

## Pengaruh Implementasi Kebijakan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Pengadilan Tinggi Agama Bandung

Gina Sofia Rahman

Universitas Nurtanio Bandung

Email: [gsofiarahman@gmail.com](mailto:gsofiarahman@gmail.com)

**Abstract.** *The effectiveness of remuneration policy is a strategic issue in bureaucratic reform to improve the performance of state civil apparatus. This study analyzes the effect of financial and non-financial remuneration on employee performance at the Religious High Court of Bandung. Using a quantitative method with 51 respondents from general administrative functional employees, data were analyzed through multiple linear regression. The results show that simultaneously both variables significantly affect employee performance (Sig. F = 0.000). Partially, financial remuneration has a significant effect (t = 4.821, Sig. = 0.000), while non-financial remuneration has no significant effect (Sig. = 0.567). The contribution of both variables to employee performance is 50.8%. Among financial remuneration indicators, timely, adequate, and fair remuneration payment has the most dominant perception in influencing employee performance. These findings indicate that financial aspects remain the primary priority in motivating employee performance in the bureaucratic environment. This research provides a basis for evaluating remuneration policies to optimize employee performance.*

**Keywords:** *Financial Remuneration, Non-Financial Remuneration, Employee Performance, Religious High Court of Bandung.*

**Abstrak.** Efektivitas kebijakan remunerasi merupakan isu strategis dalam reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Penelitian ini menganalisis pengaruh remunerasi finansial dan non-finansial terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Tinggi Agama Bandung. Menggunakan metode kuantitatif dengan 51 responden pegawai fungsional administrasi umum, data dianalisis melalui regresi linear berganda. Hasil menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Sig. F = 0,000). Secara parsial, remunerasi finansial berpengaruh signifikan (t = 4,821, Sig. = 0,000), sedangkan remunerasi non-finansial tidak berpengaruh signifikan (Sig. = 0,567). Kontribusi kedua variabel terhadap kinerja pegawai sebesar 50,8%. Dari indikator remunerasi finansial, pembayaran remunerasi yang tepat waktu, layak, dan adil memiliki persepsi paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek finansial masih menjadi prioritas utama dalam memotivasi kinerja pegawai di lingkungan birokrasi. Penelitian ini memberikan dasar evaluasi kebijakan remunerasi untuk optimalisasi kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Remunerasi Finansial, Remunerasi Non-Finansial, Kinerja Pegawai, Pengadilan Tinggi Agama Bandung.

Received August 20, 2025; Revised 01 Oct 2025; Accepted 27 Oct 2025

\*Gina Sofia Rahman, E-mail Address: [gsofiarahman@gmail.com](mailto:gsofiarahman@gmail.com)

## **PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi merupakan agenda strategis pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan penguatan akuntabilitas kinerja aparatur sipil negara. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 15 Tahun 2007, reformasi birokrasi mencakup tiga area perubahan utama: penataan organisasi, perbaikan tata laksana, dan peningkatan manajemen sumber daya manusia.

Implementasi reformasi birokrasi di Indonesia menghadapi tantangan dalam pemaknaan masyarakat yang cenderung mengidentikkan reformasi birokrasi dengan pemberian remunerasi atau tunjangan kinerja. Fenomena ini berpotensi menimbulkan kontradiksi dengan esensi reformasi birokrasi yang seharusnya berfokus pada perubahan struktural organisasi, peningkatan kapasitas aparatur, dan perbaikan sistem pelayanan publik. Hartle (1976) menekankan pentingnya perencanaan kinerja yang mengarah pada pencapaian target terukur sebagai dasar pemberian tunjangan berbasis kinerja.

Dalam konteks lembaga peradilan, Mahkamah Agung telah menerapkan dua kebijakan strategis sejak tahun 2008, yaitu pemberian tunjangan kinerja (remunerasi) dan penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai instrumen reformasi birokrasi. Kebijakan ini ditujukan untuk meningkatkan kinerja aparatur peradilan sekaligus memperbaiki kualitas pelayanan hukum kepada masyarakat.

Pengadilan Tinggi Agama Bandung sebagai salah satu unit kerja di bawah Mahkamah Agung telah mengimplementasikan kebijakan remunerasi sejak tahun 2008. Data internal lembaga Pengadilan Tinggi Agama Bandung menunjukkan peningkatan rasio penyelesaian perkara dari 83,66% pada 2008 menjadi 94,74% pada 2011 sejak kebijakan diterapkan secara efektif. Namun, ada tren menurun menjadi 92,64% pada 2012.

Kajian mengenai efektivitas kebijakan remunerasi telah menjadi perhatian para peneliti administrasi publik dengan temuan yang beragam. Ruky (2011) menyoroti bahwa pembayaran tunjangan tunai di atas gaji pokok merupakan praktik umum di negara berkembang, termasuk Indonesia, namun berpotensi menimbulkan kerugian bagi organisasi yang mengadopsi strategi tersebut tanpa perencanaan yang matang. Penerapan kebijakan yang didasarkan pada penilaian kinerja ASN sebagaimana tercantum pada PP No.11 Tahun 2017 menghasilkan opini dan dampak yang bervariasi terhadap kinerja pelayanan publik di lingkungan lembaga pemerintah (Pertiwi dan Fitri, 2019).

Di sisi lain, penelitian-penelitian terkini menunjukkan perkembangan signifikan dalam studi remunerasi ASN. Rheny, Elita dan Perbawasari (2021) melaporkan bahwa kebijakan remunerasi berdampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja pelayanan publik di institusi pendidikan tinggi. Demikian halnya yang terjadi pada institusi pengadilan tinggi negeri (Sudarti, Setiadi dan Rahayu, 2022). Abdillah (2024) menganalisis pengaruh remunerasi, pola karir dan kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) serta implikasinya pada kinerja pegawai ASN RSUD di Wilayah Priangan Timur, yang menunjukkan kompleksitas hubungan remunerasi dengan kinerja melalui mediasi perilaku organisasional. Studi lain, Saputra dan Mayangsari (2024) menganalisis pengaruh kinerja pegawai yang meningkat akibat remunerasi dan rotasi kerja yang dimediasi loyalitas pada Kejaksaan Agung Republik Indonesia dengan menggunakan data dari 191 pegawai, menunjukkan pentingnya faktor mediasi dalam hubungan remunerasi-kinerja.

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan penelitian sebelumnya, terdapat gap penelitian mengenai efektivitas implementasi kebijakan remunerasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan peradilan agama. Meskipun data produktivitas PTA Bandung menunjukkan tren peningkatan, perlu dilakukan analisis mendalam mengenai hubungan

kausal antara kebijakan remunerasi dengan kinerja pegawai dalam konteks organisasi peradilan yang memiliki karakteristik khusus. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh implementasi kebijakan remunerasi terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Tinggi Agama Bandung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu administrasi negara, khususnya dalam bidang manajemen kinerja sektor publik, serta memberikan masukan praktis bagi evaluasi dan penyempurnaan kebijakan remunerasi di lingkungan peradilan agama.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh implementasi kebijakan remunerasi terhadap kinerja pegawai, dengan fokus pada hubungan kausal antarvariabel. Data yang digunakan merupakan skor agregat dari konstruk yang diukur, yaitu remunerasi dan kinerja, yang diperoleh melalui kuesioner tertutup dan telah teruji validitas serta reliabilitasnya. Responden dalam penelitian ini berjumlah 51 orang Pegawai Fungsional Administrasi Umum di Pengadilan Tinggi Agama Bandung. Karakteristik demografis responden tidak diikutsertakan dalam analisis karena fokus penelitian adalah pada hubungan antarvariabel utama, bukan pada perbandingan antar kelompok. Variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah implementasi kebijakan remunerasi yang mencakup faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Edward III, 1980), yang diukur melalui dua dimensi: remunerasi finansial ( $X_1$ ) yang meliputi gaji, upah, bonus, serta tunjangan kegiatan dan pembinaan khusus (TKPK), dan remunerasi non-finansial ( $X_2$ ) yang mencakup fasilitas kesehatan, asuransi, dan tunjangan cuti. Sementara itu, variabel dependen (Y) adalah kinerja pegawai, yang diukur melalui parameter kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan beberapa tahapan, yaitu uji validitas dengan korelasi Product Moment Pearson untuk mengukur kesahihan butir instrumen (valid jika  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ ) dan uji reliabilitas dengan koefisien Cronbach's Alpha ( $\alpha \geq 0,70$ ). Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas (metode grafik normal probability plot), uji multikolinearitas (Variance Inflation Factor/VIF), dan uji heterokedastisitas (scatterplot). Analisis data utama menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh remunerasi finansial dan non-finansial terhadap kinerja pegawai dengan model:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ , di mana Y adalah kinerja pegawai,  $X_1$  remunerasi finansial,  $X_2$  remunerasi non-finansial, a konstanta,  $b_1$  dan  $b_2$  koefisien regresi, serta e adalah error term. Uji hipotesis dilakukan melalui uji t untuk melihat pengaruh parsial, uji F untuk pengaruh simultan, serta koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Seluruh analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 20.0 dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

## **HASIL PENELITIAN**

### **Hasil Uji Kualitas Instrumen**

#### **1. Hasil Uji Validitas**

Hasil pengolahan data pengujian validitas instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian tersaji pada Tabel 1.

**Tabel 1 Hasil Uji Validitas**

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>Korelasi Pearson</b>	<b>Sig. (2-Sisi)</b>	<b>Status</b>
<b>Remunerasi Finansial</b>	Q1	0,365**	0,008	Valid
	Q2	0,372**	0,007	Valid
	Q3	0,414**	0,003	Valid
	Q4	0,372**	0,007	Valid

*Pengaruh Implementasi Kebijakan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai  
Di Pengadilan Tinggi Agama Bandung*

Variabel	Item	Korelasi Pearson	Sig. (2-Sisi)	Status
	Q5	0,374**	0,007	Valid
Remunerasi Non Finansial	Q6	0,360**	0,009	Valid
	Q7	0,346*	0,013	Valid
	Q8	0,329*	0,018	Valid
	Q9	0,368**	0,008	Valid
	Q10	0,359**	0,010	Valid
Kualitas Kerja	Q11	0,376**	0,007	Valid
	Q12	0,343*	0,014	Valid
	Q13	0,362**	0,009	Valid
	Q14	0,335*	0,016	Valid
	Q15	0,320*	0,022	Valid
Kuantitas Kerja	Q16	0,363**	0,009	Valid
	Q17	0,346*	0,013	Valid
	Q18	0,372**	0,007	Valid
	Q19	0,325*	0,020	Valid
	Q20	0,329*	0,018	Valid
Ketepatan Waktu	Q21	0,371**	0,007	Valid
	Q22	0,347*	0,013	Valid
	Q23	0,327*	0,019	Valid
	Q24	0,340*	0,015	Valid
	Q25	0,316*	0,024	Valid

\*\* . Korelasi signifikan pada  $p < 0,01$  (2-Sisi).

\* . Korelasi signifikan pada  $p < 0,05$  (2-Sisi).

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2025

Dengan banyaknya sampel sebesar 51 dan sig. 0.05 diperoleh bahwa r tabel adalah sebesar 0,276. Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa semua pertanyaan memiliki r hitung  $>$  r tabel dan nilai sig  $<$  0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa ada korelasi antara indikator variabel implementasi remunerasi dengan kinerja dan semua pertanyaan pada instrumen memenuhi kriteria validitas.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas tersaji pada Tabel 2.

**Tabel 2 Hasil uji reliabilitas**

Cronbach's Alpha	N Item
0,704	25

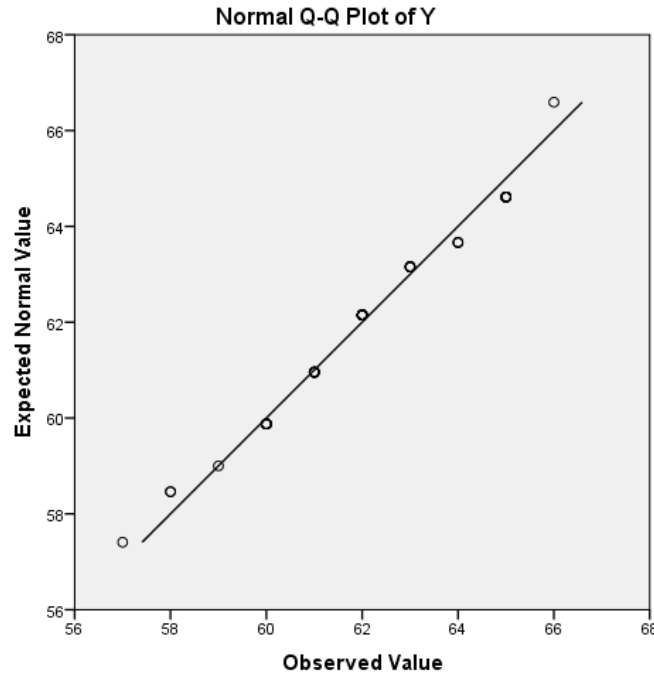
Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 2, diperoleh nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) 0,704. Menurut Kaplan dan Saccuzo (1993: 123), nilai koefisien reliabilitas yang harus dipenuhi oleh suatu alat ukur adalah 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan pada instrumen penelitian *reliable* (dapat diandalkan).

## Hasil Uji Asumsi Klasik

### 1. Hasil Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas data penelitian menggunakan metode *normal probability plot* tersaji pada Gambar 2.



**Gambar 1 Hasil uji normalitas distribusi plot data pada variabel Y**  
 (Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2025)

Pada Gambar 2 teramati bahwa distribusi probabilitas data tersebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Plot data yang sesuai dengan pola linear ini menunjukkan bahwa data terdistribusi normal (Ghozali, 2005: 131).

**2. Hasil Uji Multikolinearitas**

Hasil pengujian multikolinearitas tersaji pada Tabel 3.

**Tabel 3 Hasil uji multikolinearitas**

Model	Nilai Kolinearitas	
	Tolerance	VIF
Konstanta		
1 X1	0,550	1,817
X2	0,550	1,817

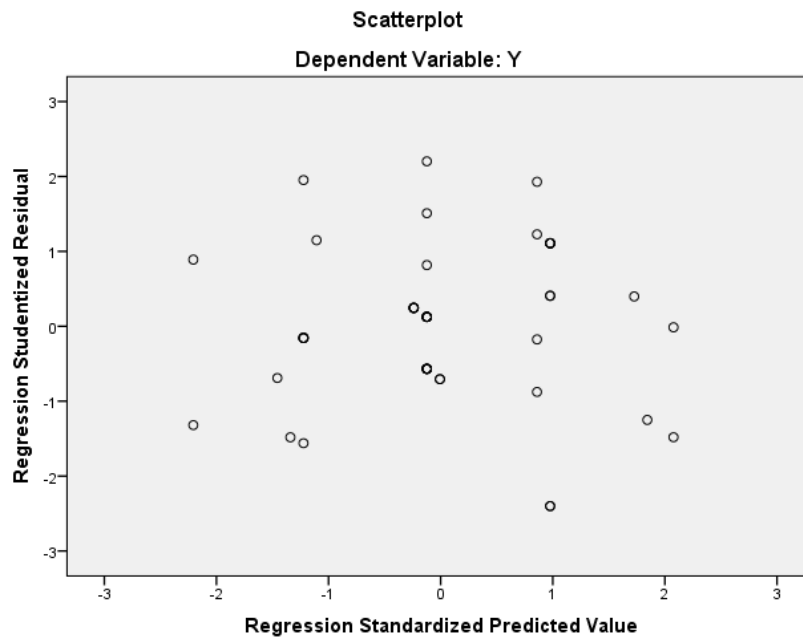
a. Variabel Dependen: Y

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa nilai kedua variabel ( $X_1$  dan  $X_2$ ) adalah 0,550, yang jauh lebih besar dari batas kritis 0,10, serta nilai VIF untuk kedua variabel adalah 1,817, yang jauh dari batas kritis 10. Dengan demikian, model hubungan antara variabel X dan Y layak digunakan karena model regresi bebas dari masalah multikolinearitas, dan nilai koefisien regresi untuk kedua variabel X dapat diinterpretasikan dengan andal karena tidak terpengaruh oleh korelasi antar prediktor. Selain itu, hasil ini akan mendukung akurasi pada uji hipotesis karena masing-masing variabel independen dapat dipercaya.

**3. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Deteksi heterokedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan metode *scatter plot* dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Hasil pengujian heterokedastisitas tersaji pada Gambar 3.



**Gambar 2 Hasil uji heterokedastisitas menggunakan scatter plot**  
(Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2025)

Gambar 3 menunjukkan bahwa titik-titik residual terlihat acak, tidak berpola, cenderung konstan dari kiri ke kanan, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 sumbu Y maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas. Sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel Y.

#### 4. Hasil Uji Autokorelasi

Penelitian ini menggunakan metode Durbin-Watson untuk menguji adanya autokorelasi. Hasil dari pengujian autokorelasi tersaji pada Tabel 4.

**Tabel 4 Hasil uji autokorelasi dengan metode Durbin-Watson**

Model	Durbin-Watson
1	1,608

a. Prediktor: (Konstanta), X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

b. Variabel Dependen: Y

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2025

Berdasarkan tabel Durbin Watson, jika  $n = 51$  dan  $k = 2$ , maka nilai  $d_l = 1,462$  dan  $d_u = 1,628$ . Sedangkan pada Tabel 4, nilai  $d$  adalah 1,608. Artinya  $d_l < d < d_u$ , nilai tersebut berada di daerah abu-abu (*inconclusive*). Dengan demikian, adanya autokorelasi tidak dapat disimpulkan. Namun, nilai DW yang mendekati  $d_U$  (1,63) dapat dianggap *acceptable* (model regresi bisa diterima).

**Hasil Analisis Regresi**

**1. Model Regresi Linear Berganda**

Hasil pengujian regresi linear berganda diperoleh dari analisis koefisien ANOVA, sebagaimana tersaji pada Tabel 5.

**Tabel 5 Hasil analisis koefisien ANOVA**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28,232	5,051		5,589	0,000
1 X1	1,430	,297	0,658	4,821	0,000
X2	0,170	,295	0,079	0,576	0,567

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2025

Berdasarkan informasi pada Tabel 5, diperoleh model regresi linear berganda pada Persamaan 2.

$$Y = 28,232 + 1,430X_1 + 0,117X_2 \dots\dots\dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana:

- o Y = Kinerja Pegawai
- o X<sub>1</sub> = Remunerasi Finansial
- o X<sub>2</sub> = Remunerasi Non-Finansial
- o a = Konstanta

Persamaan 2 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada variabel X<sub>1</sub> (remunerasi finansial) akan meningkatkan Y (kinerja pegawai) sebesar 1,430 unit (kali lipat), pada kondisi variabel lain (remunerasi non finansial) tetap. Dan setiap peningkatan satu unit pada variabel X<sub>2</sub> (remunerasi non finansial) akan meningkatkan Y (kinerja pegawai) sebesar 0,170 unit (kali lipat), pada saat variabel lain (remunerasi finansial) tetap. Pada saat remunerasi finansial dan non finansial konstan atau nol, maka rata-rata kinerja pegawai bernilai 28,232 unit.

**2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Hasil pengujian determinasi variabel penelitian tersaji pada Tabel 6.

**Tabel 6 Hasil uji determinasi**

Model <sup>b</sup>			
Model	R	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
1	0,713 <sup>a</sup>	0,508	1,608

a. Prediktor: (Konstanta), X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

b. Variabel Dependen: Y

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 6, Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,508 menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>) secara bersama-sama mampu menjelaskan 50,8% variasi dari variabel dependen (Y), sedangkan sisanya 49,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

**3. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)**

Hasil pengujian signifikansi simultan tersaji pada Tabel 7.

**Tabel 7 Hasil uji signifikansi pengaruh simultan**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	105,704	2	52,852	24,800	0,000 <sup>b</sup>
Residual	102,296	48	2,131		
Total	208,000	50			

a. Variabel Dependen: Y

b. Prediktor: Konstanta, X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2025*

Hasil uji signifikansi simultan (Uji F) pada Tabel 7 menunjukkan nilai F sebesar 24,800 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Ini membuktikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil ini konsisten dengan hasil uji determinasi di atas.

#### 4. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Pada Tabel 8, tersaji perbandingan nilai t hitung dan t tabel untuk variabel Remunerasi Finansial ( $X_1$ ).  $H_0$  ditolak pada hipotesis  $X_1$  yang bermakna  $X_1$  berpengaruh secara signifikan terhadap Y karena t hitung lebih besar dari t tabel pada signifikansi  $< 0,05$ . Sedangkan, variabel  $X_2$  gagal menolak  $H_0$  karena nilai t hitung lebih kecil dari t hitung, konsisten dengan hasil signifikansi  $> 0,05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa  $X_2$  tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Y.

**Tabel 8 Hasil uji t dan kesimpulan hipotesis**

Variabel $X_1$	Variabel $X_2$
t hitung = 4,821 $ 4,821  > 2,314$ Sig. = 0,000 $< 0,05$ Keputusan: Tolak $H_0$ Kesimpulan: $X_1$ berpengaruh signifikan terhadap Y	t hitung = 0,576 $ 0,576  < 2,314$ Sig. = 0,567 $> 0,05$ Keputusan: Gagal tolak $H_0$ Kesimpulan: $X_2$ tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2025*

**Tabel 8 menunjukkan bahwa meskipun model regresi linear menunjukkan adanya pengaruh**, namun hanya variabel  $X_1$  yang benar-benar berpengaruh dan dapat diandalkan.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Simultan Remunerasi Finansial dan Remunerasi Non Finansial terhadap Kinerja Pegawai di Pengadilan Tinggi Bandung

Hasil uji F yang signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan remunerasi yang diukur melalui dimensi finansial dan non-finansial secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori Edward III (1980) yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses dinamis dimana berbagai faktor saling berinteraksi dalam mempengaruhi hasil akhir.

Hasil penelitian ini memperkuat landasan teoretis yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) dalam teori dua faktor (Two-Factor Theory) yang membedakan antara faktor motivasi dan faktor higienis. Remunerasi finansial dapat dikategorikan sebagai faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan, sementara remunerasi non-finansial seperti pengakuan dan pengembangan karir termasuk faktor motivasi yang mendorong kepuasan kerja dan peningkatan kinerja. Kombinasi kedua faktor ini secara simultan menciptakan kondisi optimal untuk pencapaian kinerja yang tinggi.

Temuan ini juga sejalan dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) yang menjelaskan bahwa kebutuhan manusia bersifat bertingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Remunerasi finansial memenuhi kebutuhan dasar pegawai (fisiologis dan rasa aman), sedangkan remunerasi non-finansial memenuhi kebutuhan tingkat tinggi seperti penghargaan, aktualisasi diri, dan jaminan sistemik. Temuan penelitian ini mendapat dukungan dari beberapa hasil penelitian, baik dari sektor publik (Nurfadillah et al., 2021; Nurhayati & Supardi, 2020), swasta (Almeyda & Gulo, 2022; Musyafi et al., 2016), pendidikan (Christy et al., 2020;), dan kesehatan (Dakota et al., 2017).

## 2. Pengaruh Remunerasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai di Pengadilan Tinggi Bandung

Nilai signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa remunerasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan teori *expectancy* yang menyatakan bahwa imbalan finansial yang memadai merupakan faktor motivator ekstrinsik utama dalam meningkatkan kinerja. Remunerasi yang diberikan di Pengadilan Tinggi Agama Bandung dinilai layak, tepat waktu dan sesuai dengan hasil kerja. Persepsi responden mengenai remunerasi finansial berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengimplementasian sistem remunerasi finansial di Pengadilan Tinggi Agama Bandung sudah dijalankan dengan sangat baik dan memotivasi kinerja pegawai. Sedangkan, persepsi responden mengenai kinerja pegawai berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Pengadilan Tinggi Agama Bandung sudah berjalan dengan baik, dan memiliki dampak amplifikasi dengan adanya remunerasi finansial.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian lain yang juga menemukan bahwa kompensasi finansial secara signifikan memengaruhi produktivitas kerja di instansi pemerintahan daerah. Nurhayati & Supardi (2020) melaporkan bahwa di kantor Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, remunerasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai korelasi 0,3077 (lebih besar dari nilai  $r$  kritis 0,279, pada  $\alpha = 0,05$  2-tailed). Remunerasi yang sesuai dengan pengalaman, pengetahuan dan pencapaian kerja yang adil mendorong peningkatan kualitas kerja, inisiatif, kreativitas serta kerja sama antar pegawai.

Menurut Nurfadillah et al, (2021), remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Pinrang. Faktor paling dominan dalam mendorong signifikansi remunerasi terhadap kinerja pegawai di BAPPELITBANGDA Kabupaten Pinrang adalah pemberian gaji yang tepat waktu dan sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab yang diemban. Tingkat korelasi yang kuat tersebut menunjukkan bahwa implementasi remunerasi yang baik dan adil mampu meningkatkan semangat kerja pegawai, sehingga menghasilkan kinerja yang memuaskan.

Sebaliknya, remunerasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai jika implementasi remunerasi tidak diiringi dengan target pencapaian kerja. Fitria et al., (2014) melaporkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pengadilan Tinggi Agama Samarinda, karena kelayakan dan kewajaran serta keadilan pemberian remunerasi yang tidak seimbang dengan kewajiban yang dijalankan, begitu juga jika dibandingkan dengan remunerasi yang diterima untuk posisi yang sama di instansi yang lain. Selain itu, remunerasi yang diterapkan hanya didasarkan pada jumlah kehadiran pegawai, bukan karena prestasi kerja.

## 3. Pengaruh Remunerasi Non Finansial terhadap Kinerja Pegawai di Pengadilan Tinggi Bandung

Persepsi responden mengenai remunerasi non finansial berada pada kategori tinggi. Dengan demikian, sistem tunjangan dan fasilitas non finansial di Pengadilan Tinggi Bandung sudah berjalan dengan baik dan sesuai standar tata kelola lembaga pemerintah. Namun, berdasarkan hasil uji statistik, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel remunerasi non-finansial sebesar 0,567 ( $p > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi non-finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini. Temuan yang tidak signifikan ini dapat dijelaskan oleh beberapa kemungkinan:

- a) **Faktor Dominansi Kebutuhan Finansial:** Pada konteks penelitian di Pengadilan Tinggi Agama Bandung, kebutuhan finansial mungkin masih menjadi prioritas utama pegawai dibandingkan aspek non-finansial seperti jaminan kesehatan, cuti, pengakuan atau pengembangan karir. Temuan ini sejalan dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) yang menyatakan bahwa individu berusaha untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebelum kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Penelitian Ramadhan et al. (2019) pada pegawai polisi Pamong Praja Provinsi Riau juga menunjukkan bahwa

kebutuhan finansial masih mendominasi motivasi kerja pegawai di sektor publik Indonesia.

- b) **Implementasi yang Belum Optimal:** Kemungkinan implementasi program remunerasi non-finansial (seperti program pengembangan karir, pengakuan, atau *work-life balance*) belum berjalan secara optimal sehingga belum dirasakan dampaknya secara signifikan oleh responden. Hal ini didukung oleh penelitian Dakota et al. (2017) yang menemukan bahwa efektivitas implementasi remunerasi di rumah sakit pemerintah sangat bergantung pada kualitas implementasi dan komitmen manajemen. Reviu mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan oleh Santoso et al. (2024) juga mengkonfirmasi bahwa program kompensasi non-finansial yang tidak diimplementasikan dengan baik tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c) **Skala Pengukuran:** Aspek-aspek non-finansial mungkin lebih sulit diukur secara kuantitatif dibandingkan aspek finansial, yang dapat memengaruhi hasil pengukuran. Penelitian Mitan & Juniarti (2014) mengidentifikasi bahwa kompleksitas pengukuran variabel non-finansial sering kali menghasilkan bias dalam hasil penelitian. Instrumen pengukuran kompensasi non-finansial memerlukan validasi yang lebih ketat karena sifatnya yang subjektif dan multidimensional.
- d) **Faktor Organisasional:** Budaya organisasi atau sistem manajemen yang berlaku mungkin belum mendukung secara penuh penerapan remunerasi non-finansial. Penelitian Yusrialis (2012) pada berbagai instansi pemerintah menunjukkan bahwa budaya birokrasi yang kaku dapat menghambat efektivitas program kompensasi non-finansial. Temuan ini diperkuat oleh studi Putra & Frinaldi (2024) yang menemukan bahwa organisasi dengan budaya hierarkis tinggi cenderung mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan program pengakuan dan pengembangan karir yang efektif, dan bahkan pegawai dengan motivasi rendah cenderung lebih nyaman dengan kompensasi dalam bentuk insentif jabatan dan kedudukan. Pegawai publik sering kali menganggap kompensasi non finansial seperti tunjangan cuti dan kesehatan sebagai hak tetap yang tidak bergantung pada hasil kerja.

#### 4. Interpretasi Temuan dalam Konteks Teori dan Kondisi Empiris

Hasil penelitian ini memperkuat teori Edward III bahwa implementasi kebijakan yang efektif melalui faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi mampu menghasilkan dampak yang signifikan. Dalam konteks ini, kebijakan remunerasi yang diimplementasikan dengan baik terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan bahwa hanya remunerasi finansial yang berpengaruh signifikan memberikan perspektif menarik dalam konteks teori Edward III tentang implementasi kebijakan. Meskipun kebijakan remunerasi dirancang mencakup kedua aspek (finansial dan non-finansial), implementasi di lapangan menunjukkan bahwa faktor finansial lebih dominan dipersepsikan berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil ini mengindikasikan bahwa dalam konteks birokrasi Indonesia, aspek finansial masih menjadi driver utama peningkatan kinerja, sementara aspek non-finansial mungkin memerlukan waktu lebih lama untuk dapat dirasakan dampaknya atau perlu didukung oleh perubahan budaya organisasi yang lebih mendalam.

#### 5. Implikasi Praktis dan Rekomendasi

Berdasarkan temuan ini, implikasi praktis yang dapat direkomendasikan adalah:

- a) **Fokus pada Penguatan Remunerasi Finansial:** Instansi dapat memprioritaskan penyempurnaan sistem remunerasi finansial yang adil dan kompetitif.
- b) **Evaluasi Program Non-Finansial:** Perlu dilakukan evaluasi mendalam terhadap efektivitas implementasi program remunerasi non-finansial yang telah berjalan.
- c) **Sosialisasi yang Lebih Komprehensif:** Meningkatkan pemahaman pegawai tentang manfaat dan nilai dari remunerasi non-finansial yang tersedia.
- d) **Penyesuaian Budaya Organisasi:** Membangun budaya organisasi yang lebih menghargai aspek-aspek non-finansial sebagai bagian dari sistem *reward* yang holistik.
- e) Meskipun secara statistik tidak signifikan, temuan mengenai variabel  $X_2$  justru memberikan *insights* berharga bagi pengembangan sistem remunerasi yang lebih efektif

di masa depan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data, disimpulkan bahwa implementasi kebijakan remunerasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Agama Bandung. Secara parsial, temuan menunjukkan bahwa remunerasi finansial berpengaruh positif dan signifikan (sig. 0,000), sementara remunerasi non-finansial tidak menunjukkan pengaruh signifikan (sig. 0,567). Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,508 mengindikasikan bahwa variabel independen mampu menjelaskan 50,8% variasi kinerja pegawai. Temuan ini mengungkap bahwa aspek finansial masih menjadi faktor dominan dalam memotivasi peningkatan kinerja di lingkungan Pengadilan Tinggi Agama Bandung.

Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya penguatan sistem remunerasi finansial yang transparan dan adil, disertai evaluasi mendalam terhadap efektivitas implementasi program non-finansial. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas cakupan variabel dengan memasukkan faktor mediator seperti motivasi kerja, serta menggunakan pendekatan *mixed-methods* untuk memahami dinamika yang lebih kompleks antara aspek finansial dan non-finansial dalam sistem remunerasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdillah, Z. (2024). *Pengaruh Remunerasi, Pola Karir dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai ASN RSUD Di Wilayah Priangan Timur*. Disertasi(S3) thesis, Universitas Pasundan.
- Almeyda, M. & Gulo, Y. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen TSM*, 2(4), 151-160.
- Christy, Y., Setiana, S., & Wijaya, C. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Balance: Economic, Business, Management, and Accounting Journal*, XVII(1), 72-77.
- Dakota, I., Ayuningtyas, D., Oktarina, R., & Misnaniarti. (2017). Implementasi Kebijakan Remunerasi Di Rumah Sakit Pemerintah. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 6(3), 159-166.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Fitria, R., Idris, A., & Kusuma, A. R. (2014). Pengaruh Remunerasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda. *eJournal Administrative Reform*, 2(3), 1691-1704.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hartle, D. G. (1976). Techniques and processes of administration. *Canadian Public Administration*, 19(1), 21-33.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: World Publishing Company.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. R. (1993). *Psychological testing: Principles, applications, and issues* (3rd ed.). Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- Mitan, H. J. C., & Juniarti. (2014). Studi Eksperimental: Mengurangi Bias Pengukuran Umum Balanced Scorecard dalam Penilaian Kinerja pada Mahasiswa S1 Program Akuntansi Pajak. *Business Accounting Review*, 2(2), 32-41.
- Musyafi, R., Utami. H. N., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39(2), 149-157.
- Nurfadillah, N., Mursalim, M., & Sidik Tjan, J. (2021). Pengaruh Remunerasi, Partisipasi Anggaran dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Kabupaten Pinrang. *Journal of Accounting and Finance (JAF)*, 2(1), 88-105.
- Nurhayati, E., & Supardi, E. (2020). Sistem remunerasi dan kualitas kinerja pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 5(2), 140-153.
- Pertiwi, V. I., & Fitrie, R. A. (2019). Implementation of Pay for Performance in the Public Sector in Indonesia. *Iapa Proceedings Conference*, 210.
- Putra, Y. M. & Frinaldi, A. (2024). Kompensasi Sebagai Unsur Pembentukan Budaya Organisasi : Sebuah Tinjauan Literatur. *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 4(1), 425-437.
- Ramadhan, R., Hendriani, S., & Efni, Y. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, XI(1), 210-228.
- Rheny, R., Elita, Rd. F. M., & Perbawasari, S. (2021). The Impact of Remuneration Policy on Increasing Lecturer's Motivation and Performance at Padjadjaran University. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 5(1), 44.
- Ruky, A. S. (2011). Peran Tunjangan Dalam Paket Remunerasi (Imbalan) Pegawai. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 5(1),
- Santoso, P. M., Hidayatullah, A. R., & Wildan, M. A. (2024). Literature Review: Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non-Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(6), 5178-5187.
- Saputra, A., & Mayangsari, S. (2024). Kinerja Pegawai Meningkatkan Akibat Remunerasi Dan Rotasi Kerja Yang Dimediasi Loyalitas Pada Kejaksaan Agung Republik Indonesia Bidang Pidana Umum. *Jurnal Ekonomi Trisakti*. 4. 975-984.
- Sudarti, S., Setiadi, P. B. Rahayu, S. (2022). Effect of remuneration and motivation on employee performance at the state court of Sidoarjo, Indonesia. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 14(3), 403-412.
- Yusriallis. (2012). Budaya Birokrasi Pemerintahan (Keperihatinan dan Harapan). *Jurnal Sosial Budaya*, 9(1), 81-108.