

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

Kajian teoretis berfokus pada penjelasan konsep dan teori yang relevan dengan penelitian ini. Kajian teori pada penelitian ini yaitu Motivasi Pelayanan Publik, Insentif, Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Kinerja Karyawan ASN. Kembali diulas bahwa MSDM menurut Dessler dipahami sebagai rangkaian praktik pengelolaan sumber daya manusia yang saling terhubung dan dijalankan secara konsisten. Pendekatan ini memberikan landasan konseptual yang jelas dalam memahami peran MSDM sebagai faktor penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan di dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen organisasi yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai pelaksana utama kegiatan organisasi. Menurut Dessler, MSDM dipahami sebagai seperangkat kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan bagaimana organisasi merekrut, mengembangkan, menilai, memberikan imbalan, serta mengelola hubungan kerja karyawan. Melalui pengelolaan tersebut, organisasi diharapkan mampu memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Dessler memandang MSDM sebagai suatu sistem yang terintegrasi, di mana setiap praktik pengelolaan sumber daya manusia saling berkaitan satu sama lain. Artinya, efektivitas MSDM tidak ditentukan oleh satu praktik tertentu, melainkan oleh konsistensi dan keselarasan antarpraktik yang diterapkan dalam organisasi. Pendekatan ini menempatkan MSDM bukan hanya

sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai bagian penting dalam pengelolaan organisasi secara keseluruhan (Dessler, 2019).

Praktik MSDM menurut Dessler dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bidang utama. Pertama, pengadaan dan pengelolaan tenaga kerja, yang mencakup perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, serta penempatan karyawan. Praktik ini bertujuan memastikan bahwa organisasi memperoleh individu yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan karakteristik organisasi.

Kedua, pelatihan dan pengembangan, yang diarahkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Pelatihan diberikan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan difokuskan pada kesiapan karyawan dalam menghadapi tanggung jawab dan peran yang lebih luas di masa depan.

Ketiga, manajemen kinerja, yang berkaitan dengan penetapan standar kerja, penilaian kinerja, serta pemberian umpan balik kepada karyawan. Manajemen kinerja berperan dalam memastikan bahwa kinerja individu selaras dengan tujuan organisasi serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan dan penghargaan karyawan.

Keempat, kompensasi dan tunjangan, yang mencakup pemberian gaji, insentif, dan berbagai bentuk imbalan lainnya. Sistem kompensasi dirancang sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan sekaligus sebagai sarana untuk menciptakan rasa keadilan dalam hubungan kerja.

Kelima, hubungan kerja, yang berfokus pada pengelolaan interaksi antara karyawan dan organisasi. Praktik ini mencakup komunikasi kerja, penegakan

disiplin, serta penyelesaian permasalahan hubungan kerja guna menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Keenam, keselamatan dan kesehatan kerja, yang berkaitan dengan upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Aspek ini penting untuk melindungi karyawan dari risiko kerja serta mendukung keberlangsungan kinerja organisasi.

Berdasarkan pengelompokan praktik MSDM menurut Dessler, variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini dapat dipahami berada dalam kategori praktik MSDM yang relevan. Motivasi Pelayanan Publik ditempatkan dalam konteks praktik manajemen kinerja. Penempatan ini didasarkan pada pemahaman bahwa Motivasi Pelayanan Publik tercermin dalam orientasi dan perilaku kerja pegawai, seperti komitmen terhadap kepentingan publik, kesediaan memberikan pelayanan yang berkualitas, serta tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Orientasi perilaku tersebut menjadi aspek yang dapat diamati dan dinilai dalam proses manajemen kinerja, tanpa memposisikan Motivasi Pelayanan Publik sebagai fungsi MSDM tersendiri. Dengan demikian, Motivasi Pelayanan Publik dipahami sebagai variabel nilai yang relevan untuk dianalisis dalam kerangka MSDM, khususnya dalam kaitannya dengan pengelolaan dan penilaian kinerja pegawai sektor publik. Insentif termasuk dalam praktik kompensasi dan tunjangan yang digunakan organisasi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi pegawai. Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi berkaitan dengan praktik hubungan kerja, khususnya dalam bagaimana kebijakan, prosedur, dan perlakuan organisasi dijalankan serta dipersepsikan oleh pegawai. Adapun kinerja karyawan ASN

dipahami sebagai hasil dari keseluruhan praktik MSDM yang diterapkan secara terpadu dalam organisasi.

2.1.1 Motivasi Pelayanan Publik

Motivasi Pelayanan Publik merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk bekerja dalam sektor publik dengan tujuan memberikan manfaat bagi masyarakat dan kepentingan umum.

2.1.1.1 Definisi Motivasi Pelayanan Publik

Motivasi Pelayanan Publik atau *Public Service Motivation* pertama kali diperkenalkan oleh Perry dan Wise sebagai disposisi individu yang mendorong mereka untuk merespons motif-motif khas dalam institusi publik (Perry, 1996). Seiring berkembangnya penelitian, pemahaman mengenai Motivasi Pelayanan Publik mengalami perluasan (Christensen et al., 2017). Menunjukkan bahwa Motivasi Pelayanan Publik tidak hanya bersifat predisposisi bawaan, tetapi juga merupakan orientasi yang dibentuk oleh pengalaman kerja, identitas profesional, dan lingkungan organisasi. Perkembangan terbaru diberikan oleh Homberg dan Costello yang memperluas konsep PSM secara signifikan (Homberg & Costello, 2019). Mereka mendefinisikan Motivasi Pelayanan Publik sebagai orientasi motivasional pro sosial yang didasarkan pada keinginan untuk berkontribusi kepada masyarakat melalui tindakan bermakna, dan menegaskan bahwa ekspresinya tidak terbatas pada birokrasi publik. Dalam buku karya (Noe et al., 2021) mengadopsi dan mengintegrasikan teori Motivasi Pelayanan Publik dari ahli utama Perry dengan fokus pada aplikasi praktis dalam HRM sebagai konsep motivasi intrinsik yang relevan untuk karyawan di sektor publik atau organisasi yang berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Motivasi Pelayanan Publik secara keseluruhan dapat dipahami sebagai dorongan motivasional yang berorientasi pada kontribusi terhadap kepentingan publik dan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan berbagai pandangan yang telah dikemukakan, Motivasi Pelayanan Publik dalam konteks penelitian ini dipahami sebagai motivasi intrinsik berupa dorongan moral, psikologis, dan sosial yang berakar pada nilai-nilai pelayanan publik. Dorongan ini mendorong aparatur sipil negara untuk tetap berkomitmen memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, melampaui kepentingan pribadi, serta menunjukkan ketangguhan dan dedikasi kerja yang tinggi meskipun dihadapkan pada tekanan kerja dan perubahan lingkungan organisasi.

2.1.1.2 Sifat Motivasi Pelayanan Publik

Homberg & Costello menjelaskan bahwa Motivasi Pelayanan Publik memiliki sifat yang bersifat ganda, yaitu sebagai *baseline PSM (trait-like)* dan *dynamic PSM (state-like)*. Pemahaman ini merupakan perkembangan dari teori klasik Perry yang dulu menekankan PSM sebagai disposisi bawaan (Homberg & Costello, 2019).

1. Baseline PSM (Trait-Like)

Baseline Public Service Motivation menggambarkan aspek Motivasi Pelayanan Publik yang bersifat lebih menetap, karena terbentuk dari pengalaman hidup awal seperti nilai keluarga, pendidikan, serta proses sosialisasi moral yang dialami individu sejak kecil. Pada tahap ini, motivasi pelayanan publik dipandang sebagai bagian dari identitas diri dan orientasi nilai yang relatif stabil. Individu yang tumbuh dalam lingkungan yang menekankan kepedulian terhadap masyarakat atau nilai-nilai prososial

cenderung memiliki tingkat Motivasi Pelayanan Publik dasar yang lebih tinggi. Sifat *trait-like* ini menjelaskan mengapa sebagian orang secara konsisten tertarik pada aktivitas pelayanan publik atau pekerjaan yang berorientasi sosial bahkan sebelum mereka memasuki dunia organisasi.

2. *Dynamic PSM (State-Like)*

Dynamic PSM dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti bagaimana pemimpin mencontohkan nilai pelayanan publik, bagaimana budaya kerja mendukung perilaku pro sosial, serta sejauh mana pekerjaan memberikan makna bagi individu. Pengalaman kerja yang positif, lingkungan yang etis, dan iklim organisasi yang selaras dengan nilai publik dapat memperkuat motivasi pelayanan, sedangkan tekanan birokrasi, ketidakselarasan nilai, dan kondisi kerja yang tidak mendukung dapat menurunkannya. Komponen *state-like* ini menunjukkan bahwa organisasi dapat berperan besar dalam memperkuat atau bahkan melemahkan dorongan pelayanan publik seseorang.

3. Motivasi yang Bersifat Ganda (*Trait & State*)

Motivasi Pelayanan Publik dipahami sebagai motivasi yang memiliki sifat ganda. Di satu sisi, ia berakar pada orientasi nilai yang relatif stabil dan menjadi bagian dari identitas pro sosial individu. Namun di sisi lain, motivasi ini juga bersifat plastis dan dapat berkembang atau berubah mengikuti pengalaman kerja dan konteks organisasi. Pemahaman ganda ini menempatkan PSM sebagai konstruk yang kompleks: cukup stabil untuk membentuk kecenderungan jangka panjang terhadap pelayanan publik, namun tetap sensitif terhadap pengaruh lingkungan kerja dan interaksi sosial yang terjadi dalam organisasi.

2.1.1.3 Regulasi Motivasi dalam Motivasi Pelayanan Publik

Motivasi Pelayanan Publik berasal dari akan *Self-Determination Theory* (SDT) berupa kerangka motivasi yang menjelaskan bahwa motivasi terbentuk secara bertahap, mulai dari motivasi yang sepenuhnya dipengaruhi oleh faktor luar hingga motivasi yang muncul atas kemauan diri sendiri. Dalam SDT, tahapan ini dikenal sebagai tingkatan regulasi, yaitu jenis-jenis pengaturan motivasi yang menjelaskan alasan seseorang bertindak (Homberg & Costello, 2019). Tahapan tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. *External Regulation*

Bentuk pertama adalah *external regulation*, yaitu kondisi ketika individu menjalankan suatu perilaku semata-mata karena adanya tekanan dari luar diri, seperti imbalan, hukuman, atau tuntutan eksternal lainnya. Pada level ini, motivasi bersifat sepenuhnya terkendali dan tidak mencerminkan nilai atau preferensi pribadi. Dalam konteks pelayanan publik, motivasi pada tingkat *external regulation* biasanya tidak terkait dengan PSM, karena perilaku pegawai lebih didorong oleh insentif material atau kepatuhan formal.

2. *Introjected Regulation*

Introjected regulation menggambarkan situasi ketika sumber penggerak perilaku telah berpindah dari tekanan eksternal ke tekanan internal, seperti rasa bersalah, kecemasan, atau kebutuhan untuk mempertahankan harga diri. Meskipun regulasi ini menunjukkan adanya proses internalisasi, motivasinya tetap bersifat terkontrol karena tindakan dilakukan untuk menghindari ketidaknyamanan psikologis. Regulasi ini masih belum selaras dengan nilai

pribadi, sehingga kontribusinya terhadap Motivasi Pelayanan Publik tetap terbatas.

3. *Identified Regulation*

Pada tahap ini, individu mulai mengakui dan menerima bahwa suatu aktivitas memiliki nilai dan penting bagi dirinya. Perilaku dilakukan karena individu percaya bahwa tindakan tersebut memiliki relevansi dan makna pribadi. Dalam konteks PSM, *identified regulation* menjadi sangat penting karena pegawai publik mulai melihat pelayanan kepada masyarakat sebagai sesuatu yang bernilai bagi dirinya, bukan sekadar kewajiban kerja.

4. *Integrated Regulation*

Regulasi keempat adalah *integrated regulation*, yaitu tingkat internalisasi tertinggi dalam regulasi motivasi ekstrinsik. Pada tahap ini, nilai atau tujuan dari suatu perilaku telah sepenuhnya diintegrasikan dengan identitas diri individu. Perilaku dilakukan karena individu merasa bahwa aktivitas tersebut merupakan bagian dari siapa dirinya. Dalam kaitannya dengan PSM, *integrated regulation* sangat relevan karena pegawai publik yang berada pada tahap ini melihat pelayanan publik sebagai bagian dari nilai dan jati diri secara mendalam. Motivasi yang berasal dari regulasi ini bersifat sangat otonom dan selaras dengan konsep PSM, yang memang menekankan orientasi nilai dan panggilan moral dalam bekerja.

2.1.1.4 Dimensi Pengukuran Motivasi Pelayanan Publik

Dalam bukunya Homberg, dimensi Motivasi Pelayanan Publik mengadaptasi dari sumber utamanya yaitu menurut Perry. Dimensi Motivasi

Pelayanan Publik menurut terdiri atas empat bagian utama (Homberg & Costello, 2019), yaitu:

a. Attraction to Public Policy Making

Dimensi ini merepresentasikan dorongan rasional individu untuk berpartisipasi dalam proses perumusan kebijakan publik. Pegawai dengan motivasi tinggi pada aspek ini cenderung memiliki minat besar pada isu-isu publik serta terdorong untuk memengaruhi keputusan strategis yang berdampak luas pada masyarakat. Dalam praktiknya, mereka tidak hanya menjalankan aturan, tetapi juga ingin berkontribusi pada arah kebijakan.

b. Commitment to the Public Interest / Civic Duty

Dimensi ini menekankan kewajiban moral untuk menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada *civic duty* akan menganggap pelayanan masyarakat sebagai tanggung jawab moral, bukan sekadar kewajiban pekerjaan. Nilai ini mendorong perilaku kerja yang transparan, akuntabel, serta berorientasi pada keadilan sosial.

c. Compassion

Compassion menekankan aspek emosional berupa empati, kepedulian, dan sensitivitas sosial. Pegawai dengan *compassion* tinggi terdorong membantu masyarakat yang membutuhkan, khususnya kelompok rentan. Dalam sektor kesehatan, *compassion* tercermin dalam kesediaan tenaga medis untuk memberikan pelayanan dengan sabar dan penuh perhatian, bahkan ketika menghadapi keterbatasan fasilitas.

d. *Self-Sacrifice*

Dimensi ini merujuk pada kesediaan pegawai untuk mengorbankan kepentingan pribadi, baik berupa waktu, energi, maupun materi, demi kepentingan publik. *Self-sacrifice* menjadi bentuk pengabdian yang tulus dan sering kali menjadi penentu keberlanjutan pelayanan publik yang bersifat esensial.

2.1.2 Insentif

Dalam literatur, konsep insentif diambil dari turunan konsep kompensasi langsung. Secara teoritis insentif dikategorikan sebagai tambahan penghasilan dengan bentuk finansial di luar gaji pokok.

2.1.2.1 Definisi Insentif

Insentif merupakan salah satu komponen kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi, usaha, atau kinerja yang dicapai. Kadarisman mendefinisikan insentif sebagai imbalan finansial tambahan yang diberikan di luar gaji pokok, yang bersifat variabel dan bergantung pada kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Insentif diberikan untuk mendorong peningkatan produktivitas dan memotivasi karyawan agar mencapai atau melampaui target yang ditetapkan (Kadarisman, 2016). Sementara itu, dalam perspektif Barat yang lebih modern, Gerhart menjelaskan bahwa insentif merupakan bagian dari sistem *pay for performance (PFP)*, yaitu metode kompensasi yang mengaitkan pembayaran dengan tingkat pencapaian kinerja individu maupun kolektif (Gerhart, 2017). Insentif dipahami sebagai *performance-contingent reward*, yaitu bentuk kompensasi yang diberikan ketika karyawan menunjukkan performa yang sesuai atau melebihi standar organisasi. Sejalan

dengan pandangan tersebut, *pay for performance* yang sering disebut sebagai insentif merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil kerjanya (Gomez-Mejia et al., 2022). Gomez menyertakan bahwa sistem pemberian penghargaan ini didasari oleh tiga asumsi pokok. Pertama, setiap individu maupun tim dalam organisasi memiliki tingkat kontribusi yang berbeda terhadap pencapaian perusahaan. Kedua, kinerja organisasi dipengaruhi secara langsung oleh kinerja masing-masing karyawan serta kelompok kerja. Ketiga, untuk menarik, mempertahankan, dan mendorong karyawan berkinerja tinggi sekaligus memastikan keadilan bagi seluruh pegawai, organisasi perlu menetapkan penghargaan yang disesuaikan dengan kinerja relatif setiap karyawan.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa insentif tidak hanya berfungsi sebagai bentuk balas jasa atas kontribusi kerja pegawai, tetapi juga merupakan instrumen strategis yang berperan penting dalam membangun keseimbangan antara kinerja individu dengan tujuan organisasi. Perkembangan teori-teori terkini menunjukkan pergeseran makna kompensasi dari sekadar imbalan finansial menuju instrumen strategis yang berperan dalam membentuk kesejahteraan dan pemberdayaan pegawai. Melalui konsep ini diasumsikan bahwa sistem insentif yang selaras dengan pencapaian organisasi berperan sebagai motivator yang mampu meningkatkan kinerja.

2.1.2.2 Pemberian Insentif Berdasarkan Jenis Insentif

Program kompensasi berbasis kinerja (*pay for performance*) merupakan mekanisme pemberian imbalan yang dikaitkan dengan tingkat pencapaian kerja karyawan. Sistem ini digunakan untuk mendorong produktivitas dan memastikan bahwa penghargaan diberikan secara proporsional terhadap kontribusi. Pada

praktiknya, insentif dapat diberikan pada tingkat individu, tim, unit kerja, maupun perusahaan secara keseluruhan (Gomez-Mejia et al., 2022). Penjelasannya sebagai berikut:

1. Berbasis Individu (*Individual-Based Plans*)

Insentif pada kategori ini diberikan langsung kepada karyawan berdasarkan hasil kerjanya. Pendekatan ini umum digunakan karena memberikan hubungan yang jelas antara kinerja personal dan imbalan yang diterima.

1. *Merit Pay* (Kenaikan Gaji Berdasarkan Prestasi)

Merit pay merupakan bentuk kompensasi berbasis kinerja yang paling umum digunakan. Dalam mekanisme ini, kenaikan gaji pokok diberikan berdasarkan hasil penilaian kinerja tahunan. Pemberian merital bersifat permanen dan menempel pada struktur gaji karyawan, sehingga menjadi insentif jangka panjang. Penilaian kinerja menjadi dasar utama dalam menentukan besaran kenaikan, sehingga konsistensi dan objektivitas evaluasi sangat menentukan efektivitas program ini.

2. Bonus Individu (*Individual Bonus*)

Bonus individu diberikan dalam bentuk pembayaran satu kali (*one-time payment*) dan tidak memengaruhi besaran gaji pokok. Skema ini dianggap memiliki risiko finansial yang lebih rendah bagi perusahaan karena tidak menambah beban gaji tetap. Bonus biasanya diberikan ketika karyawan mampu mencapai atau melampaui target tertentu, sehingga berfungsi sebagai pemacu motivasi jangka pendek.

3. Penghargaan Non-Tunai (*Recognition/Rewards*)

Penghargaan non-tunai dapat berupa hadiah fisik, fasilitas, perjalanan, atau bentuk apresiasi lain yang tidak berdampak permanen pada struktur kompensasi. Meskipun tidak memiliki nilai finansial jangka panjang, penghargaan ini efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan pengakuan atas kontribusi istimewa.

2. Berbasis Tim (*Team-Based Plans*)

Rencana berbasis tim memberikan insentif kepada anggota kelompok berdasarkan pencapaian kinerja kolektif. Pendekatan ini relevan bagi organisasi dengan struktur kerja kolaboratif atau yang mengutamakan koordinasi antar departemen. Penghargaan pada tingkat ini biasanya diberikan secara merata kepada seluruh anggota tim. Penilaian kinerja tim dapat dilakukan secara objektif, misalnya melalui indikator output atau ketepatan waktu, maupun secara subjektif berdasarkan pertimbangan manajerial. Insentif tim dapat berbentuk bonus tunai ataupun penghargaan non-finansial. Rencana ini memiliki keunggulan dalam mendorong kerjasama dan memperkuat koordinasi lintas fungsi. Namun, tantangan seperti fenomena *free rider* dapat muncul apabila kontribusi individu dalam tim tidak seimbang. Oleh sebab itu, mekanisme evaluasi yang objektif dan transparan menjadi sangat penting untuk menjaga persepsi keadilan.

3. Berbasis Seluruh Unit Bisnis (*Plantwide Plans / Gainsharing Plans*)

Rencana kompensasi ini ditujukan bagi seluruh karyawan dalam satu unit atau pabrik dan didasarkan pada peningkatan kinerja operasional. Pengukuran performa biasanya terfokus pada aspek efisiensi tenaga kerja,

penghematan biaya produksi, dan penurunan penggunaan material. Apabila terjadi peningkatan efisiensi atau penghematan biaya, keuntungan tersebut kemudian dibagikan antara perusahaan dan karyawan. Terdapat beberapa model *gainsharing* yang umum digunakan:

1. Model Scanlon

Inti dari model ini adalah bahwa setiap peningkatan kinerja atau penghematan biaya yang tercapai dianggap sebagai hasil kontribusi bersama, sehingga manfaatnya kemudian dibagikan kembali kepada karyawan berdasarkan ketentuan yang telah disepakati. Dengan demikian, *gainsharing* tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme insentif, tetapi juga sebagai alat untuk memperkuat partisipasi, komitmen, dan rasa kepemilikan karyawan terhadap tujuan organisasi..

2. Model Rucker

Berbeda dari rencana Scanlon, rencana Rucker memperkenalkan pendekatan pembagian manfaat yang lebih sederhana dengan mempertimbangkan biaya tenaga kerja serta komponen biaya lainnya. Model ini tetap menekankan kolaborasi antara manajemen dan karyawan, namun lebih fokus pada penciptaan insentif yang mendorong partisipasi dan kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, rencana Rucker dapat dipahami sebagai strategi *gainsharing* yang tidak hanya memberikan penghargaan finansial, tetapi juga memperkuat keterlibatan dan rasa kepemilikan karyawan terhadap hasil organisasi. Pendekatan ini juga

memungkinkan organisasi untuk mengaitkan secara langsung antara efisiensi biaya dengan imbalan yang diterima karyawan.

3. Model *Improshare (Improved Productivity Through Sharing)*

Pendekatan *Improshare* menekankan pada penghematan waktu kerja berdasarkan standar produktivitas. Jika unit kerja mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat daripada standar yang ditetapkan, selisih waktu tersebut dikonversi menjadi insentif yang dibagi antara karyawan dan perusahaan. Model ini relatif mudah diimplementasikan dan dikomunikasikan kepada pekerja.

4. Berbasis Seluruh Perusahaan (*Companywide Plans*)

Rencana kompensasi tingkat perusahaan mengaitkan insentif dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Skema ini didesain untuk memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan terhadap hasil jangka panjang perusahaan. Dua bentuk program yang paling umum mencakup *profit sharing* dan *employee stock ownership plans (ESOP)*.

1. *Profit Sharing* (Bagi Hasil Keuntungan)

Profit sharing memberikan insentif berdasarkan keuntungan perusahaan pada periode tertentu. Distribusi imbalan umumnya dilakukan dalam bentuk kontribusi ke program pensiun atau skema serupa, bukan melalui pembayaran tunai langsung. Mekanisme ini bersifat *formula-based* dan tidak langsung menilai kontribusi individu. Walaupun demikian, *profit sharing* dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap keberlanjutan finansial perusahaan dan mendorong perilaku efisien secara kolektif.

2. *Employee Stock Ownership Plans (ESOP)*

ESOP memungkinkan karyawan memperoleh kepemilikan saham perusahaan sebagai bentuk penghargaan. Saham dapat diberikan sebagai hibah, opsi, atau melalui pembelian dengan harga preferensial. Nilai insentif sangat dipengaruhi oleh fluktuasi pasar, sehingga dapat memberikan potensi keuntungan maupun risiko. Selain sebagai insentif finansial, ESOP juga berfungsi memperkuat keselarasan kepentingan antara karyawan dan perusahaan melalui rasa memiliki yang lebih kuat.

2.1.2.3 Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Kadarisman dalam bukunya *Manajemen Kompensasi*, tujuan utama dari pemberian insentif adalah meningkatkan produktivitas karyawan sehingga organisasi mampu mencapai keunggulan kompetitif (Kadarisman, 2016). Insentif diberikan sebagai imbalan atas kontribusi nyata, baik secara individual maupun kelompok, dan berfungsi sebagai mekanisme untuk mendorong karyawan meningkatkan kualitas serta kuantitas hasil kerjanya. Bagi organisasi, insentif juga merupakan strategi untuk memperkuat efisiensi operasional dan menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Kadarisman menekankan bahwa insentif berbasis kinerja relatif mudah dipahami karyawan karena perhitungannya sederhana dan langsung terkait dengan output kerja. Meskipun demikian, efektivitas insentif sangat ditentukan oleh kualitas desain dan implementasinya. Sistem ini harus mampu menjawab tiga isu pokok: bagaimana kinerja diukur, bagaimana imbalan ditetapkan, dan sejauh mana karyawan menerima serta mempercayai mekanismenya. Ketidaksesuaian antara aspek yang diukur dengan aspek yang dijadikan dasar insentif dapat menimbulkan

kebingungan dan menurunkan efektivitas program. Misalnya, terdapat potensi konflik antara pencapaian kecepatan dan efisiensi dengan pemeliharaan kualitas layanan. Karena aspek kecepatan cenderung lebih mudah diukur, organisasi mungkin lebih memfokuskan insentif pada indikator tersebut, sehingga karyawan lebih memprioritaskan efisiensi daripada kualitas. Selain itu, terdapat potensi ketegangan antara orientasi kompetitif dan kebutuhan kolaborasi. Walaupun beberapa pekerjaan bersifat individual, kerja sama antar karyawan tetap penting bagi kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga sistem insentif perlu mempertimbangkan dinamika tersebut.

2.1.2.4 Fokus Insentif

Berdasarkan klasifikasi tersebut, penelitian ini memfokuskan pada insentif finansial langsung di luar gaji pokok yaitu Jasa Pelayanan (JasPel).

Jasa Pelayanan (Jaspel)

Pemberian insentif Jasa Pelayanan (Jaspel) berasal dari dana kapitasi Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yaitu dana yang dibayarkan secara reguler setiap bulan oleh BPJS Kesehatan kepada Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) berdasarkan jumlah peserta yang terdaftar, tanpa memperhitungkan jenis maupun jumlah pelayanan yang diberikan. Di Kota Banjar, mekanisme pemanfaatan dana kapitasi diatur dalam Peraturan Walikota Banjar Nomor 21.b Tahun 2014. Sebagian dari dana kapitasi ini dialokasikan untuk Jasa Pelayanan (JasPel), yaitu kompensasi yang diberikan kepada tenaga kesehatan dan pegawai puskesmas atas pelayanan kesehatan yang mereka berikan. Dengan demikian, JasPel dapat dipandang sebagai kompensasi berbasis kinerja pelayanan kesehatan di tingkat dasar.

Peraturan Walikota No. 21.b Tahun 2014 juga menegaskan bahwa alokasi dana kapitasi bertujuan meningkatkan mutu pelayanan, pemerataan insentif tenaga kesehatan, serta mendukung keberlanjutan operasional puskesmas. Dari total dana kapitasi yang diterima FKTP, 60% dialokasikan untuk Jasa Pelayanan (JasPel) dan 40% sisanya untuk biaya operasional kesehatan. Tujuan utama dari pemberian JasPel adalah memberikan penghargaan finansial kepada tenaga kesehatan yang terlibat langsung dalam pelayanan kepada masyarakat. Mekanisme pembagian JasPel memperhatikan kontribusi masing-masing tenaga kesehatan. Pegawai yang memiliki jam kerja lebih panjang, keterlibatan lebih intensif dalam pelayanan langsung kepada pasien, atau tanggung jawab yang lebih besar memperoleh porsi JasPel lebih tinggi. Pembagian dilakukan secara transparan melalui perhitungan poin jasa pelayanan, yang mencerminkan tingkat keterlibatan individu dalam pelayanan kesehatan. Mekanisme ini mencerminkan prinsip keadilan distributif, di mana tenaga kesehatan yang menanggung beban kerja lebih besar memperoleh kompensasi yang sepadan.

2.1.2.5 Indikator Pengukuran Insentif

Dalam penelitian ini, dimensi insentif dirumuskan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia yang diadaptasi dari 6 indikator pengukuran insentif (Sinambela, 2012; Abdullah, 2023).

1. Kinerja

Indikator kinerja menempatkan pencapaian hasil kerja sebagai dasar utama dalam penentuan besaran insentif. Pegawai dengan tingkat produktivitas yang lebih tinggi berhak memperoleh insentif yang lebih besar. Dengan demikian,

pengukuran insentif berfokus pada jumlah dan kualitas output yang dihasilkan pegawai dalam periode kerja tertentu.

2. Lama Bekerja

Indikator lama bekerja menilai besaran insentif berdasarkan durasi waktu yang digunakan pegawai dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan. Perhitungan insentif dapat ditetapkan berdasarkan satuan waktu tertentu, seperti per jam, per hari, per minggu, atau per bulan. Pendekatan ini menekankan bahwa semakin besar alokasi waktu kerja yang dicurahkan, maka semakin besar pula insentif yang diterima.

3. Senioritas

Masa kerja pegawai menjadi salah satu pertimbangan dalam pemberian insentif, yang mencerminkan tingkat loyalitas terhadap organisasi. Semakin lama seorang pegawai mengabdikan, maka semakin besar insentif yang diberikan. Penerapan indikator senioritas ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kesetiaan, tetapi juga menjadi dorongan bagi pegawai lain untuk berkontribusi secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

4. Kebutuhan

Indikator kebutuhan menekankan aspek kemanusiaan dalam sistem pemberian insentif. Besaran insentif yang diberikan organisasi perlu mempertimbangkan standar kebutuhan hidup pegawai secara layak. Dalam konteks ini, insentif diharapkan mampu berperan sebagai penunjang penghasilan utama, sehingga tidak bersifat berlebihan namun tetap memadai dalam memenuhi kebutuhan dasar pegawai.

5. Keadilan dan Kelayakan

Indikator keadilan dan kelayakan menekankan pada keseimbangan antara kontribusi pegawai dan insentif yang diterima. Keadilan tidak dimaknai sebagai pembagian insentif secara merata, melainkan berdasarkan perbandingan antara pengorbanan (input) dan hasil kerja (output) yang dihasilkan. Sementara itu, kelayakan diukur melalui perbandingan besaran insentif dengan organisasi atau instansi lain yang bergerak dalam bidang sejenis. Evaluasi terhadap kedua aspek ini penting untuk menjaga penerimaan sistem insentif secara rasional serta mencegah munculnya ketidakpuasan atau kecemburuan di lingkungan kerja.

6. Evaluasi Jabatan

Pemberian insentif juga mempertimbangkan nilai relatif suatu jabatan dalam organisasi. Semakin tinggi nilai jabatan yang diukur dari tingkat tanggung jawab, risiko, dan kompleksitas pekerjaan, maka semakin besar pula insentif yang diberikan. Evaluasi jabatan ini bertujuan untuk menyusun peringkat jabatan secara objektif sebagai dasar penetapan insentif yang proporsional.

2.1.3 Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi Dukungan Organisasi merupakan salah satu bentuk dukungan motivasional yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Persepsi Dukungan Organisasi juga menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia, karena melalui dukungan yang diberikan, organisasi dapat mempengaruhi

kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan terhadap tujuan organisasi.

2.1.3.1 Definisi Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi Dukungan Organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS) pertama kali diperkenalkan oleh (Eisenberger et al., 1986) yang mendefinisikannya sebagai keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai sekaligus peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dalam artikel tinjauan terbarunya Eisenberger menjelaskan bahwa POS merujuk pada keyakinan karyawan bahwa organisasi menilai kontribusi mereka serta memperhatikan kesejahteraan mereka, yang terbentuk dari pengalaman atas perlakuan menguntungkan maupun tidak menguntungkan yang diberikan organisasi (Eisenberger et al., 2020). Menurut Robbins dan Judge dalam edisi terbaru bukunya menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) menggambarkan sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai setiap kontribusi yang mereka berikan serta memperhatikan kondisi dan kesejahteraan mereka (Robbins & Judge, 2024). Sejalan dengan buku Robbins, Jimoh dalam penelitiannya mendefinisikan POS sebagai keyakinan karyawan bahwa organisasi menyediakan dukungan yang konsisten untuk pengembangan karier, penghargaan terhadap pencapaian, dan kepercayaan terhadap kompetensi individu dalam bekerja (Jimoh, 2022).

Dalam perkembangan terkini, teori POS mengalami perluasan makna ke arah *organizational care and empowerment*, yakni persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi memberikan dukungan emosional, profesional, dan kesejahteraan yang berkelanjutan. Terdapat pergeseran dari sekadar keyakinan

terhadap perhatian organisasi menjadi representasi hubungan timbal balik yang berlandaskan penghargaan, kepedulian, dan kepercayaan. Dukungan organisasi yang efektif bukan hanya diukur dari kebijakan formal atau kompensasi yang diberikan, tetapi juga dari pengalaman keseharian pegawai dalam merasakan keadilan, empati, dan kesempatan untuk berkembang. Dalam konteks aparatur sipil negara, persepsi dukungan institusional yang kuat menciptakan rasa aman dan kepercayaan terhadap sistem birokrasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen, kinerja, serta kualitas pelayanan publik yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.

2.1.3.2 Mekanisme Persepsi Dukungan Organisasi

Untuk memahami bagaimana Persepsi Dukungan Organisasi menghasilkan berbagai dampak terhadap sikap dan perilaku kerja, Eisenberger menjelaskan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi bekerja melalui sejumlah mekanisme psikologis yang menjadi jalur utama terbentuknya respons karyawan terhadap organisasi. Mekanisme ini menggambarkan proses internal yang terjadi ketika karyawan menafsirkan dukungan organisasi dan kemudian mengubah persepsi tersebut menjadi bentuk komitmen, motivasi, maupun perilaku tertentu (Eisenberger et al., 2020).

1. Felt Obligation

Persepsi Dukungan Organisasi menimbulkan perasaan wajib dari karyawan untuk membalas perlakuan baik organisasi. Ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka, mereka mengembangkan rasa tanggung jawab pribadi untuk memberikan kontribusi terbaik melalui kinerja yang lebih tinggi, loyalitas, dan perilaku membantu.

Mekanisme ini berakar pada norma resiprositas, yaitu kecenderungan membalas kebaikan dengan tindakan positif.

2. *Performance–Reward Expectancies*

Persepsi Dukungan Organisasi meningkatkan keyakinan karyawan bahwa usaha dan kinerja mereka akan diakui dan dihargai. Keyakinan ini memperkuat motivasi internal karena mereka mempersepsikan adanya hubungan yang jelas antara apa yang mereka lakukan dan penghargaan yang mungkin diberikan, baik berupa promosi, penilaian kinerja positif, maupun pengembangan karier. Dengan demikian, Persepsi Dukungan Organisasi meningkatkan motivasi kinerja melalui harapan yang lebih positif terhadap imbalan organisasi.

3. *Fulfillment of Socioemotional Needs*

Persepsi Dukungan Organisasi membantu memenuhi kebutuhan emosional penting seperti kebutuhan akan dukungan, penghargaan, rasa berharga, afiliasi, dan rasa aman dalam organisasi. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan menjadi lebih terikat secara emosional dengan organisasi, merasa dihargai sebagai individu, dan lebih termotivasi untuk mempertahankan hubungan positif tersebut. Mekanisme ini menjelaskan mengapa Persepsi Dukungan Organisasi meningkatkan komitmen afektif dan perasaan memiliki terhadap organisasi.

4. *Emotional Mechanisms: Gratitude and Anger*

Pembaruan penting dalam teori tahun 2020 adalah penambahan mekanisme emosional. Persepsi Dukungan Organisasi yang tinggi menimbulkan *gratitude*, yaitu perasaan bersyukur terhadap perlakuan positif organisasi. Rasa syukur ini mendorong karyawan untuk melakukan tindakan pro sosial, meningkatkan

kinerja, dan menunjukkan perilaku ekstra peran sebagai bentuk balas budi emosional. Sebaliknya, ketika karyawan merasa organisasi tidak memberikan dukungan yang diperlukan, dapat muncul *anger*, yaitu kemarahan atau frustrasi terhadap organisasi. Kemarahan ini dapat menurunkan motivasi, mengurangi komitmen, dan meningkatkan perilaku penarikan diri. Dengan memasukkan emosi sebagai mekanisme, teori Persepsi Dukungan Organisasi kini lebih komprehensif dalam menjelaskan reaksi karyawan.

2.1.3.3 Pengembangan Teori Persepsi Dukungan Organisasi

Sebagai bagian dari pembaruan teori, sejumlah perkembangan konteks yang semakin memperluas pemahaman mengenai bagaimana Persepsi Dukungan Organisasi bekerja dalam lingkungan kerja modern (Eisenberger et al., 2020).

1. Trickle-Down Effects

Konteks pertama menjelaskan bahwa dukungan organisasi tidak berhenti pada individu yang langsung menerimanya, tetapi dapat mengalir ke tingkat di bawahnya melalui proses sosial. Ketika manajer atau supervisor merasakan Persepsi Dukungan Organisasi yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan perilaku yang lebih suportif, empatik, dan adil kepada bawahan. Perilaku pemimpin tersebut kemudian meningkatkan Persepsi Dukungan Organisasi karyawan di level bawah, sehingga menghasilkan efek berantai.

2. Group Perceived Organizational Support

Konteks kedua adalah perluasan Persepsi Dukungan Organisasi pada level kolektif. Persepsi ini tidak hanya dipahami sebagai persepsi individu, tetapi juga dapat terbentuk sebagai persepsi bersama dalam kelompok kerja. Saat anggota tim memiliki pengalaman yang relatif serupa terkait dukungan

organisasi, muncul persepsi kolektif mengenai sejauh mana organisasi mendukung unit mereka.

3. *Cross-Cultural Perspectives*

Konteks ketiga menekankan bahwa hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dan berbagai konsekuensinya dipengaruhi oleh karakteristik budaya. Penelitian menunjukkan bahwa efek persepsi ini cenderung lebih kuat dalam budaya yang menekankan kepentingan kelompok atau memiliki tingkat penerimaan yang tinggi terhadap perbedaan kekuasaan. Dalam konteks budaya seperti ini, perhatian dan dukungan dari organisasi dianggap lebih bermakna, sehingga respons positif karyawan terhadap persepsi ini menjadi lebih menonjol. Sebaliknya, pada budaya yang menekankan kemandirian individu, pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi tetap ada, tetapi intensitasnya cenderung lebih rendah dibandingkan pada budaya yang menekankan kepentingan kelompok.

2.1.3.4 Dimensi Pengukuran Persepsi Dukungan Organisasi

Eisenberger dalam artikel lanjutannya merumuskan persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS) dipengaruhi oleh beberapa faktor utama (Eisenberger et al., 2020). Faktor ini kemudian dijadikan sebagai dimensi pengukuran POS dalam literatur.

1. Keadilan (*Fairness*)

Karyawan cenderung menilai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka berdasarkan seberapa adil organisasi dalam memperlakukan seluruh karyawan, baik dalam hal pembagian sumber daya, keputusan promosi, maupun kompensasi. Aspek keadilan ini juga mencakup bagaimana proses

pengambilan keputusan dilakukan serta bagaimana karyawan diperlakukan secara hormat selama proses tersebut berlangsung.

2. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)

Atasan dianggap sebagai perwakilan organisasi, sehingga cara mereka berinteraksi dengan karyawan mencerminkan perhatian organisasi itu sendiri. Ketika atasan menunjukkan dukungan melalui komunikasi yang terbuka, penghargaan atas prestasi, maupun bantuan dalam menyelesaikan tugas, karyawan cenderung menafsirkan hal tersebut sebagai bentuk dukungan dari organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, hubungan positif antara atasan dan karyawan dapat memperkuat persepsi dukungan organisasi.

3. Imbalan Organisasi dan Kondisi Kerja yang Menguntungkan (*Organizational Rewards and Favorable Job Conditions*)

Imbalan ini mencakup kompensasi finansial maupun non-finansial, promosi, pengakuan atas prestasi, serta kondisi kerja yang mendukung pengembangan dan kesejahteraan karyawan, seperti pelatihan, keamanan pekerjaan, otonomi, dan kejelasan peran. Pemberian imbalan dan kondisi kerja yang kondusif menjadi indikator konkret bagi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

2.1.4 Keadilan Organisasi

Dalam literatur perilaku organisasi, *organizational justice* dipahami sebagai suatu konstruksi multidimensional yang merepresentasikan penilaian subjektif karyawan terhadap tingkat keadilan yang terkandung dalam keputusan, prosedur, maupun interaksi interpersonal di lingkungan kerja

2.1.4.1 Definisi Keadilan Organisasi

Dalam literatur perilaku organisasi, *organizational justice* dipahami sebagai suatu konstruksi multidimensional yang merepresentasikan penilaian subjektif karyawan terhadap tingkat keadilan yang terkandung dalam keputusan, prosedur, maupun interaksi interpersonal di lingkungan kerja. Colquitt menguraikan bahwa persepsi ini terbentuk melalui penilaian individu mengenai sejauh mana hasil yang diterima, proses pengambilan keputusan, serta cara organisasi memperlakukan dan memberikan informasi kepada karyawan dapat dianggap adil (Colquitt et al., 2013). Memperluas perspektif tersebut, Moliner, Cropanzano, dan Martínez-Tur menegaskan bahwa keadilan organisasi tidak hanya berlandaskan evaluasi kognitif atas keadilan, tetapi juga mencakup dimensi moral dan afektif yang memengaruhi cara individu memaknai perlakuan organisasi dalam konteks relasional dan sosial yang lebih luas (Moliner et al., 2017). Sejalan dengan itu, Jackson memaknai *organizational justice* sebagai persepsi karyawan mengenai seberapa adil perlakuan yang mereka terima dari organisasi, baik terkait distribusi hasil, prosedur pengambilan keputusan, maupun kualitas interaksi dan komunikasi dari pihak manajemen (Jackson, 2018). Robbins dan Judge turut memperkuat pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa keadilan organisasi mencerminkan persepsi umum karyawan mengenai keadilan di tempat kerja, yang dievaluasi melalui keadilan hasil, keadilan prosedural, dan kualitas interaksi interpersonal sehari-hari (Robbins & Judge, 2024).

Secara keseluruhan, keempat definisi tersebut mengindikasikan bahwa *organizational justice* merupakan suatu konstruksi multidimensional yang merefleksikan penilaian subjektif karyawan mengenai sejauh mana perlakuan

organisasi dapat dianggap adil. Persepsi ini dibentuk melalui evaluasi atas distribusi hasil, prosedur pengambilan keputusan, serta kualitas interaksi dan komunikasi interpersonal di lingkungan kerja. Lebih jauh, literatur mutakhir menegaskan bahwa keadilan organisasi tidak hanya dipahami sebagai penilaian kognitif semata, tetapi juga melibatkan dimensi moral dan afektif yang berfungsi membentuk cara individu memaknai hubungan mereka dengan organisasi. Dengan demikian, *organizational justice* dapat dipandang sebagai kerangka evaluatif yang komprehensif, yang memengaruhi sikap, reaksi emosional, dan perilaku karyawan dalam konteks organisasi.

2.1.4.2 Dasar Teoritis Keadilan Organisasi

Dalam *Organizational Behavior* edisi 2024, Robbins dan Judge menempatkan *equity theory* sebagai dasar teoritis utama dari konsep *organizational justice* (Robbins & Judge, 2024). Mereka menjelaskan bahwa pemahaman mengenai keadilan dalam organisasi berawal dari cara individu membandingkan antara *input* (keterampilan, usaha, pengalaman, waktu) dan *outcome* (gaji, bonus, promosi, pengakuan) yang diterima dari pekerjaannya. Menurut *equity theory*, individu akan merasa diperlakukan adil ketika rasio *input–output* mereka dianggap seimbang dengan orang lain yang menjadi pembanding. Ketika ketidakseimbangan terjadi, individu terdorong untuk memulihkan rasa adil melalui perubahan sikap, perilaku, atau persepsi. Robbins dan Judge menegaskan bahwa kerangka awal *equity theory* tersebut kemudian berkembang menjadi pendekatan keadilan yang lebih luas dan komprehensif. Perkembangan ini terjadi karena peneliti menyadari bahwa persepsi keadilan tidak hanya ditentukan oleh hasil yang diterima, tetapi juga

oleh proses yang digunakan untuk mengambil keputusan dan cara individu diperlakukan selama proses tersebut berlangsung.

2.1.4.3 Dimensi Pengukuran Keadilan Organisasi

Robbins dan Judge menguraikan bahwa persepsi keadilan organisasi terbentuk melalui tiga dimensi utama, yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*. Ketiganya merepresentasikan aspek-aspek yang dinilai karyawan ketika mereka mengevaluasi apakah suatu keputusan atau perlakuan dalam organisasi dapat dianggap adil (Robbins & Judge, 2024).

1. Distributive Justice

Distributive justice merujuk pada persepsi keadilan terhadap hasil atau distribusi sumber daya yang diterima karyawan, seperti gaji, bonus, penghargaan, beban kerja, maupun promosi. Robbins dan Judge menekankan bahwa keadilan pada dimensi ini sangat terkait dengan prinsip keadilan, di mana karyawan merasa diperlakukan adil ketika hasil yang mereka terima sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan. Apabila hasil yang diperoleh dianggap tidak proporsional, individu akan merasakan ketidakadilan yang dapat memengaruhi kepuasan, motivasi, dan respons perilaku lainnya.

2. Procedural Justice

Procedural justice berkaitan dengan keadilan dalam proses dan mekanisme pengambilan keputusan yang menghasilkan hasil tersebut. Robbins dan Judge menyatakan bahwa karyawan mengevaluasi apakah prosedur yang digunakan bersifat konsisten, tidak memihak, akurat, didasarkan pada informasi yang relevan, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk menyampaikan suara atau keberatan. Walaupun hasil akhir mungkin tidak selalu sesuai dengan

harapan karyawan, prosedur yang transparan dan dapat dipercaya mampu meningkatkan penerimaan terhadap keputusan organisasi. Dengan demikian, dimensi ini menekankan pentingnya kualitas proses, bukan hanya hasil.

3. *Interactional Justice*

Interactional justice menggambarkan kualitas perlakuan interpersonal dan penyampaian informasi selama proses organisasi berlangsung. Robbins dan Judge menggunakan pendekatan tiga dimensi, menggabungkan *interpersonal justice* dan *informational justice* menjadi satu kategori besar. Pada aspek interpersonal, karyawan menilai apakah mereka diperlakukan dengan sopan, hormat, dan bermartabat. Sementara pada aspek informasi, karyawan menilai sejauh mana penjelasan terkait keputusan diberikan secara jujur, jelas, rinci, dan tepat waktu. Interaksi yang menghargai martabat dan memberikan informasi yang memadai menjadi indikator penting persepsi keadilan dalam dimensi ini.

2.1.4.4 Dampak Keadilan Organisasi

Robbins dan Judge menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi memiliki dampak yang luas terhadap sikap, perilaku, dan kesejahteraan karyawan. Keadilan organisasi tidak hanya memengaruhi bagaimana individu menilai keputusan organisasi, tetapi juga bagaimana mereka merespons dan berinteraksi dalam lingkungan kerja. Secara garis besar, konsekuensi tersebut dapat dilihat dalam dua kategori besar: sikap kerja dan perilaku kerja (Robbins & Judge, 2024).

1. Pengaruh terhadap Sikap Kerja

Sikap kerja mencerminkan bagaimana individu merasakan, menilai, dan menanggapi kondisi kerja yang mereka alami. Robbins dan Judge menekankan

bahwa persepsi keadilan merupakan determinan penting dalam pembentukan sikap positif atau negatif terhadap organisasi.

a. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Karyawan yang merasakan keadilan dalam hasil, prosedur, dan perlakuan interpersonal cenderung menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakadilan dapat mengurangi rasa puas meskipun hasil yang diterima terlihat memadai.

b. Komitmen Organisasi

Keadilan prosedural dan interaksional berperan besar dalam meningkatkan keinginan individu untuk tetap bertahan dan berkontribusi kepada organisasi.

c. Kepercayaan terhadap Atasan

Interactional justice berfungsi sebagai fondasi pembentukan kepercayaan, karena perlakuan yang sopan dan penjelasan yang transparan meningkatkan persepsi integritas atasan

2. Pengaruh terhadap Perilaku Kerja

Perilaku kerja mencakup tindakan nyata yang dilakukan karyawan dalam menjalankan peran mereka. Robbins dan Judge menunjukkan bahwa tingkat keadilan yang dirasakan dapat memunculkan perilaku konstruktif maupun destruktif dalam organisasi.

1. Kinerja (*Job Performance*)

Keadilan distributif dan prosedural meningkatkan motivasi dan legitimasi keputusan, sehingga mendorong kinerja yang lebih optimal.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Persepsi keadilan mendorong munculnya perilaku ekstra-rol seperti membantu rekan kerja atau memberikan kontribusi tambahan yang tidak diwajibkan secara formal.

3. *Counterproductive Work Behavior (CWB)*

Ketidakadilan sering kali memicu reaksi negatif berupa perilaku merugikan organisasi, seperti kemangkiran, sabotase, atau penarikan diri dari tanggung jawab.

3. Pengaruh terhadap Kesejahteraan Psikologis

Kesejahteraan psikologis mencerminkan kondisi emosional dan mental karyawan, yang sangat dipengaruhi oleh pengalaman keadilan dalam interaksi sehari-hari di tempat kerja. Robbins dan Judge menekankan bahwa keadilan berperan sebagai pelindung terhadap stres dan ketegangan emosional.

1. Pengurangan Stres Kerja

Karyawan yang merasakan keadilan lebih mampu mengelola tekanan pekerjaan dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah.

2. Peningkatan Kesejahteraan

Keadilan prosedural dan interaksional memberikan rasa aman psikologis, sehingga mendukung kesejahteraan secara menyeluruh.

3. Kualitas Tidur dan Kelelahan Emosional

Robbins dan Judge mencatat bahwa ketidakadilan dapat memperburuk kelelahan emosional dan menurunkan kualitas tidur, sedangkan keadilan interpersonal membantu menstabilkan kondisi emosional individu.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan salah satu konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi nilai ukur pencapaian seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

2.1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Definisi klasik kinerja karyawan dalam teori Wilson menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requirement*) (Wilson, 2012). Selanjutnya menurut Bernardin dan Russell kinerja karyawan (*employee performance*) adalah hasil dari perilaku kerja seorang individu selama periode tertentu yang dapat diukur dari kualitas, kuantitas, dan efisiensi pekerjaan yang dilakukan (Bernardin & Russel, 2013). Dalam edisi terbarunya buku Perilaku Organisasi kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan peran yang dibebankan kepadanya, yang merupakan hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja (Robbins & Judge, 2024). Bila dikaitkan dengan objek penelitian yaitu Aparatur Sipil Negara, kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai negeri sipil sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja dalam suatu periode penilaian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kondisi kerja yang mendukung. Konsep ini tidak hanya menilai pencapaian secara kuantitatif, tetapi juga menekankan kualitas perilaku dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks sektor publik, kinerja pegawai menggambarkan keberhasilan

instansi dalam memberikan pelayanan yang efektif, responsif, dan berkelanjutan, yang terbentuk melalui keseimbangan antara motivasi, beban kerja, dukungan organisasi, serta sistem kompensasi yang adil.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena menyediakan informasi yang diperlukan untuk menilai efektivitas kerja karyawan serta mendukung berbagai keputusan organisasi. Melalui proses penilaian kinerja, organisasi dapat memperoleh data yang akurat mengenai pencapaian individu, kesenjangan kompetensi, serta potensi pengembangan di masa mendatang (Bernardin & Russel, 2013). Penjelasannya sebagai berikut:

1. Manajemen Kinerja dan Kompensasi (Performance Management and Compensation)

Informasi hasil penilaian kinerja digunakan oleh atasan untuk mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian ini dapat mengungkap kelemahan dan kekuatan kinerja individu sehingga menjadi dasar penetapan target dan perbaikan. Program manajemen kinerja dapat berfokus pada individu dengan kinerja rendah, kelompok kerja, atau unit organisasi. Dalam konteks kompensasi, data kinerja menjadi dasar pemberian insentif seperti *pay-for-performance (PFP)*, *merit pay*, bonus, atau bentuk penghargaan lainnya. Oleh karena itu, akurasi penilaian kinerja menjadi syarat penting untuk memastikan sistem kompensasi berbasis kinerja berjalan efektif.

2. Penempatan Internal (Internal Staffing)

Data penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan terkait promosi, mutasi, penempatan jabatan, hingga retensi karyawan. Organisasi

memanfaatkan informasi ini untuk menentukan siapa yang layak dipromosikan, siapa yang dipindahkan, atau siapa yang dipertahankan dalam upaya *rightsizing*. Namun, terdapat keterbatasan: penilaian sering hanya mengukur kinerja pada pekerjaan saat ini sehingga kurang dapat memprediksi keberhasilan pada posisi yang berbeda. Karena itu, organisasi biasanya melengkapi penilaian kinerja dengan tes, *work sample*, atau wawancara kompetensi.

3. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Data kinerja membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan bagi karyawan. Hasil penilaian dapat menunjukkan perbedaan antara kinerja aktual dan standar kinerja, sehingga organisasi dapat merancang program pengembangan yang tepat.

4. Riset dan Evaluasi Program SDM (*Research and Evaluation*)

Penilaian kinerja digunakan dalam penelitian internal untuk menguji efektivitas program SDM, seperti seleksi, pelatihan, dan pengembangan karier. Misalnya, organisasi dapat membandingkan hasil pelatihan dengan peningkatan kinerja untuk mengetahui apakah pelatihan tersebut efektif.

2.1.5.3 Dimensi Pengukuran Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russell mengemukakan bahwa penilaian kinerja seyogianya menggunakan indikator yang jelas, terukur, dan relevan dengan tujuan organisasi (Bernardin & Russel, 2013). Mereka mengidentifikasi enam kriteria utama (*The Six Primary Criteria of Performance*) yang dinilai paling representatif dalam menggambarkan kualitas dan kontribusi kinerja karyawan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

1. *Quality of Work* (Kualitas Kerja)

Mencerminkan tingkat ketelitian, akurasi, dan konsistensi hasil kerja yang dihasilkan pegawai. Aspek ini menilai kesesuaian output dengan standar yang ditetapkan serta kemampuan pegawai menjaga mutu pekerjaan dengan kesalahan minimal.

2. *Quantity of Work* (Kuantitas Kerja)

Menggambarkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Kriteria ini menilai kemampuan pegawai memenuhi target kerja, menyelesaikan tugas sesuai beban yang diberikan, dan mempertahankan tingkat produktivitas yang stabil.

3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

Menilai sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai batasan yang ditetapkan. Ketepatan waktu juga mencakup pengelolaan prioritas, pemanfaatan waktu secara efisien, dan minimnya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

4. *Effectiveness* (Efektivitas Kerja)

Mengacu pada kemampuan pegawai dalam menggunakan sumber daya meliputi waktu, tenaga, dan peralatan secara optimal. Efektivitas tercermin dari kemampuan menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan organisasi dengan penggunaan sumber daya yang proporsional.

5. *Independence* (Kemandirian Kerja)

Menggambarkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas tanpa ketergantungan yang berlebihan pada supervisi. Kriteria ini menilai inisiatif,

kepercayaan diri dalam proses pengambilan keputusan operasional, serta kemampuan bekerja secara mandiri.

6. *Interpersonal Relationships* (Hubungan Interpersonal)

Menilai kemampuan pegawai membangun dan mempertahankan hubungan kerja yang harmonis dengan rekan, atasan, dan pihak terkait lainnya. Aspek ini mencakup kemampuan bekerja sama, berkomunikasi secara efektif, serta berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

2.1.5.4 Penilaian Kinerja ASN

Secara normatif, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) telah diatur dalam berbagai regulasi pemerintah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai negeri sipil sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja dalam suatu periode penilaian. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai yang didasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistem karier. Lebih lanjut, PermenPAN-RB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS menegaskan bahwa kinerja adalah hasil capaian dari pelaksanaan tugas jabatan yang dihitung berdasarkan indikator kinerja individu, yang diselaraskan dengan tujuan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa kinerja ASN tidak hanya mencerminkan pencapaian target kerja, tetapi juga perilaku kerja, kedisiplinan, serta kontribusi terhadap tujuan instansi.

Berdasarkan uraian definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja ASN dalam perspektif regulasi pemerintah dipahami sebagai capaian hasil kerja yang terukur melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja, yang

pelaksanaannya harus sejalan dengan tujuan organisasi. Konsep ini menekankan pentingnya keselarasan antara target individu dengan arah kebijakan instansi, sehingga penilaian kinerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam mendukung reformasi birokrasi.

Sejalan dengan itu, regulasi terkait kinerja ASN di Indonesia mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perubahan regulasi tersebut menunjukkan adanya pergeseran paradigma, dari sistem penilaian yang berorientasi pada kepatuhan administrasi menuju sistem manajemen kinerja yang lebih menekankan pada pencapaian hasil dan perilaku kerja. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, berikut disajikan ringkasan regulasi mengenai penilaian kinerja ASN dari tahun ke tahun:

Tabel 2.1
Regulasi Penilaian Kinerja ASN dari Tahun ke Tahun

No	Peraturan/Undang - Undang	Fokus Kinerja ASN	Indikator Kinerja
1	Perpres No. 54 Tahun 2010 tentang Strategi Nasional Reformasi Birokrasi	Kinerja ASN sebagai tolok ukur reformasi birokrasi	- Efektivitas penyelenggaraan pemerintahan - Akuntabilitas dan transparansi birokrasi - Profesionalisme dan disiplin ASN
2	UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN	Dasar hukum umum penilaian kinerja ASN	- Capaian SKP (kuantitas dan kualitas) - Integritas - Disiplin - Tanggung jawab - Loyalitas terhadap organisasi
3	PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai ASN	Mekanisme penilaian kinerja ASN	- Capaian SKP (kuantitas dan kualitas) - Perilaku ASN: integritas, disiplin, tanggung jawab, profesionalisme, keteladanan

No	Peraturan/Undang - Undang	Fokus Kinerja ASN	Indikator Kinerja
4	Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2020	Pedoman teknis penilaian kinerja ASN	- Kontribusi terhadap organisasi: loyalitas dan akuntabilitas
			- Penilaian objektif dan terukur
			- SKP sebagai acuan utama
			- Perilaku ASN sesuai prinsip good governance
			- Transparansi dan konsistensi dalam penelitian

Sumber: Peraturan Perundang - Undangan Republik Indonesia

Meskipun kinerja ASN secara normatif telah diatur melalui undang – undang dan kebijakan diatas, dimensi kinerja menurut Bernardin dan Russell relevan digunakan untuk menggambarkan kinerja ASN secara empiris.

2.2 Kajian Empiris

Kajian empiris pada penelitian ini disusun dengan mengacu pada berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan, sehingga dapat menjadi landasan teoritis sekaligus pembanding dalam menganalisis permasalahan yang dikaji, sebagai berikut.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Kalogiannidis (2021); <i>Impact Of Employee Motivation On Organizational Performance. A Scoping Review Paper For Public Sector</i>	Meneliti PSM terhadap kinerja dengan bidang pelayanan publik sebagai objeknya	Merupakan literatur review dari tahun 2010 sampai 2020 bukan survei lapangan	Studi menunjukkan bahwa motivasi karyawan secara signifikan terkait dengan kinerja organisasi.	The Strategic Journal of Business & Change Management, 8 (3), 984 – 996.
2	Alfreth, et. al. (2021); Pengaruh Motivasi Pelayanan	Variabel PSM terhadap kinerja dengan survei lapangan pada	Menggunakan variabel dependen	Motivasi Pelayanan Publik memberikan dampak secara nyata dalam	Idn. J. of Business and Management, 4(1),

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Publik, Profesionalisme, Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto Provinsi Sulawesi Selatan	bidang pelayanan publik	yang lain yaitu kepuasan kerja	meningkatkan kinerja pegawai.	Desember 2021, Halaman: 24-30,
3	Hakim et. al. (2021); Pengaruh Public Service Motivation dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Menilai PSM terhadap kinerja di bidang pelayanan publik	Bidang pelayanan publik yang diteliti yaitu Kantor Catatan Sipil	<i>Public service motivation</i> secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.	Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal Vol. 2 No. 2 (2021). hal. 170-181
4	Hurriyah, et.al. (2024); Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Insentif terhadap Kinerja pada Karyawan ASN UPTD Puskesmas Cermee Bondowoso dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Meneliti pengaruh insentif terhadap kinerja ASN di Puskesmas	Insentif yang diteliti tidak difokuskan pada Jaspel	Insentif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja	Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS Vol. 3, No. 4, April 2024 : 773 - 788
5	Sambodo, et.al. (2023); <i>Effects of performance-based capitation payment on the use of public primary health care services in Indonesia</i>	Meneliti pengaruh dana kapitasi (Jaspel) terhadap kinerja	Penelitian dilakukan di lebih dari satu puskesmas	Hasil penelitian menemukan bahwa Jaspel berpengaruh terhadap kinerja tetapi pengaruhnya kecil jika dinilai sebagai insentif	Social Science & Medicine 327 (2023) 115921
6	Rini & Maisara (2023); Pengaruh Insentif, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Sawit	Meneliti insentif dengan kaitannya pada kinerja terhadap puskesmas	Jenis insentif tidak dijelaskan dalam artikel	Insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai puskesmas	Jurnal Manajemen dan Dinamika Bisnis. Vol 2 (No 2), 2023, Hal: 43-56
7	Alam, et.al. (2023); <i>Does Incentives and Job Satisfaction Improve Employee Performance?</i>	Meneliti pengaruh insentif terhadap kinerja ASN	Jenis insentif tidak secara tegas meneliti Jaspel	Insentif berpengaruh terhadap kinerja ASN di Bappeda Semarang	Enrichment: Journal of Management, 12 (6) (2023)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Budaya dan Herlina (2023); Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kerinci	Meneliti pengaruh POS terhadap Kinerja ASN	Penelitian dilakukan pada ASN Kantor kementerian Agama bukan di Puskesmas	POS berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN	EBISMA (Economic, Business, Management & Accounting Journal) Vol. 3 No. 1, Juli 2023 (1-6)
9	Ratnasari et. al. (2023); <i>The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance: The Mediating Effects of Job Satisfaction</i>	Penelitian dilakukan di sektor pelayanan publik (RSU Aliyah)	Objek bukan merupakan pegawai negeri dan fokus pada tenaga kerja non medis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	PROFIT: Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 17. No. 2, 2023
10	Hastuti, et.al. (2025); Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Melalui Budaya Organisasi	Meneliti pengaruh POS terhadap Kinerja ASN	POS diteliti pada ASN Dinas Pendidikan	POS berpengaruh positif terhadap kinerja ASN	JURNAL TAJAM (Akuntansi, Pajak dan Manajemen) Volume 08, Nomor 01 Tahun 2025
11	Jimoh (2022); <i>The Influence Of Perceived Organizational Support On Talent Management And Job Performance</i>	Meneliti POS terhadap kinerja karyawan	Bidang objek merupakan perusahaan swasta dan tidak ada fenomena gap	POS berpengaruh terhadap kinerja <i>talent management</i>	Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM), Vol. 8 No. 3, September 2022
12	Paba, et.al. (2024); Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Komunikasi Organisasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi	Meneliti POS terhadap kinerja ASN	Pengaruh POS dimediasi oleh variabel motivasi kerja	POS secara langsung berpengaruh terhadap kinerja ASN tapi tidak berpengaruh bila dimediasi oleh motivasi kerja	Al-Buhuts Journal Volume 20 Nomor 2
13	Rawas (2025); <i>The Moderating Impact of Job Suitability on The</i>	Meneliti Keadilan Organisasi pada	Keadilan Organisasi dijembatani	Menghasilkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif	International Journal of Accounting and

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Relationship between Organizational Justice and Employee Performance</i>	sektor publik di Omani	oleh <i>Job Suitability</i>	pada kinerja pegawai	Economics Studies, 12 (7) (2025) 363-369
14	Sampebunga & Budiman (2024); <i>Improving Employee Performance Through The Influence of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment (A Study at the Population and Civil Registration Office of Manokwari Regency)</i>	Meneliti pada ASN dan pengaruh Keadilan Organisasi secara langsung terhadap Kinerja	Menggunakan variabel independen perilaku kerja berupa komitmen kerja dan kepuasan kerja berbeda dari motivasi	Keadilan Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Eduvest – Journal of Universal Studies Volume 4 Number 03
15	Manihuruk (2023); Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi	Meneliti pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja secara langsung dan pada objek ASN	Menggunakan variabel independen perilaku kerja berupa komitmen kerja dan kepuasan kerja berbeda dari motivasi	Keadilan Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja	Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 12 No. 01, Maret 2023
16	Kalalo, et.al (2025); <i>The Effect of Organizational Justice and Perceptions of Support on Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Teacher Performance Appraisal (PKG) Employees in Malalayang District, Manado</i>	Penelitian dilakukan pada ASN pada variabel POS dan Keadilan Organisasi	Keadilan Organisasi dijembatani oleh OCB	Keadilan Organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dan masih berpengaruh saat dijembatani oleh OCB	International Journal of Economics, Commerce, and Management 2025, vol. 2, no. 4
17	Nembo, et.al. (2026); Anteseden Motivasi Pelayanan Publik	Membahas Motivasi Pelayanan Publik dan	Pendekatan kualitatif dan tidak menekankan	PSM terbentuk melalui insentif, apresiasi pimpinan, lingkungan kerja,	Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial &

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Street Level Bureaucracy pada LPKA Klas I Kupang	faktor organisasi (insentif dan POS)	Insentif dan POS sebagai variabel independen	dan dukungan organisasi (POS) memperkuat motivasi pelayanan publik.	Hukum, Vol. 4 No. 1, 2026
18	Corduneanu, et.al. (2023); <i>Crowding-in or crowding-out: The contribution of self-determination theory to public service motivation</i>	Membahas PSM dan Insentif (<i>performance related reward</i>) dalam sektor publik	Penelitian ini bersifat konseptual-teoretis dan tidak melakukan pengujian empiris kuantitatif	Hubungan antara insentif dan PSM bersifat ambigu, dapat bersifat <i>crowding-in</i> (memperkuat PSM) atau <i>crowding-out</i> (melemahkan PSM)	Public Management Review 2020, Vol. 22, No. 7, 1070–1089
19	Crucke, et.al. (2021); <i>How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential</i>	Menggunakan PSM dan POS sebagai variabel utama pada organisasi sektor publik	POS diposisikan sebagai variabel mediasi antara PSM dan <i>outcome</i> kerja	PSM berkorelasi positif dan signifikan dengan POS	Public Management Review. Volume 24, 2022. Issue 8.
20	Hwang (2024); <i>Organizational Justice, Diversity and Organizational Performance in Public Sector: More Robust Evidence of the Mediating Role of Motivation</i>	Membahas keadilan organisasi dan PSM serta mengaitkannya dengan kinerja	PSM berperan sebagai mediasi antara keadilan organisasi dengan kinerja	Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap PSM, dan PSM secara signifikan memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja	Public Administration Issues. Research and Education Journal. 2024. No. 6. Page 7-22
21	Torre-Ruiz, et.al. (2024); <i>Pay information and employees' perception of organizational support: the mediating role of pay satisfaction</i>	Meneliti <i>Pay Information</i> (Insentif) dengan POS	Menguji POS dan Insentif dengan <i>satisfaction</i> sebagai mediasi	Informasi terkait insentif (<i>pay information</i>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap POS, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>pay satisfaction</i>	Employee Relations: The International Journal Vol. 46 No. 9, 2024 pp. 161-177
22	Zeb et al. (2021); <i>Does organizational justice enhance job performance through high-performance</i>	Meneliti keadilan organisasi, insentif (melalui praktik SDM berorientasi kinerja), dan kinerja pegawai	Menggunakan <i>high-performance human resource practices</i> (HPPHRPs) sebagai	<i>Organizational justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui praktik	Working Papers on Operations Management. Vol. 12, N°2 (16-40)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>human resource practices?</i>		kerangka insentif	SDM berorientasi kinerja yang mencakup sistem insentif, penghargaan, dan pengelolaan kinerja.	
23	Yalçın (2021); <i>Investigation of the Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism Perceptions of Academicians</i>	Meneliti POS dan Keadilan Organisasi	POS diposisikan sebagai variabel mediasi	Terdapat pengaruh positif antara POS dan keadilan organisasi di <i>academician</i>	European Journal of Education Studies. Vol. 8. Issue 12. 2021
24	Chen, et. al. (2023); <i>A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance: A meta-analysis and path model</i>	Meneliti <i>Pay for performance</i> (Insentif) dan POS dengan kaitannya pada Kinerja	POS diposisikan sebagai mediasi	Menemukan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja dengan dimediasi oleh POS	Frontiers in Psychology Systematic Review. Sec. Organizational Psychology Volume 13 - 2022
25	Rahmawati, et. al. (2024); Pengaruh Kompetensi Pegawai, Insentif dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso	Meneliti pengaruh insentif terhadap kinerja ASN bidang pelayanan publik berupa Rumah Sakit	Penelitian menggunakan variabel mediasi untuk menjembatani pengaruh insentif terhadap kinerja	Menemukan bahwa secara langsung insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja ASN di Rumah Sakit, namun berpengaruh melalui mediasi	Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS. Volume 3, No. 5, Mei 2024, 997 – 1011.
26	Kafi, et. al. (2023); Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada UD. DNL Kecamatan Banyuputih Kabupaten Situbondo.	Meneliti pengaruh insentif terhadap kinerja	Penelitian dilakukan di sektor swasta bidang agroindustri	Menemukan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung, melainkan berpengaruh melalui kepuasan kerja	Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS. Volume 2, No. 10, Oktober 2023, 2358 – 2375.
27	Aviva, et. al. (2024); Strategi	Meneliti pengaruh	Penelitian dilakukan di	Menemukan bahwa insentif tidak	Jurnal Ekonomi,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pengaruh Insentif, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Pegawai (Studi Kasus: Dinas PUPR Kabupaten Bogor)	insentif terhadap kinerja pegawai ASN bidang pelayanan publik	ASN dinas PUPR bukan di bidang kesehatan	berpengaruh pada kinerja ASN Dinas PUPR	Bisnis dan Sosial (EMBISS). Volume 5, Nomor 1, November 2024:48-60
28	Zainal, et. al. (2023); Pengaruh Dukungan Organisasi dan Engagement terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Tojo Una-Una	Meneliti pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja ASN di Badan Kesbangpol	Penelitian dilakukan di ASN bukan bidang kesehatan dan menggunakan variabel mediasi	Menunjukkan hasil bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja ASN melainkan melalui variabel mediasi Motivasi Kerja	Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia (JPMI). Volume 2. No. 4 Halaman 476-490.
29	Latifa, el. al. (2023); <i>Locus of Control</i> Meningkatkan Kinerja Pegawai, Persepsi Dukungan Organisasi Meningkatkan Keterikatan Pegawai	Meneliti pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pada ASN	Penelitian dilakukan di ASN di luar bidang kesehatan dengan menggunakan variabel mediasi	Menunjukkan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja ASN namun berpengaruh melalui variabel mediasi berupa keterikatan pegawai	Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis. Volume 16. No. 2. Desember 2023. Halaman 238-248.
30	Diana & Frianto, (2021); Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	Meneliti pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja	Penelitian dilakukan pada sektor swasta	Menunjukkan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 3

Sumber: Jurnal Nasional dan Internasional (diolah kembali)

2.3 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.3.1 Kerangka Pemikiran

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), kinerja pegawai merupakan *outcome* utama dari pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN tidak dapat dilepaskan dari bagaimana organisasi mengelola motivasi intrinsik, sistem insentif, dukungan organisasi, serta keadilan dalam perlakuan dan kebijakan kepegawaian. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam organisasi pelayanan publik merupakan hasil dari interaksi kompleks antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia untuk mendukung pelaksanaannya. Untuk memahami fenomena kinerja ASN di BLUD UPTD Puskesmas Pataruman III Kota Banjar, penelitian ini berangkat dari dua *grand theory* yang menjadi pijakan dasar dalam menjelaskan perilaku kerja pegawai, yaitu *Job Demands–Resources Model (JD-R)* dan *Social Exchange Theory (SET)*.

Job Demands–Resources Model (Bakker et al., 2023) menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dengan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Ketika tuntutan pekerjaan meningkat tanpa diimbangi dengan sumber daya yang memadai, pegawai berisiko mengalami demotivasi dan penurunan kinerja. Adaptasi enam hari kerja menyebabkan jam kerja riil ASN melebihi ketentuan karena sifat layanan kesehatan yang tidak dapat ditunda, sehingga berpotensi menimbulkan penurunan kinerja.

Selanjutnya, *Social Exchange Theory* Blau tahun 1964 yang telah disesuaikan (Anam, 2025) menegaskan bahwa hubungan kerja antara pegawai dan organisasi berlangsung melalui prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan

perlakuan positif berupa dukungan, kompensasi yang adil, serta interaksi yang berkualitas, pegawai akan membalas melalui peningkatan kinerja, komitmen, dan perilaku prososial. *Social Exchange Theory* menegaskan bahwa hubungan kerja antara pegawai dan organisasi berlangsung melalui prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan perlakuan positif berupa dukungan dan kompensasi yang adil, pegawai akan membalas melalui peningkatan kinerja, komitmen, dan perilaku prososial (Al Rawas, 2025; Alfiana, 2020).

Ketidaksesuaian antara intensitas tuntutan pelayanan dengan sumber daya organisasi dan motivasi pegawai mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam kerangka JD-R. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menjelaskan faktor-faktor sumber daya yang dapat memperbaiki penurunan kinerja tersebut melalui empat variabel motivasional: Motivasi Pelayanan Publik, Insentif, Persepsi Dukungan Organisasi, dan Keadilan Organisasi

Motivasi Pelayanan Publik didefinisikan sebagai orientasi motivasional prososial yang didasarkan pada keinginan untuk berkontribusi kepada masyarakat melalui tindakan bermakna (Homberg & Costello, 2019). Motivasi Pelayanan Publik diukur melalui empat indikator utama. Indikator pertama adalah ketertarikan pada perumusan kebijakan publik, yang tercermin dari minat pegawai terhadap kebijakan serta dampaknya bagi masyarakat. Indikator kedua yaitu komitmen terhadap kepentingan publik (*civic duty*), yang menunjukkan sikap pegawai dalam mendahulukan kepentingan masyarakat dibandingkan kepentingan pribadi. Selanjutnya, kepedulian dan empati sosial (*compassion*) menggambarkan kepekaan pegawai terhadap kebutuhan dan kondisi masyarakat yang dilayani. Indikator terakhir adalah kesediaan berkorban demi kepentingan publik (*self-sacrifice*), yang

mencerminkan kerelaan pegawai untuk mengorbankan waktu, tenaga, atau kenyamanan pribadi dalam menjalankan pelayanan publik. Motivasi Pelayanan Publik berperan penting untuk menjaga kinerja meskipun terdapat tekanan waktu, tingginya kunjungan pasien, atau tuntutan pelayanan kesehatan yang tidak dapat ditunda.

Sejumlah penelitian mendukung peran Motivasi Pelayanan Publik terhadap kinerja. Penelitian menemukan bahwa Motivasi Pelayanan Publik mampu meningkatkan kinerja pegawai publik pada kondisi kerja tidak stabil dan memperkuat ketahanan pegawai menghadapi tekanan kerja, terutama pada sektor pelayanan publik kesehatan. (Kalogiannidis, 2021; Park & Kim, 2025).

Dalam konteks organisasi pelayanan publik, Motivasi Pelayanan Publik tidak terbentuk secara terisolasi, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi yang menyertainya. Salah satu faktor organisasi yang memiliki keterkaitan dengan Motivasi Pelayanan Publik adalah sistem insentif yang diterapkan. Insentif dapat memperkuat Motivasi Pelayanan Publik apabila dirancang secara proporsional, namun juga berpotensi melemahkannya apabila bertentangan dengan nilai pelayanan publik (Corduneanu & Dudau, 2023; Nembo et al., 2026). Selain insentif, faktor psikologis organisasi berupa Persepsi Dukungan Organisasi juga memiliki peran penting dalam membentuk dan mempertahankan Motivasi Pelayanan Publik. Persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan pegawai memperkuat keyakinan ASN untuk terus berkomitmen pada nilai pelayanan publik. Persepsi Dukungan Organisasi memperkuat komitmen ASN terhadap nilai pelayanan publik. Penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Pelayanan Publik berkorelasi positif dan signifikan

dengan Persepsi Dukungan Organisasi, yang berperan sebagai penguat psikologis dalam menghadapi tuntutan kerja tinggi (Crucke et al., 2021). Selanjutnya terdapat pula hubungan antara Motivasi Pelayanan Publik dan keadilan organisasi yang dipahami melalui kesesuaian antara nilai moral pegawai dan praktik kebijakan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pelayanan Publik, di mana persepsi keadilan memperkuat dorongan pegawai untuk melayani kepentingan publik secara optimal dan Motivasi Pelayanan Publik terbukti berperan sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana keadilan organisasi dapat berdampak pada peningkatan kinerja (Hwang, 2024).

Secara definisi dalam buku manajemen kompensasi, insentif diberikan untuk mendorong peningkatan produktivitas dan memotivasi karyawan agar mencapai atau melampaui target yang ditetapkan (Kadarisman, 2016). Insentif diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu kinerja, lama bekerja, dan senioritas, yang mencerminkan pencapaian hasil kerja, alokasi waktu kerja, serta masa pengabdian pegawai. Selain itu, insentif juga mempertimbangkan kebutuhan, keadilan dan kelayakan, serta evaluasi jabatan, yang menunjukkan kesesuaian insentif dengan kebutuhan hidup, keseimbangan antara kontribusi dan imbalan, serta tingkat tanggung jawab dan kompleksitas jabatan (Sinambela, 2012; Abdullah, 2023).

Sebagai instansi pelayanan kesehatan, Puskesmas Pataruman III memiliki insentif yaitu Jasa Pelayanan (Jaspel). Insentif ini secara teoritis merupakan bentuk kompensasi finansial yang berfungsi meningkatkan motivasi kerja melalui penghargaan atas kinerja di luar jam standar. Fenomena dalam penelitian ini

menunjukkan bahwa beban kerja ASN meningkat setelah adaptasi hari kerja enam hari. Bila insentif belum mencerminkan usaha dan kontribusi riil ASN, maka motivasi kerja cenderung menurun. Dalam konteks Puskesmas Pataruman III, insentif berupa Jasa Pelayanan (Jaspel) berperan sebagai penghargaan atas tambahan beban kerja ASN. Penelitian menunjukkan bahwa insentif yang adil dan berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN (Hadinata, 2021; Sambodo et al., 2023).

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, insentif diposisikan sebagai instrumen organisasi yang bertujuan mengarahkan dan memperkuat perilaku kerja pegawai. Di luar fungsinya sebagai kompensasi finansial, insentif juga dipersepsikan sebagai sinyal sikap dan perhatian organisasi terhadap pegawai. Informasi yang jelas, transparan, dan adil terkait insentif mampu meningkatkan keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Penelitian menunjukkan bahwa informasi mengenai sistem insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi Dukungan Organisasi, baik secara langsung maupun melalui kepuasan terhadap sistem pengupahan (Chen et al., 2023; Torre-ruiz et al., 2024). Implementasi sistem insentif tidak dapat dipisahkan dari persepsi keadilan organisasi, khususnya dalam aspek distribusi dan prosedur pemberian imbalan. ASN menilai keadilan organisasi melalui kesesuaian antara kontribusi kerja, beban tugas, dan imbalan yang diterima. Penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui praktik manajemen sumber daya manusia berorientasi kinerja yang mencakup sistem insentif dan penghargaan (Zeb et al., 2021).

Persepsi Dukungan Organisasi berhubungan dengan keyakinan karyawan bahwa organisasi menilai kontribusi mereka serta memperhatikan kesejahteraan mereka, yang terbentuk dari pengalaman atas perlakuan menguntungkan maupun tidak menguntungkan yang diberikan organisasi (Eisenberger et al., 2020). Persepsi dukungan organisasi diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu keadilan, dukungan atasan, serta imbalan organisasi dan kondisi kerja yang menguntungkan. Keadilan mencerminkan sejauh mana organisasi memperlakukan karyawan secara adil dalam keputusan dan pembagian sumber daya. Dukungan atasan menunjukkan perhatian dan bantuan yang diberikan pimpinan sebagai representasi organisasi. Sementara itu, imbalan organisasi dan kondisi kerja yang menguntungkan menggambarkan penghargaan serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan (Eisenberger et al., 2020).

Dalam konteks Puskesmas Pataruman III, fenomena yang muncul adalah adanya persepsi bahwa perubahan jam kerja tidak sepenuhnya diikuti oleh penyesuaian kebijakan dan fasilitas pendukung yang memadai. Kondisi ini dapat menurunkan rasa didukung dan menimbulkan kelelahan emosional, terutama ketika beban kerja meningkat. Penelitian menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai sektor publik juga membuktikan bahwa dukungan organisasi meningkatkan kualitas pelayanan karena menciptakan rasa aman dan keterikatan kerja (Jimoh, 2022; Paba et al., 2024). Oleh karena itu, variabel POS relevan dalam menjelaskan hubungan antara adaptasi operasional kerja dengan penurunan kinerja ASN.

Dalam dinamika kerja organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi berkembang dari akumulasi pengalaman pegawai terhadap kebijakan, perlakuan,

dan praktik manajerial. Persepsi Dukungan Organisasi dan keadilan organisasi merupakan dua konstruk yang saling terkait secara konseptual, di mana keadilan organisasi menjadi landasan utama terbentuknya persepsi dukungan pegawai. Penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara keadilan organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi, di mana keadilan diposisikan sebagai faktor antecedent yang memperkuat persepsi dukungan pegawai terhadap organisasi (Yalçın, 2021).

Dengan demikian, keadilan organisasi berperan sebagai fondasi penting dalam membangun Persepsi Dukungan Organisasi, yang selanjutnya memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Keadilan organisasi menggambarkan persepsi umum karyawan mengenai keadilan di tempat kerja, yang dievaluasi melalui keadilan hasil, keadilan prosedural, dan kualitas interaksi interpersonal sehari-hari. Selaras dengan itu, keadilan organisasi diukur melalui tiga indikator utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan kesesuaian antara kontribusi karyawan dan hasil yang diterima, seperti gaji, penghargaan, atau promosi. Keadilan prosedural mencerminkan keadilan dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara konsisten, transparan, dan tidak memihak. Sementara itu, keadilan interaksional menggambarkan kualitas perlakuan dan penyampaian informasi kepada karyawan secara sopan, jujur, dan menghargai martabat. Dalam konteks Puskesmas Pataruman III, perubahan jam kerja dan beban kerja yang meningkat dapat mempengaruhi persepsi keadilan. Bila pegawai merasa proses dan kebijakan tidak adil, mereka cenderung mengalami demotivasi dan menurunkan performa. Penelitian menemukan bahwa keadilan organisasi meningkatkan keterlibatan dan

kinerja ASN di berbagai wilayah di Indonesia seperti Jambi dan Manokwari (Manihuruk, 2023; Sampebunga & Budiman, 2024).

Kinerja secara konseptual diartikan sebagai tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab kerjanya sebagai hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja (Robbins & Judge, 2024). Dalam konteks Aparatur Sipil Negara, kinerja dimaknai sebagai hasil kerja Pegawai Negeri Sipil yang dinilai berdasarkan pencapaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) serta perilaku kerja dalam satu periode penilaian sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. Untuk memastikan penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan konsisten, kinerja perlu diukur melalui indikator-indikator yang jelas, terukur, dan selaras dengan tujuan organisasi (Bernardin & Russell, 2013). Indikator kinerja tersebut meliputi kualitas kerja yang mencerminkan ketelitian dan kesesuaian hasil dengan standar, kuantitas kerja yang menunjukkan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, efektivitas penggunaan sumber daya, kemandirian dalam melaksanakan tugas, serta kemampuan menjalin hubungan interpersonal melalui kerja sama dan komunikasi yang efektif (Bernardin & Russell, 2013).

Telaah terhadap penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sebagian besar studi masih mengkaji hubungan antara variabel-variabel tersebut secara parsial, baik dengan menempatkan Motivasi Pelayanan Publik, insentif, Persepsi Dukungan Organisasi, maupun keadilan organisasi sebagai variabel independen yang berdiri sendiri atau dihubungkan melalui mekanisme mediasi tertentu. Hingga saat ini, belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam satu kerangka pemikiran terpadu untuk menjelaskan kinerja

ASN, khususnya pada konteks BLUD Puskesmas yang menghadapi ketidaksesuaian antara kebijakan normatif dan praktik operasional kerja. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan dan layak dilakukan untuk mengisi celah penelitian dengan menguji secara simultan peran Motivasi Pelayanan Publik, insentif, Persepsi Dukungan Organisasi, dan keadilan organisasi dalam memengaruhi kinerja ASN dalam satu *framework* yang utuh.

Berdasarkan kondisi kinerja ASN di BLUD UPTD Puskesmas Pataruman III Kota Banjar setelah penetapan Perpres 21/2023 yang secara normatif mengatur lima hari kerja untuk ASN, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa penerapan enam hari kerja yang tetap diberlakukan di puskesmas menimbulkan ketidaksesuaian antara kebijakan normatif dan praktik operasional, sehingga meningkatkan tuntutan kerja dan diasumsikan berdampak langsung pada penurunan kinerja ASN. Penyesuaian kembali sistem dan pengaturan hari kerja ASN merupakan kebijakan yang memerlukan proses regulatif yang kompleks serta waktu yang relatif panjang untuk diimplementasikan. Ditambah dengan tingginya kunjungan pasien yang tidak diiringi dengan SDM yang memadai. Dalam jangka pendek, upaya peningkatan kinerja ASN lebih realistis dilakukan melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengelola aspek motivasional pegawai. Pendekatan ini penulis ambil karena relevan dan mampu memberikan respons yang lebih cepat terhadap kondisi kerja di lapangan tanpa harus menunggu perubahan kebijakan struktural serta menjadi faktor penentu untuk melihat tingkat motivasi kerja ASN itu sendiri.

Penelitian ini difokuskan pada empat faktor motivasional, yaitu Motivasi Pelayanan Publik, Insentif, Persepsi Dukungan Organisasi, dan Keadilan

Organisasi. Motivasi Pelayanan Publik dipilih karena mencerminkan dorongan internal ASN dalam melayani masyarakat, insentif merepresentasikan penghargaan atas tambahan beban dan kontribusi kerja, persepsi dukungan organisasi menggambarkan sejauh mana ASN merasa diperhatikan dan didukung oleh institusi, sedangkan keadilan organisasi menunjukkan apakah kebijakan dan perlakuan organisasi dirasakan adil oleh pegawai. Dengan mengintegrasikan keempat faktor tersebut dalam satu kerangka pemikiran, penelitian ini menguji sejauh mana secara individual dan bersamaan variabel tersebut berkontribusi terhadap kinerja ASN di BLUD UPTD Puskesmas Pataruman III Kota Banjar, yang selanjutnya menjadi dasar dalam perumusan hipotesis penelitian.

2.3.2 Hipotesis

Berdasarkan uraian kajian teori, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka berpikir yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1** : Motivasi Pelayanan Publik berpengaruh terhadap Kinerja ASN di BLUD UPTD Puskesmas Pataruman III Kota Banjar.
- H2** : Insentif berpengaruh terhadap Kinerja ASN di BLUD UPTD Puskesmas Pataruman III Kota Banjar.
- H3** : Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN di BLUD UPTD Puskesmas Pataruman III Kota Banjar.
- H4** : Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN di BLUD UPTD Puskesmas Pataruman III Kota Banjar.