
PENGARUH PENEMPATAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SERTA PERAN TUNJANGAN KINERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI**(Studi Pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan)**

Oleh

Zainul Arifin¹, Nasharuddin Mas², Survival³^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama MalangEmail: ²nasharuddinmas@gmail.com

Article History:

Received: 09-06-2025

Revised: 03-06-2025

Accepted: 12-07-2025

Keywords:

Job Placement, Job

Characteristics,

Performance

Allowance, Employee

Performance.

Abstract: *This study uses a quantitative approach with a survey method to test the effect of placement and job characteristics on employee performance, as well as the role of performance allowances as a moderating variable. The population studied was all Civil Servants (PNS) who worked in the Panggungrejo District, Pasuruan City, totaling 124 people. Given the relatively large population in this study, determining the sample size was considered necessary for the efficiency of the research implementation. The sample size in this study was calculated using the Slovin formula, which was 94.66 rounded up to 95 employees. In this study, the sampling technique used was proportional stratified random sampling. This study used Partial Least Square (PLS), which is a Structural Equation Modeling (SEM) equation model. In practice, data processing is assisted by the SmartPLS data processing application. As a result of comprehensive data analysis and structured discussions in the previous chapter, this study concludes several main points as follows: Job placement can play a role in improving employee performance. Job characteristics can play a role in improving employee performance. Although performance allowances are getting stronger, it turns out that they are not able to encourage increased employee performance. Performance allowance plays a role in moderating the influence of job placement on employee performance. Performance allowance plays a role in moderating the influence of job characteristics on employee performance.*

PENDAHULUAN

Menurut Mathis & Jackson (2011), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kemampuan individu (pengetahuan, keterampilan, dan bakat), upaya yang dicurahkan (motivasi dan energi), serta dukungan organisasi (sumber daya, teknologi, dan informasi). Kinerja Pelayanan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan, jika dikaitkan dengan definisi-definisi kinerja para ahli, dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan Kecamatan Panggungrejo dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat Kota Pasuruan, khususnya yang berada di wilayah Panggungrejo. Mengacu pada definisi Bernardin & Russell (2010), kinerja pelayanan kecamatan akan dilihat dari sejauh mana hasil pelayanan yang diberikan telah mencapai tujuan yang ditetapkan dengan efektif (tepat sasaran) dan efisien (memanfaatkan sumber daya

secara optimal).

Permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan tersebut, dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, dimana faktor internal merupakan faktor yang menjadi kewenangan kecamatan, sedangkan faktor eksternal timbul dari faktor di luar kewenangan Kecamatan dalam melaksanakan fungsi pelayanan. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan adalah penempatan kerja. Ketika pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat, mereka cenderung lebih termotivasi, kompeten, dan produktif, yang secara langsung berdampak positif pada kualitas dan kuantitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

Penempatan kerja yang efektif berkontribusi signifikan terhadap kinerja individu. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Ikhsanuddin et al. (2024), Khaeratunisa et al. (2025), Junizar & Hudalil (2025), dan Inrayani et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa penempatan memiliki pengaruh yang signifikan dan berfungsi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun hasil penelitian Nurjana & Sungkono (2023) dan Suryanto & Sandra (2022) menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan.

Faktor lain yang signifikan dalam memengaruhi kinerja pegawai adalah karakteristik dari pekerjaan itu sendiri. Beberapa hasil penelitian terdahulu seperti Angela & Chairael (2023), Pradifta et al. (2025), Senen et al. (2018), dan Raihan et al. (2024) menyebutkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian Saraswati et al. (2025) dan Ladita et al. (2024) menyebutkan karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya adalah tunjangan kinerja yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu Suprianto et al. (2024), Baskoro et al. (2022), Pratama et al. (2025), dan Vitaloka et al. (2023) yang mengungkapkan bahwa tunjangan kinerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, hasil penelitian Manggara & Wiyarni (2025) dan Hasanah et al. (2023) mengungkapkan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, tunjangan kinerja juga dapat memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Pekerjaan dengan karakteristik yang positif, seperti otonomi tinggi, variasi tugas, dan signifikansi tugas, cenderung memotivasi pegawai secara intrinsik dan meningkatkan kinerja (Hackman & Oldham, 1976). Namun, pengaruh karakteristik pekerjaan ini dapat semakin kuat atau lemah tergantung pada adanya dan besarnya tunjangan kinerja yang terkait dengan hasil kerja. Tunjangan kinerja memiliki peran moderasi yang signifikan dalam hubungan antara penempatan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Tunjangan ini dapat memperkuat efek positif dari penempatan yang tepat dan karakteristik pekerjaan yang memotivasi, serta memberikan insentif tambahan yang dapat meningkatkan kinerja bahkan dalam kondisi penempatan atau karakteristik pekerjaan yang kurang ideal. Namun, desain dan implementasi sistem tunjangan kinerja yang adil, transparan, dan relevan dengan tujuan organisasi adalah kunci untuk memaksimalkan potensi moderasi ini dan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

Bertitik tolak pada fenomena dan gap research yang teridentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk menguji “Pengaruh Penempatan dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai serta Peran Tunjangan Kinerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Pegawai di Lingkungan Kecamatan

Panggungrejo Kota Pasuruan)”).

LANDASAN TEORI

Hubungan Penempatan dengan Kinerja Pegawai

Penempatan kerja memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja pegawai karena proses ini secara langsung berkaitan dengan kesesuaian antara individu dan pekerjaan yang diemban (Cascio, 2018). Ketika seorang pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimilikinya, potensi untuk mencapai kinerja yang tinggi akan meningkat. Kesesuaian ini, yang sering disebut sebagai *person-job fit*, memungkinkan pegawai untuk memanfaatkan kemampuan terbaik mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Dengan demikian, penempatan yang tepat menciptakan landasan yang kokoh bagi pegawai untuk berprestasi dan memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi (Werther & Davis, 1996).

Lebih lanjut, penempatan kerja yang efektif juga berkontribusi pada motivasi dan keterlibatan pegawai. Ketika seorang individu merasa ditempatkan pada posisi di mana mereka kompeten dan memiliki minat, mereka cenderung lebih antusias dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan. Rasa percaya diri dan keyakinan akan kemampuan diri yang timbul dari penempatan yang sesuai akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, lebih inovatif, dan lebih bertanggung jawab (Snell & Bohlander, 2013). Keterlibatan yang tinggi ini pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja, yang merupakan indikator utama dari kinerja pegawai yang baik (Bernardin & Russell, 2010).

Sebaliknya, penempatan kerja yang tidak tepat dapat berdampak negatif pada kinerja pegawai. Jika seorang pegawai ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan keahlian atau minatnya, mereka mungkin merasa tidak kompeten, kurang termotivasi, dan kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, peningkatan kesalahan kerja, dan bahkan menimbulkan stres serta frustrasi (Dessler, 2017). Ketidakesesuaian penempatan juga dapat menghambat pengembangan potensi pegawai dan menghalangi mereka untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi (Mathis & Jackson, 2011).

Selain kesesuaian kemampuan, faktor lain dalam penempatan kerja yang memengaruhi kinerja adalah dukungan organisasi dan kejelasan peran. Organisasi yang menyediakan sumber daya yang memadai, pelatihan yang relevan, serta komunikasi yang efektif mengenai ekspektasi kinerja dan tanggung jawab pekerjaan akan membantu pegawai yang baru ditempatkan untuk lebih cepat beradaptasi dan berkinerja baik (Noe *et al.*, 2020). Kejelasan peran mengurangi ambiguitas dan memastikan bahwa pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka, sehingga mereka dapat fokus pada tugas-tugas yang relevan dan berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Hubungan antara penempatan kerja dan kinerja pegawai bersifat kausal dan saling memengaruhi. Penempatan yang tepat, yang mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dan minat individu dengan tuntutan pekerjaan, serta didukung oleh organisasi yang baik dan kejelasan peran, akan secara signifikan meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kemampuan pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian yang serius terhadap proses penempatan kerja sebagai salah satu strategi kunci dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan (Aguinis, 2014).

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Ikhsanuddin *et al.* (2024), Khaeratunlisa *et al.* (2025), Junizar & Hudalil (2025), dan Inrayani *et al.* (2024) yang menyimpulkan bahwa penempatan memiliki pengaruh yang signifikan dan berfungsi positif terhadap peningkatan kinerja

karyawan.

H1 : Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

Hubungan Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja Pegawai

Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui berbagai mekanisme psikologis dan motivasional. Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Model*) yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham (1976) menjelaskan bahwa dimensi-dimensi inti pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, memengaruhi kondisi psikologis kritis pegawai, yang pada gilirannya berdampak pada motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan akhirnya, kinerja. Pekerjaan yang kaya akan karakteristik-karakteristik ini cenderung menciptakan makna, tanggung jawab, dan pengetahuan tentang hasil kerja, yang mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik.

Variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas berkontribusi pada pengalaman bermakna dalam pekerjaan. Ketika pegawai menggunakan berbagai keterampilan, melihat hasil akhir dari pekerjaan mereka, dan memahami dampak positif pekerjaan mereka terhadap orang lain, mereka cenderung merasa pekerjaan mereka lebih penting dan berharga (Grant, 2021). Perasaan bermakna ini meningkatkan motivasi intrinsik, mendorong pegawai untuk lebih berinvestasi dalam pekerjaan mereka, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja mereka.

Otonomi, yaitu tingkat kebebasan dan diskresi yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, juga merupakan prediktor kuat kinerja. Pegawai yang memiliki otonomi lebih besar cenderung merasa lebih bertanggung jawab atas hasil kerja mereka dan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berinisiatif dan mencari cara yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas (Deci & Ryan, 2000). Otonomi memungkinkan pegawai untuk menggunakan penilaian mereka dan mengadaptasi metode kerja sesuai dengan situasi, yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja.

Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri memberikan informasi langsung kepada pegawai mengenai seberapa baik kinerja mereka. Umpan balik yang jelas dan tepat waktu memungkinkan pegawai untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, sehingga mereka dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja di masa depan (Kluger & DeNisi, 1996). Umpan balik yang positif juga dapat memperkuat perilaku kerja yang baik dan meningkatkan rasa kompetensi diri pegawai.

Karakteristik pekerjaan memainkan peran penting dalam membentuk kinerja pegawai. Pekerjaan yang dirancang dengan mempertimbangkan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik cenderung meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Organisasi yang memahami dan mampu mendesain pekerjaan dengan karakteristik yang memperkaya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memberdayakan, yang pada akhirnya mengarah pada kinerja pegawai yang lebih unggul (Robbins & Judge, 2017).

Beberapa hasil penelitian terdahulu seperti Angela & Chairael (2023), Pradifta *et al.* (2025), Senen *et al.* (2018), dan Raihan *et al.* (2024) menyebutkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2 : Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

Hubungan Tunjangan Kinerja dengan Kinerja Pegawai

Tunjangan kinerja, sebagai salah satu bentuk kompensasi variabel, secara teoritis memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai melalui mekanisme insentif. Ketika sebagian dari pendapatan seorang pegawai dikaitkan secara langsung dengan pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan, hal ini dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan upaya dan fokus pada tugas-tugas yang berkontribusi pada hasil yang diinginkan organisasi (Aguinis, 2014). Harapan untuk menerima imbalan finansial tambahan atas kinerja yang baik dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, lebih efisien, dan lebih efektif dalam mencapai tujuan-tujuan kinerja mereka.

Efektivitas tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh desain dan implementasi sistem tunjangan itu sendiri. Sistem yang transparan, adil, dan mudah dipahami oleh pegawai cenderung lebih berhasil dalam memotivasi. Kejelasan mengenai bagaimana kinerja diukur, target yang harus dicapai, dan bagaimana tunjangan kinerja dihitung dan didistribusikan sangat penting untuk membangun kepercayaan dan memastikan bahwa pegawai melihat adanya hubungan langsung antara usaha mereka dan imbalan yang mereka terima (Lawler, 1990). Jika sistem tunjangan kinerja dianggap tidak adil atau tidak jelas, potensi dampaknya terhadap motivasi dan kinerja dapat berkurang atau bahkan menjadi negatif.

Selain itu, besaran tunjangan kinerja juga memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Imbalan finansial yang dianggap signifikan oleh pegawai memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mendorong perilaku kerja yang diinginkan (Rynes *et al.*, 2004). Jika tunjangan kinerja dianggap terlalu kecil atau tidak sebanding dengan upaya yang dibutuhkan untuk mencapainya, pegawai mungkin tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka hanya demi tunjangan tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan nilai tunjangan kinerja dalam konteks pasar tenaga kerja dan persepsi nilai imbalan di kalangan pegawai mereka.

Dalam konteks sektor publik, termasuk di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan, tunjangan kinerja seringkali menjadi instrumen kebijakan untuk mendorong peningkatan kualitas pelayanan dan akuntabilitas kinerja aparatur sipil negara (ASN). Dengan mengaitkan sebagian penghasilan ASN dengan capaian kinerja individu dan unit kerja, pemerintah berupaya untuk menciptakan budaya kerja yang lebih berorientasi pada hasil dan memberikan insentif bagi pegawai yang berkinerja baik (Perry *et al.*, 2006). Namun, implementasi yang efektif memerlukan sistem penilaian kinerja yang objektif dan terukur, serta kejelasan mekanisme pemberian tunjangan.

Tunjangan kinerja memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui mekanisme insentif finansial. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada desain sistem yang transparan, adil, dan mudah dipahami, serta besaran tunjangan yang dianggap signifikan oleh pegawai. Dalam konteks sektor publik, tunjangan kinerja menjadi alat kebijakan untuk mendorong kinerja ASN, namun implementasinya memerlukan perhatian khusus terhadap objektivitas penilaian dan kejelasan mekanisme pemberian imbalan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Sebagaimana hasil penelitian terdahulu Suprianto *et al.* (2024), Baskoro *et al.* (2022), Pratama *et al.* (2025), dan Vitaloka *et al.* (2023) yang mengungkapkan bahwa tunjangan kinerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

Peran Tunjangan Kinerja dalam Memoderasi Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Pegawai

Tunjangan kinerja berpotensi signifikan dalam memoderasi, atau memperkuat atau

memperlemah, pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai. Penempatan kerja yang ideal, di mana pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan minat mereka (*person-job fit*), secara inheren cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Namun, tanpa adanya insentif eksternal yang jelas terkait dengan kinerja tersebut, potensi kinerja maksimal mungkin tidak terealisasi. Dalam konteks ini, tunjangan kinerja dapat bertindak sebagai moderator positif, memberikan dorongan tambahan bagi pegawai untuk berkinerja tinggi dalam posisi yang sesuai dengan mereka.

Ketika pegawai ditempatkan pada pekerjaan yang tepat dan mereka memahami bahwa kinerja yang baik akan dihargai secara finansial melalui tunjangan kinerja, motivasi mereka untuk berprestasi akan semakin meningkat (Gerhart *et al.*, 2019). Tunjangan kinerja di sini berfungsi sebagai insentif ekstrinsik yang melengkapi kepuasan intrinsik yang mungkin sudah mereka rasakan dari pekerjaan yang sesuai. Dengan adanya insentif yang jelas, pegawai akan lebih termotivasi untuk melampaui ekspektasi dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jika mereka hanya mengandalkan motivasi intrinsik dari kesesuaian pekerjaan semata.

Sebaliknya, tunjangan kinerja juga dapat memainkan peran ketika penempatan kerja kurang ideal. Meskipun seorang pegawai mungkin tidak ditempatkan pada posisi yang paling sesuai dengan keahlian atau minat mereka, adanya sistem tunjangan kinerja yang kuat dan adil dapat mendorong mereka untuk tetap berupaya memberikan kinerja yang terbaik (Eisenberger *et al.*, 2005). Dalam situasi ini, tunjangan kinerja dapat berfungsi sebagai kompensasi atas potensi kurangnya kepuasan intrinsik dari pekerjaan, memberikan insentif eksternal yang dapat memotivasi pegawai untuk mencapai target kinerja meskipun menghadapi tantangan akibat ketidaksesuaian penempatan.

Namun, penting untuk dicatat bahwa tunjangan kinerja kemungkinan akan lebih efektif sebagai moderator positif ketika penempatan kerja sudah sesuai. Dalam kasus penempatan yang sangat tidak sesuai, di mana pegawai secara fundamental tidak memiliki kemampuan atau minat untuk melakukan pekerjaan tersebut, tunjangan kinerja mungkin tidak cukup kuat untuk secara signifikan meningkatkan kinerja. Dalam situasi ekstrem seperti itu, upaya untuk meningkatkan *person-job fit* melalui pelatihan, rotasi pekerjaan, atau bahkan penempatan ulang mungkin lebih efektif dalam jangka panjang (Bretz & Judge, 1994).

Sebagai kesimpulan, tunjangan kinerja memiliki potensi yang signifikan untuk memoderasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai. Ketika penempatan kerja sesuai, tunjangan kinerja dapat memperkuat efek positifnya dengan memberikan insentif tambahan untuk berprestasi. Bahkan ketika penempatan kurang ideal, tunjangan kinerja dapat memberikan motivasi eksternal untuk mendorong kinerja, meskipun efektivitasnya mungkin terbatas jika ketidaksesuaiannya terlalu besar. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan desain sistem tunjangan kinerja yang selaras dengan strategi penempatan kerja untuk memaksimalkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Tunjangan ini memberikan insentif tambahan yang memperkuat dampak positif dari penempatan yang tepat terhadap kinerja. Sebaliknya, jika penempatan kurang ideal, adanya tunjangan kinerja berbasis hasil yang jelas dapat mendorong pegawai untuk tetap berusaha memberikan yang terbaik, meskipun mungkin menghadapi tantangan yang lebih besar akibat ketidaksesuaian penempatan (Al-Nsour *et al.*, 2021; Salleh *et al.*, 2020).

H4 : Tunjangan kinerja memoderasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

Peran Tunjangan Kinerja dalam Memoderasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai

Karakteristik pekerjaan, seperti otonomi, variasi tugas, dan signifikansi tugas, secara inheren memiliki potensi untuk memengaruhi motivasi intrinsik dan kinerja pegawai (Hackman & Oldham, 1976). Pekerjaan dengan karakteristik yang positif cenderung lebih menarik dan memuaskan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai. Namun, peran tunjangan kinerja sebagai insentif ekstrinsik dapat memoderasi hubungan ini, baik dengan memperkuat maupun memperlemah pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap hasil kerja.

Ketika suatu pekerjaan memiliki karakteristik yang sangat memotivasi, seperti tingkat otonomi dan tanggung jawab yang tinggi, adanya tunjangan kinerja yang jelas dan terkait dengan pencapaian tujuan kinerja dapat semakin memperkuat efek positif karakteristik pekerjaan tersebut (Deci & Ryan, 2000). Pegawai yang merasa pekerjaannya menarik dan juga dihargai secara finansial atas kinerja yang baik dalam pekerjaan tersebut akan memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi untuk melampaui ekspektasi. Dalam hal ini, tunjangan kinerja bertindak sebagai pelengkap yang meningkatkan dampak positif dari desain pekerjaan yang baik.

Sebaliknya, dalam situasi di mana pekerjaan memiliki karakteristik yang kurang ideal, seperti monoton atau kurang menantang, tunjangan kinerja dapat memainkan peran yang lebih signifikan dalam memotivasi pegawai. Meskipun kepuasan intrinsik dari pekerjaan mungkin rendah, adanya potensi untuk mendapatkan imbalan finansial yang menarik berdasarkan kinerja dapat mendorong pegawai untuk tetap produktif dan mencapai target yang ditetapkan (Eisenberger *et al.*, 2001). Dalam kasus ini, tunjangan kinerja dapat berfungsi sebagai kompensasi atas kurangnya motivasi intrinsik yang berasal dari pekerjaan itu sendiri.

Namun, penting untuk mempertimbangkan bahwa tunjangan kinerja mungkin tidak selalu menjadi moderator yang efektif dalam segala situasi. Jika karakteristik pekerjaan sangat negatif atau membuat pegawai merasa tidak kompeten, insentif finansial mungkin tidak cukup untuk mengatasi dampak demotivasi yang mendalam. Selain itu, fokus yang berlebihan pada insentif ekstrinsik tanpa memperhatikan desain pekerjaan yang mendasar dapat mengurangi motivasi intrinsik jangka panjang dan kepuasan kerja (Lepper *et al.*, 1973).

Sebagai kesimpulan, tunjangan kinerja dapat berperan sebagai moderator yang kompleks dalam hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kinerja pegawai. Dalam pekerjaan dengan karakteristik positif, tunjangan kinerja dapat memperkuat efek motivasi intrinsik. Dalam pekerjaan dengan karakteristik kurang ideal, tunjangan kinerja dapat memberikan motivasi ekstrinsik yang diperlukan untuk mendorong kinerja. Namun, organisasi perlu mempertimbangkan interaksi antara desain pekerjaan dan sistem penghargaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang secara keseluruhan memotivasi dan mendukung kinerja pegawai yang optimal.

Tunjangan kinerja dapat membantu mengurangi dampak negatif dari karakteristik pekerjaan yang kurang memuaskan terhadap kinerja pegawai. Namun, penting untuk dicatat bahwa ketergantungan yang berlebihan pada insentif ekstrinsik tanpa memperhatikan karakteristik pekerjaan yang mendasar dapat mengurangi motivasi jangka panjang dan kepuasan kerja (Imam *et al.*, 2023; Salleh *et al.*, 2020).

H5 : Tunjangan kinerja memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu Penempatan, Karakteristik Pekerjaan, Tunjangan Kinerja, dan Kinerja Pegawai. Populasi

penelitian ini yaitu seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan, yang berjumlah 124 orang. Dengan metode Slovin, diperoleh jumlah sampel sebesar 95 orang. Analisis penelitian ini dilakukan dengan metode adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item
1.	Penempatan (X1) Mathis & Jackson (2011)	1. Kesesuaian Kemampuan dengan Pekerjaan (X1.1)	1) Memiliki keterampilan teknis 2) Pendidikan dan pengalaman relevan
		2. Motivasi (X1.2)	1) Antusiasme dan semangat 2) Berinisiatif
		3. Dukungan Organisasi (X1.3)	1) Sumber daya yang cukup 2) Bantuan dan dukungan
		4. Desain Pekerjaan (X1.4)	1) Mengatur cara melaksanakan 2) Berbagai macam tugas
		5. Hubungan dengan Organisasi (X1.5)	1) Dihargai dan diperlakukan 2) Merasa bangga
2.	Karakteristik Pekerjaan (X2) Hackman & Oldham (1976)	1. Variasi Keterampilan (<i>Skill Variety</i>) (X2.1)	1) Berbagai macam kemampuan dan bakat 2) Tugas-tugas yang berbeda-beda
		2. Identitas Tugas (<i>Task Identity</i>) (X2.2)	1) Terlibat dalam keseluruhan proses 2) Hasil nyata dari pekerjaan
		3. Signifikansi Tugas (<i>Task Significance</i>) (X2.3)	1) Pekerjaan memberikan kontribusi 2) Dampak positif bagi organisasi
		4. Otonomi (<i>Autonomy</i>) (X2.4)	1) Memiliki kebebasan 2) Dapat mengatur jadwal kerja
		5. Umpan Balik dari Pekerjaan Itu Sendiri (<i>Feedback from</i>	1) Mengetahui seberapa baik kinerja

No.	Variabel	Indikator	Item
		<i>the Job Itself</i>) (X2.5)	2) Memberikan informasi langsung
3.	Tunjangan Kinerja (M) Perwali Kota Pasuruan No. 7 Tahun 2025	1. Disiplin Kerja (M1.1)	1) Hadir bekerja setiap hari 2) Tidak pernah terlambat datang 3) Tidak pernah tidak hadir 4) Selalu mengikuti apel pagi 5) Selalu mengisi daftar hadir
		2. Produktivitas Kerja (M1.2)	1) Berhasil menyelesaikan seluruh target 2) Mampu menyelesaikan tugas tambahan 3) Pekerjaan sesuai dengan standar kualitas 4) Selalu pengecekan ulang hasil pekerjaan 5) Tidak terdapat kesalahan
4.	Kinerja Pegawai (Y) Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019	1. Kuantitas (Y1.1)	1) Sesuai dengan target 2) Berusaha mencapai target
		2. Kualitas (Y1.2)	1) Penuh perhitungan 2) Sesuai dengan yang diharapkan
		3. Waktu (Y1.3)	1) Sesuai dengan waktu 2) Mempergunakan waktu semaksimal
		4. Biaya (Y1.4)	1) Alternatif pola kerja terbaik 2) Belajar dengan cepat
		5. Orientasi pelayanan (Y15)	1) Bertingkah laku sopan 2) Ramah dalam berkomunikasi
		6. Komitmen (Y1.6)	1) Mengutamakan kepentingan tugas

No.	Variabel	Indikator	Item
			2) Selalu bekerja keras
		7. Inisiatif kerja (Y1.7)	1) Memikul tanggung jawab 2) Mampu mengambil keputusan
		8. Kerjasama (Y1.8)	1) Mendengarkan pendapat rekan kerja 2) Bekerjasama dengan rekan
		9. Kepemimpinan (Y1.9)	1) Mampu memberikan bimbingan 2) Mampu menciptakan suasana kondusif

Sumber: Mathis & Jackson (2011), Hackman & Oldham (1976), Perwali Kota Pasuruan No. 7 Tahun 2025, Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2 Karakteristik Responden

1. No	2. Jenis Kelamin	3. Frekuensi	4. Persentase
5. Profil Jenis Kelamin			
6. 1	7. Laki-laki	8. 61	9. 64%
10. 2	11. Perempuan	12. 34	13. 36%
14. Total		15. 95	16. 100%
17. No	18. Usia	19. Frekuensi	20. Persentase
21. Profil Usia			
22. 1	23. < 30 tahun	24. 10	25. 11%
26. 2	27. 30 - 40 tahun	28. 37	29. 39%
30. 3	31. 41 - 50 tahun	32. 41	33. 43%
34. 4	35. > 50 tahun	36. 7	37. 7%
38. Total		39. 95	40. 100%
41. No	42. Pendidikan Terakhir	43. Frekuensi	44. Persentase
45. Profil Pendidikan Terakhir			
46. 1	47. SMP	48. 2	49. 2%
50. 2	51. SMA/SMK	52. 40	53. 42%
54. 3	55. Diploma (D1/D2/D3)	56. 15	57. 16%
58. 4	59. Sarjana (S1)	60. 36	61. 38%
62. 5	63. Magister (S2)	64. 2	65. 2%
66. 6	67. Doktor (S3)	68. 0	69. 0%
70. Total		71. 95	72. 100%
73. No	74. Masa Kerja	75. Frekuensi	76. Persentase
77. Profil Masa Kerja			

78. 1	79. < 5 tahun	80. 12	81. 13%
82. 2	83. > 5 - 10 tahun	84. 22	85. 23%
86. 3	87. > 11 - 20 tahun	88. 19	89. 20%
90. 4	91. > 21 - 30 tahun	92. 37	93. 39%
94. 5	95. > 30 tahun	96. 5	97. 5%
98. Total		99. 95	100. 100%

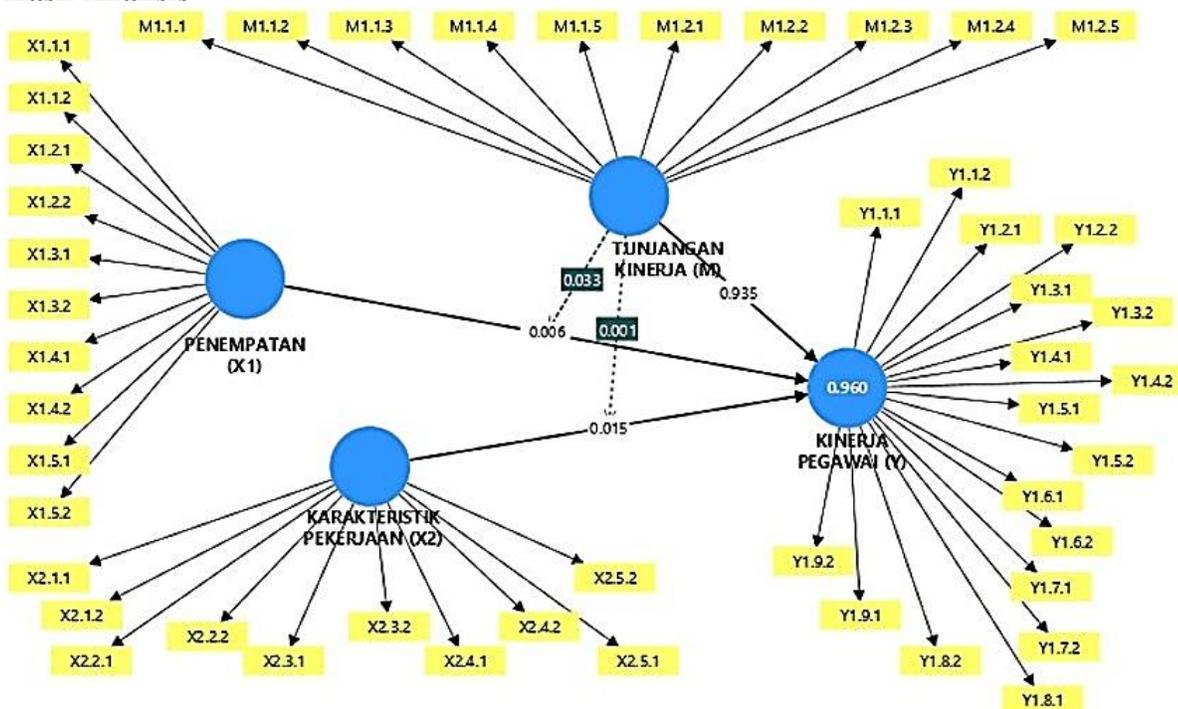
Sumber: Data primer diolah (2025)

Deskripsi Variabel

1. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Penempatan (X1) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kesesuaian Kemampuan dengan Pekerjaan (X1.1) adalah sebesar 4.18, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Motivasi (X1.2) adalah sebesar 4.24, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sangat tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Dukungan Organisasi (X1.3) adalah sebesar 4.24, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sangat tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Desain Pekerjaan (X1.4) adalah sebesar 3.80, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Hubungan dengan Organisasi (X1.5) adalah sebesar 4.16, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
2. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Karakteristik Pekerjaan (X2) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Variasi Keterampilan (*Skill Variety*) (X2.1) adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Identitas Tugas (*Task Identity*) (X2.2) adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Signifikansi Tugas (*Task Significance*) (X2.3) adalah sebesar 4.04, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Otonomi (*Autonomy*) (X2.4) adalah sebesar 4.15, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Umpan Balik dari Pekerjaan Itu Sendiri (*Feedback from the Job Itself*) (X2.5) adalah sebesar 4.02, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
3. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Tunjangan Kinerja (M) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Disiplin Kerja (M1.1) adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Produktivitas Kerja (M1.2) adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
4. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kinerja Pegawai (Y) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kuantitas (Y1.1) adalah sebesar 4.15, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kualitas (Y1.2) adalah sebesar 4.11 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

- c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Waktu (Y1.3) adalah sebesar 4.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Biaya (Y1.4) adalah sebesar 4.14, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Orientasi pelayanan (Y1.5) adalah sebesar 4.15, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- f) Nilai rata-rata skor untuk indikator Komitmen (Y1.6) adalah sebesar 4.15, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- g) Nilai rata-rata skor untuk indikator Inisiatif kerja (Y1.7) adalah sebesar 4.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- h) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kerjasama (Y1.8) adalah sebesar 4.10, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- i) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kepemimpinan (Y1.9) adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3 Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Kesimpulan
H1	Penempatan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	Diterima
H2	Karakteristik Pekerjaan (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	Diterima
H3	Tunjangan Kinerja (M) -> Kinerja Pegawai (Y)	Ditolak
H4	Penempatan (X1) -> Tunjangan Kinerja (M) -> Kinerja Pegawai (Y)	Diterima

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Kesimpulan
H5	Karakteristik Pekerjaan (X2) -> Tunjangan Kinerja (M) -> Kinerja Pegawai (Y)	Diterima

Sumber: Data diolah (2025)

Pembahasan

Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Pegawai

Secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Penempatan adalah sebesar 4.12, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tindakan menempatkan seseorang pada posisi pekerjaan tertentu dalam organisasi, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggunrejo Kota Pasuruan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Ikhsanuddin *et al.* (2024), Khaeratunisa *et al.* (2025), Junizar & Hudalil (2025), dan Inrayani *et al.* (2024) yang menyimpulkan bahwa penempatan memiliki pengaruh yang signifikan dan berfungsi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penempatan kerja, yang merujuk pada proses menempatkan seorang pegawai pada posisi atau jabatan tertentu dalam organisasi, memegang peranan krusial dalam membentuk tingkat kinerja yang dicapai. Kesesuaian antara kompetensi, minat, dan kepribadian pegawai dengan tuntutan pekerjaan akan secara langsung memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan akhirnya, produktivitas mereka. Ketika seorang individu ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya, mereka cenderung merasa lebih percaya diri dan kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini sejalan dengan teori *Person-Job Fit*, yang menyatakan bahwa kecocokan antara karakteristik individu dan pekerjaan akan menghasilkan hasil kerja yang lebih positif (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Lebih lanjut, penempatan kerja yang tepat juga berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa kemampuan mereka dihargai dan dimanfaatkan secara optimal, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja yang lebih baik, karena pegawai yang puas akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka (Judge *et al.*, 2001). Sebaliknya, penempatan yang tidak sesuai dapat menimbulkan frustrasi, demotivasi, dan bahkan stres, yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja secara keseluruhan.

Selain itu, penempatan kerja yang strategis juga memfasilitasi pengembangan karir pegawai. Ketika pegawai ditempatkan pada posisi yang menantang namun tetap sesuai dengan potensi mereka, mereka akan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru. Pengalaman yang diperoleh dari penempatan yang tepat dapat menjadi landasan yang kuat untuk kemajuan karir di masa depan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Organisasi yang mampu memberikan jalur karir yang jelas melalui penempatan kerja yang terencana cenderung memiliki pegawai dengan kinerja yang lebih berkelanjutan.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai

Secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Karakteristik Pekerjaan adalah sebesar 4.06, dan

berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa atribut-atribut intrinsik dari suatu pekerjaan yang memengaruhi bagaimana pekerjaan tersebut dipersepsikan, dialami, dan direspon oleh individu yang melaksanakannya, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Angela & Chairael (2023), Pradifta *et al.* (2025), Senen *et al.* (2018), dan Raihan *et al.* (2024) yang menyebutkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Karakteristik pekerjaan, yang mencakup berbagai aspek intrinsik dari tugas dan tanggung jawab yang diemban seorang pegawai, memainkan peran sentral dalam membentuk tingkat kinerja mereka. Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Model*) yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham (1976) mengidentifikasi lima dimensi inti pekerjaan yang secara signifikan memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja. Kelima dimensi tersebut adalah *skill variety* (ragam keterampilan), *task identity* (identitas tugas), *task significance* (signifikansi tugas), *autonomy* (otonomi), dan *feedback* (umpan balik). Ketika pekerjaan dirancang untuk memiliki tingkat yang tinggi dalam dimensi-dimensi ini, pegawai cenderung mengalami pekerjaan mereka sebagai lebih bermakna, bertanggung jawab, dan memiliki pengetahuan tentang hasil kerja mereka, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Lebih lanjut, *skill variety* mengacu pada sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan berbagai aktivitas dan keterampilan yang berbeda dalam pelaksanaannya. Pekerjaan yang menantang dan memungkinkan pegawai untuk menggunakan berbagai kemampuan mereka cenderung lebih menarik dan memotivasi. *Task identity* adalah sejauh mana pegawai terlibat dalam menyelesaikan keseluruhan bagian pekerjaan yang dapat diidentifikasi dari awal hingga akhir dengan hasil yang nyata. Ketika pegawai melihat kontribusi mereka secara utuh, rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap hasil kerja meningkat. *Task significance* berkaitan dengan dampak pekerjaan terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pekerjaan yang dianggap penting dan berdampak positif akan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai.

Dimensi *autonomy* mengacu pada tingkat kebebasan, kemandirian, dan diskresi yang dimiliki pegawai dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakannya. Otonomi yang tinggi memberikan rasa kontrol kepada pegawai atas pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Terakhir, *feedback* adalah sejauh mana pegawai menerima informasi yang jelas dan langsung tentang efektivitas kinerja mereka. Umpan balik yang konstruktif membantu pegawai untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta memberikan arahan untuk perbaikan kinerja di masa depan.

Penelitian telah secara konsisten menunjukkan bahwa pekerjaan dengan karakteristik yang kaya cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih besar, dan tingkat absensi serta turnover yang lebih rendah (Fried & Ferris, 1987). Ketika pegawai merasa tertantang, memiliki tanggung jawab yang jelas, melihat dampak positif dari pekerjaan mereka, memiliki otonomi dalam pelaksanaannya, dan menerima umpan balik yang relevan, mereka akan lebih termotivasi untuk berprestasi. Desain pekerjaan yang mempertimbangkan dimensi-dimensi

ini dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja individu dan tim dalam organisasi.

Namun, penting untuk diingat bahwa dampak karakteristik pekerjaan terhadap kinerja

Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai

Secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Tunjangan Kinerja adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tambahan penghasilan yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan dalam rangka memacu produktivitas kesejahteraan yang diberikan sesuai dengan kemampuan keuangan daerah, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Tunjangan kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggunrejo Kota Pasuruan. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Suprianto *et al.* (2024), Baskoro *et al.* (2022), Pratama *et al.* (2025), dan Vitaloka *et al.* (2023) yang mengungkapkan bahwa tunjangan kinerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai seringkali didasarkan pada pendapat bahwa motivasi intrinsik dan faktor-faktor non-moneter lainnya memainkan peran yang lebih dominan dalam mendorong kinerja. Menurut teori *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), motivasi intrinsik, yang berasal dari kepuasan dan minat internal terhadap pekerjaan itu sendiri, dianggap sebagai pendorong kinerja yang lebih kuat dan berkelanjutan dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik seperti imbalan finansial. Dalam pandangan ini, tunjangan kinerja mungkin hanya memiliki efek sementara atau bahkan dapat mengurangi motivasi intrinsik jika dianggap sebagai bentuk kontrol eksternal.

Lebih lanjut, beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi finansial dan kinerja tidak selalu linear atau positif. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Kohn (1993) berpendapat bahwa fokus yang berlebihan pada insentif finansial dapat merusak kualitas kerja, kreativitas, dan kolaborasi. Ketika pegawai terlalu fokus pada perolehan bonus atau tunjangan kinerja, mereka mungkin cenderung mengambil jalan pintas, menghindari risiko, atau bahkan terlibat dalam perilaku yang tidak etis demi mencapai target kinerja yang ditetapkan untuk mendapatkan imbalan finansial. Dalam konteks ini, tunjangan kinerja justru dapat memiliki dampak negatif terhadap kinerja jangka panjang dan budaya organisasi.

Selain itu, efektivitas tunjangan kinerja juga sangat bergantung pada desain dan implementasinya. Jika sistem tunjangan kinerja dianggap tidak adil, tidak transparan, atau tidak relevan dengan kontribusi individu, maka tunjangan tersebut kemungkinan besar tidak akan memotivasi pegawai. Persepsi ketidakadilan dalam sistem kompensasi dapat menimbulkan ketidakpuasan, demotivasi, dan bahkan konflik di antara pegawai, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja secara keseluruhan (Adams, 1963). Oleh karena itu, tanpa adanya sistem evaluasi kinerja yang objektif dan transparan, serta kriteria pemberian tunjangan yang jelas dan adil, tunjangan kinerja berpotensi menjadi sumber masalah daripada pendorong kinerja.

Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Tunjangan Kinerja

Secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Penempatan adalah sebesar 4.12, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tindakan menempatkan seseorang pada posisi pekerjaan tertentu dalam

organisasi, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Tunjangan Kinerja adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tambahan penghasilan yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan dalam rangka memacu produktivitas kesejahteraan yang diberikan sesuai dengan kemampuan keuangan daerah, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Tunjangan kinerja memoderasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hasil uji hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian Al-Nsour *et al.* (2021), Salleh *et al.* (2020) yang menyebutkan bahwa tunjangan kinerja memoderasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji hipotesis yang menyimpulkan bahwa tunjangan kinerja memoderasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai berakar pada pemahaman bahwa imbalan finansial dapat memperkuat atau melemahkan dampak dari kesesuaian antara pegawai dan pekerjaannya. Ketika seorang pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan, minat, dan kepribadian mereka (penempatan kerja yang efektif), tunjangan kinerja yang menarik dapat bertindak sebagai katalisator yang meningkatkan motivasi dan mendorong mereka untuk berkinerja lebih baik. Dalam konteks ini, tunjangan kinerja menjadi insentif ekstrinsik yang melengkapi kepuasan intrinsik yang mungkin timbul dari pekerjaan yang sesuai, sehingga menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan jika hanya mengandalkan penempatan kerja yang baik saja.

Sebaliknya, ketika seorang pegawai ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kemampuan atau preferensi mereka (penempatan kerja yang tidak efektif), keberadaan tunjangan kinerja yang besar mungkin tidak cukup untuk secara signifikan meningkatkan kinerja. Meskipun insentif finansial dapat memberikan motivasi jangka pendek, ketidaksesuaian antara pegawai dan pekerjaan dapat menyebabkan frustrasi, stres, dan kurangnya keterlibatan jangka panjang. Dalam situasi ini, tunjangan kinerja mungkin hanya menjadi "perban" sementara yang tidak mengatasi akar permasalahan, yaitu ketidaksesuaian penempatan kerja. Bahkan, dalam beberapa kasus, fokus yang berlebihan pada imbalan finansial dalam pekerjaan yang tidak disukai dapat mengurangi motivasi intrinsik dan kepuasan kerja secara keseluruhan (Deci & Ryan, 2000).

Teori ekspektansi (Vroom, 1964) dapat memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana tunjangan kinerja memoderasi pengaruh penempatan kerja. Teori ini menyatakan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh ekspektasi mereka terhadap hasil dari upaya mereka. Ketika seorang pegawai ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dan mereka percaya bahwa kinerja yang baik akan dihargai dengan tunjangan yang signifikan, maka motivasi dan upaya mereka cenderung meningkat. Namun, jika penempatan kerja tidak sesuai, pegawai mungkin tidak melihat adanya hubungan yang jelas antara upaya mereka dan hasil yang diinginkan, bahkan jika ada tunjangan kinerja yang menarik. Dalam hal ini, tunjangan kinerja kehilangan potensinya untuk memotivasi.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Tunjangan Kinerja

Secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Karakteristik Pekerjaan adalah sebesar 4.06, dan

berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa atribut-atribut intrinsik dari suatu pekerjaan yang memengaruhi bagaimana pekerjaan tersebut dipersepsikan, dialami, dan direspon oleh individu yang melaksanakannya, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Tunjangan Kinerja adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tambahan penghasilan yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan dalam rangka memacu produktivitas kesejahteraan yang diberikan sesuai dengan kemampuan keuangan daerah, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Tunjangan kinerja memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hasil uji hipotesis tersebut sesuai dengan hasil penelitian Imam *et al.* (2023), Salleh *et al.* (2020) yang menyebutkan tunjangan kinerja memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis mengungkapkan bahwa tunjangan kinerja memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai bertumpu pada bagaimana insentif finansial dapat memperkuat atau mengurangi dampak dari aspek-aspek intrinsik pekerjaan terhadap motivasi dan kinerja. Ketika suatu pekerjaan memiliki karakteristik yang kaya, seperti variasi keterampilan yang tinggi, identitas tugas yang jelas, signifikansi tugas yang besar, otonomi yang memadai, dan umpan balik yang konstruktif (seperti yang dijelaskan dalam Model Karakteristik Pekerjaan oleh Hackman & Oldham, 1976), tunjangan kinerja yang menarik dapat bertindak sebagai penguat yang signifikan. Dalam situasi ini, pegawai yang merasa pekerjaannya menantang dan bermakna akan semakin termotivasi untuk berkinerja tinggi ketika kinerja tersebut juga dihargai secara finansial.

Sebaliknya, ketika suatu pekerjaan memiliki karakteristik yang kurang menarik atau memotivasi (misalnya, monoton, tidak signifikan, atau kurang otonomi), keberadaan tunjangan kinerja yang besar mungkin tidak sepenuhnya mengatasi dampak negatif dari karakteristik pekerjaan tersebut. Meskipun insentif finansial dapat memberikan dorongan ekstrinsik, rasa kurangnya kepuasan intrinsik dari pekerjaan itu sendiri dapat menghambat motivasi jangka panjang dan kinerja yang berkelanjutan. Pegawai mungkin merasa terpaksa untuk berkinerja demi mendapatkan tunjangan, tetapi tanpa adanya keterlibatan dan minat yang tulus terhadap pekerjaan, kualitas dan inovasi dalam kinerja dapat terhambat (Kohn, 1993).

Teori motivasi dua faktor dari Herzberg (1966) juga relevan dalam konteks ini. Teori ini membedakan antara faktor "*higiene*" (seperti gaji dan tunjangan) yang dapat mencegah ketidakpuasan tetapi tidak selalu memotivasi, dan faktor "*motivator*" (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) yang secara intrinsik mendorong kinerja. Dalam kerangka ini, tunjangan kinerja dapat dianggap sebagai faktor *higiene*. Keberadaannya yang memadai mungkin penting untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi dampaknya terhadap motivasi dan kinerja akan lebih kuat ketika dikombinasikan dengan pekerjaan yang kaya akan faktor-faktor *motivator*.

Implikasi Teoritis

Kesimpulan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Pertama, hasil yang mengkonfirmasi pengaruh positif penempatan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja memperkuat validitas Model Kesesuaian Orang-Pekerjaan

(*Person-Job Fit*) dan Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Model*). Penelitian ini menambah bukti empiris bahwa kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan serta desain pekerjaan yang kaya akan dimensi-dimensi intrinsik berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja.

Kedua, temuan bahwa tunjangan kinerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai menantang asumsi tradisional bahwa insentif finansial adalah pendorong utama kinerja. Hasil ini mendukung perspektif teori motivasi intrinsik, seperti Teori Determinasi Diri (*Self-Determination Theory*), yang menekankan pentingnya kepuasan dan minat internal dalam memotivasi perilaku kerja. Penelitian ini menyarankan bahwa faktor-faktor non-moneter mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam mendorong kinerja pegawai.

Ketiga, temuan bahwa tunjangan kinerja memoderasi pengaruh penempatan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja memberikan pemahaman yang lebih nuanced tentang peran insentif finansial. Hasil ini mengindikasikan bahwa tunjangan kinerja dapat bertindak sebagai penguat atau pelemah dampak dari faktor-faktor kontekstual pekerjaan terhadap kinerja. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya pemahaman kita tentang interaksi antara motivasi ekstrinsik (tunjangan kinerja) dan faktor-faktor intrinsik (penempatan kerja dan karakteristik pekerjaan) dalam memengaruhi hasil kerja. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model integratif yang lebih komprehensif untuk menjelaskan dinamika interaksi ini.

Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari penelitian ini sangat relevan bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia dan pengambil kebijakan organisasi. Pertama, organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap proses penempatan kerja. Upaya untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi, minat, dan kepribadian calon pegawai dengan persyaratan pekerjaan akan berdampak positif pada kinerja mereka. Penggunaan asesmen yang komprehensif dan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pekerjaan menjadi krusial dalam proses ini.

Kedua, organisasi perlu berinvestasi dalam mendesain pekerjaan yang menarik dan memotivasi. Penerapan prinsip-prinsip Model Karakteristik Pekerjaan, seperti memberikan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Desain pekerjaan yang baik dapat menjadi fondasi yang kuat untuk kinerja yang berkelanjutan.

Ketiga, temuan bahwa tunjangan kinerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan mengimplikasikan bahwa organisasi perlu meninjau kembali strategi kompensasi mereka. Fokus yang berlebihan pada insentif finansial tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain mungkin tidak efektif dalam meningkatkan kinerja. Organisasi perlu mempertimbangkan kombinasi antara kompensasi finansial dan non-finansial, dengan penekanan pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik, seperti peluang pengembangan karir, pengakuan, dan budaya kerja yang positif.

Keempat, peran tunjangan kinerja sebagai moderator menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan sistem kompensasi dengan praktik manajemen sumber daya manusia lainnya. Tunjangan kinerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja ketika diberikan kepada pegawai yang ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dan memiliki karakteristik yang memotivasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem tunjangan kinerja selaras dengan strategi penempatan kerja dan desain pekerjaan

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini, seperti penelitian lainnya, memiliki beberapa keterbatasan yang perlu

dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasilnya. Pertama, metodologi penelitian yang digunakan mungkin memiliki batasan dalam menarik kesimpulan kausal yang kuat. Desain penelitian *cross-sectional*, misalnya, hanya dapat menunjukkan hubungan korelasional antara variabel-variabel yang diteliti, bukan hubungan sebab-akibat. Penelitian longitudinal atau eksperimental mungkin diperlukan untuk menguji kausalitas dengan lebih kuat.

Kedua, konteks penelitian (misalnya, industri, ukuran organisasi, budaya organisasi) dapat memengaruhi hasil penelitian. Temuan dari satu konteks mungkin tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke konteks lain. Penelitian di berbagai jenis organisasi dan industri akan memperkaya pemahaman kita tentang pengaruh penempatan kerja, karakteristik pekerjaan, dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

Ketiga, pengukuran variabel-variabel penelitian juga dapat menjadi keterbatasan. Keandalan dan validitas instrumen pengukuran yang digunakan untuk mengukur penempatan kerja, karakteristik pekerjaan, tunjangan kinerja, dan kinerja pegawai dapat memengaruhi hasil penelitian. Penggunaan ukuran yang lebih objektif dan valid dapat meningkatkan kualitas penelitian di masa depan.

Keempat, penelitian ini mungkin tidak mempertimbangkan variabel-variabel moderasi atau mediasi lain yang juga dapat memengaruhi hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, dan karakteristik individu pegawai (misalnya, kepribadian, nilai-nilai) juga dapat memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja dan bagaimana tunjangan kinerja berinteraksi dengan penempatan kerja dan karakteristik pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adams, J. S. (1963). Toward a theory of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- [2] Aguinis, H. (2014). *Performance Management* (3rd ed.). London: Pearson Education.
- [3] Al-Nsour, M. S., Rawashdeh, A. M. A., Herzallah, F. A., & Alzgoul, M. (2021). The impact of job placement on employee performance with the moderating role of perceived organizational support. *Management Science Letters*, 11(1), 1-12.
- [4] Angela, N., & Chairael, L. (2023). The Influence of Individual and Job Characteristics on Employee Performance in The Forestry Service of West Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 3(6), 2017-2029.
- [5] Baskoro, H., Vilantika, E., Sukaris., & Sukaris, N. (2022). Performance Allowance Factors on the Performance of ASN Employees at Health CenterX in Gresik. *IRJ: Innovation Research Journal*, 3(2), 124-130.
- [6] Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2010). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (6th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- [7] Bretz, R. D., Jr., & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the attraction-selection-attrition hypothesis. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 32-54.
- [8] Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- [9] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- [10] Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- [11] Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Armeli, S. (2001). Affective reactions to organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 79-105.

- [12] Eisenberger, R., Rhoades, L., & Shanock, L. (2005). Perceived organizational support: Contributions to perceived supervisor support, leader-member exchange, and organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 643-656.
- [13] Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- [14] Gerhart, B., Rynes, S. L., & Trevor, C. O. (2019). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications* (4th ed.). SAGE Publications.
- [15] Grant, A. M. (2021). Rethinking the job: How work redesign can improve jobs, organizations, and societies. *Academy of Management Perspectives*, 35(3), 420-441.
- [16] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- [17] Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- [18] Ikhsanuddin., Shabri., & Sofyan. (2024). The Influence of Selection, Talent Management, and Employee Placement on Employee Performance and its Impact on the Performance of Pt Pupuk Iskandar Muda Aceh. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(3), 6014-6024.
- [19] Imam, M. H., Shahzad, A., Raza, A., & Tariq, M. (2023). High-performance work system and employee outcomes: The roles of psychological empowerment and compensation. *Journal of Management & Organization*, 29(6), 1329-1348.
- [20] Inrayani., Jam'an, A., & Rizal, S. (2024). The Influence of Placement, Workload, and Communication Skills on Employee Performance at BPJS Ketenagakerjaan in Makassar City. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(9), 7722-7735.
- [21] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of antecedents and correlates. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- [22] Junizar., & Hudalil, A. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah. *Innovative Business Management Journal*, 1(2), 105-112.
- [23] Khaeratulnisa, I., Rusydi, M., & Harrang, A. (2025). The Effect of Recruitment, Placement and Motivation on Employee Performance at Pdam Tirta Jeneberang, Gowa Regency. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(3), 2744-2755.
- [24] Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- [25] Kohn, A. (1993). Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes. Houghton Mifflin.
- [26] Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- [27] Lawler, E. E., III. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. Jossey-Bass.
- [28] Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137.
- [29] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.

- [30] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- [31] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [32] Peraturan Wali Kota Pasuruan Nomor 7 Tahun 2025 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan.
- [33] Perry, J. L., Mesch, D. J., & Paarlberg, L. E. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- [34] Pradifita, R. M., Absah, Y., & Fawzee, B. K. (2025). Analysis of Skill Upgrade, Social Support and Job Characteristics on Employee Performance with Job Satisfaction as A Moderation Variable in Hampan Perak Health Center. *Journal of Business Management*, 2(3), 2025, 82-87.
- [35] Pratama, A. P. D., Hadiwijaya, D., & Marzuki, I., & Muljadi. (2025). The Effect of Performance Allowances, Organizational Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Improvement in The University of Muhammadiyah Tangerang. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(3), 2959-2978.
- [36] Raihan, A., Agustin, W., & Septayuda, I. (2024). The Influence of Job Characteristics and Job Satisfaction on Employee Performance in Plantation Companies. *International Journal of Finance Research (IJFR)*, 5(3), 286-297.
- [37] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- [38] Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). Pay for performance: What do we know and where do we need to go? In R. L. Heneman & M. L. Tansky (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 23, pp. 85-157). Elsevier Science/JAI Press.
- [39] Salleh, N. M., Said, R. M., & Fuzi, S. F. S. (2020). The mediating effect of motivation on the relationship between compensation and job performance in the Malaysian public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6), 589-606.
- [40] Senen, S. H., Masharyono, M., & Edisa, N. (2018). The Effect of Job Characteristics to Employee's Performance: A Case Study on Employees at Interior Industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 117, 227-232.
- [41] Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2013). *Human Resource Management* (16th ed.). South-Western Cengage Learning.
- [42] Suprianto., Suci, R., & Jamaluddin. (2024). The Influence of Performance Allowances on Employee Work Performance at the Makassar State Administrative Court. *International Journal of Administration and Education (IJAE)*, 1(1), 10-20.
- [43] Vitaloka, Y., Meutia., & Hidayah, Z. (2023). Analysis of the Influence of Work Discipline, Performance Allowances, Work Conflict and Workload on Employee Performance at the Balai of The Ministry of Public Works and Public Housing Jayapura Region. *Journal of Social Research*, 2(11), 3976- 3987.
- [44] Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- [45] Werther, W. B., Jr., & Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management* (5th ed.). McGraw-Hill.

526

JEMBA

Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi

Vol.4, No.4, Juli 2025

HALAMAN INI SENGAJA DI KOSONGKAN