EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.5, No.2, Januari 2026

Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Jufri Yakub [1] Abdul Wahab Hasyim [2] Sulfi Abdul Haji [3]
[1,2,3]Program Studi Manajmen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun Ternate, Indonesia
E-mail: jufriyakub1@gmail.com, abd.wahabhasyim@unkhair.ac.id, sulfi@unkhair.ac.id

Article History:
Received: 28 Oktober 2025
Revised: 28 Desember 2025
Accepted: 09 Januari 2026

Keywords: *Kepemimpinan Transformasional, Kesiapan Untuk Perubahan, Kinerja Pegawai*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Fenomena empiris menunjukkan bahwa peningkatan insentif belum sejalan dengan peningkatan kinerja pegawai, sehingga diperlukan kajian mengenai faktor psikologis yang memengaruhi hubungan tersebut. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei, menggunakan kuesioner berskala Likert lima poin yang disebarkan kepada 135 responden yang ditentukan melalui teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta terhadap kepuasan kerja. Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sebaliknya, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan paling dominan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi secara penuh pengaruh insentif terhadap kinerja, dan memediasi sebagian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Model penelitian ini mampu menjelaskan 82,1% variasi kinerja pegawai.*

PENDAHULUAN

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor kunci dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah sebagai pusat koordinasi birokrasi memiliki peran strategis dalam memastikan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai. Namun, masih ditemukan ketidaksesuaian antara pemberian insentif dan hasil kinerja yang dicapai. Fenomena ini menunjukkan bahwa faktor psikologis seperti motivasi dan kepuasan kerja belum dioptimalkan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Motivasi kerja berperan sebagai dorongan internal yang menentukan kesungguhan dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas, sedangkan insentif berfungsi sebagai

penghargaan atas kinerja yang dicapai. Akan tetapi, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa insentif hanya efektif jika didukung oleh motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja sendiri mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas terhadap kompensasi, kondisi kerja, dan hubungan antarpegawai. Ketika kepuasan kerja rendah, kinerja dan loyalitas pegawai juga cenderung menurun.

Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, peningkatan tunjangan kinerja belum sepenuhnya berdampak positif terhadap produktivitas pegawai. Beberapa laporan menunjukkan stagnasi kinerja meskipun insentif meningkat. Hal ini mengindikasikan perlunya meninjau peran motivasi dan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara insentif dan kinerja pegawai.

Dari sisi akademis, penelitian mengenai pengaruh motivasi dan insentif terhadap kinerja pegawai di sektor publik, khususnya di lingkungan birokrasi pemerintahan daerah, masih terbatas. Sebagian besar studi lebih banyak dilakukan di sektor swasta, padahal karakteristik organisasi publik memiliki kompleksitas dan regulasi yang berbeda. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji model hubungan antara motivasi, insentif, kepuasan kerja, dan kinerja dalam konteks pemerintahan daerah.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah dalam merumuskan kebijakan yang mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai melalui sistem insentif yang efektif. Dengan demikian, akan tercipta tata kelola sumber daya manusia yang lebih profesional, produktif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja birokrasi.

LANDASAN TEORI

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang mendorong seseorang untuk berperilaku dan bekerja sesuai tujuan yang ingin dicapai. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai sasaran kerja. Herzberg (1959) membedakan motivasi menjadi dua faktor utama, yaitu faktor motivator (seperti pencapaian dan pengakuan) serta faktor hygiene (seperti gaji dan kondisi kerja). Dalam organisasi publik, motivasi kerja berperan penting untuk menciptakan aparatur yang produktif, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Insentif

Insentif merupakan imbalan tambahan di luar gaji pokok yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Hasibuan (2016) mendefinisikan insentif sebagai balas jasa atas kinerja di atas standar, sedangkan Rivai (2017) menekankan bahwa insentif adalah alat efektif untuk meningkatkan efisiensi dan loyalitas. Dalam birokrasi publik seperti Sekretariat Daerah, insentif berfungsi sebagai kompensasi berbasis kinerja untuk mendorong produktivitas ASN.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan sikap positif terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti kompensasi, hubungan kerja, dan pengembangan karier. Herzberg (1959) menegaskan bahwa faktor motivator seperti prestasi dan pengakuan meningkatkan kepuasan, sedangkan faktor hygiene seperti kebijakan dan kondisi kerja hanya mencegah ketidakpuasan.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar organisasi (Mangkunegara, 2015). Gomes (2003) menambahkan bahwa kinerja tidak hanya mencakup hasil, tetapi juga perilaku dan sikap kerja. Dalam organisasi publik, kinerja pegawai mencerminkan keberhasilan lembaga dalam memberikan pelayanan publik yang efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert lima poin (1–5). Penelitian dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, Provinsi Maluku Utara, pada Januari–Februari 2025. Lokasi ini dipilih karena memiliki relevansi dengan fokus penelitian terkait peningkatan kinerja ASN melalui kebijakan insentif dan motivasi kerja.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah yang berjumlah 203 orang, terdiri atas PNS, PPPK, dan tenaga honorer. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 135 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pegawai yang telah bekerja minimal satu tahun dan aktif dalam pelaksanaan tugas pada sembilan bagian Sekretariat Daerah.

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden, serta data sekunder berupa dokumen dan laporan kepegawaian. Analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan program SmartPLS. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas (*Convergent Validity*)

Convergent Validity adalah pengukuran validitas indikator refleksif sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari *outer loading* dari masing–masing indikator variabel. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menejelaskan varibel kontruknya dengan nilai > 0,7 atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Uji validitas terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai kolerasi tinggi. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 1

Tabel 1. *Output Outer Loading* Awal X, Z dan Y

Indikator	Insentif	Kepuasan	Kinerja Pegawai	Motivasi
X1.1				0,803
X1.2				0,790
X1.3				0,819
X1.4				0,837
X1.5				0,825
X2.1	0,749			
X2.2	0,545			
X2.3	0,777			
X2.4	0,764			

Indikator	Insentif	Kepuasan	Kinerja Pegawai	Motivasi
X2.5	0,803			
Y.1			0,725	
Y.2			0,841	
Y.3			0,823	
Y.4			0,843	
Y.5			0,850	
Y.6			0,800	
Z.1		0,790		
Z.2		0,768		
Z.3		0,847		
Z.4		0,876		
Z.5		0,848		

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2025.

Tabel 1 menyajikan hasil analisis *outer loading* awal dari indikator-indikator yang membentuk konstruk laten dalam model penelitian ini, yaitu Motivasi Kerja (X1), Insentif (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y). Dalam pendekatan Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM), *outer loading* berfungsi untuk menilai validitas konvergen, yakni sejauh mana indikator mencerminkan konstruk yang diwakilinya. Secara umum, indikator dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai *outer loading*-nya ≥ 0,70. Namun, dalam beberapa kondisi eksploratif, nilai antara 0,40 hingga 0,70 masih dapat diterima apabila tidak secara signifikan menurunkan reliabilitas konstruk secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil yang ditampilkan, seluruh indikator yang mengukur konstruk Motivasi (X1) menunjukkan nilai *outer loading* yang tinggi, yaitu berkisar antara 0,790 hingga 0,837. Hal ini mengindikasikan bahwa kelima indikator tersebut memiliki kontribusi signifikan dan konsisten dalam menjelaskan varians konstruk Motivasi. Demikian pula, pada konstruk Kepuasan (Z), kelima indikator juga menunjukkan nilai *loading* yang kuat, yakni antara 0,768 hingga 0,876, menegaskan bahwa konstruk tersebut dibangun dengan indikator-indikator yang valid secara konvergen.

Selanjutnya, konstruk Kinerja Pegawai (Y) yang terdiri dari enam indikator memperlihatkan nilai *outer loading* yang sangat memadai, yaitu dari 0,725 hingga 0,850. Ini menunjukkan bahwa seluruh indikator berfungsi secara optimal dalam mengukur persepsi terhadap kinerja pegawai. Satu-satunya indikator yang perlu mendapat perhatian adalah indikator X2.2 pada konstruk Insentif (X2) yang hanya memiliki nilai *outer loading* sebesar 0,545.

Secara keseluruhan, hasil *outer loading* awal ini menunjukkan bahwa mayoritas indikator dalam model sudah memenuhi kriteria validitas konvergen, dengan konsistensi yang tinggi antara konstruk dan indikator pembentuknya. Temuan ini memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan ke tahap evaluasi reliabilitas dan validitas diskriminan dalam analisis model pengukuran.

Tabel 2. *Output Outer Loading* Akhir X, Z dan Y

Indikator	Insentif	Kepuasan	Kinerja Pegawai	Motivasi
X1.1				0,803
X1.2				0,790
X1.3				0,819

X1.4				0,837
X1.5				0,825
X2.1	0,755			
X2.3	0,781			
X2.4	0,782			
X2.5	0,823			
Y.1			0,725	
Y.2			0,841	
Y.3			0,823	
Y.4			0,842	
Y.5			0,850	
Y.6			0,800	
Z.1		0,790		
Z.2		0,767		
Z.3		0,847		
Z.4		0,877		
Z.5		0,849		

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2025.

Setelah dilakukan evaluasi terhadap hasil *outer loading* awal, peneliti melakukan pengujian ulang guna memperoleh model pengukuran yang lebih valid dan reliabel. Tabel 4.12 menyajikan hasil *outer loading* akhir untuk masing-masing konstruk laten, yaitu Motivasi (X1), Insentif (X2), Kepuasan (Z), dan Kinerja Pegawai (Y). Perbedaan mendasar dari tabel sebelumnya terletak pada penghapusan indikator X2.2 dari konstruk Insentif, yang pada tahap awal menunjukkan nilai *loading* rendah (0,545), di bawah ambang batas validitas konvergen.

Setelah eliminasi dilakukan, nilai *outer loading* pada konstruk Insentif (X2) menunjukkan perbaikan. Empat indikator tersisa, yakni X2.1, X2.3, X2.4, dan X2.5 masing-masing memiliki nilai *loading* sebesar 0,755; 0,781; 0,782; dan 0,823. Seluruhnya telah melewati ambang ≥ 0,70, menandakan bahwa kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk meningkat setelah indikator dengan performa rendah dihapus.

Pada konstruk Motivasi (X1), Kepuasan (Z), dan Kinerja Pegawai (Y), seluruh indikator yang dipertahankan tetap menunjukkan *outer loading* yang tinggi dan stabil. Tidak terdapat perubahan pada nilai indikator X1.1 hingga X1.5 (0,790–0,837), Z.1 hingga Z.5 (0,767–0,877), serta Y.1 hingga Y.6 (0,725–0,850), yang menegaskan bahwa validitas konvergen pada konstruk-konstruk tersebut telah kuat sejak pengujian awal dan tidak memerlukan revisi.

Penting untuk dicatat bahwa penghapusan indikator X2.2 tidak hanya meningkatkan kualitas individual konstruk Insentif, tetapi juga berpotensi meningkatkan nilai Average Variance Extracted (AVE) dan Composite Reliability (CR) secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan prinsip dalam pemodelan PLS-SEM yang menyarankan penyederhanaan indikator jika tidak mendukung kestabilan model atau menurunkan kualitas ukur dari konstruk.

Dengan demikian, hasil *outer loading* akhir ini mengukuhkan bahwa keseluruhan indikator dalam model telah memenuhi kriteria validitas konvergen secara konsisten. Model pengukuran yang telah disempurnakan ini dapat digunakan untuk melanjutkan ke tahap evaluasi struktural (inner model), seperti pengujian hubungan antar konstruk dan analisis signifikansi koefisien jalur (*path coefficient*).

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted* (*AVE*)

Variabel	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Insentif	0,618
Kepuasan	0,684
Kinerja Pegawai	0,664
Motivasi	0,664

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2024.

Pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis nilai Average Variance Extracted (AVE). AVE merupakan ukuran statistik yang menunjukkan seberapa besar proporsi varians indikator-indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang mengukurnya. Secara umum, konstruk dikatakan memiliki validitas konvergen yang memadai apabila nilai AVE yang dihasilkan berada di atas 0,50. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk telah mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator penyusunnya, sehingga konstruk tersebut dianggap memiliki daya representatif yang baik.

Berdasarkan hasil yang ditampilkan dalam Tabel 3, seluruh konstruk dalam model ini telah memenuhi kriteria AVE yang disarankan. Konstruk Insentif memiliki nilai AVE sebesar 0,618, yang menunjukkan perbaikan signifikan setelah dilakukan eliminasi terhadap indikator yang sebelumnya memiliki *outer loading* rendah. Konstruk Kepuasan menunjukkan nilai AVE tertinggi, yakni sebesar 0,684, yang mengindikasikan bahwa konstruk ini memiliki kemampuan paling kuat dalam menjelaskan varians indikator-indikatornya. Selanjutnya, konstruk Kinerja Pegawai dan Motivasi masing-masing memperoleh nilai AVE sebesar 0,664, yang juga mencerminkan validitas konvergen yang baik.

Dengan demikian, keempat konstruk dalam model penelitian yang terdiri dari variable Motivasi Kerja, Insentif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai dapat dinyatakan telah memenuhi syarat validitas konvergen berdasarkan nilai AVE. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan telah mampu menjelaskan konstruknya secara konsisten dan akurat, sehingga model pengukuran dapat dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi berikutnya.

Uji Reliabilitas

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

Tabel 4. Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)
Insentif	0,794	0,798
Kepuasan	0,884	0,888
Kinerja Pegawai	0,898	0,900
Motivasi	0,874	0,875

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2024.

Setelah validitas konvergen dipastikan melalui pengujian nilai Average Variance Extracted (AVE), langkah selanjutnya dalam validasi model pengukuran adalah mengevaluasi reliabilitas konstruk. Reliabilitas ini mengukur sejauh mana indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk memberikan hasil yang konsisten. Dalam pendekatan PLS-SEM, dua ukuran yang umum digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk adalah Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR).

Cronbach's Alpha merupakan indikator reliabilitas klasik yang mengukur konsistensi internal berdasarkan asumsi bahwa semua indikator memiliki bobot yang sama. Sebaliknya, Composite Reliability dianggap lebih akurat dalam konteks PLS karena memperhitungkan kontribusi masing-masing indikator berdasarkan nilai *outer loading*-nya. Kedua ukuran ini dinilai memadai apabila memiliki nilai ≥ 0,70, yang menunjukkan bahwa konstruk memiliki tingkat keandalan internal yang baik. Nilai ≥ 0,80 bahkan mengindikasikan reliabilitas yang sangat kuat.

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan dalam Tabel 4.14, seluruh konstruk dalam model ini telah memenuhi kriteria reliabilitas secara statistik. Konstruk Insentif memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,794 dan Composite Reliability sebesar 0,798, yang menunjukkan bahwa meskipun termasuk yang paling rendah di antara keempat konstruk, nilainya tetap berada di atas ambang batas minimal yang disarankan. Konstruk Kepuasan menunjukkan reliabilitas yang sangat baik dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,884 dan Composite Reliability sebesar 0,888. Demikian pula, konstruk Kinerja Pegawai memperlihatkan konsistensi internal yang sangat tinggi, dengan Cronbach's Alpha sebesar 0,898 dan Composite Reliability sebesar 0,900. Terakhir, konstruk Motivasi juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik, dengan nilai Cronbach's Alpha 0,874 dan Composite Reliability 0,875.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model ini telah menunjukkan konsistensi internal yang kuat, baik melalui pengukuran Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability. Hal ini menegaskan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk telah bekerja secara konsisten dan akurat. Dengan terpenuhinya kriteria reliabilitas ini, model pengukuran yang digunakan dalam penelitian dinyatakan memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai, serta siap untuk digunakan dalam pengujian hubungan antar konstruk pada tahap analisis struktural berikutnya.

Evaluasi model struktural PLS diawali dengan melihat nilai *R-Square* setiap variabel laten dependen pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square*

Indikator	R-square	Adjusted R-square
Kepuasan	0,639	0,633
Kinerja Pegawai	0,821	0,817

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2024.

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, tahap selanjutnya dalam analisis PLS-SEM adalah mengevaluasi kekuatan prediktif model struktural (inner model). Salah satu indikator utama dalam tahap ini adalah nilai R-square (R^2) dan Adjusted R-square, yang disajikan dalam Tabel 5.

Nilai R-square (R^2) menunjukkan proporsi varians pada konstruk dependen yang dapat dijelaskan oleh konstruk independen yang memengaruhinya. Semakin tinggi nilai R^2, semakin besar pula kemampuan konstruk-konstruk independen dalam menjelaskan variasi konstruk dependen. Dalam konteks ini, konstruk kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai merupakan variabel dependen yang dipengaruhi oleh konstruk lain dalam model.

Berdasarkan Tabel 5, konstruk kepuasan kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,639, yang berarti 63,9% variabilitas dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh konstruk Motivasi kerja dan insentif. Sementara itu, konstruk kinerja pegawai menunjukkan nilai R^2 yang lebih tinggi, yaitu sebesar 0,821, yang mengindikasikan bahwa 82,1% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh motivasi kerja, insentif, dan kepuasan kerja. Menurut kriteria dari Chin (1998), nilai R^2 sebesar 0,67 dikategorikan sebagai kuat, sehingga hasil ini

menegaskan bahwa model memiliki daya jelaskan yang sangat baik, khususnya terhadap variabel kinerja pegawai.

Lebih lanjut, nilai Adjusted R-square disertakan untuk memberikan ukuran yang telah dikoreksi terhadap jumlah prediktor dalam model. Nilai ini berguna untuk menghindari bias estimasi akibat terlalu banyak variabel bebas. Dalam tabel, nilai Adjusted R^2 untuk kepuasan kerja adalah 0,633, dan untuk kinerja pegawai adalah 0,817, yang hanya sedikit lebih rendah dari nilai R^2-nya masing-masing. Perbedaan yang kecil ini menunjukkan bahwa model tetap stabil dan tidak mengalami overfitting, serta bahwa konstruk-konstruk independen yang dimasukkan dalam model memang memiliki kontribusi nyata terhadap konstruk dependen.

Dengan demikian, baik nilai R^2 maupun Adjusted R^2 mengindikasikan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki kekuatan prediktif yang sangat kuat dan stabil. Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa hubungan antar konstruk yang telah dirumuskan dalam model secara empiris dapat dipertanggungjawabkan secara statistik.

Uji Hipotesis

Pengujian model hubungan struktural berfungsi untuk menjelaskan antara variabel-variabel dalam penelitian. Untuk menilai signifikan model prediksi dalam pengujian ini dapat dilihat dari nilai t-statistik antara variabel independen ke variabel dependen. Tabel variabel *path coefficient* pada *output SmartPLS* sebagaiberikut:

Tabel 6. *Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)*

Hubungan Langsung	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (|O/STDEV|)	Nilai P (P values)
Motivasi kerja -> Kinerja Pegawai	0,206	0,204	0,060	3,436	0,001
Insentif -> Kinerja Pegawai	0,139	0,140	0,080	1,728	0,084
Motivasi kerja -> Kepuasan kerja	0,237	0,240	0,078	3,019	0,003
Insentif -> Kepuasan kerja	0,611	0,611	0,081	7,582	0,000
Kepuasan kerja -> Kinerja Pegawai	0,634	0,637	0,063	10,119	0,000

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2024.

Hasil pengujian hipotesis langsung dalam model struktural menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar konstruk laten yang dirumuskan dalam penelitian ini terbukti signifikan secara statistik. Pengujian dilakukan melalui metode *bootstrapping* pada pendekatan PLS-SEM, dengan menilai nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistik, dan tingkat signifikansi (*p-value*). Penilaian signifikansi mengikuti kriteria umum, yaitu bahwa hubungan dianggap signifikan jika p-value $\leq 0{,}05$ atau t-statistik $\geq 1{,}96$.

Hasil pengujian hubungan langsung dalam model struktural yang ditampilkan pada Tabel 6 menunjukkan bahwa dari lima jalur yang diuji, empat di antaranya terbukti signifikan secara statistik, sedangkan satu jalur tidak signifikan. Uji signifikansi dilakukan dengan metode *bootstrapping* pada pendekatan PLS-SEM, yang menghasilkan estimasi nilai koefisien jalur (Original Sample/O), rata-rata (Mean), deviasi standar (STDEV), nilai t-statistik, dan p-value.

1. Hipotesis pertama, Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki koefisien sebesar 0,206, dengan nilai t-statistik sebesar 3,436 dan p-value 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kinerja

Pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, baik dalam bentuk kebutuhan berprestasi, pengakuan, atau dorongan intrinsik, maka semakin tinggi pula kualitas kinerja yang ditampilkan. Meskipun bukan jalur paling dominan, pengaruh ini tetap penting karena menunjukkan bahwa aspek psikologis pegawai dapat mendorong peningkatan produktivitas.

2. Hipotesis kedua, antara Insentif dan Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa jalur ini tidak signifikan secara statistik, dengan koefisien sebesar 0,139, t-statistik 1,728, dan p-value 0,084. Nilai p yang melebihi 0,05 menunjukkan bahwa Insentif tidak memiliki pengaruh langsung yang cukup kuat untuk memengaruhi Kinerja Pegawai secara signifikan.
3. Hipotesis ketiga, antara Motivasi kerja dan Kepuasan kerja juga berpengaruh langsung dan signifikan, dengan koefisien sebesar 0,237, nilai t-statistik 3,019, dan p-value 0,003. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Secara teoritis, temuan ini mendukung kerangka berpikir bahwa motivasi merupakan salah satu determinan penting dalam membentuk persepsi positif terhadap lingkungan dan peran kerja yang dijalani.
4. Hipotesis keempat, Hubungan antara Insentif dan Kepuasan kerja menunjukkan jalur yang berpengaruh langsung dan signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,611, t-statistik sebesar 7,582, dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa Insentif memiliki pengaruh langsung yang dominan terhadap Kepuasan kerja. Artinya, sistem insentif yang dirasakan adil, layak, dan tepat sasaran oleh pegawai akan meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.
5. Hipotesis kelima, antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai merupakan jalur yang berpengaruh langsung dan signifikan dalam model, dengan koefisien sebesar 0,634, nilai t-statistik 10,119, dan p-value 0,000. Temuan ini memperkuat peran Kepuasan kerja sebagai determinan utama terhadap Kinerja Pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, penghargaan yang diterima, dan pengembangan karier cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, keempat hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini terkonfirmasi dan diterima. Temuan ini memberikan bukti empiris yang mendukung bahwa motivasi kerja dan insentif merupakan determinan penting dalam membentuk Kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memainkan peran sentral dalam mendorong Kinerja Pegawai. Struktur hubungan kausal yang terbentuk dalam model ini memiliki koherensi logis dan kekuatan prediktif yang tinggi, serta relevan dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan organisasi.

Uji Efek Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mendeteksi kedudukan variabel pada sebuah model. Pengujian mediasi dilakukan melalui *output* parameter uji signifikan dilihat berdasarkan pada tabel total *effect* bukan pada tabel koefisien, karena pada efek mediasi tidak hanya dilakukan pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) variabel bebas ke variabel terikat, tetapi juga menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel bebas dengan variabel terikat melalui variabel mediasi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

Hubungan Tidak Langsung	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (|O/STDEV|)	Nilai P (P values)

Motivasi kerja-> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,150	0,153	0,052	2,894	0,004
Insentif -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,387	0,389	0,067	5,778	0,000

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2024.

Tabel 7 menyajikan hasil analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel insentif dan motivasi kerja memiliki kontribusi tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai ketika dimediasi oleh konstruk kepuasan kerja. Pengujian dilakukan dengan teknik *bootstrapping* dalam pendekatan PLS-SEM, dan dinyatakan signifikan jika nilai t-statistik ≥ 1,96 atau p-value ≤ 0,05.

1. Hasil pertama menunjukkan bahwa motivasi kerja juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dengan koefisien sebesar 0,150, t-statistik 2,894, dan p-value 0,004. Meskipun nilai pengaruhnya lebih kecil dibandingkan insentif, hubungan ini tetap signifikan secara statistik. Ini mengindikasikan bahwa sebagian dari pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja juga bertindak sebagai mediator parsial (partial mediation) dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai, karena sebelumnya telah dibuktikan bahwa motivasi kerja juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
2. Hasil kedua menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung insentif terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar 0,387, dengan nilai t-statistik sebesar 5,778 dan p-value 0,000. Nilai ini menegaskan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Artinya, meskipun pengaruh langsung Insentif terhadap kinerja pegawai sebelumnya tidak signifikan, pengaruhnya melalui kepuasan kerja justru terbukti kuat dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan antara insentif dan kinerja pegawai. Temuan ini memiliki implikasi penting, yaitu bahwa sistem insentif akan lebih efektif meningkatkan kinerja jika terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, temuan dalam Tabel 4.17 memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi utama dalam model struktural, yang menjembatani pengaruh faktor-faktor motivasional dan insentif terhadap performa kerja pegawai. Hasil ini memberikan dasar empiris bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada aspek langsung seperti dorongan motivasi atau pemberian insentif, tetapi lebih efektif bila diarahkan untuk menumbuhkan kepuasan intrinsik dan emosional pegawai terhadap pekerjaan mereka

Pembahasan

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai merupakan salah satu fokus utama dalam kajian perilaku organisasi. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, bahwa motivasi kerja dan kinerja pegawai berpengaruh signifikan secara statistik. Temuan ini menyiratkan bahwa ketika motivasi pegawai meningkat, maka terjadi peningkatan kinerja. Dengan demikian, motivasi tetap berperan sebagai faktor penting dalam mendorong performa kerja di lingkungan organisasi.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor fundamental yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi adalah proses

yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks kerja, motivasi berperan sebagai energi pendorong yang membuat individu bertahan dan berprestasi dalam menyelesaikan tugasnya. Oleh karena itu, keberadaan motivasi yang tinggi di antara pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah diduga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai mereka.

Secara teoritis, teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) menyatakan bahwa faktor motivasional seperti pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri, merupakan elemen utama yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Bila pegawai merasa memiliki tujuan yang jelas dan mendapat pengakuan atas pencapaiannya, maka ia akan terdorong untuk bekerja lebih optimal. Teori ini mendukung pemikiran bahwa peningkatan motivasi akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja, terutama dalam organisasi sektor publik yang menuntut akuntabilitas tinggi.

Motivasi juga berperan dalam meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tugas dan organisasi. Dalam penelitian oleh Dwinanda (2025), ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, serta secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa pegawai yang termotivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik akan lebih fokus dan produktif dalam melaksanakan tugas-tugas administratif maupun pelayanan publik.

Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja telah diuji dalam berbagai penelitian sebelumnya dengan hasil yang relatif konsisten. Estrada dan Mellita (2024) menemukan bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor pelayanan publik. Begitu pula penelitian oleh Yusuf dan Yanita (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja secara signifikan, bahkan dalam lingkungan organisasi yang kompleks.

Secara teoritis, temuan ini konsisten dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1959), yang membedakan antara motivator intrinsik (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor higienis. Herzberg menyatakan bahwa motivator berperan besar dalam menghasilkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong kinerja. Dalam konteks ini, pegawai yang merasakan tantangan dan penghargaan dari pekerjaannya akan lebih terdorong untuk meningkatkan kualitas kerja secara berkelanjutan. Temuan ini juga sejalan dengan Teori Harapan Vroom (1964), yang menyatakan bahwa seseorang akan terdorong untuk bekerja secara optimal jika ia percaya bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik dan hasil tersebut bernilai bagi dirinya.

Hasil ini juga diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu. Misalnya, penelitian oleh Putra dan Utami (2020) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sektor pemerintahan, dengan argumen bahwa pegawai yang memiliki tujuan dan dorongan kerja yang kuat cenderung lebih proaktif dan inovatif. Demikian pula, studi oleh Rizal et al. (2014) dalam konteks sektor perbankan menunjukkan bahwa motivasi memiliki korelasi signifikan dengan peningkatan produktivitas kerja, khususnya dalam dimensi efisiensi waktu dan kualitas layanan.

Di sisi lain, tidak semua penelitian menunjukkan pengaruh yang dominan dari motivasi terhadap kinerja. Penelitian oleh Wibowo dan Yuliana (2017) dalam sektor pendidikan menemukan bahwa meskipun motivasi penting, pengaruhnya terhadap kinerja lebih kecil dibanding faktor lain seperti kompetensi dan budaya organisasi. Dalam beberapa konteks, motivasi kerja yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan hasil kerja, terutama jika tidak didukung oleh sistem kerja yang kondusif, pelatihan, atau struktur organisasi yang memungkinkan motivasi kerja itu diwujudkan dalam tindakan nyata.

Hal ini juga tampak dalam hasil penelitian ini, di mana pengaruh motivasi terhadap kinerja meskipun signifikan, bukan merupakan jalur paling dominan. Artinya, terdapat konstruk lain dalam model (yakni Kepuasan Kerja) yang memainkan peran lebih besar dalam menjelaskan

kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, untuk benar-benar efektif dalam mendorong kinerja pegawai, harus disertai oleh kondisi kerja yang mendukung dan persepsi kepuasan kerja yang positif.

Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia, yakni bahwa peningkatan motivasi kerja tetap merupakan strategi yang relevan, tetapi harus diposisikan sebagai bagian dari pendekatan sistemik yang lebih luas. Pemberian pengakuan, peluang pengembangan diri, dan pemberdayaan peran pegawai merupakan bentuk intervensi yang dapat memperkuat motivasi intrinsik. Namun demikian, intervensi ini perlu diintegrasikan dengan strategi peningkatan kepuasan kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Dalam perspektif manajerial, hasil ini dapat dijadikan dasar untuk menyusun kebijakan peningkatan kinerja yang tidak hanya berfokus pada target dan hasil, tetapi juga pada faktor psikologis yang mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Motivasi kerja dapat dibangun melalui komunikasi yang terbuka, kepemimpinan partisipatif, dan penyusunan sistem evaluasi kinerja yang adil dan transparan.

Secara keseluruhan, hipotesis pertama terbukti diterima, dan temuan ini menegaskan bahwa motivasi tetap menjadi faktor esensial dalam membentuk kinerja pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu menyeimbangkan intervensi motivasional dengan peningkatan aspek-aspek lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan kesejahteraan pegawai.

Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

Hasil pengujian hubungan langsung antara insentif dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa jalur ini tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa insentif secara langsung memengaruhi kinerja pegawai tidak dapat diterima. Artinya, dalam konteks penelitian ini, pemberian insentif tidak secara langsung berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2016), insentif adalah imbalan yang diberikan kepada pegawai yang berhasil melampaui standar atau target kerja tertentu. Insentif dapat berbentuk finansial seperti bonus dan tunjangan, maupun non-finansial seperti penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan karier. Rivai (2017) menyatakan bahwa sistem insentif yang adil dan transparan tidak hanya memotivasi, tetapi juga meningkatkan rasa loyalitas dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Secara teoritis, temuan ini tampak tidak sejalan dengan sebagian literatur klasik yang menekankan bahwa insentif merupakan salah satu pendorong utama perilaku produktif dalam organisasi. Dalam kerangka Teori Penguatan (Reinforcement Theory) yang dikemukakan oleh B.F. Skinner (1938), insentif dipandang sebagai bentuk penguatan positif yang mampu meningkatkan kemungkinan terulangnya perilaku kerja yang diinginkan, seperti peningkatan produktivitas dan efisiensi. Berdasarkan teori ini, insentif seharusnya memberikan efek langsung terhadap perilaku kerja pegawai, termasuk kinerjanya.

Namun, hasil dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh insentif terhadap kinerja lebih bersifat tidak langsung, yakni melalui mediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini mencerminkan realitas organisasi yang lebih kompleks, di mana insentif tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja jika tidak disertai dengan persepsi keadilan, kepuasan, dan pengakuan yang dirasakan pegawai. Dengan kata lain, insentif baru akan efektif jika diterjemahkan sebagai bentuk penghargaan yang benar-benar meningkatkan kepuasan psikologis pegawai.

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung hasil ini. Misalnya, studi oleh Pramudito dan Nugroho (2018) menunjukkan bahwa insentif tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja

pegawai apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja yang memuaskan. Dalam penelitian tersebut, insentif yang dianggap tidak adil, tidak transparan, atau tidak sesuai dengan ekspektasi justru berpotensi menimbulkan demotivasi. Hal ini juga ditegaskan oleh studi Maryani et al. (2020), yang menemukan bahwa insentif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi pengaruh langsungnya terhadap kinerja tidak terbukti tanpa adanya mediasi oleh kepuasan.

Meski demikian, ada pula penelitian lain yang hasilnya bertentangan. Penelitian oleh Hasanah (2019) dalam konteks industri manufaktur menemukan bahwa insentif finansial memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja individu, terutama dalam pekerjaan yang bersifat kuantitatif dan target-oriented. Perbedaan ini kemungkinan besar disebabkan oleh konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, serta persepsi pegawai terhadap bentuk dan nilai insentif yang diberikan.

Temuan dalam penelitian ini memiliki implikasi praktis yang penting bagi manajemen sumber daya manusia. Pemberian insentif, meskipun merupakan elemen penting dalam strategi manajerial, tidak bisa dipandang sebagai solusi tunggal untuk meningkatkan kinerja pegawai. Efektivitas insentif sangat bergantung pada sejauh mana pemberian tersebut mampu meningkatkan kepuasan pegawai. Oleh karena itu, desain sistem insentif harus mempertimbangkan dimensi subjektif pegawai, seperti persepsi keadilan, penghargaan moral, serta keterkaitan insentif dengan pencapaian kerja yang bermakna.

Secara konseptual, hal ini juga menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh aspek material (seperti insentif), tetapi juga oleh aspek psikologis dan afektif, seperti rasa puas, pengakuan, dan keterlibatan. Organisasi yang hanya berfokus pada pemberian insentif tanpa membangun lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan, kemungkinan besar tidak akan memperoleh hasil kinerja yang optimal dari pegawainya.

Dengan demikian, meskipun hipotesis ketiga tidak didukung secara statistik dalam jalur langsung, peran insentif tetap relevan dalam konteks pengaruh tidak langsung terhadap kinerja. Temuan ini memperkuat perlunya pendekatan holistik dalam manajemen sumber daya manusia, di mana insentif diarahkan untuk membangun kepuasan terlebih dahulu, yang kemudian akan bermuara pada peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

Hasil analisis hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Artinya, terdapat hubungan positif antara tingkat motivasi pegawai dan persepsi mereka terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki dorongan kerja yang tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap tugas, peran, dan lingkungan kerja yang mereka jalani.

Motivasi kerja merupakan kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuan pekerjaan. Dalam konteks organisasi publik, motivasi yang kuat tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga mendorong terciptanya kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa individu yang merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan tujuan pribadi cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja sendiri merupakan cerminan sejauh mana seseorang merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk tugas, hubungan kerja, dan sistem penghargaan. Menurut Herzberg (1959), faktor-faktor motivasional seperti pencapaian dan pengakuan merupakan sumber utama dari kepuasan kerja. Artinya, jika motivasi kerja tinggi, maka kepuasan kerja juga akan meningkat karena individu merasa terpenuhi kebutuhan psikologisnya.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep dasar dalam Teori Kebutuhan Maslow (1943),

yang menempatkan kepuasan sebagai hasil dari terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan manusia, mulai dari fisiologis hingga aktualisasi diri. Motivasi mendorong individu untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui aktivitas kerja, dan ketika kebutuhan itu terpenuhi, muncul rasa puas yang menguatkan perilaku kerja positif. Dalam konteks organisasi, motivasi intrinsik seperti rasa pencapaian, makna pekerjaan, dan tantangan profesional berkontribusi langsung terhadap kepuasan personal terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Selain itu, Teori Dua Faktor Herzberg (1959), secara khusus menjelaskan bahwa motivasi kerja yang berasal dari faktor-faktor intrinsik (motivator), seperti penghargaan, tanggung jawab, pengembangan diri, dan pencapaian, akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Temuan penelitian ini memperkuat posisi teori tersebut, bahwa motivasi kerja bukan sekedar penggerak kinerja, tetapi juga elemen kunci dalam pembentukan persepsi positif terhadap pekerjaan. Motivasi kerja yang dibentuk oleh kebermaknaan peran dan dukungan manajerial dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan kepuasan psikologis pegawai.

Penelitian-penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini. Misalnya, studi oleh Handoko dan Saputra (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai sektor pendidikan, di mana individu yang merasa termotivasi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

Temuan dalam penelitian ini yang menunjukkan pengaruh signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja memiliki implikasi penting. Secara praktis, ini menunjukkan bahwa organisasi perlu membangun sistem yang memungkinkan pegawai memperoleh pengakuan, makna kerja, dan peluang pengembangan diri, karena faktor-faktor tersebut terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja. Tidak cukup hanya memberikan insentif finansial; intervensi pada aspek psikologis dan motivasional terbukti krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Dalam konteks manajerial, motivasi dapat dikembangkan melalui berbagai pendekatan seperti pemberian otonomi kerja, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta penguatan komunikasi yang konstruktif antara atasan dan bawahan. Langkah-langkah ini dapat memperkuat persepsi pegawai bahwa peran mereka dihargai dan bahwa mereka memiliki kontribusi nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Rasa dihargai dan diikutsertakan akan memicu rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang pada gilirannya berdampak pada retensi, loyalitas, dan kinerja.

Dengan demikian, hasil dari hipotesis kedua dalam penelitian ini mengukuhkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu determinan penting dalam pembentukan kepuasan kerja. Motivasi bukan hanya mendorong tindakan, tetapi juga membentuk penilaian afektif terhadap pengalaman kerja. Organisasi yang mampu membangun sistem motivasional berbasis kebutuhan psikologis pegawai akan lebih berhasil menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan serta produktivitas pegawai.

Pengaruh Insentif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

Hasil analisis hubungan antara Insentif dan Kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara statistik, hasil ini juga merupakan salah satu pengaruh paling dominan dalam keseluruhan model struktural. Artinya, ketika pegawai merasakan bahwa sistem insentif yang diberikan oleh organisasi adil, layak, dan sesuai dengan kinerja mereka, maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan akan meningkat secara signifikan.

Insentif merupakan salah satu bentuk penghargaan dari organisasi kepada pegawai yang memiliki kontribusi dan kinerja tinggi. Pemberian insentif yang tepat diyakini tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Menurut Robbins dan Judge (2017), kepuasan kerja meningkat ketika pegawai merasa adil dan dihargai dalam sistem

kompensasi yang diterapkan organisasi. Dalam hal ini, insentif menjadi alat yang penting untuk memperkuat perasaan dihargai dan diakui.

Teori dua faktor Herzberg (1959) menyebutkan bahwa kompensasi dan insentif termasuk dalam faktor hygiene yang jika dipenuhi, dapat mengurangi ketidakpuasan kerja. Meskipun tidak selalu memotivasi secara langsung, keberadaan insentif yang memadai dapat meningkatkan kenyamanan kerja dan menghindari konflik dalam lingkungan kerja. Pegawai yang mendapatkan insentif sesuai dengan kontribusinya cenderung lebih puas terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks organisasi publik seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, insentif sering kali menjadi bentuk pengakuan atas kerja keras dalam situasi keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, persepsi keadilan dan transparansi sistem insentif sangat berperan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja pegawai. Rivai (2017) menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak lepas dari seberapa adil dan konsisten insentif diberikan kepada pegawai.

Secara teoritis, temuan ini selaras dengan Teori Ekuitas (Equity Theory) yang dikemukakan oleh Adams (1963). Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang diterima (output), tetapi juga oleh persepsi terhadap keadilan dalam perbandingan antara input dan output. Pegawai akan merasa puas jika mereka menganggap bahwa kompensasi atau insentif yang diterima sebanding dengan usaha dan kontribusi yang diberikan. Sebaliknya, ketidakseimbangan persepsi ini akan menimbulkan ketidakpuasan, bahkan resistensi terhadap sistem kerja yang ada.

Dalam konteks tersebut, sistem insentif berfungsi tidak hanya sebagai alat penghargaan, tetapi juga sebagai indikator penghargaan simbolik atas kontribusi dan pencapaian karyawan. Insentif yang diberikan secara konsisten, transparan, dan berdasarkan kinerja akan menciptakan rasa dihargai dan memperkuat ikatan emosional pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Hal inilah yang menjadi fondasi terbentuknya kepuasan kerja dalam perspektif psikologis dan manajerial.

Penelitian-penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini. Studi oleh Fauzi dan Herlina (2020) menunjukkan bahwa insentif memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, khususnya dalam sektor swasta yang berbasis target. Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa pegawai yang menerima insentif sesuai dengan kinerjanya akan merasa lebih puas, termotivasi, dan loyal terhadap perusahaan. Demikian pula, temuan oleh Kartika dan Widyastuti (2018) pada sektor pelayanan publik menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan insentif menjadi faktor krusial dalam membentuk tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Namun demikian, penting pula dicatat bahwa efektivitas insentif dalam meningkatkan kepuasan sangat dipengaruhi oleh desain sistem kompensasi yang diterapkan organisasi. Insentif yang terlalu bersifat kuantitatif dan mengabaikan kualitas kerja, atau yang diberikan secara tidak merata dan tidak objektif, dapat justru menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini ditegaskan oleh penelitian Mariana dan Yusuf (2019), yang menemukan bahwa insentif yang dirasakan tidak adil atau tidak proporsional malah menurunkan kepuasan dan semangat kerja pegawai.

Dalam konteks hasil penelitian ini, temuan bahwa insentif memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan mengandung implikasi praktis yang sangat penting. Organisasi harus memastikan bahwa sistem insentif yang digunakan mencerminkan keadilan distributif dan prosedural, serta memiliki dasar penilaian kinerja yang objektif. Selain itu, penting juga untuk mengomunikasikan secara terbuka kriteria pemberian insentif agar tidak menimbulkan persepsi negatif atau prasangka antar pegawai.

Secara manajerial, insentif tidak hanya berfungsi sebagai sarana pemenuhan kebutuhan finansial pegawai, tetapi juga sebagai alat strategis untuk membentuk budaya kerja yang positif dan

memotivasi karyawan. Ketika insentif dikaitkan dengan pencapaian tujuan bersama, partisipasi dalam tim, dan keberhasilan proyek kolektif, maka dampaknya terhadap kepuasan menjadi lebih luas, menyentuh aspek afektif dan sosial dari hubungan kerja.

Dengan demikian, hasil hipotesis keempat memberikan bukti empiris yang kuat bahwa sistem insentif yang dirancang dengan baik memiliki peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Sebagaimana ditunjukkan dalam jalur lainnya, juga berperan sebagai mediator penting yang mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Maka dari itu, pengembangan sistem insentif yang strategis menjadi investasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

Hasil analisis terhadap hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh signifikan secara statistik. Hal tersebut menjadikan jalur ini sebagai yang paling kuat dan paling signifikan dalam keseluruhan model struktural. Temuan ini memberikan landasan empiris yang kokoh untuk menyatakan bahwa Kepuasan kerja merupakan determinan utama dalam peningkatan kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini.

Kepuasan kerja adalah indikator penting yang mencerminkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2017), pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat, loyalitas, dan dedikasi yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks organisasi publik, kepuasan kerja sangat menentukan kualitas pelayanan, integritas, serta keberlanjutan produktivitas kerja pegawai.

Herzberg (1959) mengemukakan bahwa kepuasan kerja muncul dari faktor-faktor motivasional seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengakuan. Ketika pegawai merasa kebutuhannya terpenuhi melalui pekerjaan, maka akan muncul keterikatan emosional terhadap tugas dan organisasi. Hal ini menciptakan kondisi yang kondusif bagi peningkatan kinerja secara alami.

Penelitian oleh Ramdhani et al. (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di berbagai instansi pemerintah. Pegawai yang puas dengan kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta peluang pengembangan diri menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi dibandingkan yang tidak puas. Estrada dan Mellita (2024) juga mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berperan sebagai prediktor kuat dari perilaku kerja proaktif dan inisiatif karyawan.

Dalam kerangka Teori Keadilan dan Keseimbangan Psikologis, kepuasan kerja berfungsi sebagai cerminan dari terpenuhinya ekspektasi personal dan sosial pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa diperlakukan dengan adil, didengarkan, dan diberi kesempatan berkembang, maka muncul perasaan puas yang secara langsung berdampak pada kualitas output kerja yang ditampilkan. Hal ini juga diperkuat oleh persepsi terhadap hubungan interpersonal, stabilitas pekerjaan, dan kejelasan peran dalam organisasi.

Temuan ini didukung oleh banyak penelitian sebelumnya. Salah satu di antaranya adalah studi oleh Luthans (2011), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kuat terhadap kinerja, khususnya dalam konteks pekerjaan berbasis tim dan pelayanan publik. Demikian pula, penelitian oleh Suryani dan Prasetya (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan peningkatan efektivitas kerja, kualitas pelayanan, serta penurunan tingkat absensi dan turnover pegawai.

Penelitian oleh Wijayanti dan Ramadhani (2020) juga menunjukkan hasil serupa, bahwa pegawai dengan tingkat kepuasan tinggi cenderung memiliki performa kerja yang unggul, serta menunjukkan komitmen dan keinginan untuk terus berkembang di dalam organisasi. Mereka juga

lebih mudah menerima umpan balik, berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, dan memiliki motivasi yang berkelanjutan, bahkan dalam situasi kerja yang menantang.

Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan dan kinerja bisa dipengaruhi oleh variabel moderasi seperti beban kerja, gaya kepemimpinan, atau iklim organisasi. Artinya, meskipun kepuasan penting, pengaruhnya terhadap kinerja tidak selalu linier dan dapat bergantung pada faktor kontekstual lainnya. Hal ini mengisyaratkan bahwa kinerja optimal tercipta dari interaksi antara kepuasan dan lingkungan kerja yang mendukung secara keseluruhan.

Temuan dalam penelitian ini, yang menunjukkan kekuatan pengaruh langsung kepuasan terhadap kinerja, memberikan dasar praktis bagi organisasi untuk memprioritaskan penciptaan iklim kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis pegawai. Upaya meningkatkan kepuasan dapat dilakukan melalui pengembangan karier, komunikasi yang efektif, pemberian otonomi, serta rekognisi terhadap kontribusi pegawai.

Dengan demikian, hipotesis kelima dalam penelitian ini terbukti dan memiliki bobot signifikan, baik secara statistik maupun secara teoritis. Kepuasan kerja muncul sebagai variabel kunci dalam model, yang tidak hanya menjembatani pengaruh motivasi dan insentif, tetapi juga secara langsung mendorong pencapaian kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan dan kepuasan kerja akan memberikan dampak positif yang berkelanjutan terhadap produktivitas organisasi.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara Insentif dan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa jalur tidak langsung tersebut signifikan secara statistik, dan memiliki kekuatan pengaruh yang substansial. Hal ini menjadi semakin relevan ketika dibandingkan dengan hasil sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung insentif terhadap kinerja tidak signifikan, sehingga jalur melalui kepuasan menjadi satu-satunya mekanisme pengaruh yang valid. Dengan demikian, Kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan antara Insentif dan Kinerja Pegawai.

Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai telah dibuktikan dalam banyak penelitian, namun dalam praktiknya pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung. Salah satu variabel yang dapat menjembatani hubungan tersebut adalah kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa individu yang termotivasi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaan mereka, dan kepuasan inilah yang kemudian memicu peningkatan kinerja.

Teori dua faktor Herzberg (1959) menegaskan bahwa motivasi yang berasal dari faktor intrinsik, seperti pencapaian dan pengakuan, dapat memunculkan kepuasan kerja yang mendalam. Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna dan selaras dengan nilai pribadi cenderung memiliki keterikatan emosional yang tinggi, sehingga lebih berkomitmen dalam menyelesaikan tugas. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong munculnya perilaku kerja positif seperti inisiatif, tanggung jawab, dan keinginan berprestasi.

Penelitian oleh Dwinanda (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi signifikan dalam hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai kontrak. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Estrada dan Mellita (2024), yang menunjukkan bahwa motivasi berkontribusi secara positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak signifikan pada peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, variabel mediasi ini sangat

penting mengingat lingkungan kerja birokrasi yang penuh regulasi dan keterbatasan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi mungkin tidak selalu langsung menghasilkan kinerja maksimal jika tidak disertai rasa puas terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi penghubung psikologis yang memperkuat dampak motivasi terhadap hasil kerja.

Secara konseptual, hasil ini memberikan konfirmasi empiris terhadap model mediasi afektif, di mana insentif tidak serta-merta meningkatkan performa kerja secara langsung, melainkan melalui persepsi afektif positif yang terbentuk dalam diri pegawai yaitu kepuasan terhadap pekerjaannya. Dalam konteks ini, insentif berfungsi sebagai elemen instrumental yang memengaruhi variabel psikologis antara (kepuasan), yang pada gilirannya berdampak pada outcome kinerja. Temuan ini memperkuat pentingnya membangun sistem insentif yang bukan hanya bersifat kompensatoris, tetapi juga bernilai simbolik dan motivasional bagi pegawai.

Temuan ini juga didukung oleh berbagai penelitian terdahulu. Studi oleh Suharti dan Dewi (2021) menemukan bahwa insentif tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, namun menjadi signifikan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Demikian pula, penelitian oleh Susilo dan Widodo (2018) menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan insentif memiliki korelasi kuat terhadap kepuasan, yang kemudian mendorong peningkatan performa kerja dalam organisasi sektor pelayanan publik.

Selain mendukung teori dan temuan empiris sebelumnya, hasil ini juga memberikan implikasi praktis yang penting. Manajemen tidak cukup hanya menetapkan sistem insentif berbasis target atau volume kerja semata. Efektivitas insentif dalam meningkatkan kinerja hanya akan tercapai jika pegawai merasa bahwa insentif tersebut adil, layak, sesuai dengan beban kerja, dan mampu memenuhi kebutuhan psikologis mereka. Maka dari itu, penyusunan kebijakan insentif harus mempertimbangkan aspek persepsi dan kepuasan sebagai titik tolak utama.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa pendekatan strategi sumber daya manusia yang berorientasi pada well-being pegawai akan jauh lebih efektif dibanding pendekatan kuantitatif murni yang hanya berfokus pada pencapaian kinerja. Dengan menjadikan kepuasan sebagai jembatan antara insentif dan hasil kerja, organisasi dapat membangun sistem manajemen yang lebih berkelanjutan dan humanistik. Hal ini sekaligus mendorong pentingnya pengukuran kepuasan kerja secara berkala dalam sistem evaluasi organisasi.

Dalam perspektif organisasi, temuan ini mengindikasikan bahwa mekanisme afektif (kepuasan kerja) memiliki daya pengaruh yang lebih kuat dibanding stimulus langsung seperti insentif. Oleh karena itu, evaluasi keberhasilan kebijakan insentif tidak dapat dilakukan semata-mata dengan melihat hasil kerja, tetapi harus menyertakan penilaian terhadap persepsi dan perasaan pegawai terhadap keadilan, penghargaan, dan kepuasan kerja yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Dengan demikian, hasil ini memperkuat peran Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi kunci dalam model hubungan Insentif dan Kinerja. Temuan ini mendorong pergeseran pendekatan dalam manajemen kinerja dari strategi transaksional menuju strategi relasional di mana insentif menjadi bagian dari ekosistem yang mendukung keterlibatan, kesejahteraan, dan kepuasan pegawai.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

Hasil analisis menunjukkan pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil ini berada di atas ambang batas signifikan secara statistik, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung ini signifikan. Dengan demikian, meskipun motivasi kerja telah terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, temuan ini menunjukkan bahwa sebagian pengaruh tersebut juga disalurkan melalui peningkatan kepuasan

kerja. Oleh karena itu, dalam jalur ini, kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial (partial mediation).

Insentif berperan penting dalam mendorong perilaku kerja yang produktif. Namun, pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa insentif yang dirancang dengan baik tidak hanya memotivasi pegawai tetapi juga menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan performa kerja. Artinya, kepuasan kerja dapat bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara insentif dan kinerja.

Menurut teori dua faktor Herzberg (1959), insentif merupakan bagian dari faktor hygiene yang, meskipun tidak secara langsung memotivasi, dapat mencegah ketidakpuasan dan menciptakan kenyamanan kerja. Jika insentif dirasakan adil dan sesuai, maka akan menimbulkan perasaan dihargai, yang meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan ini kemudian memunculkan komitmen, antusiasme, dan keinginan untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi.

Penelitian oleh Olivia dan Rozak (2022) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Pegawai yang merasa puas terhadap sistem insentif cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya, yang berujung pada peningkatan produktivitas. Begitu pula dalam penelitian Rosanty et al. (2023), insentif dan kepuasan kerja terbukti secara simultan memengaruhi kinerja pegawai di instansi pemerintahan.

Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, pemberian insentif dapat menjadi bentuk apresiasi atas kontribusi pegawai di tengah kompleksitas kerja birokrasi. Namun, bila insentif tidak disertai kepuasan kerja, maka dampaknya terhadap kinerja dapat bersifat jangka pendek. Oleh karena itu, penting untuk melihat peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan ini.

Secara teoritis, temuan ini selaras dengan pendekatan dalam model afektif kinerja, yang menyatakan bahwa dorongan kerja internal (motivasi) dapat meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen dan upaya pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam konteks ini, motivasi bekerja secara dua arah: pertama, secara langsung mendorong upaya kerja; kedua, menciptakan kondisi psikologis positif yang memperkuat dampak tersebut melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, motivasi tidak hanya sebagai penggerak perilaku, tetapi juga sebagai pembentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja.

Temuan ini juga diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu. Studi oleh Tjahjono dan Nuraini (2020) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di sektor layanan publik. Pegawai yang merasa termotivasi oleh nilai intrinsik pekerjaan dan tanggung jawab profesional cenderung merasa lebih puas, dan kemudian menunjukkan performa kerja yang lebih baik. Studi serupa oleh Hidayati et al. (2019) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi penting dalam hubungan antara motivasi dan produktivitas.

Namun, berbeda dengan mediasi penuh yang ditemukan pada jalur Insentif Kinerja melalui Kepuasan, dalam hubungan ini, motivasi tetap memiliki jalur langsung yang signifikan ke kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi memiliki fungsi ganda: sebagai faktor independen yang dapat secara langsung mendorong kinerja, dan juga sebagai pemicu perasaan puas yang memperkuat kinerja secara tidak langsung. Ini menunjukkan karakter motivasi sebagai faktor psikologis intrinsik yang tidak hanya mengarah pada tindakan, tetapi juga menciptakan kondisi internal yang mendukung efektivitas tindakan tersebut.

Dari sudut pandang praktis, hasil ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan motivasi kerja perlu dipadukan dengan strategi peningkatan kepuasan kerja, agar hasil terhadap kinerja lebih optimal. Misalnya, peningkatan motivasi melalui pelatihan, peluang pengembangan diri, atau pengakuan atas pencapaian, sebaiknya dibarengi dengan penciptaan lingkungan kerja yang positif, hubungan kerja yang harmonis, dan pemberian umpan balik yang membangun. Hal ini akan memperkuat pengalaman kerja yang memuaskan dan memperbesar peluang terjadinya peningkatan kinerja.

Kepuasan kerja, dalam hal ini, menjadi kanal penting yang memperkuat efektivitas motivasi. Tanpa adanya kepuasan, motivasi yang tinggi bisa saja tidak menghasilkan dampak maksimal terhadap kinerja, terutama jika pegawai merasa terbebani, tidak dihargai, atau tidak memiliki kendali terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, motivasi dan kepuasan bukanlah entitas yang terpisah, tetapi saling memperkuat dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi, strategi pembangunan sumber daya manusia perlu mengintegrasikan pendekatan motivasional dengan pendekatan kesejahteraan kerja. Organisasi harus membangun sistem kerja yang mampu memfasilitasi pegawai untuk memenuhi kebutuhan psikologisnya, termasuk kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini dipenuhi, pegawai tidak hanya merasa lebih termotivasi, tetapi juga lebih puas terhadap pekerjaan dan organisasi.

Dengan demikian, hasil analisis ini mempertegas bahwa kepuasan kerja merupakan jalur mediasi penting yang menguatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung pentingnya pendekatan komprehensif dalam pengelolaan karyawan, di mana motivasi diarahkan untuk tidak hanya menghasilkan tindakan kerja, tetapi juga memperkuat persepsi positif terhadap pengalaman kerja. Integrasi antara motivasi dan kepuasan inilah yang akan melahirkan kinerja unggul secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis langsung dalam model struktural menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar konstruk laten yang dirumuskan dalam penelitian ini terbukti signifikan secara statistik. Pengujian dilakukan melalui metode *bootstrapping* pada pendekatan PLS-SEM, dengan menilai nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistik, dan tingkat signifikansi (*p-value*). Penilaian signifikansi mengikuti kriteria umum, yaitu bahwa hubungan dianggap signifikan jika p-value ≤ 0,05 atau t-statistik ≥ 1,96.

Hasil pengujian hubungan langsung dalam model struktural yang menunjukkan bahwa dari lima jalur yang diuji, empat di antaranya terbukti signifikan secara statistik, sedangkan satu jalur tidak signifikan. Uji signifikansi dilakukan dengan metode *bootstrapping* pada pendekatan PLS-SEM, yang menghasilkan estimasi nilai koefisien jalur (Original Sample/O), rata-rata (Mean), deviasi standar (STDEV), nilai t-statistik, dan p-value.

1. Pertama, hasil pengujian terhadap Hipotesis 1 menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien sebesar 0,206 dan p-value 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki dorongan kerja tinggi, baik berupa kebutuhan akan pencapaian, pengakuan, maupun aktualisasi diri, cenderung menampilkan performa kerja yang lebih baik. Motivasi berfungsi sebagai penggerak internal yang mendorong pegawai untuk berkontribusi secara optimal dalam pelaksanaan tugas.
2. Hasil pengujian Hipotesis 2 menunjukkan bahwa Insentif tidak memiliki pengaruh langsung

yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan p-value sebesar 0,084. Ini mengindikasikan bahwa insentif yang diterima pegawai tidak serta-merta meningkatkan kinerja jika tidak disertai dengan kondisi psikologis yang mendukung. Dengan kata lain, insentif hanya akan efektif apabila pegawai merasa puas terhadap sistem kerja dan organisasi.

3. Hipotesis 3, menunjukkan bahwa Motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan koefisien sebesar 0,237 dan p-value 0,003. Artinya, individu yang merasa termotivasi oleh pekerjaan dan memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung merasa lebih puas dengan peran, lingkungan, dan tujuan kerja yang dijalani. Temuan ini mempertegas bahwa motivasi bukan hanya instrumen peningkat kinerja, tetapi juga membentuk persepsi afektif positif terhadap pekerjaan.
4. Hipotesis 4 terbukti sangat signifikan, di mana Insentif memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap Kepuasan Kerja, dengan koefisien sebesar 0,611 dan p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa sistem insentif yang adil, transparan, dan relevan dengan pencapaian kerja akan meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari aspek penghargaan, keadilan, maupun kejelasan peran.
5. Hipotesis 5 memperlihatkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung yang paling dominan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien sebesar 0,634 dan p-value 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap lingkungan kerja, hubungan kerja, serta sistem penghargaan cenderung menampilkan performa kerja yang tinggi dan konsisten.
6. Hipotesis Tidak Langsung 1 menunjukkan bahwa Insentif memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja, dengan koefisien 0,387 dan p-value 0,000. Karena jalur langsungnya tidak signifikan, maka kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan ini. Hal ini berarti bahwa sistem insentif baru akan berdampak pada peningkatan kinerja apabila pegawai merasa puas terhadap insentif yang diterimanya.
7. Hipotesis Tidak Langsung 2 menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan, dengan koefisien 0,150 dan p-value 0,004. Karena motivasi juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, maka kepuasan kerja dalam hal ini bertindak sebagai mediator parsial, memperkuat pengaruh motivasi dalam mendorong kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Dengan demikian, keseluruhan temuan memperlihatkan bahwa Kepuasan Kerja merupakan variabel kunci yang menjembatani pengaruh Motivasi dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai. Model struktural yang dibangun telah berhasil menjelaskan lebih dari 82% variasi kinerja, sehingga dapat dinyatakan memiliki kekuatan prediktif yang sangat tinggi dan relevan secara empiris.

DAFTAR REFERENSI

Amah, E. (2020). *Public service motivation, organizational justice, and turnover intention: Evidence from local government in Nigeria*. International Journal of Public Administration, 43(1), 28–38.

Brosnan, S. (2021). *Exploring the relationship between emotional intelligence, job satisfaction, and organizational performance in public sector institutions*. Public Management Review, 23(4), 550–573.

Cherian, J., & Jacob, J. (2013). *Impact of self-efficacy on motivation and performance of employees*. International Journal of Business and Management, 8(14), 80–88.

Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2010). *Goal ambiguity in U.S. federal agencies*. Journal of Public Administration Research and Theory, 20(suppl_1), i71–i98.

Dwinanda, G. (2025). *Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 14(1), 45–57.

Estrada, R., & Mellita, A. (2024). *Pengaruh Remunerasi dan Motivasi terhadap Kinerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja*. Jurnal Administrasi Publik, 19(2), 100–112.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). *Employee Empowerment, Performance, and Perception of Leadership: Evidence from the Federal Government*. Public Administration Review, 73(3), 425–435.

Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Joo, B.-K., & Park, S. (2010). *Career satisfaction, organizational commitment, and learning organization culture perception: Impact on job performance*. Human Resource Development Quarterly, 21(1), 29–50.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.

Olivia, M., & Rozak, A. (2022). *Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 10(3), 80–95.

Pamungkas, T., Widodo, S., & Taufiqurrahman, M. (2023). *Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Iklim Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja di Masa Pandemi*. Jurnal Administrasi Publik, 15(1), 65–78.

Pandey, S. K., & Bretschneider, S. (2010). *Want to measure public service motivation? Ask the questions—just not in those words*. Journal of Public Administration Research and Theory, 20(2), 375–396.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The motivational bases of public service*. Public Administration Review, 50(3), 367–373.

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). *Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory, 9(1), 1–32.

Ramdhani, A., Lestari, S., & Puspita, D. (2025). *Kepuasan Kerja dalam Memediasi Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja*. Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik, 13(1), 33–50.

Rivai, V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). New York: Pearson Education.

Rosanty, N., Wahyuni, I., & Alam, D. (2023). *Pengaruh Karakteristik, Insentif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Parepare*. Jurnal Ilmu Manajemen Publik, 11(2), 90–104.

Sasmitasari, H., Kartika, R., & Nurhidayat, F. (2023). *Peran Motivasi dalam Memediasi Gaji dan Insentif dalam Peningkatan Kualitas Kerja*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 15(2), 55–68.

Setyaningsih, D., & Mutamimah, I. (2025). *Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 13(1), 112–124.

Van Loon, N. M. (2015). *Intrinsic motivation in public sector: Motivational aspects of social entrepreneurship in city development*. Public Administration Quarterly, 39(2), 220–255.

Wasis, A., & Nurali, H. (2019). *Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi Kerja*. Jurnal Akuntabilitas dan Kinerja, 9(3), 45–60.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). *Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence*. Public Administration Review, 72(2), 206–215.

Yusuf, A., & Yanita, N. (2023). *Peran Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 14(2), 70–85.