Peran Performance Evaluation Dalam Mediasi Performance Allowance Dan Work Discipline Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Viki Hendra Puspita[1], Eka Askafi[2]
[1]KPP Bea Dan Cukai Kediri
[2]Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Islam Kadiri
Email: hendrapuspita@gmail.com

Abstract

Civil servant performance is an essential element of public service effectiveness and organizational goal attainment. This study examines the mediating role of Performance Evaluation in the effects of Performance Allowance and Work Discipline on the performance of civil servants at the Kediri Customs and Excise Supervision and Service Office, Madya Cukai Type. The study adopts a quantitative, verificative, explanatory research design. The population consisted of 82 employees, and 70 respondents were selected through purposive sampling based on predefined criteria. Primary data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0. Bootstrapping results show that Performance Allowance positively affects Performance (β=0.241; t=3.599; p<0.001) and Performance Evaluation (β=0.383; t=4.921; p<0.001). Work Discipline positively affects Performance (β=0.391; t=4.250; p<0.001) and Performance Evaluation (β=0.602; t=7.941; p<0.001). Performance Evaluation positively affects Performance (β=0.370; t=3.542; p<0.001). Performance Evaluation also mediates the effect of Performance Allowance on Performance (β=0.142; t=2.744; p=0.006) and the effect of Work Discipline on Performance (β=0.223; t=3.313; p=0.001). Because both direct effects remain significant, the mediation pattern is partial. The R^2 values are 0.956 for Performance and 0.925 for Performance Evaluation, indicating high explanatory power. The study concludes that all tested relationships are positive and significant, with Work Discipline being the strongest determinant of Performance Evaluation and producing the largest total effect on Performance. However, the findings should be interpreted cautiously because discriminant validity was not fully established and VIF values indicate substantial multicollinearity among constructs.

Keywords: performance allowance; work discipline; performance evaluation; civil servant performance; SEM-PLS.

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan unsur strategis dalam keberhasilan organisasi publik karena kualitas hasil kerja aparatur berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pada instansi vertikal seperti Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri, tuntutan pencapaian target, kepatuhan terhadap prosedur, dan akuntabilitas menjadikan kinerja ASN sebagai isu manajerial yang penting. Bab I penelitian menempatkan kinerja sebagai hasil yang perlu didorong melalui sistem penghargaan, disiplin kerja, dan evaluasi kinerja yang objektif.

Salah satu instrumen yang digunakan pemerintah untuk mendorong kinerja ASN adalah Performance Allowance atau tunjangan kinerja. Permen PANRB Nomor 8 Tahun 2024 menempatkan penyesuaian tunjangan kinerja dalam kerangka capaian reformasi birokrasi, evaluasi kelembagaan, serta indikator kinerja instansi. Secara teoritis, penghargaan finansial dapat mendorong pegawai meningkatkan upaya ketika pegawai menilai bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang bernilai. Dalam tesis, gagasan ini dikaitkan dengan Expectancy Theory dan digunakan untuk menjelaskan hubungan Performance Allowance dengan kinerja maupun hasil evaluasi kinerja.

Di samping remunerasi, Work Discipline merupakan aspek perilaku yang menentukan konsistensi pelaksanaan tugas. Jufrizen dan Sitorus (2021) menjelaskan disiplin kerja sebagai kepatuhan yang diwujudkan dalam tindakan nyata. Dalam penelitian ini, disiplin direpresentasikan melalui kehadiran, kewaspadaan, ketaatan terhadap standar kerja, ketaatan terhadap peraturan kerja, dan etika kerja. Aspek-aspek tersebut secara langsung berkaitan dengan perilaku kerja yang menjadi bagian dari sistem evaluasi kinerja ASN.

Performance Evaluation berfungsi sebagai mekanisme pengukuran hasil kerja sekaligus perilaku kerja. Permen PANRB Nomor 6 Tahun 2022 mengatur pengelolaan kinerja pegawai ASN melalui Sasaran Kinerja Pegawai dan perilaku kerja. Dengan demikian, evaluasi kinerja berpotensi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi

juga menjelaskan mekanisme bagaimana tunjangan kinerja dan disiplin kerja diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja.

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam tesis menunjukkan hasil yang bervariasi. Suparno (2019) menemukan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN, sedangkan Eladira (2024) menunjukkan bahwa e-performance assessment berpengaruh terhadap kinerja PNS. Pada variabel tunjangan kinerja, penelitian Dani dkk. (2022) dan Nurul (2023) mendukung pengaruh positif, sementara Yolani dkk. (2025) melaporkan hasil yang tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut menjadi dasar untuk menguji model yang mengintegrasikan Performance Evaluation sebagai variabel mediasi pada konteks KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung Performance Allowance dan Work Discipline terhadap Kinerja dan Performance Evaluation, pengaruh Performance Evaluation terhadap Kinerja, serta peran mediasi Performance Evaluation pada hubungan Performance Allowance dan Work Discipline terhadap Kinerja ASN.

Kajian Teori dan Pengembangan Hipotesis

Performance Allowance

Performance Allowance merupakan kompensasi di luar gaji pokok yang dikaitkan dengan kelas jabatan, capaian kerja, dan evaluasi kinerja. Tesis mengoperasionalkan variabel ini melalui kesesuaian tunjangan dengan kinerja, keadilan pemberian tunjangan, kesesuaian dengan jabatan, transparansi, dan manfaat tunjangan. Permen PANRB Nomor 8 Tahun 2024 menempatkan tunjangan kinerja sebagai bagian dari tata kelola reformasi birokrasi dan kinerja instansi. Berdasarkan kerangka penghargaan berbasis kinerja, tunjangan yang dipersepsikan adil dan terkait dengan kontribusi kerja diperkirakan mendorong peningkatan usaha, hasil kerja, dan capaian evaluasi.

H1: Performance Allowance berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN.

H3: Performance Allowance berpengaruh positif terhadap Performance Evaluation ASN.

Work Discipline

Work Discipline adalah kepatuhan pegawai terhadap waktu kerja, prosedur, standar, aturan, dan etika dalam melaksanakan pekerjaan. Jufrizen dan Sitorus (2021) menegaskan bahwa disiplin terwujud dalam perilaku nyata dan menjadi instrumen penting untuk menjaga keteraturan organisasi. Indikator Work Discipline pada tesis mencakup kehadiran, kewaspadaan, taat standar kerja, taat peraturan kerja, dan etika kerja. Pegawai yang disiplin diharapkan mampu memenuhi target secara konsisten serta menunjukkan perilaku kerja yang mendukung penilaian kinerja.

H2: Work Discipline berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN.

H4: Work Discipline berpengaruh positif terhadap Performance Evaluation ASN.

Performance Evaluation dan Kinerja ASN

Performance Evaluation merupakan proses sistematis untuk menilai hasil kerja dan perilaku kerja pegawai. Dalam penelitian ini, variabel Performance Evaluation diukur melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja sesuai rujukan Permen PANRB Nomor 6 Tahun 2022. Kinerja ASN diukur melalui kuantitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, dan kerja sama. Evaluasi yang jelas, objektif, dan berorientasi umpan balik diperkirakan meningkatkan kinerja karena pegawai memperoleh ukuran target dan dasar perbaikan yang konkret.

H5: Performance Evaluation berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN.

Peran Mediasi Performance Evaluation

Secara konseptual, Performance Allowance dan Work Discipline dapat memengaruhi Kinerja secara langsung maupun melalui peningkatan hasil Performance Evaluation. Tunjangan yang adil dapat mendorong upaya dan pencapaian target, sedangkan disiplin meningkatkan konsistensi perilaku kerja. Kedua mekanisme tersebut kemudian tercermin dalam SKP dan perilaku kerja, yang selanjutnya berkaitan dengan kinerja ASN.

H6: Performance Evaluation memediasi pengaruh Performance Allowance terhadap Kinerja ASN.

H7: Performance Evaluation memediasi pengaruh Work Discipline terhadap Kinerja ASN.

B. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, bersifat verifikatif, dengan metode

explanatory research. Objek penelitian adalah peran mediasi Performance Evaluation dalam pengaruh Performance Allowance dan Work Discipline terhadap Kinerja ASN pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Populasi penelitian berjumlah 82 pegawai. Sampel ditentukan menggunakan purposive sampling dengan kriteria: pegawai tidak sedang ditugaskan di luar kota, merupakan pegawai bagian pelaksana, dan berusia di bawah 50 tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, sampel penelitian berjumlah 70 responden.

Data primer diperoleh melalui kuesioner menggunakan skala Likert 1-5. Model penelitian terdiri atas empat konstruk: Performance Allowance (10 item), Work Discipline (20 item), Performance Evaluation (10 item), dan Kinerja Pegawai (21 item), sehingga total terdapat 61 variabel manifes.

Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling melalui pendekatan Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Evaluasi outer model mencakup outer loading, Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability. Evaluasi inner model mencakup R^2, f^2, VIF, pengujian koefisien jalur, dan bootstrapping untuk menguji pengaruh langsung serta specific indirect effects.

C. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	56	80,0%
Jenis kelamin	Perempuan	14	20,0%
Usia	21-30 tahun	27	38,6%
Usia	31-40 tahun	23	32,9%
Usia	41-50 tahun	20	28,6%
Pendidikan	SMA	1	1,4%
Pendidikan	D1	16	22,9%
Pendidikan	D3	18	25,7%
Pendidikan	S1	25	35,7%
Pendidikan	S2	10	14,3%

Responden didominasi laki-laki (80,0%), kelompok usia 21-30 tahun (38,6%), dan pendidikan S1 (35,7%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa data terutama merepresentasikan pegawai pelaksana pada usia produktif dengan tingkat pendidikan yang cukup beragam.

Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	Keterangan
Kinerja Pegawai	0,691	0,977	0,979	Konvergen dan reliabel
Performance Allowance	0,502	0,888	0,909	Konvergen dan reliabel
Performance Evaluation	0,713	0,955	0,961	Konvergen dan reliabel
Work Discipline	0,505	0,942	0,948	Konvergen dan reliabel

Seluruh konstruk memiliki AVE di atas 0,50 dan reliabilitas di atas 0,70. Namun, validitas diskriminan belum terpenuhi. Nilai HTMT antar konstruk berada pada kisaran 0,986-1,003, seluruhnya di atas batas 0,90, dan beberapa korelasi pada Fornell-Larcker lebih tinggi dibandingkan akar kuadrat AVE. Kondisi ini menunjukkan kedekatan empiris yang sangat tinggi antara konstruk sehingga hasil struktural perlu ditafsirkan dengan kehati-hatian.

Evaluasi Model Struktural

Variabel endogen	R^2	R^2 Adjusted	Interpretasi dalam tesis
Kinerja Pegawai	0,956	0,954	Kuat/substantial
Performance Evaluation	0,925	0,923	Kuat/substantial

Performance Allowance, Work Discipline, dan Performance Evaluation menjelaskan 95,6% variasi Kinerja Pegawai. Sementara itu, Performance Allowance dan Work Discipline menjelaskan 92,5% variasi Performance Evaluation. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan model yang tinggi, tetapi tidak menghapus catatan mengenai diskriminan dan kolinearitas.

Hubungan	f^2	Kategori tesis	VIF
PA → Kinerja	0,182	Sedang	7,320
PE → Kinerja	0,235	Sedang	13,324
WD → Kinerja	0,343	Sedang, mendekati besar	10,205
PA → PE	0,363	Besar	5,370
WD → PE	0,900	Besar/dominan	5,370

Semua nilai VIF berada di atas batas ideal 5 yang digunakan dalam tesis; dua jalur menuju Kinerja bahkan melebihi 10. Oleh karena itu, tesis mencatat gejala multikolinearitas yang cukup kuat dan memasukkannya sebagai keterbatasan interpretasi model.

Pengujian Hipotesis Langsung

Hipotesis	Jalur	β	t	p	Keputusan
H1	PA → Kinerja	0,241	3,599	<0,001	Diterima
H2	WD → Kinerja	0,391	4,250	<0,001	Diterima
H3	PA → PE	0,383	4,921	<0,001	Diterima
H4	WD → PE	0,602	7,941	<0,001	Diterima
H5	PE → Kinerja	0,370	3,542	<0,001	Diterima

Pengujian Mediasi

Hipotesis	Jalur tidak langsung	β	t	p	Kesimpulan
H6	PA → PE → Kinerja	0,142	2,744	0,006	Diterima; mediasi parsial
H7	WD → PE → Kinerja	0,223	3,313	0,001	Diterima; mediasi parsial

Kedua indirect effects signifikan. Pada saat yang sama, jalur langsung Performance Allowance → Kinerja dan Work Discipline → Kinerja tetap signifikan. Dengan demikian, Performance Evaluation berperan sebagai mediator parsial pada kedua hubungan tersebut. Total pengaruh Work Discipline terhadap Kinerja mencapai 0,614 berdasarkan penjumlahan pengaruh langsung 0,391 dan tidak langsung 0,223, sehingga menjadi pengaruh keseluruhan terbesar yang dilaporkan dalam pembahasan tesis.

Pembahasan

Performance Allowance terhadap Kinerja

Performance Allowance berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN (β=0,241; p<0,001). Temuan menunjukkan bahwa tunjangan yang dipersepsikan sesuai dengan kinerja, adil, transparan, sesuai jabatan, dan bermanfaat dapat mendorong pegawai meningkatkan produktivitas, kualitas, dan tanggung jawab. Hasil tersebut searah dengan penelitian Dani dkk. (2022) dan Nurul (2023) yang digunakan dalam tesis, namun berbeda dengan penelitian Yolani dkk. (2025) yang melaporkan tidak adanya pengaruh signifikan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada konteks organisasi lain.

Work Discipline terhadap Kinerja

Work Discipline berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN (β=0,391; p<0,001). Temuan ini konsisten dengan Jufrizen dan Sitorus (2021), yang menempatkan disiplin sebagai kepatuhan terhadap ketentuan organisasi yang diwujudkan dalam tindakan. Hasil juga mendukung Suparno (2019), yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh pada kinerja ASN. Pada konteks KPPBC, kehadiran, kepatuhan terhadap SOP, kewaspadaan, dan etika kerja membantu

pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai standar dan target.

Performance Allowance terhadap Performance Evaluation

Performance Allowance berpengaruh positif terhadap Performance Evaluation (β=0,383; p<0,001). Hasil ini mengindikasikan bahwa remunerasi tidak hanya berfungsi sebagai tambahan penghasilan, tetapi juga sebagai stimulus untuk mencapai target SKP dan menunjukkan perilaku kerja yang lebih baik. Dalam sistem Kementerian Keuangan, keterkaitan antara disiplin, capaian kinerja, dan pembayaran tunjangan memperkuat mekanisme penghargaan berbasis kinerja.

Work Discipline terhadap Performance Evaluation

Work Discipline memiliki pengaruh langsung terbesar dalam model, yaitu β=0,602 terhadap Performance Evaluation. Nilai f^2 sebesar 0,900 juga menunjukkan kontribusi yang dominan. Pegawai yang hadir tepat waktu, menaati aturan, mengikuti standar kerja, bekerja secara cermat, dan menjaga etika cenderung memperoleh hasil evaluasi kinerja yang lebih tinggi. Temuan ini sesuai dengan struktur penilaian ASN yang memasukkan perilaku kerja sebagai komponen evaluasi.

Performance Evaluation terhadap Kinerja

Performance Evaluation berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN (β=0,370; p<0,001). Evaluasi menyediakan kontrol, ukuran capaian, dan umpan balik yang membantu pegawai memperbaiki kualitas dan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan Eladira (2024), yang menunjukkan pengaruh penerapan e-performance assessment terhadap kinerja PNS. Secara manajerial, evaluasi yang objektif dan transparan berfungsi tidak hanya sebagai aktivitas administratif, tetapi juga sebagai instrumen pengembangan pegawai.

Peran Mediasi Performance Evaluation

Performance Evaluation memediasi pengaruh Performance Allowance terhadap Kinerja (β tidak langsung=0,142; p=0,006) dan pengaruh Work Discipline terhadap Kinerja (β tidak langsung=0,223; p=0,001). Karena kedua pengaruh langsung tetap signifikan, mediasi bersifat parsial. Nilai indirect effect Work Discipline lebih besar daripada Performance Allowance, yang menunjukkan bahwa evaluasi kinerja lebih kuat menjelaskan mekanisme pengaruh disiplin terhadap kinerja dibandingkan mekanisme pengaruh tunjangan terhadap kinerja.

D. Kesimpulan

1. Performance Allowance berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN.
2. Work Discipline berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN.
3. Performance Allowance berpengaruh positif terhadap Performance Evaluation.
4. Work Discipline berpengaruh positif terhadap Performance Evaluation serta merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model.
5. Performance Evaluation berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN.
6. Performance Evaluation memediasi secara parsial pengaruh Performance Allowance terhadap Kinerja.
7. Performance Evaluation memediasi secara parsial pengaruh Work Discipline terhadap Kinerja; Work Discipline memiliki total pengaruh terbesar terhadap Kinerja.

E. Daftar Pustaka

Eladira. (2024). *Pengaruh penerapan penilaian e-kinerja, kompetensi, worklife balance dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai* [Tesis magister, Universitas Medan Area]. Repository Universitas Medan Area.

Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora, 1*(1), 844-859. https://doi.org/10.53695/sintesa.v1i1.419

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.01/2021 tentang Hari dan Jam Kerja serta Penegakan Disiplin Berkaitan dengan Pembayaran Tunjangan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan.*

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2024 tentang Tata Cara Penyesuaian Tunjangan Kinerja*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.

Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. CV Lentera Ilmu Madani.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2

Suparno. (2019). *Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kota Subulussalam* [Tesis magister, Universitas Medan Area]. Repository Universitas Medan Area.

Yolani, L., Lorita, E., Saputra, H. E., & Kader, B. A. C. (2025). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Kecamatan Sukaraja. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik, 12*(1). https://doi.org/10.37676/professional.v12i1.8846