

Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Poltekkes Kemenkes Jakarta 1

Riduan Arifin¹

¹Politeknik Enjiniring Pertanian Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda melalui bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien regresi sebesar -0,057 dan nilai signifikansi 0,271. Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien regresi sebesar 0,940 dan nilai signifikansi < 0,001. Secara simultan, tunjangan kinerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai F sebesar 178,612 dan signifikansi < 0,001. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,813 menunjukkan bahwa kedua variabel menjelaskan 81,3% variasi kinerja pegawai. Penelitian ini menegaskan pentingnya motivasi kerja dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Tunjangan Kinerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

Abstract

This study aims to analyze the influence of performance allowance and work motivation on the performance of employees of the Ministry of Health of Jakarta I, both partially and simultaneously. The study uses a quantitative approach with a survey method. The data was analyzed using multiple linear regression with the help of SPSS software. The results of the study showed that performance allowance had no significant effect on employee performance, with a regression coefficient of -0.057 and a significance value of 0.271. On the other hand, work motivation had a positive and significant effect on employee performance, with a regression coefficient of 0.940 and a significance value of < 0.001. Simultaneously, performance allowance and work motivation had a significant effect on employee performance, with an F value of 178.612 and a significance of < 0.001. A determination coefficient value (R^2) of 0.813 showed that the two variables explained 81.3% of employee performance variations. This research emphasizes the importance of work motivation in supporting employee performance improvement.

Keywords: Performance Allowance, Work Motivation, Employee Performance

Copyright (c) 2026 Riduan Arifin

✉ Corresponding author :

Email Address : arifinriduan@gmail.com

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena berperan dalam pelaksanaan tugas, pencapaian target, dan penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk pada institusi pendidikan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan dan pelayanan administrasi.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai adalah melalui kebijakan kompensasi dan penguatan motivasi kerja. Dalam konteks aparatur sipil negara (ASN), tunjangan kinerja merupakan salah satu bentuk penghargaan finansial yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja. Kebijakan tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Kesehatan diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 127 Tahun 2018. Kebijakan tersebut menempatkan tunjangan kinerja sebagai bagian dari upaya mendukung peningkatan kinerja pegawai dan organisasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Namun, pemberian tunjangan kinerja tidak serta-merta menjamin peningkatan kinerja apabila penerapannya tidak didukung oleh sistem penilaian yang jelas, disiplin kerja, dan dorongan pegawai untuk mencapai target organisasi.

Secara teoretis, tunjangan kinerja dapat dipahami sebagai faktor eksternal yang diharapkan mendorong pegawai meningkatkan usaha, tanggung jawab, dan pencapaian hasil kerja. Apabila pegawai memandang tunjangan yang diterima adil dan sesuai dengan kontribusinya, penghargaan tersebut berpotensi memperkuat dorongan untuk bekerja lebih baik. Meskipun demikian, hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan persepsi pegawai terhadap penerapan kebijakan tersebut. Dengan demikian, efektivitas tunjangan kinerja perlu diuji secara empiris, bukan hanya diasumsikan berdasarkan tujuan kebijakannya.

Selain tunjangan kinerja, motivasi kerja merupakan faktor yang secara teoretis berkaitan dengan kinerja pegawai. Rivai (2004) menjelaskan motivasi sebagai sikap dan nilai yang memengaruhi individu dalam mencapai tujuan tertentu, sedangkan Mathis dan Jackson (2004) memandang motivasi sebagai dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan. Dalam konteks pekerjaan, motivasi dapat mendorong pegawai untuk mengerahkan usaha, mempertahankan ketekunan, dan menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi diperkirakan lebih terdorong untuk mencapai target dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Namun, kinerja tetap dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kompetensi, disiplin, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi.

Hubungan antara tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai juga memperoleh perhatian dalam penelitian terdahulu. Mudhofar (2021), dalam penelitian terhadap pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Lumajang, menemukan bahwa tunjangan kinerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi, prestasi kerja, dan kinerja organisasi dalam model yang diuji. Sebaliknya, penelitian Izza dan Muslimin (2024) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sidoarjo menunjukkan bahwa tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, Wahyudi dan Insiatiningsih (2025) melaporkan bahwa tunjangan kinerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Balai Diklat Industri Yogyakarta.

Perbedaan hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa hubungan tunjangan kinerja dan kinerja pegawai belum tentu seragam pada setiap organisasi. Perbedaan karakteristik institusi, penerapan kebijakan kompensasi, kondisi pegawai, dan variabel yang

dimasukkan ke dalam model analisis dapat menjadi konteks penting dalam memahami hasil penelitian. Temuan tersebut juga menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut mengenai hubungan tunjangan kinerja dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai dalam lingkungan organisasi yang berbeda. Meskipun penelitian terdahulu telah mengkaji variabel-variabel tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I sebagai institusi pendidikan tinggi di lingkungan Kementerian Kesehatan.

Poltekkes Kemenkes Jakarta I merupakan institusi pendidikan tinggi yang berperan dalam penyelenggaraan pendidikan tenaga kesehatan. Pencapaian tujuan institusi tersebut membutuhkan dukungan pegawai yang mampu menjalankan tugas administratif maupun tugas pendukung lainnya secara efektif. Kinerja pegawai menjadi penting karena kualitas pelaksanaan tugas dan pelayanan administrasi merupakan bagian dari dukungan organisasi terhadap penyelenggaraan pendidikan. Oleh sebab itu, upaya memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai relevan bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan institusi tersebut. Data rekapitulasi kehadiran pegawai di Poltekkes Kemenkes Jakarta I tahun 2019 disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Rekapitulasi Kehadiran Pegawai PNS di Poltekkes Kemenkes Jakarta I Tahun 2019

No	Bulan	Jumlah Pegawai PNS	Hari Kerja	Terlambat (orang)	Pulang Awal (orang)
1	Januari	138 orang	22	31	25
2	Februari	138 orang	19	25	34
3	Maret	138 orang	20	37	24
4	April	138 orang	21	29	41
5	Mei	138 orang	21	44	58
6	Juni	138 orang	15	31	46
7	Juli	138 orang	23	36	41
8	Agustus	138 orang	22	31	22
9	September	138 orang	21	40	67
10	Oktober	138 orang	23	22	56
11	November	138 orang	21	46	49
12	Desember	138 orang	21	38	36
Rata-rata per bulan				34,16%	41,58%

Sumber : Kaur. Kepegawaian Poltekkes Kemenkes Jakarta I

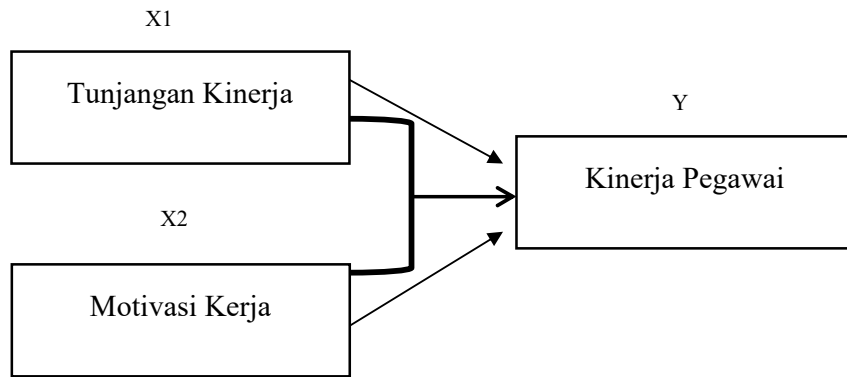
Berdasarkan data rekapitulasi kehadiran pegawai PNS Poltekkes Kemenkes Jakarta I tahun 2019, masih ditemukan kejadian keterlambatan dan pulang sebelum waktu kerja berakhir. Data yang disajikan dalam Tabel 1 mencatat jumlah pegawai sebanyak 138 orang pada setiap bulan, disertai jumlah pegawai yang terlambat dan pulang lebih awal. Kondisi tersebut dapat menjadi indikasi adanya persoalan kedisiplinan yang perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan pegawai. Meskipun demikian, data kehadiran tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya ukuran kinerja karena kinerja juga mencakup pencapaian target, kualitas hasil pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan pelaksanaan tanggung jawab. Oleh karena itu, data tersebut menjadi fenomena awal yang mendasari perlunya penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai.

Fenomena tersebut relevan dengan kebijakan tunjangan kinerja yang dimaksudkan untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai. Jika pemberian tunjangan kinerja telah diterapkan, tetapi persoalan kedisiplinan masih ditemukan, perlu ditelaah apakah tunjangan kinerja berkaitan dengan kinerja pegawai setelah memperhitungkan motivasi kerja. Motivasi

kerja juga perlu dianalisis karena penghargaan finansial tidak selalu menghasilkan respons kerja yang sama pada setiap pegawai. Dengan demikian, persoalan penelitian bukan sekadar apakah tunjangan kinerja dan motivasi kerja berhubungan dengan kinerja, tetapi juga bagaimana hubungan masing-masing variabel tersebut ketika diuji secara bersamaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I, baik secara parsial maupun simultan. Tunjangan kinerja dan motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel independen, sedangkan kinerja pegawai menjadi variabel dependen. Hubungan antarvariabel diuji menggunakan regresi linear berganda untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai ketika variabel lainnya diperhitungkan dalam model. Kebaruan kontekstual penelitian ini terletak pada pengujian kedua variabel tersebut secara bersamaan pada institusi pendidikan tinggi di lingkungan Kementerian Kesehatan dengan mempertimbangkan fenomena kedisiplinan pegawai yang ditemukan di lokasi penelitian. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan bukti empiris bagi pengembangan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam mengevaluasi peran tunjangan kinerja dan motivasi kerja dalam mendukung kinerja pegawai.

Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan, hubungan secara sistematis dalam penulisan ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar.1 Kerangka berfikir

Tunjangan kinerja merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai berdasarkan ketentuan dan pencapaian kinerja. Pemberian tunjangan kinerja diharapkan dapat mendorong pegawai meningkatkan tanggung jawab, kedisiplinan, dan pencapaian target pekerjaan. Apabila tunjangan kinerja dipersepsikan adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai, penghargaan tersebut dapat menjadi dorongan untuk meningkatkan usaha dan hasil kerja. Dengan demikian, tunjangan kinerja secara teoretis diperkirakan memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarahkan pegawai untuk melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang tinggi dapat mendorong pegawai bekerja lebih tekun, meningkatkan kedisiplinan, serta berupaya menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Oleh karena itu, motivasi kerja secara teoretis diperkirakan memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai.

Tunjangan kinerja dan motivasi kerja merupakan dua faktor yang berbeda, tetapi keduanya dapat berkaitan dengan pencapaian kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merepresentasikan penghargaan finansial dari organisasi, sedangkan motivasi kerja merepresentasikan dorongan yang menggerakkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian ini menguji hubungan kedua variabel tersebut dengan kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan, menggunakan analisis regresi linear berganda.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Poltekkes Kemenkes Jakarta I. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear sederhana untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen serta regresi linear berganda untuk menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I yang memenuhi karakteristik sesuai dengan tujuan penelitian. Sugiyono (2020) menjelaskan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sementara itu, Sekaran (2020) mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang menjadi sasaran penelitian. Berdasarkan data kehadiran tahun 2019, jumlah pegawai berstatus pegawai negeri sipil (PNS) tercatat sebanyak 138 orang. Namun, jumlah tersebut perlu dipastikan kembali sebagai populasi sasaran penelitian, mengingat penelitian ini melibatkan 85 responden. Oleh karena itu, penetapan populasi perlu didasarkan pada kesesuaian data kepegawaian dengan periode penelitian dan karakteristik responden yang ditentukan.

Sampel penelitian terdiri atas 85 pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria pemilihan responden perlu disesuaikan dengan pelaksanaan penelitian, seperti status kepegawaian, masa kerja, dan keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugas di lingkungan institusi. Penggunaan teknik ini dimaksudkan untuk memperoleh responden yang memiliki informasi relevan mengenai tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Apabila jumlah populasi sasaran ditetapkan sebanyak 138 orang, penentuan 85 responden perlu disertai penjelasan mengenai pertimbangan pemilihan sampel dan dasar penetapan jumlah responden.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 85 responden yang telah dipilih sesuai dengan kriteria penelitian. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data mengenai tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai berdasarkan persepsi responden terhadap indikator setiap variabel. Pelaksanaan pengumpulan data mencakup penyampaian instrumen kepada responden, pengisian kuesioner, serta pemeriksaan kelengkapan jawaban sebelum data dianalisis. Skala pengukuran, waktu pelaksanaan, dan mekanisme penyebaran kuesioner disesuaikan dengan prosedur yang benar-benar diterapkan selama penelitian.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan kelayakan alat ukur yang digunakan. Uji validitas bertujuan mengetahui kemampuan setiap butir pernyataan dalam mengukur variabel tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai sesuai dengan konsep yang diteliti. Pengujian ini dilakukan berdasarkan metode dan kriteria pengambilan keputusan yang digunakan dalam analisis data. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi instrumen

dalam mengukur setiap variabel penelitian. Apabila menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*, nilai koefisien untuk masing-masing variabel dibandingkan dengan kriteria reliabilitas yang ditetapkan. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas digunakan sebagai dasar untuk menilai kelayakan instrumen sebelum data dilanjutkan ke tahap analisis regresi.

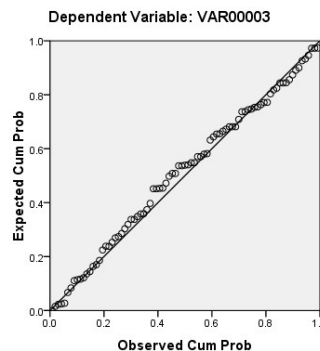
Data yang telah dikumpulkan dan dinyatakan layak untuk dianalisis selanjutnya diolah menggunakan analisis regresi linear sederhana dan regresi linear berganda. Regresi linear sederhana digunakan untuk menguji pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara terpisah. Sementara itu, regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis diinterpretasikan berdasarkan koefisien regresi, nilai signifikansi, dan ukuran statistik lain yang relevan untuk menentukan arah, besaran, serta signifikansi pengaruh antarvariabel sesuai dengan hipotesis penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data responden yang dilakukan memiliki distribusi normal atau tidak. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *normal probability plot*.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2. Uji Normalitas Menggunakan Grafik P-Plot

Gambar 2 di atas menunjukkan data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan data tersebut menunjukkan pola distribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna antarvariabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi yang sempurna diantara variabel bebas. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat *tolerance* atau *varian inflation factor* (VIF). Apabila *tolerance* < 0,1 atau nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas.

Tabel 2. Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.994	1.995		2.503	.014		
Tunjangan Kinerja	-.057	.052	-.067	-1.108	.271	.618	1.619
Motivasi Kerja	.940	.061	.942	15.512	.000	.618	1.619

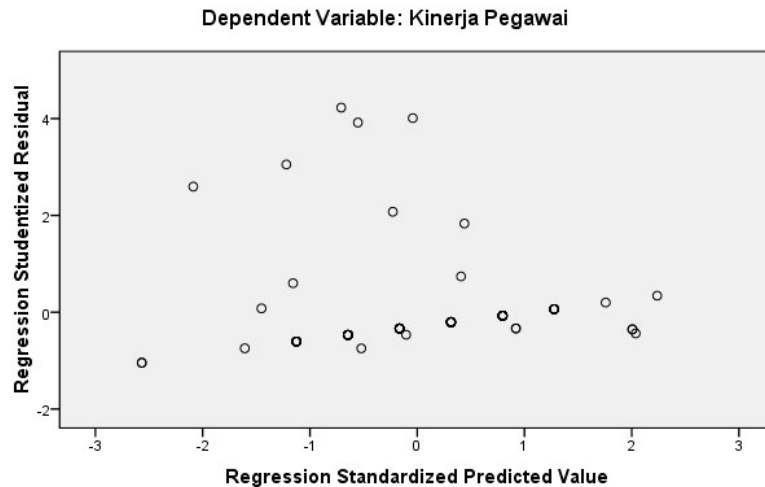
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Hasil uji multikolinieritas pada tabel di atas diketahui bahwa hasil *varian inflation factor* (VIF) = 1,619 (variable tunjangan kinerja) dan 1,619 (variable motivasi kerja) dapat dinyatakan bahwa masing-masing variable terbebas dari asumsi klasik multikolinearitas, karna hasil nya lebih kecil dari 10.

Uji Heteroskedastisitas

Pengertian heteroskedastisitas adalah apabila kesalahan atau residual yang diamati tidak memiliki varian yang konstan. Kondisi heteroskedastisitas sering terjadi pada data *cross section*, atau data yang diambil dari beberapa responden pada suatu waktu tertentu. Salah satu metode untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan membuat scatter-plot antara standardized Residual (ZRESID) dan Standardized Predicted Value (Y topi). Pada gambar dibawah ini menunjukkan tidak ada perubahan sepanjang Y topi, maka dinyatakan tidak ada heteroskedastisitas pada galat (error/residual) tersebut.

Scatterplot



Gambar 3. Pengujian Heterodisitas

Dari gambar 3 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi tersebut, sehingga dapat dipakai untuk memprediksi variable kinerja pegawai berdasarkan tunjangan kinerja dan motivasi pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I.

Uji Hipotesis Regresi Linear Berganda

Tabel 3. Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.994	1.995		2.503	0.014
1 Tunjangan Kinerja	-0.057	0.052	-0.067	-1.108	0.271
Motivasi Kerja	0.94	0.061	0.942	15.512	0

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 3 di atas, maka persamaan regresi linear bergandanya adalah sebagai berikut:

$$Y = 4.994 + -0.057X_1 + 0.940X_2$$

Dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Nilai konstanta intersep sebesar 4.994 merupakan nilai konstanta (a)
- Nilai koefisien regresi variabel tunjangan kinerja terhadap kinerja adalah sebesar -0.057. Hal ini berarti jika variabel tunjangan kinerja turun 1 satuan akan menurun variabel kinerja sebesar -0.057, dengan asumsi variabel motivasi kerja dianggap konstan.
- Nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0.940. Hal ini berarti jika variabel motivasi kerja naik 1 satuan akan meningkat variabel kinerja sebesar 0.940, dengan asumsi variabel motivasi kerja dianggap konstan.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.902 ^a	.813	.809	.89063

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Tunjangan Kinerja

Hasil dari nilai R^2 (R Square) sebesar 0.813. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 81,5% tunjangan kinerja dan motivasi kerja memiliki kontribusi pengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan sisanya sebesar 29,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji Parsial**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.994	1.995		2.503	0.014
1 Tunjangan Kinerja	-0.057	0.052	-0.067	-1.108	0.271
Motivasi Kerja	0.94	0.061	0.942	15.512	0

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial (uji t), variabel tunjangan kinerja memperoleh nilai koefisien regresi sebesar -0,057, nilai t hitung sebesar -1,108, dan nilai signifikansi sebesar 0,271. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I. Koefisien regresi negatif menunjukkan arah hubungan yang berlawanan, tetapi hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Sementara itu, variabel motivasi kerja memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,940, nilai t hitung sebesar 15,512, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 atau $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I. Koefisien regresi positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula kinerja pegawai, dengan asumsi variabel lain dalam model tetap. Dengan demikian, hasil pengujian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja belum terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang relevan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga upaya peningkatan kinerja tidak hanya perlu memperhatikan aspek kompensasi, tetapi juga faktor-faktor yang mendorong semangat, keterlibatan, dan kemauan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 6. Hasil Uji Simultan**ANOVA^b**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	283.356	2	141.678	178.612	.000 ^a
Residual	65.044	82	.793		
Total	348.400	84			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Tunjangan Kinerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil tabel 7 di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh antara motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan karena nilai $F_{hitung} > \text{nilai } F_{tabel}$ yaitu $178.61 > 3.11$, nilai probabilitas (signifikansi) = 0.000 yaitu berada di bawah 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara

tunjangan kinerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I.

Pembahasan

Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil regresi linear sederhana menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I, dengan koefisien regresi sebesar 0,437 dan nilai signifikansi $p < 0,001$. Temuan ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berkaitan dengan kinerja pegawai ketika dianalisis tanpa memasukkan motivasi kerja sebagai variabel kontrol. Secara teoretis, tunjangan kinerja merupakan salah satu bentuk kompensasi yang dapat digunakan organisasi untuk mendorong pegawai mencapai target kerja dan melaksanakan tanggung jawabnya secara optimal. Apabila tunjangan dipandang sebanding dengan beban kerja, tanggung jawab, dan pencapaian kinerja, pegawai dapat memiliki dorongan yang lebih besar untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Meskipun demikian, hasil regresi sederhana tersebut belum dapat dijadikan dasar untuk menyatakan bahwa tunjangan kinerja secara independen berpengaruh positif terhadap kinerja setelah faktor lain diperhitungkan. Hal ini terlihat pada hasil regresi linear berganda, yang menunjukkan bahwa koefisien tunjangan kinerja berubah menjadi negatif sebesar $-0,057$ dengan nilai signifikansi 0,271. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tunjangan kinerja tidak memiliki hubungan parsial yang signifikan dengan kinerja pegawai setelah motivasi kerja dimasukkan ke dalam model.

Perbedaan hasil ini memiliki makna penting. Dalam regresi sederhana, koefisien tunjangan kinerja mencerminkan hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai tanpa mengendalikan motivasi kerja. Sebaliknya, regresi berganda mengestimasi hubungan tunjangan kinerja dengan kinerja ketika tingkat motivasi kerja diperhitungkan. Oleh karena itu, hubungan positif yang terlihat dalam regresi sederhana dapat berubah setelah variabel lain yang berkaitan dengan kinerja dimasukkan ke dalam model.

Salah satu kemungkinan penjelasannya adalah adanya keterkaitan antara tunjangan kinerja dan motivasi kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi mungkin juga menunjukkan persepsi atau respons yang lebih positif terhadap sistem kompensasi dan memiliki kinerja yang lebih baik. Ketika motivasi kerja diperhitungkan dalam regresi berganda, sebagian hubungan yang sebelumnya tercermin pada koefisien tunjangan kinerja dapat beririsan dengan hubungan motivasi kerja dan kinerja. Namun, penjelasan ini masih berupa kemungkinan teoretis dan belum dapat dipastikan tanpa pemeriksaan korelasi antarprediktor, nilai *Tolerance* dan VIF, serta karakteristik data penelitian.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Mudhofar (2021) yang mengkaji tunjangan kinerja, motivasi, prestasi kerja, dan kinerja organisasi pada pegawai Kantor Kementerian Agama di Kota Lumajang. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *Structural Equation Modeling* dan melaporkan bahwa pengaruh langsung tunjangan kinerja terhadap sejumlah variabel yang diuji tidak signifikan. Temuan itu menunjukkan bahwa pemberian tunjangan tidak selalu menghasilkan hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja, karena hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lain dalam lingkungan organisasi. Meskipun demikian, penelitian Mudhofar menggunakan model dan konteks organisasi yang berbeda sehingga hasilnya tidak dapat dianggap sepenuhnya identik dengan penelitian ini.

Di sisi lain, penelitian Izza dan Muslimin (2024) mengenai tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja pada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sidoarjo melaporkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memperlihatkan bahwa tunjangan

kinerja dapat menjadi bagian dari model yang secara keseluruhan signifikan, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh parsial yang signifikan pada setiap model penelitian.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa hubungan tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai perlu dipahami secara hati-hati. Tunjangan kinerja menunjukkan hubungan positif dan signifikan ketika diuji secara sederhana, tetapi tidak menunjukkan hubungan parsial yang signifikan setelah motivasi kerja diperhitungkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa tunjangan kinerja tidak dapat dipandang sebagai satu-satunya faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Efektivitasnya perlu dikaji bersama faktor lain, seperti motivasi kerja, kejelasan target, penilaian kinerja, disiplin, dan kondisi lingkungan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil regresi linear sederhana menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai, dengan koefisien regresi sebesar 0,898 dan nilai signifikansi $p < 0,001$. Hasil regresi linear berganda juga memperlihatkan koefisien positif sebesar 0,940 dengan nilai signifikansi $p < 0,001$. Konsistensi hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai, baik ketika dianalisis secara terpisah maupun ketika tunjangan kinerja diperhitungkan dalam model.

Secara teoretis, motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang mengarahkan, menggerakkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung memiliki kemauan lebih besar untuk mencapai target, menyelesaikan tugas, menjaga kualitas pekerjaan, dan menghadapi kendala dalam pelaksanaan tanggung jawabnya. Dalam konteks perguruan tinggi, kinerja pegawai mendukung kelancaran layanan administrasi, pengelolaan sumber daya, dan pelaksanaan kegiatan institusi. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan faktor yang relevan untuk diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil regresi berganda memperkuat interpretasi tersebut karena motivasi kerja tetap menunjukkan hubungan positif dan signifikan setelah tunjangan kinerja dimasukkan ke dalam model. Koefisien regresi sebesar 0,940 berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan skor motivasi kerja berkaitan dengan kenaikan nilai prediksi kinerja pegawai sebesar 0,940 satuan, dengan asumsi tunjangan kinerja tetap. Interpretasi ini berlaku dalam kerangka model statistik yang digunakan dan tidak dengan sendirinya membuktikan hubungan sebab-akibat.

Secara empiris, hasil penelitian ini dapat dibandingkan dengan penelitian Izza dan Muslimin (2024), yang memasukkan motivasi kerja sebagai salah satu variabel dalam model penjelasan kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Sidoarjo. Penelitian tersebut menemukan bahwa tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesamaan konteksnya terletak pada kajian mengenai kinerja pegawai dalam organisasi publik dengan mempertimbangkan motivasi kerja dan kompensasi. Namun, hasil simultan dari penelitian tersebut tidak cukup untuk menyimpulkan bahwa besarnya pengaruh parsial motivasi kerja sama dengan hasil penelitian ini.

Kekuatan temuan penelitian ini terletak pada konsistensi koefisien motivasi kerja dalam dua model regresi. Ketika diuji secara sederhana, motivasi kerja memiliki koefisien sebesar 0,898; ketika diuji bersama tunjangan kinerja, koefisiennya menjadi 0,940 dan tetap signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan motivasi kerja dengan kinerja tidak hilang setelah tunjangan kinerja diperhitungkan dalam model.

Implikasi praktisnya, peningkatan kinerja pegawai perlu didukung oleh pengelolaan motivasi kerja melalui penetapan sasaran yang jelas, pemberian umpan balik, pengakuan atas pencapaian, kesempatan pengembangan kompetensi, dan lingkungan kerja yang

mendukung. Bentuk intervensi yang paling tepat tetap perlu disesuaikan dengan kondisi aktual pegawai dan kebijakan Poltekkes Kemenkes Jakarta I.

Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Motivasi Kerja secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa model yang memasukkan tunjangan kinerja dan motivasi kerja secara bersama-sama signifikan secara statistik, dengan nilai F sebesar 178,612 dan signifikansi $p < 0,001$. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,813 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama menjelaskan 81,3% variasi kinerja pegawai dalam data penelitian. Adapun 18,7% sisanya merupakan variasi yang tidak dijelaskan oleh model tersebut dan dapat berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam analisis.

Secara teoretis, hasil uji simultan menunjukkan bahwa model yang menggabungkan faktor kompensasi dan motivasi kerja relevan untuk menjelaskan variasi kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan aspek kompensasi yang berkaitan dengan penghargaan atas pekerjaan, sedangkan motivasi kerja berkaitan dengan dorongan individu dalam menjalankan tugas. Kedua aspek tersebut dapat memberikan informasi yang saling melengkapi mengenai kondisi yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Akan tetapi, signifikansi model secara simultan tidak berarti bahwa setiap variabel di dalamnya secara individual memiliki pengaruh yang signifikan.

Pembedaan ini penting karena hasil uji t pada regresi berganda menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki koefisien positif dan signifikan, sedangkan tunjangan kinerja memiliki koefisien negatif dan tidak signifikan. Dengan demikian, hasil uji F tidak dapat digunakan untuk menyatakan bahwa tunjangan kinerja dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan secara parsial. Interpretasi yang tepat adalah bahwa model secara keseluruhan signifikan, sementara hasil uji parsial menunjukkan perbedaan peran statistik antara kedua variabel.

Temuan ini dapat dibandingkan dengan penelitian Izza dan Muslimin (2024), yang menemukan bahwa tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi model yang dilaporkan sebesar 52,5%. Meskipun sama-sama menunjukkan signifikansi simultan, besarnya koefisien determinasi penelitian tersebut berbeda dari penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat berkaitan dengan konteks organisasi, karakteristik responden, pengukuran variabel, komposisi prediktor, dan karakteristik data. Oleh sebab itu, perbedaan nilai koefisien determinasi tidak dapat langsung ditafsirkan sebagai bukti bahwa satu organisasi memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain.

Penelitian Mudhofar (2021) juga memberikan perspektif pembanding karena menunjukkan bahwa hubungan langsung tunjangan kinerja dengan variabel-variabel yang diteliti tidak selalu signifikan. Secara bersama-sama, hasil-hasil tersebut memperlihatkan bahwa hubungan kompensasi, motivasi, dan kinerja dalam organisasi publik dapat berbeda sesuai konteks serta model analisis yang digunakan.

Dalam penelitian ini, nilai R^2 regresi berganda sebesar 0,813 sedikit lebih tinggi dibandingkan nilai R^2 motivasi kerja pada regresi sederhana sebesar 0,811. Penambahan tunjangan kinerja dengan demikian meningkatkan proporsi variasi kinerja yang dijelaskan model hanya sekitar 0,002 atau 0,2 poin persentase. Kenaikan tersebut relatif kecil, dan hasil uji t tunjangan kinerja yang tidak signifikan menunjukkan bahwa kontribusi parsialnya belum terbukti signifikan secara statistik setelah motivasi kerja diperhitungkan.

Temuan tersebut memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya mengandalkan kebijakan tunjangan. Organisasi perlu memastikan bahwa sistem kompensasi berjalan secara transparan dan dipahami pegawai, sekaligus memperkuat faktor motivasional yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Evaluasi kebijakan sebaiknya

didasarkan pada indikator kinerja yang terukur dan analisis lebih lanjut, bukan hanya pada keberadaan atau besarnya tunjangan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai dalam regresi sederhana maupun berganda. Sebaliknya, tunjangan kinerja menunjukkan hubungan positif dan signifikan ketika diuji secara sederhana, tetapi tidak signifikan ketika motivasi kerja dikendalikan dalam regresi berganda. Perbedaan ini menjadi temuan penting yang menunjukkan perlunya membedakan hubungan sederhana dari hubungan parsial. Hasil penelitian juga perlu ditafsirkan sesuai batasan desain dan analisis yang digunakan, sehingga tidak melampaui bukti statistik yang tersedia.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data mengenai pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I, dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ketika diuji secara parsial menggunakan regresi linear sederhana, dengan koefisien regresi sebesar 0,437, nilai t hitung sebesar 5,477, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Namun, ketika motivasi kerja diperhitungkan dalam model regresi linear berganda, tunjangan kinerja tidak menunjukkan pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien regresi sebesar -0,057, nilai t hitung sebesar -1,108, dan nilai signifikansi sebesar 0,271. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai perlu dipahami dengan mempertimbangkan keberadaan variabel lain dalam model penelitian.

Sebaliknya, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik ketika diuji menggunakan regresi linear sederhana maupun regresi linear berganda. Pada regresi linear sederhana, diperoleh koefisien regresi sebesar 0,898, nilai t hitung sebesar 18,842, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sementara itu, pada regresi linear berganda, koefisien regresi sebesar 0,940, nilai t hitung sebesar 15,512, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja secara konsisten berhubungan positif dengan kinerja pegawai, termasuk setelah tunjangan kinerja diperhitungkan dalam model. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor yang relevan dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai di Poltekkes Kemenkes Jakarta I.

Secara simultan, tunjangan kinerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 178,612, yang lebih besar daripada F tabel sebesar 3,11, serta nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,813 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan 81,3% variasi kinerja pegawai, sedangkan 18,7% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Meskipun demikian, signifikansi model secara simultan tidak berarti bahwa setiap variabel independen memiliki pengaruh parsial yang signifikan. Dalam penelitian ini, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara parsial, sedangkan tunjangan kinerja tidak menunjukkan pengaruh parsial yang signifikan setelah motivasi kerja diperhitungkan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang konsisten berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Poltekkes Kemenkes Jakarta I. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai perlu diarahkan pada penguatan motivasi melalui pemberian apresiasi atas pencapaian, pengembangan

kompetensi, penetapan target kerja yang jelas, dukungan pimpinan, serta penerapan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan transparan. Di sisi lain, kebijakan tunjangan kinerja perlu dievaluasi agar pelaksanaannya selaras dengan tanggung jawab, beban kerja, pencapaian target, dan sistem penilaian kinerja yang berlaku. Evaluasi tersebut diharapkan dapat membantu organisasi memahami efektivitas kebijakan kompensasi sekaligus merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih tepat untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Referensi :

- Amir, M. F. (2015). *Memahami evaluasi kinerja karyawan: Konsep dan penilaian kinerja di perusahaan*. Mitra Wacana Media.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Dubrin, A. J. (2009). *Leadership*. Prenada.
- Dubrin, A. J. (2013). *Principles of leadership*. Prenada.
- Estrada Aguilar, L. M. (2023). Development of a faculty satisfaction questionnaire for Ecuadorian higher institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 933–946. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2022-0097>
- Goleman, D. (2015). *Emotional intelligence*. Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Izza, N. R., & Muslimin. (2024). Tunjangan kinerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sidoarjo. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(2), 742–756. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i2.6027>
- Kuswandi, J. M., Mulyadi, D., & Sulaiman, E. (2012). *Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang*. [Jenis publikasi dan institusi penerbit perlu diverifikasi].
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Moeheriono. (2019). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Rajawali Pers.
- Moekijat. (2009). *Perencanaan dan pengembangan karir pegawai*. Mandar Maju.
- Mudhofar, M. (2021). Performance allowance, motivation, employees' work achievement and organizational performance among government employees. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 25(1), 74–89. <https://doi.org/10.22146/jkap.59680>
- Munthe, O. J. (2017). *Analisis pengaruh peran ganda, pengembangan karir dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan wanita PT Telkom Regional 1 Sumatra*. [Jenis publikasi dan institusi penerbit perlu diverifikasi].
- Permatasari, I. R. (2006). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Studi kasus di PT Telkom Malang). *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 2(3), 177–191. <https://doi.org/10.21067/jem.v2i3.921>
- Rivai, V., & Ali, G. M. (2018). *Performance appraisal*. RajaGrafindo Persada.
- Rozalena, A., & Dewi, S. K. (2016). *Panduan praktis menyusun pengembangan karir dan pelatihan karyawan*. Penebar Swadaya.

- Samsuddin, H. (2018). *Kinerja karyawan: Tinjauan dari dimensi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi*. Indomedia Pustaka.
- Sedarmayanti. (2010). *Pengembangan kepribadian pegawai*. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyudi, H. I., & Insiatiningsih. (2025). Pengaruh tunjangan kinerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN di Balai Diklat Industri Yogyakarta Kementerian Perindustrian. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 256–278. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v5i2.1214>