



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 6386-6396

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Kantor Pertanahan Kota Ternate

Arifah Maulidiyah Saleh<sup>1</sup>, Muhammad Asril Arilaha<sup>2</sup>, Ruslan A. Kamis<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Khairun

<sup>1</sup>[arifahmaulidva@icloud.com](mailto:arifahmaulidva@icloud.com), <sup>2</sup>[asril\\_arilaha@unkhair.ac.id](mailto:asril_arilaha@unkhair.ac.id), <sup>3</sup>[ollan.ruslan@gmail.com](mailto:ollan.ruslan@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Pertanahan Kota Ternate. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Pertanahan Kota Ternate dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Populasi penelitian berjumlah 33 pegawai dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sensus, sehingga penelitian ini menggunakan total sampling. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden untuk memperoleh gambaran persepsi terkait tunjangan kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan keakuratan dan konsistensi pengukuran variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, tunjangan kinerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, berdasarkan hasil uji mediasi, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai Variance Accounted For (VAF) sebesar 54,35%, yang menunjukkan adanya mediasi parsial. Nilai R-square menunjukkan bahwa tunjangan kinerja mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 51,6% dan variasi kepuasan kerja sebesar 62,7%. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian tunjangan kinerja yang adil, transparan, dan proporsional dapat meningkatkan kepuasan kerja serta berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam mendukung efektivitas, profesionalisme, dan produktivitas organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam merancang sistem remunerasi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** Tunjangan Kinerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

### 1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen vital dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi, baik di sector privat maupun sektor publik. Keberhasilan program dan kebijakan dalam suatu instansi sangat bergantung pada kualitas kinerja pegawainya. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilan seseorang dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada feedback yang akan diberikan. Memberi apresiasi atas hasil kerja dan pencapaian prestasi membuat pegawai merasa diakui dan termotivasi untuk Jurnal meningkatkan kinerja (Iryani et al., 2022).

Hal ini berlaku pula di sector pemerintahan, termasuk Kantor Pertanahan Kota Ternate yang menjadi ujung tombak pelayanan publik di bidang pertanahan. Dalam menghadapi tantangan pelayanan masyarakat yang semakin kompleks, peningkatan kinerja pegawai menjadi keharusan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah pemberian kompensasi dalam bentuk tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja diharapkan mampu memberikan dorongan motivasional bagi pegawai agar bekerja lebih giat dan disiplin. Namun dalam kenyataannya, pemberian tunjangan tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi hubungan antara tunjangan dan kinerja. Tunjangan kinerja (tukin) di Indonesia seringkali menghadapi berbagai masalah, termasuk keterlambatan ketidakjelasan aturan, pembayaran, dan potensi penyalahgunaan. Beberapa isu yang muncul adalah ketidakadilan dalam pembayaran, perbedaan kebijakan antar kementerian, sertakendaladalampengukurankinerja yang menjadidasarpemberiantukin. Seperti pada kasus dosen ASN, beberapa dosen di Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemendikisaintek) mengalami keterlambatan pembayaran tukin yang sudah berlangsung sejak 2020 (Simatupang, 2025). Adapun

---

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Kantor Pertanahan Kota Ternate

ketidakjelasan aturan dan regulasi, kondisi yang belum jelas ini menyebabkan ketidakpastian bagi para ASN, termasuk dosen terkait hal mereka atas tukin (Irianto, 2025). Tunjangan kinerja merupakan bentuk apresiasi yang diberikan organisasi kepada karyawannya atas kontribusi dan performa mereka. Di lingkungan pemerintahan, tunjangan kinerja menjadi salah satu bentuk kompensasi non-gaji yang paling umum.

Tunjangan ini dirancang untuk meningkatkan semangat kerja, menumbuhkan rasa tanggung jawab, dan mendorong akuntabilitas para pegawai. Idealnya, besar tunjangan ini disesuaikan dengan penilaian kinerja berkala guna memastikan adanya keadilan (Wahyuni & Puspitasari, 2021). Namun, implementasi tunjangan kinerja di sektor publik sering kali menghadapi kendala. Meskipun tujuannya mulia, berbagai studi dan laporan menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja belum selalu diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai yang signifikan. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang efektivitas sistem yang ada dan bagaimana kesenjangan antara tujuan dan hasil aktual dapat diatasi (Setiawan & Handayani, 2022; Wahyuni & Puspitasari, 2021).

Fenomena serupa juga terjadi di berbagai instansi pemerintahan, khususnya yang bergerak di bidang pelayanan publik, di mana sebagian pegawai masih menunjukkan kinerja yang stagnan meskipun telah menerima tunjangan kinerja. Kondisi ini memunculkan pertanyaan apakah tunjangan kinerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, ataukah terdapat faktor lain yang menjembatani hubungan tersebut. Salah satu faktor penting yang patut diteliti lebih lanjut adalah kepuasan kerja, yang memiliki kaitan erat dengan tunjangan kinerja dan kinerja pegawai. Apabila tunjangan kinerja tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja, maka pengaruhnya terhadap kinerja juga akan terbatas.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti penghargaan finansial, hubungan antar rekan kerja, pengakuan, serta lingkungan kerja yang nyaman. Dalam konteks organisasi publik, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam membentuk loyalitas dan etos kerja pegawai. Seorang pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, loyal terhadap organisasi, dan lebih jarang mengalami konflik kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang signifikan (Greenberg, 2011).

Oleh karena itu, penting untuk mengkaji apakah tunjangan kinerja memberikan kontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja meningkat sebagai akibat dari tunjangan, maka kemungkinan besar kinerja pegawai juga akan terdorong. Hal ini menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang penting untuk diteliti.

Menurunnya kepercayaan publik terhadap kualitas layanan instansi pemerintah menjadi perhatian serius, khususnya dalam sektor pertanahan yang memiliki peran vital dalam pelayanan administrasi publik. Ketidaksiuaian antara harapan masyarakat dan realitas pelayanan, seperti keterlambatan proses, kurangnya responsivitas, serta komunikasi yang tidak optimal, kerap menimbulkan keluhan serta konflik yang meluas. Salah satu konflik yang terjadi yaitu sengketa lahan di Kelurahan Maliaro, Kota Ternate. Kasus ini mencuat setelah Eko Adrianto Yani Sosilomelaya mengajukan gugatan wanprestasi terhadap Hindun Wahid dan Hamida Wahid di Pengadilan Negeri (PN) Ternate. Selain itu, kinerja Kantor Pertanahan Kota Ternate juga menjadi perhatian penting karena instansi ini merupakan garda terdepan dalam pelayanan administrasi pertanahan bagi masyarakat. Berdasarkan Laporan Kinerja Kantor Pertanahan Kota Ternate tahun 2021, sebagian besar indikator kinerja utama telah tercapai, seperti program PTSL (Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap) yang mencapai 100% target. Namun, laporan tersebut juga menyoroti kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia dan sarana prasarana, yang berdampak pada optimalisasi pelayanan (BPN Kota Ternate, 2021).

Berbagai penelitian telah membuktikan pentingnya peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja. Misalnya, penelitian oleh Robbins et al. (2018) menunjukkan bahwa peningkatan insentif yang tidak diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja tidak akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam sektor pemerintahan yang memiliki struktur birokrasi kaku dan hierarkis, aspek psikologis seperti kepuasan kerja kerap diabaikan. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas menunjukkan peningkatan performa kerja dan loyalitas yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2013). Di Kantor Pertanahan Kota Ternate, budaya kerja yang terbentuk dari kepuasan pegawai akan berpengaruh terhadap kecepatan dan akurasi pelayanan publik. Jika pegawai merasa puas atas kinerja yang mereka lakukan, maka mereka akan terdorong untuk memberikan pelayanan yang maksimal. Pemberian tunjangan kinerja yang adil dan transparan dapat menumbuhkan rasa

kepercayaan diri dan keadilan di kalangan pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi titik kunci dalam hubungan antara pemberian tunjangan dan peningkatan produktivitas kerja.

Oleh karena itu, penting untuk menguji secara empiris bagaimana variabel-variabel ini berinteraksi dalam konteks instansi publik. Penelitian ini juga didasari oleh Grand Theory yaitu Equity Theory yang dikemukakan oleh John Stacey Adams (1963) dalam *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Teori ini menjelaskan bahwa individu termotivasi oleh keadilan dalam hubungan sosial. Pegawai akan membandingkan rasio antara input (seperti usaha, pengalaman, dan tanggung jawab) dengan output (seperti gaji, tunjangan, dan penghargaan) yang mereka terima. Jika rasio tersebut dianggap adil, pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik (Greenberg, 1990). Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat menurunkan motivasi dan kinerja (Cropanzano & Folger, 1989).

Dalam konteks tunjangan kinerja, pegawai akan menilai apakah tunjangan yang mereka terima sesuai dengan kontribusi yang diberikan dibandingkan dengan rekan kerja lainnya. Keadilan dalam sistem tunjangan kinerja akan meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai (Colquitt et al., 2009). Dengan demikian, hubungan antara tunjangan kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui prinsip keadilan yang menjadi inti dari teori ini. Namun, beberapa studi sebelumnya tidak mempertimbangkan variabel mediasi yang dapat memperjelas jalur pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Hal ini menyebabkan adanya kesenjangan pengetahuan yang perlu diisi melalui penelitian yang lebih spesifik dan kontekstual. Dengan berfokus pada instansi publik seperti Kantor Pertanahan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan data empiris yang relevan dan aplikatif. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan permasalahan atau fenomena yang ditemukan peneliti, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kepuasan Kerja pada Kantor Pertanahan Kota Ternate.”**

## 1. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pertanahan Kota Ternate yang merupakan instansi pemerintah dengan fungsi pelayanan publik di bidang pertanahan. Penelitian ini mengumpulkan data primer melalui survei langsung kepada pegawai Kantor Pertanahan Kota Ternate. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan pada bulan Juni 2025 hingga Agustus 2025. Proses pengumpulan data dilakukan secara bertahap untuk meminimalkan gangguan terhadap kegiatan operasional kantor. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kota Ternate yang menerima Tunjangan Kinerja, dengan jumlah sebanyak 33 orang. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, yaitu data yang diolah oleh peneliti dan bersumber dari data primer yang diperoleh langsung dari lapangan (field research) melalui jawaban kuesioner responden. Penyebaran kuesioner dilakukan secara offline dengan membagikan kuesioner dalam bentuk cetak kepada pegawai Kantor Pertanahan Kota Ternate.

## 3. Hasil dan Diskusi

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar secara langsung kepada 33 responden yang merupakan pegawai Kantor Pertanahan Kota Ternate. Berdasarkan karakteristik responden menurut jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 23 orang (70%), sedangkan laki-laki berjumlah 10 orang (30%). Dari segi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif, yaitu 26–35 tahun, diikuti oleh kelompok usia 36–45 tahun dan di atas 45 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia kerja aktif yang masih memiliki tingkat produktivitas tinggi. Dari segi status pernikahan, mayoritas responden berstatus sudah menikah sebanyak 23 orang (70%), sedangkan yang belum menikah sebanyak 10 orang (30%). Dilihat dari tingkat pendidikan, mayoritas pegawai memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1), diikuti oleh tingkat pendidikan Diploma dan SMA. Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari lima tahun, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

3.1 Analisis SEM-PLS

1. Outer Model

a. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen dilakukan untuk mengukur validitas indikator reflektif sebagai pengukur variabel laten. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai outer loading masing-masing indikator variabel. Nilai outer loading dengan hasil lebih dari 0,50 dianggap memadai dan dapat diterima. Sedangkan jika nilai outer loading berada di bawah 0,50, maka indikator tersebut dinyatakan tidak valid dan perlu dipertimbangkan untuk dihapus dari model penelitian

Tabel 1 Uji Validitas

Variabel	KK	KP	TK
KK1	0.821		
KK2	0.931		
KK3	0.756		
KK4	0.911		
KK5	0.865		
KP1		0.825	
KP2		0.896	
KP3		0.917	
KP4		0.872	
KP5		0.903	
TK1			0.817
TK2			0.787
TK3			0.911
TK4			0.866
TK5			0.953

Berdasarkan tabel1 di atas, maka dapat dijelaskan bahwa nilai outer loading semua indicator variable Tunjangan Kinerja(X), Kinerja Pegawai(Y) dan Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai>0,50 sehingga semua indicator dinyatakan memiliki validitas yang baik dalam menjelaskan variabel latennya.

b. Uji Reliabilitas (*Compesite Reliability*)

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator-indikator dari semua variable penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang baik atau tidak dalam bentuk sebuah variabel laten.

Tabel 2 Uji Reliabilitas

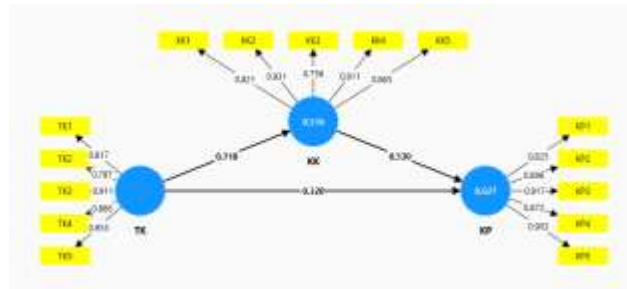
Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (r)
0.910	0.926	0.933
0.930	0.939	0.947
0.918	0.933	0.939

Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu composite reliability harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat atconfirmatory dan nilai 0.6-0.7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat atexploratory (GhozalidanLatan,2015).

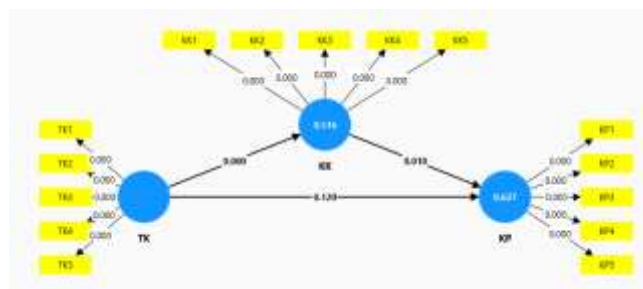
Dari hasil output SmartPLS di atas semua konstruk memiliki nilai composite reliability di atas 0.6 dan cronbach's alpha di atas 0.6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik, seperti pendapat (Hair et al. 2011) bahwa, "rule of thumbs nilai alpha atau composite reliability harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima".

## 2. Inner Model

### a. Koefisien Determinasi ( $R_2$ )



Gambar 1  
 Hasil PLS-SEM Algorithm (Path Coefficients)



Gambar 2  
 Hasil PLS-SEM bootstrapping (Uji T Statistic)

(Chin & Newsted, 1998) mengemukakan bahwa kriteria batas nilai R Square yakni nilai R Square yang  $>0,67$  menunjukkan model yang kuat, nilai antara 0,33 dan 0,67 menunjukkan moderat dan nilai  $<0,19$  merupakan model yang lemah. Model structural dapat dilihat dari hasil pengujian nilai koefisien determinasi (R-Square) pada table berikut:

Tabel 3 Uji Determinansi

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai	0.516	0.502
Kepuasan Kerja	0.627	0.605

Berdasarkan tabel 3 di atas, nilai R-Square variable Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.516 yang berarti bahwa nilai presentase tersebut memiliki pengaruh variable Tunjangan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pertanahan Kota Ternate sebesar 51,6% dan sisanya 48,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sedangkan nilai R-Square untuk variable Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0.627 yang berarti bahwa nilai tersebut mengindikasikan presentase pengaruh variable Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Ternate sebesar 62,7% dan sisanya 37,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Uji F-square (F2)

(Chin & Newsted, 1998) menyatakan bahwa interpretasi nilai f-square yaitu 0,02 menunjukkan pengaruh-kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh moderat dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar berada di level struktural.

Tabel 4 Hasil F square

Variabel	KK	KP	TK
KK		0.364	
KP			
TK	1.067	0.133	

Berdasarkan table di atas, diperoleh hasil variable Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.364 yang berarti memiliki pengaruh besar. Variabel Tunjangan Kinerja (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 1.067 yang berarti memiliki pengaruh besar. Kemudian variable Tunjangan Kinerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.133 yang menunjukkan pengaruh moderat.

3. Uji Hipotesis

a. Path Coefficient

Pengujian model hubungan struktur alber fungsi untuk menjelaskan antara variabel- variabel dalam penelitian. Untuk menilai signifikan model prediksi dalam pengujian ini dapat dilihat dari nilai t-statistik antara variable independen ke variable dependen. Tabel variable path coefficient pada output SmartPLS sebagai berikut:

Tabel 5  
 Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficient)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
KK -> KP	0.530	0.522	0.206	2.573	0.010
TK -> KK	0.718	0.713	0.108	6.633	0.000
TK -> KP	0.320	0.345	0.206	1.554	0.120

Nilai path coefficient atau inner model menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Hasil uji hipotesis dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan apabila nilai T-Statistics > 1,96 dan nilai P-Value < 0,05. Berikut adalah penjelasan hasil path coefficient:

- 1) Pengaruh Tunjangan Kinerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Variabel Tunjangan Kinerja (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,530, nilai T-Statistics sebesar 2,573 > 1,96, dan nilai P-Value sebesar 0,010 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Tunjangan Kinerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Kantor Pertanahan Kota Ternate. Oleh karena itu, H1 diterima.
- 2) Pengaruh Tunjangan Kinerja (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) Variabel Tunjangan Kinerja (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,718, nilai T-Statistics sebesar 6,633 > 1,96, dan nilai P-Value sebesar 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Tunjangan Kinerja (X) berpengaruh positif

dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada Kantor Pertanahan Kota Ternate. Dengan demikian, H2 diterima.

- 3) Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Variabel Kepuasan Kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,320, nilai T-Statistics sebesar  $1,554 < 1,96$ , dan nilai P-Value sebesar  $0,120 > 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Kantor Pertanahan Kota Ternate. Oleh karena itu, H3 ditolak.

b. Uji Mediasi

Uji mediasi bertujuan untuk menentukan peran variabel mediasi dalam suatu model penelitian. Pengujian mediasi dilakukan dengan melihat output parameter uji signifikansi pada tabel Total Effect, bukan hanya pada tabel koefisien jalur langsung. Hal ini karena dalam uji mediasi tidak hanya diuji pengaruh langsung (*direct effect*) antara variabel independen dan variabel dependen, tetapi juga diuji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel independen dan variabel dependen melalui variabel mediasi. Dengan demikian, untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja (Z) memediasi hubungan antara Tunjangan Kinerja (X) dan Kinerja Pegawai (Y), perlu dianalisis nilai pengaruh tidak langsung dan tingkat signifikansinya pada tabel Total Effect.

Tabel 6  
 Total Effect Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
TK -> KP	0.381	0.365	0.150	2.538	0.011

Tabel 7  
 Pengujian Mediasi (VAF)

Variabel	PengaruhLangsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total	VAF
TK>KK>KP	0.530	0.381	0.701	54,35%

Berdasarkan table di atas, menunjukkan bahwa pada nilai VAF variable Tunjangan Kinerja > Kepuasan Kinerja > Kinerja Pegawai adalah mediasi parsial yaitu dengan nilai 54,35%.

Selain tabel di atas, pengaruh secara tidak langsung yang di sertai dengan variable mediasi dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 8  
 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
TK-> KK -> KP	0.381	0.365	0.150	2.538	0.011

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh Tunjangan Kinerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel mediasi dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,381, nilai T-Statistics sebesar 2,538 > 1,96, dan nilai P-Value sebesar 0,011 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat menjadi variabel mediasi antara Tunjangan Kinerja (X) dan Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian, hipotesis efek mediasi (H4) diterima. Temuan ini berarti bahwa kepuasan kerja pada Kantor Pertanahan Kota Ternate mampu menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam menghubungkan tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, tunjangan kinerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai.

### 3.2 Pembahasan

#### 1. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Ternate. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima, yang berarti semakin tinggi tunjangan kinerja yang diberikan, maka semakin baik pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tunjangan kinerja berperan sebagai salah satu instrumen yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, profesional, dan produktif. Dalam praktiknya, Kantor Pertanahan Kota Ternate menerapkan sistem tunjangan kinerja berdasarkan indikator kinerja terukur, seperti tingkat kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, pencapaian target pelayanan, dan kualitas hasil pekerjaan.

Pemberian tunjangan ini tidak hanya berfungsi sebagai tambahan finansial, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan berbasis kinerja yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 140 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional serta perubahannya dalam Perpres Nomor 120 Tahun 2016. Secara kontekstual dalam pelayanan publik, pegawai dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel.

Dengan adanya tunjangan kinerja yang proporsional, pegawai memiliki insentif yang jelas untuk bekerja lebih baik dan mengurangi praktik kerja yang tidak efisien. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini sejalan dengan temuan Widi et al. (2024) dan Iryani et al. (2022) yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 2. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kepuasan Kinerja

Berdasarkan hasil pengaruh tunjangan kinerja terhadap kepuasan kinerja menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja di Kantor Pertanahan Kota Ternate. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima, artinya pemberian tunjangan kinerja yang sesuai dengan beban dan hasil kerja pegawai mampu meningkatkan rasa puas mereka terhadap pekerjaan yang dijalankan. Pegawai yang menerima tunjangan kinerja secara adil akan merasakan penghargaan atas kontribusi yang diberikan sehingga menumbuhkan sikap positif terhadap organisasi.

Dalam praktiknya, Kantor Pertanahan Kota Ternate menerapkan kebijakan tunjangan kinerja yang mengacu pada tingkat kehadiran, kedisiplinan, serta capaian target kinerja. Mekanisme ini mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih serius, disiplin, dan konsisten dalam mencapai standar pelayanan publik. Bagi pegawai yang mampu memenuhi target kinerja, tunjangan yang diterima menjadi bentuk apresiasi nyata dari institusi. Kondisi ini berimplikasi pada meningkatnya rasa puas terhadap pekerjaan, karena pegawai merasa usaha mereka diakui dan dihargai secara proporsional oleh organisasi. Kebijakan ini sejalan dengan ketentuan dalam Perpres Nomor 140 Tahun 2015 yang telah diperbarui melalui Perpres Nomor 120 Tahun 2016.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sarmuji dan Qomari, 2024) dan (Iryani et al., 2022) yang menyatakan bahwa praktik tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menegaskan bahwa pemberian tunjangan kinerja yang adil dan sesuai dengan pencapaian pegawai dapat menimbulkan rasa kepuasan dalam pekerjaan. Konsistensi hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam berbagai instansi pemerintah, tunjangan kinerja merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja pegawai.

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3, Kepuasan Kinerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Kantor Pertanahan Kota Ternate. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 ditolak, artinya meskipun pegawai merasa puas secara subjektif terhadap pekerjaan atau kondisi kerja, hal tersebut tidak secara langsung diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang terukur dalam setiap aspek tugas dan target pelayanan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja walaupun penting dalam menjaga hubungan dan kenyamanan pegawai, tetapi tidak cukup kuat untuk memicu perubahan dalam pencapaian kinerja operasional.

Dalam konteks pemerintahan, kinerja pegawai seringkali dikelola melalui indikator administratif, target pelayanan dan sistem tunjangan berbasis capaian. Dalam situasi seperti ini, kepuasan kerja lebih berperan sebagai latar psikologis, namun tidak mendominasi dalam meningkatkan hasil kerja konkret. Hal ini terutama terjadi apabila sistem organisasi telah mengatur capaian target dan kompensasi secara eksplisit, sehingga aspek emosional atau psikologis tidak selalu menjadi pendorong utama.

Temuan penelitian ini dapat dipandang sebagai indikasi bahwa dalam beberapa kasus terutama di lingkungan birokrasi, kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh struktur sistem kompensasi dan penilaian berbasis target daripada perasaan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan (Setyorini dan Astuti, 2022) bahwa pemberian tunjangan kinerja dalam birokrasi merupakan “upaya sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja, disiplin dan prestasi” para pegawai, hal ini menunjukkan bahwa sistem tunjangan berfungsi sebagai perangkat struktural utama, bukan semata aspek psikologis.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini sejalan dengan penelitian (Adnan, 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini memperkuat argumen bahwa efek kepuasan kerja terhadap kinerja tidak selalu linear dan dalam beberapa konteks seperti instansi pemerintahan bisa saja tidak signifikan secara statistik.

### 4. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Tunjangan Kinerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dimediasi secara signifikan oleh Kepuasan Kinerja (Z). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima, yang berarti tunjangan kinerja tidak hanya memiliki pengaruh langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung mendorong peningkatan kinerja melalui perasaan puas yang dirasakan langsung oleh pegawai.

Dalam konteks Kantor Pertanahan Kota Ternate, pemberian tunjangan kinerja dapat menciptakan kepuasan kerja karena pegawai merasa bahwa jerih payah dan kontribusi mereka mendapatkan penghargaan yang layak. Kepuasan kerja yang timbul kemudian memperkuat motivasi intrinsik pegawai untuk bekerja lebih baik, disiplin serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan sistem tunjangan kinerja tidak hanya terletak pada nominal yang diterima, tetapi juga pada bagaimana tunjangan tersebut mampu menumbuhkan rasa puas dan pengakuan terhadap usaha pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini sejalan dengan penelitian (Iryani et al., 2022) yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian serupa juga dilakukan oleh (Maskuri & Suyanto, 2023) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting yang menjembatani hubungan antara tunjangan kinerja dan peningkatan kinerja pegawai. Kedua penelitian tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa tunjangan kinerja benar-benar memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.

### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pertanahan Kota Ternate. Hal ini berarti semakin tinggi tunjangan kinerja yang diberikan, maka semakin baik pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tunjangan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Pertanahan Kota Ternate. Hal ini berarti semakin baik sistem pemberian tunjangan

kinerja di Kantor Pertanahan Kota Ternate, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pertanahan Kota Ternate. Hal ini berarti kepuasan kerja penting untuk menjaga stabilitas psikologis pegawai, tetapi bukan merupakan variabel yang secara langsung meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Ternate. Tunjangan Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di Kantor Pertanahan Kota Ternate. Hal ini berarti dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Ternate, pemberian tunjangan kinerja perlu diiringi dengan upaya menjaga kepuasan kerja pegawai.

## Referensi

1. Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. Pearson Prentice Hall. <https://books.google.co.id/books?id=GkT7nQEACAAJ>
2. Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. <https://books.google.co.id/books?id=2AGbuhlTXVOC>
3. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill.
4. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage. <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>
5. Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=OsCTpwAACAAJ>
6. Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/978145229256>
7. Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (Ed. Ke-2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
8. Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*.
9. Heneman, R. L., & Werner, J. M. (2005). *Merit Pay: Linking Pay to Performance in a Changing World*. IAP.
10. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
11. Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. New York: John Wiley and Sons.
12. Luthans, F. (2009). *Organizational Behavior*. [https://doi.org/10.5005/jp/books/10358\\_23](https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23)
13. Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
14. Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2013). *Human Resource Management*. Cengage Learning. <https://books.google.co.id/books?id=Ng1hzgEACAAJ>
15. Milkovich, G., & Newman, J. (2004). *Compensation*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=elDPgAACAAJ>
16. Miner, J. B. (2006). *Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure* (1st ed.). Routledge.
17. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
18. Robbins, S. P., Judge, T., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=yonBswEACAAJ>
19. Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)* (Cet. Ke-15).
20. Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (2nd ed.).
21. Adams, J. S. (1963). *Toward an Understanding of Inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
22. Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). *Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory*. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293–299.
23. Greenberg, J. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
24. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
25. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
26. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
27. Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
28. Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 687–732.
29. Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. *Modern Methods for Business Research*, 295–336.
30. Adnan, A. (2022). *Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja Pegawai pada Setdakab Kabupaten Aceh Utara*. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 23(2), 122–131. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v23i2.867>
31. Eka Yolanda, D., Umar, Z., & Ardan, M. (2024). *Analisis Pengaruh Kompensasi dan Tunjangan Terhadap Tingkat Kepuasan Kinerja Pegawai*. *Permana*, 16(2), 451–462. <http://permana.upstegal.ac.id/index.php/permana>
32. Hikmah, M., & Lukito, H. (2021). *Peran Worklife Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Mediasi*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(1).
33. Iryani, I., Yulianto, H., & ... (2022). *Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kinerja*. *SEIKO Journal*, 5(1), 343–354. <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/1653>
34. Maskuri, M., & Suyanto, S. (2023). *Analisis Kompetensi, Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(1), 1210. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.723>
35. Mudhofar, M. (2021). *Performance Allowance, Motivation, Employees' Work Achievement and Organizational Performance*. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 25(1), 74. <https://doi.org/10.22146/jkap.59680>
36. Novantana, Y. D., & Lestari, S. (2022). *Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Disiplin Pegawai*. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 65–72. <https://doi.org/10.21107/jsemb.v9i1.14807>
37. Sarmuji, & Qomari, N. (2024). *Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja dan Tunjangan Kinerja terhadap Produktivitas Kerja*. *Indonesian Journal of Management Science*, 3(2), 97–107. <https://doi.org/10.46821/ijms.v3i2.544>

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.6905>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

39. Subiyanto, D., Hadi, S., Organisasional, B., & Pegawai, K. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 13(03), 694–708.
40. Widayanti, R., & Farida, E. (2016). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on OCB. *Journal of Management Applications*, 14(4), 697–704.
41. Widi, R., Kpp, A., Wates, P., & Mathori, M. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 2(1), 150–171.
42. Hianto, J. (2025, January). Pakar Kebijakan Publik UNAIR Soroti Dampak Tunjangan Kinerja terhadap Produktivitas Dosen. [https://unair.ac.id/pakar-kebijakan-publik-unair-soroti-dampak-tunjangan-kinerja-terhadap-produktivitas-dosen/#:~:text=Tuntutan Adaksi](https://unair.ac.id/pakar-kebijakan-publik-unair-soroti-dampak-tunjangan-kinerja-terhadap-produktivitas-dosen/#:~:text=Tuntutan%20Adaksi) Dosen. [https://unair.ac.id/pakar-kebijakan-publik-unair-soroti-dampak-tunjangan-kinerja-terhadap-produktivitas-dosen/#:~:text=Tuntutan Adaksi](https://unair.ac.id/pakar-kebijakan-publik-unair-soroti-dampak-tunjangan-kinerja-terhadap-produktivitas-dosen/#:~:text=Tuntutan%20Adaksi)
43. Simatupang, T.M. (2025, January). Serta-Serbi Konflik Tukin yang Diperjuangkan Dosen ASN Kemendiknasaintek. <https://www.tempo.co/politik/serta-serbi-konflik-tukin-yang-diperjuangkan-dosen-asn-kemendiknasaintek-1203444> Dosen ASN Kemendiknasaintek