

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi pelayanan publik saat ini dihadapkan pada tantangan global, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia termasuk di dalamnya aparatur yang diarahkan untuk memenuhi standar kompetensi yang mendunia. Oleh karena itu, aparatur pemerintahan dimasa yang akan datang harus tampil kokoh, tangguh, inovatif dan profesional serta berdaya guna terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Di samping itu aparatur pemerintah dituntut untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian secara terus menerus agar tercipta pelayanan yang handal dan memuaskan (Handoko, 2017). Salah satu pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah adalah pelayanan masyarakat dibidang kesehatan. Penyelenggaraan pelayanan kesehatan untuk masyarakat ditingkat dasar di Indonesia melalui Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) yang merupakan unit organisasi fungsional Dinas Kesehatan Kabupaten/ Kotamadya. Puskesmas diberi tanggung jawab sebagai pengelola kesehatan bagi masyarakat tiap wilayah kecamatan dari kabupaten/ kotamadya bersangkutan (Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 75 Tahun 2014).

Puskesmas merupakan salah satu unit pelayanan kesehatan yang sangat berkontribusi dalam memberikan pelayanan secara menyeluruh dan terpadu kepada masarakat yang membutuhkannya, dengan kata lain puskesmas mempunyai wewenang dan tanggung jawab atas pemeliharaan kesehatan masyarakat dalam wilayah kerjanya. Begitu pentingnya peranan puskesmas dalam

memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat mendorong semua *stakeholder* yang terlibat di dalam puskesmas untuk selalu meningkatkan kinerjanya dan mutu pelayanannya secara optimal dan profesional. Salah satu faktor penting yang sangat mendukung pemberian pelayanan kesehatan yang baik pada masyarakat adalah faktor sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah organisasi terutama di Puskesmas Kecamatan Banjarangkan Kabupaten Klungkung.

Sumber daya manusia dalam hal ini memegang peranan penting dalam memajukan sebuah organisasi. Sumber daya tersebut terdiri dari tenaga para medis dan tenaga non medis yang secara bersama-sama mewujudkan kinerja dan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat sehingga tujuan yang hendak dicapai oleh pihak puskesmas dapat tercapai apabila sumber daya manusia yang ada mampu menjalankan perannya masing-masing secara optimal (Griffin, 2018). Hal itu memperlihatkan bahwa kinerja dalam suatu organisasi seperti puskesmas sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia harus meningkatkan kinerjanya baik segi kualitas maupun kuantitas. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat menunjang keberhasilan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Kondisi ini juga perlu dilakukan pada bidang kesehatan, termasuk bagi tenaga kesehatan di lingkungan puskesmas (Carda, 2019).

Tolak ukur kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas adalah tercapainya Standar Pelayanan Minimal (SPM) Bidang Kesehatan merupakan ketentuan dan mutu pelayanan dasar minimal sebagai urusan pemerintah untuk memenuhi hak setiap warga negara, sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan pemerintah

untuk memenuhi setiap SPM yang berlaku diharapkan target dapat mencapai 100% untuk memenuhi kesejahteraan masyarakat (Kementerian Kesehatan RI, 2018). Target SPM merupakan rencana kinerja kegiatan yang dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu, yang membutuhkan input dan proses. Proses program kesehatan berupa kegiatan pelayanan individu, kegiatan pelayanan masyarakat, kegiatan manajemen dan kegiatan pengembangan kapasitas (Gani, 2018)

Puskesmas Banjarangkan I merupakan salah satu Puskesmas Kecamatan Banjarangkan Kabupaten Klungkung yang bertanggung jawab melaksanakan pelayanan kesehatan untuk masyarakat ditingkat dasar untuk masyarakat, dimana keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di Puskesmas Kecamatan Banjarangkan tergantung pada kinerja para pegawai, pentingnya kinerja pegawai yang ada di Puskesmas Kecamatan Banjarangkan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tujuan instansi itu, yaitu untuk meningkatkan pelayanan terhadap para masyarakat (Dinas Kesehatan Kabupaten Klungkung, 2020). Target dan pencapaian standar pelayanan minimal Puskesmas Kecamatan Banjarangkan dapat disajikan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Target dan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal Puskesmas Banjarangkan I
Kabupaten Klungkung Tahun 2017-2021

No	Sasaran	Target	Capaian		
			2019	2020	2021
			%	%	%
1	Pelayanan kesehatan orang dengan resiko infeksi	100%	112,22	110,05	101,33
2	Pelayanan kesehatan orang dengan terduga tubercolosis	100%	110,10	102,13	109,41
3	Pelayanan kesehatan orang dengan gangguan jiwa berat	100%	100,15	100	123,19
4	Pelayanan kesehatan penderita diabetes	100%	95,81	91,30	88,50
5	Pelayanan kesehatan penderita hipertensi	100%	82,51	80,12	79,41
6	Pelayanan kesehatan pada usia lanjut	100%	100	100	95,40
7	Pelayanan kesehatan pada usia produktif	100%	97,12	98,10	97,35
8	Pelayanan kesehatan pada pendidikan dasar	100%	100	95,20	91,02
9	Pelayanan kesehatan pada balita	100%	100	100	100,08
10	Pelayanan kesehatan pada bayi baru lahir	100%	120,15	100	110,54
11	Pelayanan kesehatan pada ibu bersalin	100%	100	100	98,28
12	Pelayanan kesehatan pada ibu hamil	100%	100	100	95,05

Sumber : Puskesmas Banjarangkan I tahun 2021

Berdasarkan data tabel 1.1 menunjukkan bahwa capaian standar minimal yang menjadi target kinerja pegawai dinas kesehatan dalam tiga tahun dari 12 SPM belum pernah tercapai sesuai target semuanya yaitu 100%, pada tahun 2019 terdapat 3 indikator yang belum mencapai target yaitu pelayanan kesehatan penderita diabetes (95,81%), pelayanan kesehatan penderita hipertensi (82,51%) dan pelayanan kesehatan pada usia produktif (97,12%) sedangkan pada tahun 2020 terdapat 4 indikator yang belum mencapai target yaitu pelayanan kesehatan penderita diabetes (91,30%), pelayanan kesehatan penderita hipertensi (80,12%) dan pelayanan kesehatan pada usia produktif (98,10%) dan pelayanan kesehatan pada pendidikan dasar (95,20%), tahun 2021 terdapat 7 indikator yang belum mencapai target yaitu pelayanan kesehatan penderita diabetes (88,50%), pelayanan kesehatan penderita hipertensi (79,41%), pelayanan kesehatan pada usia lanjut (95,40%), pelayanan kesehatan pada usia produktif (97,35%),

pelayanan kesehatan pada pendidikan dasar (91,02%), pelayanan ibu hamil (95.05%) dan pelayanan kesehatan ibu bersalin (98.28%). Hasil capaian SPM di Puskesmas Banjarangkan I dalam 3 tahun terakhir terus mengalami penurunan.

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap instansi termasuk pada Puskesmas Banjarangkan I, karena kinerja merupakan cerminan bagi kemampuan instansi dalam mengelola dan mengalokasikan pegawainya, oleh karena itu kinerja para pegawai mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan instansi dan berpengaruh bagi proses pencapaian tujuan instansi. Sedarmayanthi (2015) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Menurut Gibson ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, pertama adalah faktor individu seperti kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografi seseorang. Kedua, faktor psikologi seperti persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Ketiga, faktor organisasi seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*) (Gibson, 2017). Ada tiga hal yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah faktor keadilan organisasi, tunjangan kinerja, dan kepuasan kerja terkait dengan kinerja pegawai.

Keadilan organisasional menjadi sangat penting dalam dinamika suatu lembaga atau instansi karena apabila keadilan tidak diterapkan dengan baik maka dapat berdampak pada kinerja pegawai. Menurut Kalay (2018) mengungkapkan

tingkat kinerja pegawai yang lebih besar dapat muncul ketika pegawai memiliki persepsi keadilan yang tinggi, dimana pegawai dalam organisasi akan lebih cenderung merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam bagaimana mereka melakukan peran mereka dengan memberikan lebih dari diri mereka sendiri. Fernandes (2018) keadilan organisasional sangat dibutuhkan oleh pegawai dengan tujuan pegawai lebih semangat lagi dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan wajib memperhatikan pegawainya dengan secara adil, perhatian yang diberikan ialah dengan cara memberi keadilan kepada tiap pegawai dengan cara atasan memperlakukan pegawai dengan sama di organisasi, selain itu pegawai diberikan tanda jasa yang adil atas pekerjaan yang telah pegawai berikan oleh perusahaan dan pegawai dilibatkan di dalam pengambilan keputusan dengan memberikan kesempatan pegawai untuk menyuarakan pendapatnya. Dampak yang positif setelah pegawai mendapatkan keadilan organisasional, pegawai akan merasa dihargai dan semakin giat lagi dalam bekerja. Hal ini sangat mendukung meningkatkan kinerja pegawai, selain itu pegawai akan memberikan pengabdian kepada perusahaan dengan sepenuh hati karena perusahaan telah memberikan kewajibannya kepada setiap pegawainya dengan secara adil.

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Salah satunya, penelitian oleh Tamrin (2018) menunjukkan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Institut Agama Islam Negeri Kendari. Penelitian lainnya, oleh Kristanto (2017) hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap

kinerja pegawai CV Tanaya *Fiberglass*, Surabaya. Hasil berbeda didapatkan Anastasia (2017) yang menemukan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jaeil Indonesia Cikarang.

Selain keadilan organisasional, yang diduga mempengaruhi kinerja adalah faktor tunjangan. Tunjangan yang diberikan kepada tenaga kesehatan di puskesmas disebut dengan istilah tunjangan jasa pelayanan yang diambilkan dari dana kapitasi. Tunjangan diberikan kepada pegawai untuk memberikan rangsangan dan motivasi agar lebih meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerjanya. Tunjangan jasa pelayanan menjadi hal penting bagi pegawai, sebab besarnya tunjangan mencerminkan ukuran nilai karya yang telah mereka berikan kepada organisasi (Daniyah, 2018). Seorang pegawai akan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya jika tunjangan kinerja yang diberikan terpenuhi dan akan membuat tujuan suatu organisasi tercapai. Tunjangan kinerja sangat penting bagi pegawai itu sendiri sebagai individu, karena besarnya tunjangan kinerja merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya tunjangan kinerja dapat mempengaruhi prestasi kerja, kepuasan kerja pegawai. Apabila tunjangan kinerja diberikan secara tepat dan benar para pegawai akan memperoleh kepuasan kerja untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pemberian tunjangan kinerja dapat memenuhi kebutuhan para pegawai untuk melengkapi kebutuhan setiap hari, baik kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder. Selain dapat memenuhi kebutuhan pegawai, pemberian tunjangan juga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Para pegawai

mendapatkan kepuasan kerja yang merupakan pencapaian prestasi individual yang pada akhirnya akan terlihat pula peningkatan hasil kerja (Rahmati, 2017).

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Salah satunya, penelitian oleh Najooan (2018) menunjukkan tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. Penelitian lainnya, oleh Hamidun (2017) hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tuminting Kota Manado. Penelitian Permatasari (2020) juga menemukan ada pengaruh yang signifikan antara tunjangan terhadap kinerja perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Labuang Baji. Hasil berbeda didapatkan Ulfha (2019) yang menemukan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan. Penelitian Safiudin (2021) juga menemukan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di CV. Satria Bumi Artha di Probolinggo

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini dikarenakan kepuasan kerja pada pegawai dalam bekerja dapat menumbuhkan suatu dorongan motivasi dan semangat kerja dalam dirinya untuk menunjukkan prestasi yang lebih baik. Sehingga, dapat mengurangi gangguan dan hambatan serta ketidaklancaran pada semua proses didalam organisasi. Luthans mengenai faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kebijakan promosi, pengawasan/supervise, serta

kelompok kerja (Luthans, 2016). Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya seorang pegawai yang tidak puas akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya, jika pegawai merasa puas terhadap perlakuan yang diterimanya di tempat kerja, maka pegawai tersebut akan bersemangat dan mengeluarkan semua kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dalam lingkup organisasi. Salah satunya, penelitian oleh Damayanti (2018) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang. Penelitian lainnya, oleh Arifianto (2020) hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT DOM Pizza Indonesia area Tangerang Raya. Hasil berbeda didapatkan Putri (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil observasi pendahuluan oleh penulis menunjukkan terdapat beberapa pegawai puskesmas menganggap tidak ada keadilan dalam pemberian tunjangan jasa pelayanan. Pegawai merasa belum puas dengan jumlah pemberian tunjangan jasa pelayanan karena dianggap tidak sebanding dengan beban kerja. Kondisi ini dapat berdampak kurang baik terhadap motivasi pegawai dalam memberikan layanan. Hasil wawancara dengan beberapa pegawai Puskesmas, terjadi penurunan kepuasan pegawai dikarenakan penilaian kerja untuk promosi jabatan dinilai kurang adil. Hal ini terjadi karena penilaian tidak sesuai waktu lama kerja

(senioritas) dan kinerja, namun hanya berdasar pada tingkat pendidikan yang ditempuh oleh pegawai. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai menyatakan pada form penilaian tidak tercantum standar dan kriteria penilaian secara spesifik. Sehingga pegawai Puskesmas merasa ketidakabsahan dari penilaian tersebut karena tidak mengetahui apa saja hal yang dinilai oleh pihak manajemen secara spesifik. Hal ini tercermin dari survey kepuasan pegawai yang dilakukan pada tahun 2022 di dapatkan hasil sebanyak 23% cukup puas dan sebanyak 12% menyatakan tidak puas dalam bekerja di Puskesmas Banjarangkan I.

Ketidakpuasan pegawai akan berdampak terjadinya penurunannya kinerja pegawai sehingga dapat mempengaruhi pendapatan puskesmas, hal ini terlihat dari data pendapatan puskesmas dari tahun 2020 sampai 2022 terus mengalami penurunan serta tidak sesuai dengan target pendapatan, tahun 2020 target pendapatan hanya tercapai 83,2% kemudian menurun menjadi 80,5% pada tahun 2021 dan target pendapatan tahun 2022 sampai bulan Oktober realisasi pendapatan baru tercapai 75,16%.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah ”

1. Bagaimana pengaruh penerapan kebijakan tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung?
2. Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung?

3. Bagaimana pengaruh penerapan kebijakan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung?
4. Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung?
6. Bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh penerapan kebijakan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung?
7. Bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan umum

Menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh tunjangan kinerja dan keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung

1.3.2 Tujuan khusus

1. Menganalisis pengaruh penerapan kebijakan tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung.
2. Menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung.

3. Menganalisis pengaruh penerapan kebijakan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung.
4. Menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung.
6. Menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh penerapan kebijakan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung.
7. Menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Banjarangkan I Kabupaten Klungkung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi dari bagian akademis atau pendidikan untuk kegiatan penelitian tentang peran mediasi kepuasan kerja terhadap penerapan kebijakan tunjangan kinerja dan keadilan organisasional serta dampaknya terhadap kinerja pegawai
2. Memperkaya hasil penelitian tentang kinerja yang digali melalui teknik penilaian diri (*self-assessment*).

1.4.2 Manfaat praktis

1. Memberikan masukan kepada manajemen Puskesmas Banjarangkan I tentang peran mediasi kepuasan kerja terhadap penerapan kebijakan

tunjangan kinerja dan keadilan organisasional serta dampaknya terhadap kinerja pegawai dalam rangka meningkatkan optimalisasi pelayanan kepada masyarakat.

2. Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh manajemen Puskesmas Banjarangkan I dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan.
3. Sebagai dasar dan tahap awal melakukan evaluasi secara berkala mengenai penilaian kinerja pegawai

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Tunjangan Kinerja

2.1.1.1 Pengertian tunjangan kinerja

Tunjangan kinerja sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan mereka. Menurut Handoko (2017) bahwa tunjangan kinerja adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, jasa kesehatan, bantuan liburan dan lain sebagainya, jadi tunjangan merupakan kompensasi tambahan yang bertujuan mengikat karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan. Menurut Simamora (2016) tunjangan kinerja adalah setiap tambahan *benefit* yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, jasa kesehatan, bantuan liburan dan lain sebagainya. Jadi, tunjangan merupakan kompensasi tambahan yang bertujuan mengikat karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan

Tunjangan Kinerja menurut Peraturan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri, menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai.

Kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang dicapai oleh instansinya.

2.1.1.2 Fungsi tunjangan kinerja

Menurut Irma (2018) pemberian Tunjangan Kinerja di dalam suatu organisasi berfungsi sebagai berikut :

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian tunjangan kinerja pada karyawan yang berprestasi akan mendorong dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian tunjangan kinerja pada pegawai mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga pegawai dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian tunjangan kinerja dapat membantu stabilisasi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan

2.1.1.3 Tujuan pemberiantunjangan kinerja

Menurut Samsudin (2017) pemberian tunjangan kinerja di dalam suatu organisasi memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Pegawai menerima Tunjangan Kinerja untuk dapat memenuhi kebutuhan ekonominya, dengan kata lain, untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
2. Meningkatkan Produktivitas Kerja. Pemberian Kompensasi yang makin baik akan mendorong pegawai untuk termotivasi bekerja secara produktif.

3. Memajukan Organisasi. Semakin besar tunjangan yang diberikan, maka suatu organisasi menunjukkan bahwa pendapatan suatu organisasi yang digunakan untuk memberikan tunjangan kinerja semakin besar.
4. Menciptakan keseimbangan dan keadilan. Hal ini berarti bahwa pemberian tunjangan kinerja berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatannya sehingga tercipta keseimbangan antara “*input*” dan “*output*”.

2.1.1.4 Unsur-unsur tunjangan kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2017) yang membedakan jenis tunjangan kinerja adalah finansial dan nonfinansial.

1. Tunjangan kinerja finansial

a. Tunjangan kinerja langsung

Tunjangan kinerja langsung, merupakan tunjangan kinerja yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak pegawai dan kewajiban instansi untuk membayarnya.

- 1) Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
- 2) Tunjangan, adalah tunjangan kinerja yang diberikan instansi kepada para pegawainya, karena pegawainya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan instansi.
- 3) Insentif, adalah tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.

Tunjangan kinerja langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh pegawai dalam bentuk uang, seperti gaji dan upah; pembayaran prestasi; pembayaran insentif seperti komisi, bonus, bagi keuntungan, dan opsi saham; serta pembayaran tertangguh seperti tabungan hari tua dan saham kumulatif.

b. Tunjangan kinerja tidak langsung

Tunjangan kinerja tidak langsung atau benefit adalah bentuk tunjangan yang tidak tercakup dalam tunjangan kinerja finansial langsung, seperti proteksi (asuransi, pesangon, tunjangan sekolah anak, pensiun), komisi luar jam kerja (lembur, cuti hari besar/sakit/hamil, serta fasilitas lain (rumah dan kendaraan).

Program tunjangan pekerja dapat dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu:

- 1) Tunjangan yang dapat memberikan peningkatan rasa aman bagi pekerja (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pension, serta asuransi tenaga kerja).
- 2) Program tunjangan yang berkaitan dengan kualitas kehidupan pekerja yang terpisah dari pekerjaan (pembayaran biaya kuliah, liburan, libur hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil bagi pekerja perempuan).
- 3) Tunjangan yang diberikan untuk menjamin kenyamanan pekerja selama bekerja di organisasi (tersedianya kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman, dan adanya tempat parkir yang aman).

2. Tunjangan kinerja nonfinansial.

Tunjangan kinerja nonfinansial dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:

- a. Pemberian piagam penghargaan.
- b. Pemberian pujian lisan ataupun tertulis, secara resmi atau pribadi.

- c. Ucapan terimakasih secara formal ataupun informal.
- d. Promosi jabatan kepada pegawai yang baik dalam waktu tertentu serta dianggap mampu.
- e. Pemberian tanda jasa/medali kepada pegawai yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas tinggi.
- f. Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya mobil atau motor).
- g. Pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja.

Simamora (2016) mengemukakan bahwa tunjangan kinerja mempunyai lima unsur karakteristik yang harus dimiliki apabila tunjangan kinerja dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Unsur-unsur tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Arti penting. Sebuah imbalan/tunjangan kinerja tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau perasaan mereka jika tunjangan kinerja tersebut tidak penting bagi mereka.
2. Fleksibilitas. Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik unik dari anggota individu dan jika imbalan-imbalan tergantung pada tingkat kinerja tertentu maka imbalan-imbalan memerlukan berbagai tingkat fleksibilitas.
3. Frekuensi. Makin sering suatu imbalan dapat diberikan, makin besar pula potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja pekerja.
4. Visibilitas. Imbalan-imbalan haruslah betul-betul dapat dinikmati oleh pegawai agar mereka dapat merasakan adanya hubungan antara kinerja dan hubungan itu sendiri.

5. Biaya. Makin rendah biaya, makin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi.

Program tunjangan kinerja yang baik harus memenuhi beberapa aturan sebagai berikut (Simamora, 2016):

1. Sederhana

Aturan tunjangan kinerja haruslah ringkas, jelas dan dapat dimengerti.

2. Spesifik

Tidaklah cukup untuk mengatakan “hasilkan lebih banyak” atau “hentikan kecelakan kerja”. Para pegawai harus mengetahui secara rinci apa yang diharapkan supaya mereka kerjakan.

3. Dapat dicapai

Setiap pegawai harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.

4. Dapat diukur

Tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana tunjangan kinerja dibangun.

2.1.1.5 Indikator tunjangan kinerja

Menurut Hasibuan (2016) ada beberapa indikator yang mendasari program tunjangan kinerja instansi, yaitu:

1. Asas Adil

Besarnya tunjangan kinerja yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil

bukan berarti setiap pegawai menerima tunjangan kinerja yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Tunjangan kinerja yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya tunjangan kinerja didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Bagian personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan tunjangan kinerja dengan eksternal tunjangan kinerja yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan pegawai yang berkualitas tidak berhenti. Sedangkan tunjangan kinerja yang wajar berarti besaran tunjangan kinerja harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain.

2.1.1.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian tunjangan kinerja

Menurut Hasibuan (2016) ada beberapa faktor yang sangat berpengaruh terhadap tunjangan kinerja antara lain sebagai berikut :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Apabila pencari kerja (penawaran) lebih banyak ketimbang lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, apabila

pencari kerjanya lebih kurang ketimbang lowongan pekerjaan, jadi kompensasi yang diterima akan relatif besar.

2. Kemampuan dan kesedian perusahaan

Ketika kemampuan dan kesedian suatu instansi untuk membayar pegawai semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Akan tetapi sebaliknya, apabila kemampuan dan kesediaan instansi untuk membayar pegawai kurang baik maka tingkat kompensasinya akan relatif kecil.

3. Organisasi pegawai

Apabila persatuan pegawainya kuat serta berpengaruh maka tingkat kompensasi yang akan didapat besar. Sebaliknya apabila persatuan pegawai tidak kuat serta kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relative kecil.

4. Produktivitas kerja pegawai

Apabila produktivitas kerja pegawai baik maka pemberian kompensasi akan semakin besar. Akan tetapi apabila produktivitas kerjanya buruk maka kompensasi yang diberikan kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan UU dan Keppres telah menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangatlah penting agar instansi tidak sewenang-wenang menentukan besarnya balas jasa bagi pegawai. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan kesewenang-wenangan.

6. Biaya hidup (*cost of living*)

Jika taraf hidup disuatu daerah itu tinggi maka tingkat kompensasinya juga akan semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah tersebut rendah maka tingkat kompensasinya juga akan rendah.

7. Posisi jabatan pegawai

Pegawai yang telah menempati jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya pegawai yang telah menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang lebih kecil. Hal tersebut dianggap wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan serta tanggung jawab yang besar harus mendapat kompensasi yang besar pula.

8. Pendidikan dan pengalam kerja

Apabila pendidikan pegawai itu tinggi serta pengalaman kerjanya lebih lama maka gaji/balas jasanya juga akan semakin besar karena kemampuan dan keterampilan yang dimiliki sangatlah baik. Sebaliknya, pegawai yang mempunyai pendidikan rendah serta pengalaman kerja yang kurang maka kompensasi yang akan diterima juga lebih sedikit/kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Jika kondisi perekonomian nasional maju maka tingkat kompensasi yang akan diterima semakin besar, karena akan mendekati kondisi pekernyaan yang banyak atau dengan kata lain tidak ada. Sebaliknya, ketika kondisi perekonomian kurang maju maka hal tersebut berpengaruh terhadap pendapatan upah yang rendah serta terdapat banyak pengangguran.

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial,keselamatan) yang sangat besar maka tingkat upah yang diberikan juga harus semakin besar sebab membutuhkan kempuan dan ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial kecelakannya) kecil, tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

2.1.2 Keadilan Organisasional

2.1.2.1 Pengertian keadilan organisasi

Keadilan organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan peran penting dari keadilan karena langsung berhubungan dengan lingkungan kerja. Tepatnya keadilan organisasi berkaitan dengan persepsi karyawan apakah mereka sudah diperlakukan secara adil di tempat kerja atau sebaliknya (Eberlin & Tatum, 2015). Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana orang-orang merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja. Karyawan yang merasa ketidakadilan di tempat kerja dapat menunjukkan berbagai perilaku negatif dan dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi dan pelaksanaan kinerja (Rubianingsih, 2017).

Menurut Robbins dan Judge (2018) keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut, adalah adil. Sedangkan Lambert dan Hogan (2018) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai tingkat persepsi

karyawan terkait eadilan yang diberikan organisasinya baik dari segi hasil ataupun prosedur yang digunakan dalam memperoleh hasil tersebut.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi

Menurut Farlin dan Sweeney (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi adalah :

1. Karakteristik tugas. Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
2. Tingkat kepercayaan bawahan. Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
3. Frekuensi feedback. Semakin sering feedback dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
4. Kinerja manajerial. Sejauhmana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
5. Iklim organisasi. Persepsi mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya yang juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

2.1.2.3 Indikator keadilan organisasi

Menurut Nihayawati (2017), mendefinisikan dimensi keadilan sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Abasi (2017) menyatakan bahwa dimensi keadilan organisasi terdiri atas tiga indikator. Indikator-indikator yang terkait dengan keadilan organisasional adalah :

1. *Procedural Justice*

Menurut Abasi (2017) *procedural justice refers to participants' perceptions about the fairness of the rules and procedures that regulates a process* (mengacu pada persepsi peserta tentang kewajaran aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses). Abasi juga mengatakan bahwa Keadilan prosedural menetapkan prinsip-prinsip tertentu yang menentukan dan mengatur peran peserta dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Cohen (2016) keadilan prosedural memiliki dua komponen. Komponen Pertama, prosedur formal, mengacu pada ada atau tidak adanya prosedur yang diyakini menjadi dasar bagi distribusi sumber daya yang adil, termasuk penghargaan. Komponen kedua, keadilan interaksional, mengacu pada keadilan dalam bagaimana prosedur formal diberlakukan atau dijelaskan. Selain memiliki dua komponen, keadilan *procedural* mencakup empat teori yang berbeda.

Menurut Hassanzadeh *et al.* (2016) empat teori yang berbeda dalam keadilan prosedural yaitu model kepentingan pribadi, model nilai kelompok, teori penilaian keadilan dan model keadilan heuristik. *Procedural justice*, diukur dari persepsi responden terkait dengan keadilan yang dirasakan karyawan terhadap

mekanisme pengambilan keputusan yang melibatkan pegawai sehingga dapat meningkatkan ketepatan informasi dan mengurangi terjadinya bias pendapat pegawai, dan proses dari pendekatan itu sendiri diantaranya ialah *job description*, atasan mendengarkan masalah karyawan sebelum membuat keputusan, atasan mencari informasi yang akurat dan komplit sebelum membuat keputusan, atasan menyediakan informasi tambahan sebelum dibutuhkan oleh karyawan, keputusan kerja diterapkan secara konsisten dan karyawan bebas berpendapat terhadap keputusan kerja.

2. *Distributive Justice*

Menurut Mohaidin *et al.* (2017) keadilan distributif menggambarkan bagaimana seorang karyawan mengevaluasi distribusi hasil organisasi, mengenai keadilannya. Nihayawati (2017) persepsi keadilan distributif mempengaruhi kepuasan individu dengan berbagai hasil yang terkait dengan pekerjaan, seperti gaji/upah, penugasan pekerjaan, pengakuan, dan kesempatan untuk maju. Robbins & Judge (2015) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu. Dapat di simpulkan bahwa *distributive Justice*, diukur dari persepsi responden. *Distributive justice* terkait dengan keadilan yang pada *outcome* yang dirasakan karyawan diantaranya ialah jadwal kerja yang wajar, gaji sesuai dengan jabatan karyawan atau posisi, beban kerja yang wajar, penghargaan dan tanggung jawab yang wajar sesuai dengan posisi karyawan tersebut bekerja.

3. *Interactional Justice*

Keadilan interaksional menurut Greenberg dalam Yangin *et al.* (2017) muncul sebagai hasil dari perlakuan manajer terhadap karyawan mereka, berfokus pada komunikasi dan perilaku interpersonal selama pelaksanaan prosedur. Menurut mereka, pertama kali *Interactional Justice* dikenalkan oleh Bies dan Moag. Penjelasan dimensi keadilan interaksional dipandang sebagai nilai interpersonal dalam keadilan prosedural dan dapat menimbulkan reaksi terhadap hasil keputusan. *Interactional Justice*, diukur dari persepsi responden *Interactional Justice* terkait dengan perasaan pegawai yang kebutuhannya telah ikut dipertimbangkan dalam sebuah kebijakan, serta adanya penjelasan tentang kebijakan tersebut oleh atasan kepada karyawan diantaranya ialah perlakuan atasan saat membuat keputusan kerja, atasan mempertimbangkan hak-hak karyawan, implikasi dari keputusan dan justifikasi untuk keputusan kerja

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan titik penting pada diri pegawai yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang sedang dijalani. Perasaan tersebut nantinya akan tercermin pada perilaku mereka di dalam lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja. Robbins and Judge (2018) menyebutkan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Luthans (2016) merumuskan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi seseorang yang positif

maupun menyenangkan yang dihasilkan dalam penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal itu tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut Handoko (2016) kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Pendapat lain mengenai kepuasan kerja Hasibuan (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Menurut Mathis dan Jackson (2016), mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Gibson. (2017), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja.

2.1.3.2 Teori kepuasan kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-

beda sesuai dengan nilai yang dianut masing-masing individu. Rivai dan Sagala (2017) menyebutkan teori kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja dengan melihat selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Pegawai akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka pegawai akan merasa puas.

3. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi dan ada kesempatan mendapat promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut, tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, hubungan antar personal, pengawasan kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta

kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak terpenuhi faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum puas.

2.1.3.3 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang/pegawai. Robbins and Judge (2018) menyatakan faktor inti dari pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. *Skill Variety*. Semakin variatif tugas yang dilakukan, semakin menantang pekerjaan bagi pegawai.
2. *Task Identity*. Tuntutan suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali.
3. *Task Significance*. Sejauh apa dampak pekerjaan yang dilakukan mempengaruhi pekerjaan atau orang lain. Hal ini berdampak penghargaan psikologis.
4. *Autonomy*. Pekerjaan memberi kebebasan, ketidakketergantungan, dan keleluasaan mengatur jadwal pekerjaan, pengambilan keputusan dan membuat prosedur pekerjaan.
5. *Feedback*. Pekerjaan menghasilkan informasi bagi individu dalam kinerja efektifnya.

Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2017) secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah sebagai berikut:

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif.
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan

Menurut Mangkunegara (2016), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya, yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.1.3.4 Indikator kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja terdiri dari:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan. Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri.

2. Kepuasan terhadap Imbalan. Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu.
3. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan. Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.
4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja. Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.
5. Kesempatan Promosi. Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi

Luthans (2016) mengemukakan bahwa dimensi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja seperti di uraikan berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri, yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
2. Gaji. Upah atau gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.
3. Promosi. Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.
4. Supervisi. Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.
5. Rekan kerja. Memiliki hubungan kerja yang sangat baik dengan sesama rekan kerja.

6. Kondisi kerja. Kelengkapan sarana peralatan kerja untuk membantu melaksanakan.

Ada beberapa indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2016) pada setiap dimensinya, berikut penjelasannya :

1. Pekerjaan yang dapat memberikan tantangan, kenyamanan, dan pekerjaan yang menarik.
2. Kesesuaian pendapatan atau imbalan dengan pekerjaan yang di lakukan.
3. Kesempatan promosi yang di berikan perusahaan setelah apa yang di kerjakan oleh pegawai.
4. Pengawasan, pengarahan, dan pengendalian yang di berikan atasan kepada pegawai.
5. Hubungan dengan sesama rekan kerja dan pimpinan sangat baik atau harmonis.
6. Fasilitas yang di berikan perusahaan sudah cukup membantu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, dan mendukung setiap aktivitas yang di lakukan oleh pegawai.

Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari teori yang disampaikan oleh Robbins and Judge (2018) yang terdiri dari lima indikator, yaitu : kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervisi atasan, kepuasan terhadap rekan kerja dan kesempatan promosi.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian kinerja

Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material (Nawawi, 2015). Sedangkan menurut Wirawan (2016) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2016) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawan yang didasarkan pada sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan (Simamora, 2016).

Dari beberapa definisi kinerja pegawai diatas maka bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai merupakan sebuah proses yang dilakukan seorang pegawai dalam rangka menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien agar memperoleh hasil yang semaksimal mungkin guna mencapai tujuan organisasi dalam waktu kurun tertentu

2.1.4.2 Pengukuran kinerja

Menurut Sutrisno (2017), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

1. Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja
3. Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.1.4.3 Indikator kinerja

Kinerja adalah serangkaian kegiatan yang memiliki kompetensi yang dapat digunakan yang ditunjukkan dari hasil penerapan pengetahuan, keterampilan dan pertimbangan yang efektif dalam melakukan pekerjaan. Kinerja pegawai dalam pelaksanaannya harus dapat bekerja sama dengan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan tugasnya sehingga pelayanan yang diberikan kepada klien sebagai individu, keluarga, kelompok, maupun masyarakat dapat optimal (Nawawi, 2017). Tingkat pencapaian kinerja pegawai pada saat memberikan pelayanan dapat dinilai dari prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan kerja sama yang ditunjukkan oleh pegawai.

1. Prestasi kerja

Mencakup kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja dan hasil kerja. Untuk meraih prestasi kerja diperlukan keterampilan yang baik disertai dengan kesungguhan hati. Ilyas (2017) menyampaikan bahwa prestasi kerja hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh seorang personel dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, kesungguhan dan lingkungan kerjanya.

2. Tanggung jawab

Merupakan kesanggupan seorang personel dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukan. Ciri-ciri bertanggung jawab adalah dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, berada di tempat tugas, mengutamakan kepentingan kerja, tidak melempar kesalahan, berani mengambil resiko atas keputusan yang dibuat sebelumnya

3. Ketaatan

Kesanggupan seseorang untuk mematuhi segala ketentuan atau peraturan kerja yang berlaku dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan serta sanggup tidak melanggar larangan yang yang ditetapkan.

4. Kejujuran

Ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan mampu untuk tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Ilyas, 2017). Kejujuran dalam pekerjaan sangat dibutuhkan demi keberlangsungan suatu organisasi. Kejujuran membuat diri seorang karyawan

mempunyai integritas dan moralitas dalam menjaga nama baik serta memelihara tanggung jawab yang dimilikinya.

5. Kerjasama

Merupakan kemampuan diri seorang karyawan untuk dapat bekerja sama dengan orang lain atau adanya koordinasi antar tim lainnya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan. Sehingga dengan adanya kerjasama ini diharapkan dapat memberikan hasil yang jauh lebih memuaskan secara efektif dan efisien. Komponen-komponen di atas sangat penting dimiliki oleh seorang pegawai karena hal itu akan memberikan gambaran umum dari kinerja kesehariannya pada saat bertugas melayani, terpenuhi komponen-komponen tersebut dalam diri pegawai akan membuat pegawai menjadi lebih terlihat dan nyata sehingga pelayanan yang diberikan akan lebih berkualitas.

2.1.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja karyawan dapat meningkat atau menurun dipengaruhi oleh banyak faktor. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sangatlah penting agar dapat diketahui mana faktor-faktor yang dibutuhkan sesuai dengan keadaan tertentu. Simamora (2017) menyebutkan bahwa kinerja karyawan baik atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis dan teknis serta berperilaku lainnya. Menurut Wirawan (2016) kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yaitu:

1. Faktor Internal Pegawai

Yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika pegawai tersebut berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya : bakat, sifat pribadi, keadaan fisik dan kejiwaan. Sedangkan faktor-faktor yang diperoleh, misalnya : pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

2. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Pegawai

Dalam melaksanakan tugas, pegawai memerlukan dukungan organisasi. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Sistem kompensasi, iklim kerja organisasi, strategi organisasi, serta dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan merupakan faktor lingkungan internal organisasi yang mendukung pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Faktor Lingkungan Eksternal Pegawai

Faktor lingkungan eksternal pegawai adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi serta budaya masyarakat.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Yuliani (2018) dalam penelitian yang berjudul pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai kontrak Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* dengan

menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai kontrak (non PNS) yang bertugas di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana berjumlah 105 orang. Dalam penelitian sampel merupakan sampel jenuh, karena populasi digunakan sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan dengan semakin baik keadilan organisasional yang dirasakan, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja pegawai kontrak. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti, semakin baik keadilan organisasional yang dirasakan, maka semakin meningkat pula komitmen organisasional pegawai kontrak. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini dapat diartikan, semakin meningkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin meningkat pula komitmen organisasional pegawai kontrak.

2.2.2 Teodosi (2018) dalam penelitian yang berjudul pengaruh keadilan organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan perilaku kerja kontraproduktif Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Melawi. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kausal komparatif. Pengumpulan data menggunakan data primer berupa kuisioner dan data sekunder berupa data yang bersumber dari Sekretariat Daerah Kabupaten Melawi. Pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan sampling sensus. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 95

orang yang merupakan Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Melawi. Hasil dari penelitian ini adalah yang pertama keadilan organisasidan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasa kerja dan yang kedua keadilan organisasi, kepemimpinan, dan kepuasa kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

2.2.3 Gisela (2020) dalam penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan bank wilayah Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan, serta pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Responden penelitian adalah 100 karyawan bank swasta di Surabaya. Analisis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional masing-masing berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, dan masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

2.2.4 Putra (2017) dalam penelitian yang berjudul pengaruh budaya kerja, kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja perawat serta dampaknya terhadap kinerja perawat di Badan Layanan Umum Daerah

Rumah Sakit Jiwa Aceh. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja, kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja perawat serta dampaknya terhadap kinerja perawat di Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Jiwa Aceh. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan teori budaya kerja, kompensasi, pengembangan karir, kepuasan kerja perawat dan kinerja perawat. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan survey, jumlah sampel sebanyak 137 orang . Hasil pengujian variable menunjukkan bahwa budaya kerja, kompensasi dan pengembangan karir baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perawat.

2.2.5 Fatimah (2018) dalam penelitian yang berjudul pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan kinerja perawat di RSUD Labuang Baji. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan kinerja perawat di RSUD Labuang Baji. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan teori kompetensi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja perawat. Penelitian ini merupakan *explanatory survey* dengan desain analitik, jumlah sampel 89 orang perawat. Hasil pengujian variable menunjukkan bahwa kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perawat.

2.2.6 Asthu (2017) dalam penelitian yang berjudul pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit Umum di Kota Bandung. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit Umum Di Kota Bandung. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan teori kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasional dan kinerja perawat. Penelitian ini merupakan *explanatory survey* dengan desain analitik, jumlah sampel 85 orang perawat. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.7 Najoran (2018) dalam penelitian yang berjudul pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan cara membagikan kuesioner secara langsung kepada pegawai untuk diisi sendiri. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa yang berjumlah 184 orang pegawai. Rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sample sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 64 responden.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi linier sederhana, untuk pengujian hipotesis menggunakan uji-t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa.

2.2.8 Julianingsih (2020) dalam penelitian yang berjudul peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh kompensasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Balai Besar Penelitian Dan Pengembangan Vektor Dan Reservoir Penyakit (B2P2VRP) Salatiga. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Satuan kerja Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Vektor Dan Reservoir Penyakit (B2p2VRP) Salatiga berjumlah 94 orang. Adapun sampel diambil menggunakan metode sensus dan data yang bisa diolah sebanyak 91 responden. Metode analisis menggunakan regresi berganda dan pengolahan data menggunakan SPSS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, menemukan kepuasan kerja dapat

memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.

2.2.9 Ayunia (2020) dalam penelitian yang berjudul peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pekerja kontrak, penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja dan peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pekerja kontrak Swiss-Belinn Seminyak. Jumlah sampel yang diambil sebanyak sebanyak 40 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Pengumpulan data dengan observasi dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur yang disertai dengan uji Sobell. Ditemukan bahwa kompensasi secara langsung berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja, dan kepuasan kerja memediasi penuh pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Hal ini berarti kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting demi meningkatkan kinerja pekerja kontrak.

2.2.10 Afrinaldo (2020) dalam penelitian yang berjudul pengaruh keadilan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada DM Swalayan di Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan DM Swalayan di Yogyakarta. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan DM Swalayan di Yogyakarta. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis PLS. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, keadilan

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan.

2.2.11 Enitama (2019) dalam penelitian yang berjudul pengaruh keadilan organisasional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Politeknik PGRI Banten. Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksplanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 60 orang. Pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner. Analisis data dengan menggunakan *Partial Least Square-Sequential Equation Model* berbasis statistik inferensial dengan *software* SmartPLS 3.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Keadilan Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

2.2.12 Wulandari (2019) dalam penelitian yang berjudul peran kepuasan memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja perangkat desa Se-Kecamatan Abiansemal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Perangkat Desa se-Kecamatan Abiansemal yang berjumlah 269 orang. Jumlah sampel yang digunakan ditentukan menggunakan rumus *Slovin* yaitu

sebanyak 73 orang. Sampel per-Desa diambil secara proporsional sesuai dengan jumlah populasi di masing-masing Desa. Metode yang digunakan adalah *Proportional Random Sampling* yaitu cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan cara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi tersebut. Metode dalam pengumpulan data penelitian ini yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, angket/kuesioner, dan studi kepustakaan. Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan *Skala Likert*. Pengujian hipotesis yang diajukan digunakan alat uji *Path Analisis* dan digunakan alat bantu berupa yaitu *IBM SPSS Statistics Version 22*. Uji Mediasi Sobel dilakukan untuk menguji pengaruh variabel mediasi atau *intervening*. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi peran tunjangan kinerja terhadap kinerja.