3,384	0,001
Tunjangan Kinerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0,302	0,296	0,105	2,874	0,004
Kepemimpinan Transformasional (X3) -> Kinerja PNS (Y)	0,272	0,266	0,118	2,298	0,022

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan Transformasional (X3) -> Motivasi kerja (Z)	0,306	0,314	0,117	2,607	0,009
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja PNS (Y)	0,165	0,163	0,083	1,990	0,047

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 3(2025)

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang terdapat pada 2 dan juga tabel 5 di atas, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Tunjangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, hal ini dikarenakan nilai *original sample* sebesar 0,198 dan nilai $t_{\text{statistic}}$ (2,249) > nilai t_{tabel} (1,99125) dengan P_{Value} $0,025 < 0,05$. Maka **H₁ diterima**.
2. Tunjangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini dikarenakan nilai *original sample* sebesar 0,198 dan nilai $t_{\text{statistic}}$ (2,227) > nilai t_{tabel} (1,99125) dengan P_{Value} $0,026 < 0,05$. Maka **H₂ diterima**.
3. Tunjangan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, hal ini dikarenakan nilai *original sample* sebesar 0,299 $t_{\text{statistic}}$ (3,384) > nilai t_{tabel} (1,99125) dengan P_{Value} $0,000 < 0,001$. Maka **H₃ diterima**.
4. Tunjangan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini dikarenakan nilai *original sample* sebesar 0,302 $t_{\text{statistic}}$ (2,874) > nilai t_{tabel} (1,99125) dengan P_{Value} $0,000 < 0,004$. Maka **H₄ diterima**.
5. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, hal ini dikarenakan nilai *original sample* sebesar 0,272 $t_{\text{statistic}}$ (2,298) > nilai t_{tabel} (1,99125) dengan P_{Value} $0,022 < 0,001$. Maka **H₅ diterima**.
6. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja hal ini dikarenakan nilai *original sample* sebesar 0,306 $t_{\text{statistic}}$ (2,607) > nilai t_{tabel} (1,99125) dengan P_{Value} $0,009 < 0,001$. Maka **H₆ diterima**.
7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, hal ini dikarenakan nilai *original sample* sebesar 0,165 $t_{\text{statistic}}$ (1,990) > nilai t_{tabel} (1,99125) dengan P_{Value} $0,047 < 0,001$. Maka **H₇ diterima**.

Tabel 6. Specific Indirect Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Tunjangan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> kinerja PNS (Y)	0,033	0,033	0,023	1,440	0,151
Tunjangan Kinerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja PNS (Y)	0,050	0,049	0,031	1,630	0,104
Kepemimpinan Transformasional (X3) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja PNS (Y)	0,051	0,052	0,036	1,405	0,161

Sumber: Pengolahan data SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan hasil uji hipotesis tidak langsung (*indirect*) yang terdapat pada tabel 6, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut

1. Tunjangan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja PNS melalui motivasi kerja, hal ini dikarenakan nilai $t_{\text{statistic}} (1,440) < \text{nilai } t_{\text{tabel}} (1,99125)$ dengan $P_{\text{Value}} 0,151 > 0,05$. **H₈ ditolak.**
2. Tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja PNS melalui motivasi kerja, hal ini dikarenakan nilai $t_{\text{statistic}} (1,630) < \text{nilai } t_{\text{tabel}} (1,99125)$ dengan $P_{\text{Value}} 0,104 > 0,05$. **H₉ ditolak.**
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja PNS melalui motivasi kerja, hal ini dikarenakan nilai $t_{\text{statistic}} (1,405) < \text{nilai } t_{\text{tabel}} (1,99125)$ dengan $P_{\text{Value}} 0,161 > 0,05$. **H₁₀ ditolak.**

Hasil kesimpulan untuk pengujian setiap hipotesis secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	<i>T Statistics</i>	<i>P_{value}</i>	Keputusan
H ₁	Tunjangan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS	2,249	0,025	Diterima
H ₂	Tunjangan Kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja	2,227	0,026	Diterima
H ₃	Tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS	3,384	0,000	Diterima
H ₄	Tunjangan Kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja	2,874	0,000	Diterima
H ₅	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS	2,298	0,022	Diterima
H ₆	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja	2,607	0,009	Diterima
H ₇	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS	1,990	0,047	Diterima
H ₈	Tunjangan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PNS melalui Motivasi kerja	1,440	0,151	Ditolak
H ₉	Tunjangan Kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PNS melalui Motivasi kerja	1,630	0,104	Ditolak
H ₁₀	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PNS melalui Motivasi kerja	1,405	0,161	Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2025)

Pembahasan

Pengaruh tunjangan kerja terhadap motivasi kerja

Penelitian ini menunjukkan t-statistik sebesar 2,227 lebih besar dari pada t-tabel yaitu 1,99125 dan p- values 0,026 lebih kecil dari 0,05 maka tunjangan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja PNS. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tunjangan kerja yang diterima oleh pegawai maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Retno dan Daroini dalam (Zulyana & Amar, 2023) tunjangan kerja merupakan pelayanan pegawai untuk membentuk dan memelihara semangat pegawai dalam bekerja sehingga menimbulkan rasa tenang bagi

pegawai. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian (Alawi et al., 2025) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh tunjangan kerja.

Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja

Hasil pengujian smart PLS menunjukkan t-statistik sebesar 2,874 lebih besar dari pada t-tabel yaitu 1,99125 dan p- values 0,004 lebih kecil dari 0,05 maka tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, pemberian tunjangan kinerja berbasis prestasi mendorong pegawai untuk lebih termotivasi untuk mencapai target kerja. Hal ini sesuai dengan prinsip equal pay for equal work pemberian tunjangan kinerja harus sesuai dengan pencapaian kinerja prinsip ini menegaskan bahwa pegawai meyakini bahwa tunjangan kinerja yang diberikan sesuai dengan pencapaian kinerja yang dilakukan sehingga menimbulkan motivasi untuk bekerja sesuai dengan target yang maksimal. Hasil ini konsisten dengan penelitian (Fitri Ani, 2024) yang menemukan bahwa besaran dan ketepatan waktu tunjangan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PNS.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

Penelitian ini menunjukkan t-statistik sebesar 2,607 lebih besar dari pada t-tabel yaitu 1,99125 dan p- values 0,009 lebih kecil dari 0,01 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh sangat signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mampu memberikan motivasi yang inspirasional kepada PNS. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional Bass and Riggio dalam (Harsoyo, 2022) yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional mampu memotivasi, mengilhami para pengikutnya untuk berkomitmen pada visi dan misi organisasi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Afriani et al., 2023) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel penghubung.

Pengaruh tunjangan kerja terhadap kinerja PNS

Penelitian ini menunjukkan t-statistik sebesar 2,249 lebih besar dari pada t-tabel yaitu 1,99125 dan p- values 0,025 lebih kecil dari 0,05 Menunjukkan bahwa tunjangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tunjangan kerja dapat meningkatkan kepuasan dan kenyamanan yang secara langsung mempengaruhi capaian kinerja pegawai. Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan (Fitri, 2025) tunjangan penghasilan berpengaruh signifikan 58,9% terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja PNS

Penelitian ini menunjukkan t-statistik sebesar 3,384 lebih besar dari pada t-tabel yaitu 1,99125 dan p- values 0,001 lebih kecil dari 0,01 maka tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin besar tunjangan yang berdasarkan capaian kinerja maka akan semakin tinggi pula kinerja PNS. Tunjangan kinerja mampu meningkatkan pencapaian target kinerja, produktifitas kerja, disiplin kerja, kualitas kerja, kompetensi dan keterampilan.

Menurut Lasiyanti & et al. (2019:148) seseorang yang memiliki kinerja yang bagus maka akan memperoleh reward yang lebih tinggi demikian sebaliknya. Artinya semakin tinggi kinerja yang dilakukan oleh seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula imbalan yang ingin diterima. Penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian (Mamminanga et al., 2023) yang berjudul pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Pitumpanua Kabupaten Wajo yang menegaskan

bahwa implementasi tunjangan kinerja meningkatkan akuntabilitas pegawai dan pelayanan publik.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS

Penelitian ini menunjukkan t -statistik sebesar 2,298 lebih besar dari pada t -tabel yaitu 1,99125 dan p - values 0,022 lebih kecil dari 0,01 Hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang sangat signifikan dan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS. Pemimpin Yang Mampu Memberikan pengaruh terhadap kinerja PNS Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh pegawai maka akan semakin baik kinerja yang akan ditunjukkan. Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Handoko, 2001 dalam (Budiyanto & Mochklas, 2020) bahwa motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan dalam bentuk perilaku yang berperan penting dalam pencapaian suatu prestasi. Penelitian (Gagas et al., 2024) juga megaskan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja PNS

Penelitian ini menunjukkan t -statistik sebesar 1,990 lebih besar dari pada t -tabel yaitu 1,99125 dan p - values 0,047 lebih kecil dari 0,05 artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh pegawai maka akan semakin baik kinerja yang akan ditunjukkan. Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Handoko, 2001 dalam (Budiyanto & Mochklas, 2020) bahwa motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan dalam bentuk perilaku yang berperan penting dalam pencapaian suatu prestasi. Penelitian (Gagas et al., 2024) juga megaskan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Tunjangan Kerja terhadap Kinerja PNS melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan t -statistik 1,440 lebih kecil daripada t -tabel 1,99125 dan p -values 0,151 lebih besar dari 0,05 bahwa tunjangan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja PNS melalui motivasi kerja. Artinya, meskipun pegawai menerima tunjangan kerja, hal tersebut tidak serta-merta meningkatkan kinerja mereka. Hal ini bisa terjadi karena tunjangan kerja dianggap sebagai hak normatif atau bentuk pemenuhan kewajiban organisasi, sehingga keberadaannya tidak selalu memunculkan dorongan tambahan untuk bekerja lebih baik. Dapat disimpulkan bahwa instansi pemerintah tidak cukup hanya dengan memberikan tunjangan kerja, tetapi juga perlu mengelola tunjangan tersebut agar dirasakan adil, transparan, dan sesuai dengan aturan yang ada. Dengan cara itu, tunjangan mampu menjadi pendorong motivasi yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja PNS.

Hasil penelitian (Rifa'i et al., 2021) juga memperlihatkan bahwa Dengan pemberian motivasi kerja yang baik, juga tidak menjamin karyawan tidak pernah mengeluh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Itu artinya kinerja karyawan belum bisa meningkat dikarenakan motivasi yang diberikan masih secara umum, belum terlalu spesifik kepada masing-masing individu. Sehingga yang menentukan kinerja masing-masing individu bukan motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan, namun lebih tepatnya terletak pada motivasi dari diri individu karyawan tersebut.

menunjukkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja belum tentu akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Seorang karyawan akan memiliki kinerja yang baik, jika memiliki keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan sasaran, dorongan dan insentif yang didukung dengan kemampuan

kerja yang baik. menunjukkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja belum tentu akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Seorang karyawan akan memiliki kinerja yang baik, jika memiliki keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan sasaran, dorongan dan insentif yang didukung dengan kemampuan kerja yang baik.

Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja PNS melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

Hasil penelitian menunjukkan t-statistik 1,630 lebih kecil daripada t-tabel 1,99125 dan p-values 0,104 lebih besar dari 0,05 bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS melalui motivasi kerja.

Dalam penelitian (Hanifah, 2017) Tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur. Apabila pemberian tunjangan kinerja meningkat, kinerja pegawai justru akan turun. Hal ini kemungkinan terjadi karena dasar pemberian tunjangan adalah kelas jabatan bukan pada kinerja mereka, sehingga dapat menciptakan kecemburuan pegawai yang berada pada kelas jabatan rendah terhadap pegawai yang ada pada kelas lebih tinggi dimana akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka dan juga Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur. Pegawai tidak memiliki motivasi untuk menguasai sesuatu, mereka tidak termotivasi lebih untuk mengembangkan karirnya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja PNS melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan Hasil t-statistik 1,405 lebih kecil daripada t-tabel 1,99125 dan p-values 0,161 lebih besar dari 0,05 bahwa tunjangan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja PNS melalui motivasi kerja. Pemimpin yang transformasional biasanya mampu memberikan visi yang jelas, menginspirasi, memberikan perhatian individual, serta menumbuhkan semangat kerja sama. Hal tersebut menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga pegawai merasa lebih termotivasi dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan penelitian (Hasana & Helmi, 2023) gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya negatif dikarenakan kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan belum terpenuhi, apabila kepuasan kerja karyawan seperti menjalin komunikasi yang baik dan memperat hubungan antara pemimpin dan karyawan, tidak membimbing dan tidak memberikan motivasi maka kinerja karyawan akan menurun.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh tunjangan kerja tunjangan kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tunjangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Solok. Tunjangan kerja meningkatkan motivasi kerja dan berdampak langsung positif signifikan terhadap kinerja PNS, sehingga penguatan rasa adil, ketepatan waktu, dan kesesuaian bentuk tunjangan tetap relevan untuk mendorong perilaku kerja positif.
2. Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Solok. Tunjangan kinerja adalah kontributor terkuat terhadap kinerja PNS di antara prediktor lain pada model ini (koefisien jalur

terbesar), menegaskan pentingnya desain TPP berbasis capaian dan prinsip *equal pay for equal work*.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja PNS, menandakan peran sentral *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* dalam mendorong kinerja PNS.
4. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja PNS, namun tidak berperan sebagai mediator hubungan tunjangan kerja, tunjangan kinerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sehingga jalur peningkatan kinerja lebih efektif melalui pengaruh langsung kebijakan tunjangan dan praktik kepemimpinan.

Secara keseluruhan, penguatan implementasi tunjangan kinerja yang objektif-transparan, perbaikan persepsi keadilan pada tunjangan kerja, dan peningkatan praktik kepemimpinan transformasional merupakan kombinasi strategis yang paling efektif untuk mendorong peningkatan kinerja PNS.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Saepullah, A. (2018). Model Technology to Performance Chain (TPC) in Implementing Accrual-Based Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA) Finance: Empirical Evidence from Local Government of Indonesia. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 9(1), 56–68.
- Afriani, A., Andriyansyah, A., & Gunarto, M. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompleksitas tugas terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. 7(1), 77–98.
- Akter, S. K. (2024). Impact of Direct and Indirect Compensation on Employee Job Satisfaction: An Empirical Study on Commercial Banks of Bangladesh. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 6(5), 54–60.
- Alawi, M. N., Affandi, N., & Umalihayati, U. (2025). Pengaruh Tunjangan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Banten. 3(1), 489–506.
- Aliyah, A., Saepudin, E. A., Tania, I., Damayanti, V. P., & Rosiana, L. (2025). Kepemimpinan Transformasional dalam Proses Pembuatan Kebijakan Studi Kasus pada Pemerintah Daerah. *Journal of Multidisciplinary Inquiry in Science Technology and Educational Research*, 2(1b), 2370–2378. <https://jurnal.serambimekkah.ac.id/index.php/mister/article/view/2834/2342>
- Alwi, M., & Sugiono, E. (2020). Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indoturbine Jakarta Pusat. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 15(2), 98–112. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v15i2.748>
- Arikunto, S. (2017). Pengembangan instrumen penelitian dan penilaian program. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ashari, R. P., M, S. B. P., F, M. A. A., Nurisa, N., & Anshori, M. I. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja Karyawan yang Inovatif. 1(2).

- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). Kinerja Karyawan (A. Mukhlis (ed.); Cetakan Pe, Vol. 1, Issue 3). CV. AA. RIZKY. https://www.researchgate.net/publication/373642909_KINERJA_KARYAWAN/link/64f564b04c70687b8ecf13de/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Dewi, R., Winarti, W., & Suhita, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT . BPR BKK TASIKMADU (Perseroda) Kantor Cabang Jumantono Kabupaten Karanganyar. 2(4).
- Fachrurazi, F., Rinaldi, K., Jenita, J., Purnomo, Y. J., Harto, B., & Dwijayanti, A. (2021). Teori dan Konsep MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (P. Harahap (ed.)). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Fitri Ani, A. (2024). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di sekretariat direktorat jenderal politik dan pemerintahan umum kementerian dalam negeri.
- Fitri, R. (2025). Pengaruh Tunjangan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah. 6(1).
- Fitriyawati, A. (2022). Peran mediasi job satisfaction pada pengaruh tunjangan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. 2(2), 131–150.
- Gagas, G., Mulyani, A., & Darmawati, T. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengadilan Tata Usaha Negara Palembang. 4, 7957–7968.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariete dengan program SMARTPLS.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). Partial least squares: Konsep, metode dan aplikasi menggunakan program Warppls 7.0 (Edisi ke-4) (4th ed.). universitas diponegoro.
- Hanifah, Y. (2017). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Di Jawa Timur. Bisma, 11(2), 187. <https://doi.org/10.19184/bisma.v11i2.6313>
- Harsoyo, R. (2022). Bernard M. Bass' Transformational Leadership Theory and its Application in Improving the Quality of Islamic Education Institutions. Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, 3(2), 247–262.
- Hartati Mendrova, A., Hulu, F., Zalukhu, Y., & Telaumbanua, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias. 1540–1555.
- Hasana, N., & Helmi, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. SEIKO: Journal of Management & Business, 6(2), 329–343.
- Husaini, R. N., & Utama, S. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Instansi Pendidikan. Didaktis: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan, 21(1), 60–75. <https://doi.org/10.30651/didaktis.v21i1.6649>
- Ika Ainul Ridha, M., Abdullah, A., Reynilda, R., & Sukarno, Z. (2025). Pengaruh Tunjangan Kinerja , Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Humas dan Protokoln Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari. 3(1). <https://doi.org/10.63416/mrb.v3i1.330>

- Islam, B. (2024). Inovasi Ekonomi dan Bisnis Inovasi Ekonomi dan Bisnis. 06(1), 25–34. <https://doi.org/10.35590/jeb.v10i1>.
- Istiqamah, S. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN Yang Dimediasi Disiplin Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gresik. xx, 1–18.
- Janoma, P., & Mukarramah, N. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Pada Bagian Hubungan Masyarakat (Humas) Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimanaa. Jurnal EKOBIS: Kajian Ekonomi Dan Bisnis, 8(1), 78–91.
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS. Batam: Universitas Batam.
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Bappenas. (2021). Laporan Kinerja Kementerian PPN/Bappenas Tahun 2021.
- Kurniawan, H., Apriliah, W., Kurnia, I., & Firmansyah, D. (2021). Penerapan Metode Waterfall Dalam Perancangan Sistem Informasi Penggajian Pada Smk Bina Karya Karawang. Jurnal Interkom: Jurnal Publikasi Ilmiah Bidang Teknologi Informasi Dan Komunikasi, 14(4), 13–23. <https://doi.org/10.35969/interkom.v14i4.78>
- Lestari, R. P., Efendi, J., & Setyobudi, A. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat, 3(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Lumingkewas, E. M. C. (2019). Konsep Dasar Manajemen (Ilmu dan Seni Mengatur Organisasi). In B. F. S. Supit (Ed.), CV. Tahta Media Grup (Cetakan Pe). CV. Tahta Media Grup.
- Makki, S. (2025). Daftar Tunjangan Terbaru PNS 2025, Segini Besarannya. CNN Indonesia. <https://www.cnnindonesia.com/edukasi/20250701145217-561-1245655/daftar-tunjangan-terbaru-pns-2025-segini-besarannya>
- Mamminanga, I., Najeminur, N., & Mustaqimah, M. (2023). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Pitumpanua Kabupaten Wajo. 20(1), 68–83.
- Mau, E. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Lingkungan Kerja , Kepuasan Kerja Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Staf Ahli Dan Kepegawaian - Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Alor. 9(19), 225–244.
- Nur, H. M., Ma'arif, V., Maryani, I., & Sunanto, S. (2023). Data Analisis Distribusi Frekuensi Angka Pernikahan Dini di Era Covid 19. Bianglala Informatika, 11(1), 43–47. <https://doi.org/10.31294/bi.v11i1.15954>
- Nurjaman, K., Mustajam, A., Syaifuddin, S., Lubis, Y., & Abadi, Y. (2020). Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Menerapkan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Dalam Menyongsong Persaingan Global. Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen, 1(2), 73–82. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.10403>
- Pramiyati, T., Jayanta, J., & Yulnelly, Y. (2017). Peran Data Primer Pada Pembentukan Skema Konseptual Yang Faktual (Studi Kasus: Skema Konseptual Basisdata Simbumil). Simetris : Jurnal Teknik Mesin, Elektro Dan Ilmu Komputer, 8(2), 679. <https://doi.org/10.24176/simet.v8i2.1574>

- Pranatawijaya, V. H., Widiatry, W., Priskila, R., & Putra, P. B. A. A. (2019). Penerapan Skala Likert dan Skala Dikotomi Pada Kuesioner Online. *Jurnal Sains Dan Informatika*, 5(2), 128–137. <https://doi.org/10.34128/jsi.v5i2.185>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021). Analisis Data Penelitian Marketing: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS untuk Jumlah Sampel Besar. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 2(4), 216–227.
- Rifa'i, M., Sela, R., & Sayekti, R. N. S. (2021). Kompensasi dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 4(1), 6.
- Rizky, M. (2022). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3.832>
- Rohaeni, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional Sebagai Salah Satu Cara Meningkatkan Kinerja Pada Masa Pandemi Covid-19. *ARMADA: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 1(6), 458–468. <https://doi.org/10.55681/armada.v1i6.585>
- Sari, M., Siswati, T., Suparto, A. A., Ambarsari, I. F., Azizah, N., Safitri, W., & Hasanah, N. (2022). Metodologi penelitian. *Global Eksekutif Teknologi*.
- Senen, H. M. (2023). Analisis Tunjangan Kinerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Anggota Ditpamobvit Melalui Motivasi Kerja Pada Polda Sulawesi Selatan. *Bosowa*.
- Silaban, A. M., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horti jaya lestari Cabang Dokan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(01), 16–26. <https://doi.org/10.58471/jeami.v2i01.89>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). Teori sumber daya manusia. In A. Masruroh (Ed.), *Kinerja Karyawan* (Cetakan Pe). Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sugiyono. (2019a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Sumber Data*.
- Sugiyono. (2019b). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta.
- Suradi. (2019). *EVALUASI AKHIR RPJMN 2015-2019*.
- Suradi, S. (2024). Dual Factor Theory Herzberg Dalam Transformational Kinerja Personil POLRI. *Universitas Islam Sultan Agung, Semarang*.
- Suwarsa, T. (2021). Pengaruh Pajak Restoran Dan Pajak Hotel Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Padangsidempuan Periode 2018-2020. *Jurnal Akuntansi*, 51(1), 1–15.
- Wairooy, M. A. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Pdam) Kota Makassar. *YUME : Journal of Management*, 7(1), 424–433.
- Yusuf, M., Haryoto, C., Husainah, N., & Nuraeni, N. (2023). *Teori Manajemen* (J. Mardian (ed.); Cetakan Pe). YAYASAN PENDIDIKAN CENDEKIA MUSLIM.

Zulyana, R., & Amar, K. (2023). Pengaruh Tunjangan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bima. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 6(2), 106–112. <https://jbbe.lppmbinabangsa.id/index.php/jbbe/article/view/389/188>