

Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) Di Provinsi Maluku Utara

Masita A. Minangkabau¹, Nurlaila², Rahmat Sabuhari³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun Ternate, Indonesia

E-mail: itha.masita@gmail.com¹, nurlaila@unkhair.ac.id², rahmat.sabuhari@unkhair.ac.id³

Article History:

Received: 04 Februari 2026

Revised: 28 Februari 2026

Accepted: 07 Maret 2026

Keywords: Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Penyuluh Keluarga Berencana

Abstract: Penelitian ini menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Provinsi Maluku Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan 171 responden dari total 301 PKB, dianalisis menggunakan SEM-PLS melalui SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja PKB, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh langsung. Namun, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh kompensasi dan secara penuh pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja PKB.

PENDAHULUAN

Pembangunan kependudukan dan keluarga berencana (KB) merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kesejahteraan keluarga. Namun, capaian program KB di Provinsi Maluku Utara masih berada di bawah target nasional, yang tercermin dari rendahnya peserta KB aktif, tingginya Total Fertility Rate (TFR), serta masih besarnya unmet need. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas implementasi program KB, khususnya di wilayah kepulauan, masih menghadapi berbagai kendala struktural dan operasional. Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) sebagai garda terdepan memiliki peran sentral, namun kinerjanya belum optimal akibat beban kerja tinggi, keterbatasan fasilitas, dan tantangan geografis.

Selain faktor geografis dan kelembagaan, kinerja PKB juga dipengaruhi oleh aspek internal individu, terutama motivasi kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja. Banyak PKB di Maluku Utara masih menerima kompensasi yang relatif rendah, minim dukungan operasional, serta terbatasnya penghargaan dan pengembangan karier, yang berdampak pada menurunnya motivasi dan kepuasan kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Namun demikian, kajian empiris yang mengintegrasikan motivasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja PKB di wilayah timur Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja PKB di Provinsi Maluku Utara, sehingga dapat memberikan kontribusi empiris dan rekomendasi kebijakan berbasis bukti bagi

penguatan program KB di daerah kepulauan.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola manusia sebagai aset utama organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan. MSDM mencakup fungsi perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, kompensasi, serta pemeliharaan tenaga kerja agar selaras dengan strategi organisasi (Dessler, 2020; Mathis & Jackson, 2019). Dalam konteks organisasi publik, MSDM berperan penting dalam meningkatkan kinerja aparatur serta kualitas pelayanan publik (Armstrong, 2020).

Teori Perilaku (Behavior Theory)

Teori perilaku menjelaskan bahwa perilaku kerja individu merupakan hasil interaksi antara stimulus eksternal, seperti kompensasi dan kebijakan organisasi, serta respons internal berupa motivasi dan kepuasan kerja. Melalui mekanisme penguatan (reinforcement), perilaku kerja dapat dibentuk dan ditingkatkan (Skinner, 1953). Dalam konteks organisasi modern, kepuasan kerja berperan sebagai mediator psikologis yang menjembatani pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai (Muzakki et al., 2023; Nordin & Idris, 2022).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, kesempatan kerja, kompensasi, serta kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2019; Mathis & Jackson, 2017). Dalam sektor publik, kinerja pegawai juga diukur berdasarkan pencapaian target kerja dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (UU No. 5 Tahun 2014; PP No. 30 Tahun 2019).

Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusinya kepada organisasi, baik finansial maupun non-finansial (Milkovich & Newman, 2016). Kompensasi yang adil dan transparan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2019). Dalam perspektif Equity Theory dan Reinforcement Theory, kompensasi berfungsi sebagai alat penguat perilaku kerja yang diharapkan (Adams, 1963; Skinner, 1953).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam bekerja (Robbins & Judge, 2019). Motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti pengakuan, tanggung jawab, kompensasi, dan kondisi kerja (Herzberg, 1959). Teori Maslow (1943) dan Vroom (1964) menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dan persepsi hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan sangat menentukan tingkat motivasi pegawai.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya (Locke, 1976). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi keadilan kompensasi, hubungan kerja, supervisi, serta peluang pengembangan (Robbins & Judge, 2019). Berbagai

penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai (Rahmawati & Purnomo, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di BKKBN Provinsi Maluku Utara pada periode November 2025 hingga selesai. Populasi penelitian berjumlah 301 PKB yang tersebar di sepuluh kabupaten/kota, dengan sampel sebanyak 171 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%. Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner daring berbasis Google Form dengan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS, yang mencakup evaluasi model pengukuran melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, Average Variance Extracted (AVE), serta reliabilitas konstruk menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Selanjutnya, pengujian model struktural dilakukan melalui nilai R-square, Q-square, serta uji signifikansi jalur untuk menilai pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) dengan kriteria signifikansi p-value < 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Outer Loading

Outer loading merupakan salah satu indikator pengujian validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hair *et al.* (2019), nilai *outer loading* menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukur. Semakin tinggi nilai *outer loading*, semakin besar kontribusi indikator tersebut dalam menjelaskan variabel laten. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel konstraknya 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. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 1

Tabel 1 Output Outer Loading Awal X, Z dan Y

Item	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Motivasi
X1.1			0,867	
X1.2			0,885	
X1.3			0,874	
X1.4			0,882	
X1.5			0,827	
X2.1				0,840
X2.2				0,929
X2.3				0,916
X2.4				0,927
X2.5				0,866
Y.1		0,854		
Y.2		0,870		
Y.3		0,871		

Item	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Motivasi
Y.4		0,844		
Y.5		0,877		
Z.1	0,867			
Z.2	0,910			
Z.3	0,877			
Z.4	0,919			
Z.5	0,866			

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SEM-PLS, menunjukkan nilai *outer loading* awal untuk masing-masing indikator pada variabel Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai. Secara umum, seluruh item memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 yang merupakan batas minimal yang direkomendasikan dalam penilaian validitas konvergen. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara memadai pada tahap pengukuran awal.

Pada variabel Kompensasi (X1), nilai *outer loading* berkisar antara 0,827 hingga 0,885. Item X1.2 memiliki kontribusi tertinggi dengan nilai 0,885, diikuti X1.4 (0,882) dan X1.3 (0,874). Sementara itu, X1.5 memperoleh nilai loading terendah yaitu 0,827, namun tetap berada dalam kategori valid secara konvergen. Secara keseluruhan, indikator pada variabel Kompensasi menunjukkan stabilitas dan kemampuan pengukuran yang baik dalam menjelaskan persepsi responden terhadap kebijakan kompensasi yang diterima.

Untuk variabel Motivasi Kerja (X2), seluruh indikator menunjukkan nilai *outer loading* yang sangat tinggi, yaitu antara 0,840 hingga 0,929. Nilai tertinggi ditunjukkan oleh X2.2 (0,929) dan X2.4 (0,927), mengindikasikan bahwa kedua indikator ini merupakan representasi paling kuat terhadap konstruk Motivasi Kerja. Item X2.1 memiliki nilai loading terendah (0,840), namun tetap valid. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator Motivasi Kerja memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan mampu menangkap dimensi motivasional secara kuat.

Pada variabel Kepuasan Kerja (Z), indikator Z.1 hingga Z.5 memiliki nilai *outer loading* antara 0,866 dan 0,919. Indikator Z.4 memberikan kontribusi terbesar dengan nilai 0,919, diikuti oleh Z.2 sebesar 0,910. Semua indikator berada pada kategori sangat baik dan layak dipertahankan. Ini menunjukkan bahwa aspek-aspek yang diukur melalui indikator tersebut secara tepat menggambarkan tingkat kepuasan kerja responden.

Variabel Kinerja Pegawai (Y) juga memperlihatkan nilai *outer loading* yang kuat, yaitu antara 0,844 hingga 0,877. Indikator Y.5 merupakan yang tertinggi dengan nilai 0,877, sedangkan Y.4 memiliki nilai terendah yaitu 0,844 tetapi masih memenuhi kriteria validitas konvergen. Temuan ini mengindikasikan bahwa indikator kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini secara efektif mencerminkan performa kerja responden.

Secara keseluruhan, hasil *outer loading* awal menunjukkan bahwa tidak terdapat indikator dengan nilai di bawah batas toleransi (0,70). Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini memenuhi persyaratan validitas konvergen dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian model lebih lanjut seperti *Composite Reliability*, AVE, serta analisis structural model (inner model). Hal ini menegaskan bahwa model pengukuran yang digunakan telah menunjukkan kualitas instrumen yang baik dalam mendefinisikan variabel laten yang diteliti

AVE, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dan validitas konvergen merupakan tahapan penting dalam evaluasi model pengukuran pada penelitian yang menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM)

berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Tujuan dari pengujian ini adalah untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten dan akurat. Reliabilitas berkaitan dengan tingkat konsistensi internal antarindikator dalam suatu konstruk, sedangkan validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukurnya.

Menurut Hair et al. (2021), reliabilitas konstruk dapat diukur menggunakan dua parameter utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Nilai *Cronbach's Alpha* yang baik berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai. Namun demikian, *Composite Reliability* dianggap lebih akurat dalam konteks SEM-PLS karena memperhitungkan bobot setiap indikator dalam model. Sementara itu, validitas konvergen diuji menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan nilai minimum yang disarankan adalah 0,50. Nilai AVE di atas 0,50 menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians dari indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang bersangkutan.

Tabel 2 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,933	0,934	0,789
Kinerja Pegawai	0,914	0,915	0,745
Kompensasi	0,917	0,919	0,752
Motivasi	0,938	0,939	0,803

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 4.7 menampilkan hasil pengujian reliabilitas konstruk dan validitas konvergen melalui nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (rho_A), serta *Average Variance Extracted* (AVE). Secara umum, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai yang berada di atas batas minimum yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2019), yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50. Temuan ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik serta validitas konvergen yang kuat.

Pada variabel Kepuasan Kerja, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,933 dan *Composite Reliability* sebesar 0,934 menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Nilai AVE sebesar 0,789 menegaskan bahwa lebih dari 78% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Kepuasan Kerja itu sendiri. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh item yang membentuk variabel Kepuasan Kerja telah berhasil menggambarkan konsep tersebut secara konsisten dan akurat.

Variabel Kinerja Pegawai juga menunjukkan hasil yang sangat memuaskan, dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,914 dan *Composite Reliability* sebesar 0,915. Nilai AVE sebesar 0,745 menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menjelaskan lebih dari 74% varians konstruk. Temuan ini mengonfirmasi bahwa instrumen pengukuran kinerja pegawai memiliki reliabilitas tinggi dan relevansi indikator yang kuat terhadap konstruk yang dibentuknya.

Pada variabel Kompensasi, *Cronbach's Alpha* tercatat sebesar 0,917 dan *Composite Reliability* sebesar 0,919. Kedua nilai ini menandakan konsistensi internal yang sangat baik. Nilai AVE sebesar 0,752 menunjukkan bahwa konstruk Kompensasi mampu menjelaskan varians

indikator secara kuat, sehingga indikator-indikator yang digunakan dapat dipertahankan untuk analisis lanjutan. Kondisi ini menggambarkan bahwa responden memberikan jawaban secara stabil pada seluruh item kompensasi yang diajukan.

Sementara itu, variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai reliabilitas paling tinggi dibandingkan variabel lainnya, dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,938 dan *Composite Reliability* sebesar 0,939. Nilai AVE sebesar 0,803 menunjukkan tingkat validitas konvergen yang sangat kuat, di mana lebih dari 80% varian indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Motivasi Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menangkap dimensi motivasi kerja secara komprehensif dan konsisten.

Secara keseluruhan, hasil pada Tabel 4.7 membuktikan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Tidak terdapat variabel yang menunjukkan nilai di bawah standar minimal, sehingga seluruh indikator layak untuk dipertahankan dan dilanjutkan pada pengujian model struktural (*inner model*). Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi syarat untuk diinterpretasikan lebih lanjut dalam analisis hubungan antarvariabel laten.

Kriteria Fornell-Larcker

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian benar-benar berbeda satu sama lain atau memiliki keunikan dalam mengukur konsep yang berbeda. Salah satu metode yang umum digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah kriteria *Fornell-Larcker*. Menurut Hair et al. (2021), validitas diskriminan dapat dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Artinya, setiap konstruk harus memiliki keterkaitan yang lebih tinggi dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain di dalam model.

Dalam penelitian ini, pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dilakukan terhadap tiga konstruk, yaitu Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 3 *Fornell-Larcker*

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Motivas
Kepuasan Kerja	0,888			
Kinerja Pegawai	0,808	0,863		
Kompensasi	0,792	0,860	0,867	
Motivasi Kerja	0,826	0,783	0,783	0,896

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Tabel 4.8 menunjukkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, yang membandingkan akar kuadrat nilai AVE dari setiap konstruk (ditampilkan pada diagonal) dengan korelasi antarvariabel laten (ditampilkan di luar diagonal). Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar AVE lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antarvariabel lainnya. Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan membedakan dirinya dari konstruk lain dalam model.

Pada variabel Kepuasan Kerja, nilai akar AVE tercatat sebesar 0,888. Nilai ini lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kinerja Pegawai (0,808), Kompensasi (0,792), dan Motivasi Kerja (0,826). Kondisi ini menunjukkan bahwa indikator-indikator Kepuasan Kerja lebih merepresentasikan konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai akar AVE sebesar 0,863, yang juga lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kepuasan Kerja (0,808), Kompensasi (0,860), dan Motivasi Kerja (0,783). Meskipun korelasi dengan Kompensasi relatif tinggi (0,860), namun masih berada di bawah nilai akar AVE, sehingga validitas diskriminan tetap terpenuhi. Ini menunjukkan bahwa indikator pada variabel Kinerja Pegawai secara tepat mengukur konstruk tersebut, dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya.

Selanjutnya, untuk variabel Kompensasi, nilai akar AVE tercatat sebesar 0,867. Nilai ini lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Kepuasan Kerja (0,792), Kinerja Pegawai (0,860), dan Motivasi Kerja (0,783). Dengan demikian, konstruk Kompensasi dapat dibedakan dengan jelas dari konstruk lain, yang menunjukkan bahwa indikator kompensasi memiliki keunikan pengukuran yang baik dalam model.

Pada variabel Motivasi Kerja, akar AVE memiliki nilai tertinggi di antara semua konstruk, yaitu 0,896. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kepuasan Kerja (0,826), Kinerja Pegawai (0,783), dan Kompensasi (0,783). Temuan ini menegaskan bahwa Motivasi Kerja merupakan konstruk yang paling kuat secara diskriminatif karena indikator-indikatornya memiliki konsistensi paling tinggi dalam merepresentasikan domain konstruk tersebut dan tidak menunjukkan tumpang tindih dengan variabel lain.

Secara keseluruhan, hasil pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*. Hal ini memberikan keyakinan bahwa setiap konstruk memiliki identitas konseptual yang berbeda dan indikatornya mampu membedakan konstruk tersebut dari konstruk lainnya. Dengan terpenuhinya validitas diskriminan ini, maka model pengukuran dapat dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada pengujian hubungan struktural antarvariabel laten (inner model) pada tahap berikutnya.

Nilai R Square

Nilai *R Square* menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2019), semakin tinggi *R Square*, semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai *R Square* di atas 0,50 menunjukkan model memiliki tingkat penjelasan yang moderat hingga kuat, sedangkan nilai di bawah 0,25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, *R Square* digunakan untuk menilai seberapa baik konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen dalam penelitian. Berikut Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada tabel 4.6

Tabel 4 Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square*

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,737	0,734
Kinerja Pegawai	0,789	0,785

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 4.9 menyajikan nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* yang digunakan untuk mengevaluasi kemampuan model struktural dalam menjelaskan variabel endogen, yaitu Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Nilai *R-Square* menunjukkan proporsi varians pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Sementara itu, nilai *Adjusted R-Square* memberikan koreksi terhadap jumlah prediktor yang digunakan, sehingga mencerminkan tingkat akurasi yang lebih stabil.

Pada variabel Kepuasan Kerja, diperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,737. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 73,7% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kompensasi dan Motivasi Kerja, sedangkan sisanya, yaitu 26,3%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,734 menunjukkan perbedaan yang

sangat kecil dari nilai *R-Square*, yang mengindikasikan bahwa kedua variabel prediktor memiliki kontribusi yang stabil dan konsisten terhadap pembentukan konstruk Kepuasan Kerja. Berdasarkan pedoman Chin (1998), nilai *R-Square* di atas 0,67 dikategorikan kuat, sehingga model ini memiliki daya jelaskan yang sangat baik terhadap kepuasan kerja.

Pada variabel Kinerja Pegawai, nilai *R-Square* sebesar 0,789 menunjukkan bahwa 78,9% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja sebagai variabel prediktor. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat, menandakan bahwa model mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai secara komprehensif. Nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,785 juga konsisten dengan nilai *R-Square*, menunjukkan bahwa penurunan yang sangat kecil tersebut mencerminkan stabilitas model dalam menjelaskan variabel Kinerja Pegawai tanpa adanya *overfitting*.

Secara keseluruhan, kedua nilai *R-Square* menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik. Dengan tingkat daya jelaskan yang kuat, model struktural layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui variabel mediasi. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam model teoretis memiliki dukungan empiris yang memadai.

Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah hubungan kausal yang terjadi secara langsung dari satu variabel laten ke variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara (*mediator*). Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dalam model struktural. Menurut Hair *et al.*, (2019), pengaruh langsung dianggap signifikan jika nilai *t-statistic* >1,96 dengan *p-value* <0,05. Besarnya koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut tabel *path coefficient* pada *output SmartPLS* sebagaiberikut:

Tabel 5 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)

Hubungan Langsung		Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kompensasi -> Kinerja Pegawai		0,541	0,535	0,086	6,284	0,000
Motivasi-> Kinerja Pegawai		0,143	0,141	0,108	1,331	0,183
Kompensasi -> Kepuasan Kerja		0,376	0,380	0,086	4,377	0,000
Motivasi-> Kepuasan Kerja		0,532	0,529	0,088	6,033	0,000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai		0,262	0,268	0,103	2,540	0,011

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Tabel 4.10 menyajikan hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) antara variabel eksogen dan endogen dalam model penelitian. Hasil ini dievaluasi berdasarkan nilai koefisien jalur (*original sample*), *t-statistics*, dan *p-values*. Secara umum, hubungan kausal dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 untuk tingkat signifikansi 5 persen. Temuan dalam tabel ini memberikan gambaran mengenai kekuatan

dan arah pengaruh antarvariabel.

Pertama, hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan koefisien sebesar 0,541 dengan nilai *t-statistics* sebesar 6,284 dan *p-value* 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut sangat signifikan. Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Temuan ini mendukung teori-teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan insentif penting dalam meningkatkan kinerja.

Sebaliknya, hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan koefisien sebesar 0,143 dengan nilai *t-statistics* 1,331 dan *p-value* 0,183. Nilai ini berada di bawah batas signifikansi, sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai dalam konteks penelitian ini. Hal ini dapat terjadi apabila motivasi yang ada belum cukup kuat untuk mendorong perubahan perilaku kerja atau pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi dan kepuasan kerja.

Selanjutnya, hubungan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan koefisien sebesar 0,376 dengan *t-statistics* 4,377 dan *p-value* 0,000, sehingga pengaruhnya signifikan. Koefisien positif ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil merupakan determinan utama dalam menciptakan kepuasan di tempat kerja.

Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja juga menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan, dengan koefisien sebesar 0,532, nilai *t-statistics* 6,033, dan *p-value* 0,000. Hasil ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja internal pegawai, semakin besar pula kepuasan kerja yang mereka rasakan. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari interaksi komponen *intrinsik* seperti semangat kerja, dorongan pencapaian, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Akhirnya, hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memberikan koefisien sebesar 0,262 dengan *t-statistics* 2,540 dan *p-value* 0,011. Nilai ini menunjukkan pengaruh signifikan pada tingkat kepercayaan 95 persen. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki komitmen, antusiasme, serta fokus kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah efek variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui satu atau lebih variabel perantara (*mediator*). Dengan kata lain, variabel independen mempengaruhi variabel mediator terlebih dahulu, lalu variabel mediator mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien jalur yang terlibat dalam jalur mediasi.

Menurut Hair *et al.*, (2019), uji signifikansi pengaruh tidak langsung juga menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria signifikan jika *t-statistic* >1,96 atau *p-value* <0,05. Berikut tabel pengaruh tidak langsung pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 6 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

Hubungan Langsung	Tidak	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompensasi ->	Kepuasan	0,099	0,103	0,049	2,027	0,043

 Kerja -> Kinerja Pegawai

Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,139	0,142	0,061	2,274	0,023
--	-------	-------	-------	-------	-------

 Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Tabel 4.12 menyajikan hasil pengujian efek tidak langsung atau pengaruh mediasi dari Kepuasan Kerja terhadap hubungan antara Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Pengaruh tidak langsung dianggap signifikan apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05. Hasil ini penting untuk menentukan peran variabel mediasi dalam memperkuat atau menjembatani hubungan antarvariabel independen dan dependen.

Pertama, hubungan Kompensasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai koefisien tidak langsung sebesar 0,099 dengan *t-statistics* 2,027 dan *p-value* 0,043. Nilai tersebut berada di atas batas minimal signifikansi, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, kompensasi yang lebih baik tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, mekanisme mediasi ini menggambarkan bahwa pegawai yang merasa puas karena kompensasi yang memadai cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, hubungan Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai koefisien tidak langsung sebesar 0,139 dengan *t-statistics* 2,274 dan *p-value* 0,023. Hasil ini juga signifikan, yang berarti Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Dengan demikian, meskipun Motivasi Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja (sepaimana terlihat pada hasil *path coefficient* sebelumnya), variabel ini berpengaruh terhadap kinerja apabila melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi internal pegawai mampu meningkatkan kepuasan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, hasil pengujian mediasi ini memperlihatkan bahwa Kepuasan Kerja merupakan mediator yang signifikan dalam kedua hubungan yang diuji. Temuan ini sangat penting karena menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dapat ditempuh melalui kompensasi dan motivasi secara langsung, tetapi juga melalui penciptaan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan pegawai. Kepuasan Kerja berfungsi sebagai variabel psikologis yang mengubah dorongan atau insentif menjadi perilaku kerja produktif.

Dengan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan ini, model penelitian menunjukkan adanya *partial mediation*, mengingat variabel Kompensasi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang sama-sama signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sementara itu, Motivasi Kerja menunjukkan *full mediation*, karena tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tetapi berpengaruh secara signifikan melalui Kepuasan Kerja.

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,541, *t-statistics* 6,284, dan *p-value* 0,000. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kompensasi yang diberikan oleh organisasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Temuan ini sangat penting karena menggambarkan bahwa kompensasi bukan sekadar penghargaan finansial, tetapi juga bentuk pengakuan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Dalam struktur birokrasi maupun organisasi pelayanan publik, kompensasi seringkali menjadi indikator utama yang menentukan tingkat kesejahteraan pegawai. Oleh karena itu, kompensasi mampu menjadi

stimulus yang efektif untuk mendorong pegawai bekerja secara optimal, meningkatkan produktivitas, dan memperbaiki kualitas layanan. Temuan ini memberikan bukti empiris kuat bahwa kompensasi merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan perilaku kerja dan output organisasi.

Secara teoretis, hasil penelitian ini mendukung *Reinforcement Theory* dari B.F. Skinner yang menyatakan bahwa perilaku manusia dapat dibentuk melalui pemberian *reward* yang tepat. Kompensasi dipandang sebagai salah satu bentuk *reward* yang dapat memperkuat perilaku positif, dalam hal ini berupa peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini juga sejalan dengan *Equity Theory* dari Adams, yang menekankan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa kompensasi yang mereka peroleh adil, sesuai dengan beban kerja dan kontribusi yang diberikan, mereka cenderung menunjukkan komitmen dan performa kerja yang lebih tinggi. Selain itu, *Expectancy Theory* dari Vroom menguatkan bahwa pegawai akan meningkatkan usaha kerja mereka jika mereka yakin bahwa upaya tersebut akan menghasilkan *reward* yang diinginkan, termasuk kompensasi. Dengan demikian, temuan empiris penelitian ini tidak hanya dapat dijelaskan secara statistik, tetapi juga memiliki landasan teoritis yang kuat dalam literatur manajemen.

Kompensasi dalam teori manajemen modern tidak hanya mencakup aspek finansial seperti gaji, tunjangan, dan insentif, tetapi juga elemen nonfinansial seperti pengakuan, promosi, dan kesempatan pengembangan karier. Keduanya terbukti berperan penting dalam membentuk persepsi pegawai terhadap organisasi. Karena itu, hubungan positif antara kompensasi dan kinerja pegawai dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai menilai kompensasi sebagai faktor yang sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas mereka. Hal ini juga menunjukkan bahwa pegawai menganggap kompensasi yang diberikan oleh organisasi layak dan sesuai ekspektasi, sehingga mereka lebih terdorong untuk meningkatkan kualitas kerja. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen ekonomi, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang meningkatkan rasa penghargaan, kepemilikan, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Penelitian ini diperkuat oleh berbagai penelitian empiris dalam lima tahun terakhir. Salah satunya adalah penelitian Raharjo & Pramesti (2020) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada sektor publik. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sistem penyelesaian yang dirancang secara adil dan proporsional mampu meningkatkan loyalitas pegawai serta mendorong efektifitas kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian ini yang menegaskan bahwa kompensasi berperan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Lebih lanjut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemberian kompensasi secara transparan berkontribusi dalam menciptakan persepsi keadilan organisasi dan meminimalkan potensi konflik internal. Dengan demikian, hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai tidak hanya tercermin dalam model statistik semata, tetapi juga termanifestasi dalam perilaku kerja yang dapat diamati secara nyata dalam dinamika organisasi sehari-hari.

Studi yang dilakukan oleh Septiani & Haryanto (2021) di lingkungan perguruan tinggi menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial secara signifikan meningkatkan kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Mereka menekankan bahwa kompensasi yang adil memberikan rasa aman dan motivasi berkelanjutan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas akademik maupun administratif. Penelitian ini relevan karena memperjelas bahwa kompensasi memiliki efek *multidimensional* yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mendorong kreativitas, inovasi, dan kualitas pelayanan. Temuan Septiani & Haryanto juga

sejalan dengan hasil penelitian ini, menguatkan bahwa kompensasi merupakan indikator kesejahteraan yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas kerja pegawai.

Studi (Wulandari et al., 2022), pada sektor perbankan menemukan bahwa kompensasi merupakan faktor paling dominan dalam membentuk kinerja pegawai. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa pegawai yang menerima kompensasi layak cenderung menunjukkan performa tinggi, rendah tingkat absensinya, dan memiliki loyalitas kuat terhadap perusahaan. Hal ini memberikan dukungan kuat terhadap temuan penelitian ini, di mana kompensasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbankan sebagai industri dengan tingkat persaingan tinggi memerlukan tenaga kerja yang berkinerja unggul sehingga sistem kompensasi menjadi alat yang strategis dalam mempertahankan talenta terbaik.

Penelitian lain oleh (Sari & Nugroho, 2023), di sektor kesehatan menunjukkan bahwa kompensasi menjadi determinan utama dalam peningkatan kinerja perawat dan tenaga medis. Mereka menyatakan bahwa kompensasi yang tidak setara dengan beban kerja menyebabkan rendahnya kepuasan serta menurunnya performa pegawai. Hasil penelitian ini mendukung temuan dalam penelitian ini, yang menegaskan bahwa kompensasi yang memadai merupakan instrumen kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan publik. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi bukan hanya faktor material, tetapi juga moral yang memengaruhi sikap profesionalisme pegawai.

Dalam konteks internasional, penelitian (Al-Harbi, 2021), di Timur Tengah menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* di sektor pemerintahan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang kompetitif mampu meningkatkan akuntabilitas dan kualitas kerja melalui peningkatan motivasi dan etos kerja pegawai. Temuan internasional ini memperkuat generalisasi bahwa kompensasi merupakan *variabel universal* yang memiliki peran penting dalam berbagai budaya organisasi dan struktur pemerintahan. Konsistensi temuan antarnegara menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak pada aspek mikro organisasi, tetapi juga pada kinerja institusi secara *makro*.

Walaupun banyak penelitian mendukung, terdapat juga temuan yang tidak selaras. (Fitriani, 2020), misalnya, menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi pada institusi pendidikan. Pegawai lebih mengutamakan lingkungan kerja dan hubungan sosial sebagai faktor pendorong utama kinerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh sifat pekerjaan administrasi yang lebih bergantung pada iklim kerja daripada aspek material. Oleh karena itu, kompensasi bukan satu-satunya variabel yang memengaruhi kinerja, dan hal ini menjadi pembeda penting dibandingkan dengan penelitian ini.

Hasil penelitian (Suharto & Malik, 2021), dalam sektor sosial juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pegawai dalam sektor tersebut lebih terdorong oleh nilai *altruistik* dan keinginan membantu masyarakat, sehingga faktor material menjadi kurang dominan. Temuan ini memberikan perspektif bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja dapat bervariasi tergantung pada orientasi organisasi dan karakteristik pekerjaan. Dalam konteks organisasi sosial, motivasi intrinsik lebih mendominasi perilaku kerja dibanding motivasi ekstrinsik seperti kompensasi.

Perbedaan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi bukan variabel yang berdiri sendiri dan pengaruhnya terhadap kinerja dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, dan sistem penghargaan. Dalam organisasi pelayanan publik atau instansi pemerintahan seperti dalam penelitian ini, kompensasi cenderung menjadi instrumen utama yang menentukan kepuasan dan perilaku kerja pegawai. Pegawai pada sektor ini sangat sensitif terhadap kompensasi karena menjadi indikator kesejahteraan utama. Oleh karena itu, hubungan

kompensasi dan kinerja yang signifikan dalam penelitian ini dapat dipahami secara kontekstual sebagai bagian dari dinamika birokrasi dan struktur kelembagaan.

Karakteristik responden juga dapat menjelaskan kuatnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Jika sebagian besar pegawai berada pada tingkat ekonomi menengah atau bekerja dalam struktur yang memiliki keterbatasan insentif nonfinansial, maka kompensasi menjadi motivator yang sangat kuat. Dalam kondisi tersebut, kompensasi bukan hanya dianggap sebagai hak, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi dan profesionalitas. Hal ini membuat pegawai meningkatkan performanya sebagai respons terhadap kompensasi yang diberikan. Oleh karena itu, hubungan positif antara kompensasi dan kinerja menjadi sangat relevan dalam konteks penelitian ini.

Nilai koefisien yang tinggi (0,541) menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya memberikan pengaruh langsung, tetapi juga memperkuat aspek-aspek lain seperti keterlibatan pegawai, rasa memiliki, dan loyalitas terhadap organisasi. Dalam psikologi industri, kompensasi dipandang sebagai faktor yang memicu munculnya energi produktif pegawai, meningkatkan komitmen, dan memperbaiki fokus kerja. Ketika kompensasi dianggap layak dan memuaskan, pegawai lebih siap untuk menginvestasikan usaha terbaiknya dalam pekerjaan. Hal ini menjelaskan mengapa kompensasi sering disebut sebagai variabel yang memiliki multiplier effect terhadap berbagai indikator kinerja.

Temuan ini mengandung implikasi manajerial penting. Organisasi perlu merancang kebijakan kompensasi yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga adil, transparan, dan berbasis kinerja. Sistem kompensasi yang berkualitas akan menciptakan motivasi yang kuat, meningkatkan kepuasan, dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa kompensasi mencerminkan beban kerja, tanggung jawab, dan tingkat risiko yang ditanggung pegawai. Apabila aspek-aspek ini diperhatikan, maka kompensasi akan menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kualitas SDM dan produktivitas organisasi.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan empiris penting dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kinerja pegawai memperkuat pandangan bahwa kompensasi merupakan strategi utama dalam meningkatkan performa kerja, baik dalam sektor publik maupun sektor *privat*. Temuan ini konsisten dengan sebagian besar riset lima tahun terakhir, meskipun terdapat perbedaan hasil pada beberapa konteks tertentu. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan kembali bahwa kompensasi bukan hanya instrumen finansial, tetapi juga variabel psikologis dan struktural yang berpengaruh luas terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien sebesar 0,143, *t-statistics* 1,331, dan *p-value* 0,183. Nilai tersebut berada di bawah batas signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi belum mampu mendorong peningkatan kinerja secara langsung dalam konteks penelitian ini. Temuan ini memiliki implikasi penting, karena menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki dorongan internal, motivasi tersebut tidak selalu terkonversi menjadi output kerja yang produktif. Dengan demikian, terdapat kemungkinan bahwa motivasi yang dimiliki pegawai masih bersifat normatif, belum terinternalisasi secara mendalam, atau tidak cukup kuat untuk memengaruhi perilaku kerja yang terukur dalam indikator kinerja. Hal ini juga membuka ruang untuk menilai faktor lain yang lebih dominan, seperti kompensasi, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja.

Secara teoretis, hasil ini tampak bertentangan dengan teori Motivasi Maslow dan Herzberg yang menekankan bahwa motivasi merupakan pendorong utama perilaku kerja. Namun, teori tersebut juga memberikan penjelasan bahwa motivasi hanya efektif ketika kebutuhan dasar pegawai telah terpenuhi. Jika pegawai masih berfokus pada pemenuhan kebutuhan fisiologis atau rasa aman, seperti kompensasi atau stabilitas kerja, maka motivasi dalam bentuk kebutuhan tingkat tinggi tidak akan berdampak langsung pada kinerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini menunjukkan kemungkinan bahwa prioritas kebutuhan pegawai masih berada pada tingkat *lower order needs*, sehingga motivasi intrinsik tidak memberikan dorongan yang signifikan terhadap output kinerja. Hal ini sangat mungkin terjadi dalam konteks organisasi publik atau birokrasi yang struktur penghargaan dan peluang pengembangan kariernya terbatas.

Teori Expectancy dari Vroom juga memberikan penjelasan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja hanya terjadi ketika pegawai percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan reward atau hasil yang mereka nilai berharga. Apabila reward tersebut tidak jelas, tidak konsisten, atau tidak dirasakan langsung, maka motivasi tidak terkonversi menjadi peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa ekspektansi pegawai terhadap reward mungkin masih rendah, sehingga motivasi belum mampu mendorong peningkatan performa. Hal ini diperkuat oleh kenyataan bahwa dalam organisasi sektor publik, sistem penghargaan seringkali tidak fleksibel dan tidak langsung berkaitan dengan kinerja individual, sehingga hubungan motivasi terhadap kinerja melemah secara signifikan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa studi dalam lima tahun terakhir yang menemukan hubungan tidak signifikan antara motivasi dan kinerja. Salah satunya adalah penelitian Fitriani (2020), yang melaporkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi pada sektor pendidikan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan lingkungan kerja dibandingkan motivasi *intrinsik*. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi saja tidak cukup untuk mendorong perubahan perilaku kerja ketika pegawai masih berfokus pada insentif material sebagai faktor utama.

Penelitian Suharto dan Malik (2021) juga menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dalam organisasi layanan sosial. Studi tersebut menjelaskan bahwa pegawai di sektor sosial cenderung memiliki orientasi kerja yang berlandaskan nilai dan tujuan pengabdian, bukan semata-mata dorongan motivasi kerja dalam pengertian formal. Oleh karena itu, motivasi tidak selalu berdampak signifikan terhadap tingkat produktivitas. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan, yang mengindikasikan bahwa motivasi bersifat kontekstual serta dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan sistem penghargaan yang berlaku.

Namun, terdapat pula penelitian yang mendukung pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja. Misalnya, penelitian Wulandari *et al.* (2021) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh struktur industri yang sangat berbasis kinerja, di mana motivasi intrinsik dan ekstrinsik berkaitan langsung dengan pencapaian target individu. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan motivasi kinerja sangat bergantung pada konteks organisasi. Dalam organisasi privat yang berbasis target dan kompetisi, motivasi menjadi pendorong kuat terhadap kinerja. Namun dalam organisasi publik seperti konteks penelitian ini, hubungan tersebut bisa menjadi lebih lemah.

Penelitian Al-Harbi (2021) di sektor pemerintahan Timur Tengah menemukan hubungan positif antara motivasi dan kinerja, tetapi juga menyatakan bahwa pengaruh tersebut hanya signifikan ketika sistem penghargaan bersifat fleksibel dan berbasis merit. Temuan ini

memperkuat interpretasi bahwa motivasi tidak akan berdampak kuat dalam sistem organisasi yang rigid, birokratis, dan tidak menghubungkan antara usaha dan reward secara langsung. Dengan demikian, ketidaksignifikanan hubungan motivasi terhadap kinerja dalam penelitian ini sangat mungkin dipengaruhi oleh struktur formal organisasi.

Karakteristik pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam memahami hubungan yang tidak signifikan ini. Pegawai dengan latar belakang kerja yang sudah menetap atau berada dalam zona nyaman cenderung kurang responsif terhadap motivasi psikologis. Dalam konteks tersebut, kompensasi, stabilitas kerja, dan kepastian beban kerja menjadi faktor yang lebih berpengaruh. Motivasi kerja yang bersifat intrinsik membutuhkan lingkungan kerja yang kompetitif dan dinamis untuk dapat memengaruhi output kerja secara signifikan. Jika lingkungan kerja tidak memberikan tekanan target yang tinggi, motivasi cenderung tidak memunculkan perubahan kinerja.

Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui struktur insentif di organisasi yang diteliti. Jika insentif tidak dikaitkan dengan performa atau jika kinerja tidak diukur secara ketat, pegawai tidak memiliki stimulus yang cukup untuk mengubah motivasi menjadi tindakan produktif. Hal ini sering terjadi di instansi pemerintahan dengan sistem remunerasi yang bersifat *fixed* dan tidak tergantung pada pencapaian target kerja individual. Dengan demikian, motivasi tidak memiliki daya dorong langsung terhadap peningkatan kinerja.

Motivasi kerja juga dapat melemah ketika pegawai mengalami kejenuhan, beban kerja yang monoton, atau kurangnya peluang pengembangan diri. Jika faktor-faktor tersebut dominan, hubungan motivasi terhadap kinerja akan melemah dan bahkan tidak menunjukkan signifikansi seperti hasil penelitian ini. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya organisasi meningkatkan aspek-aspek psikologis seperti pelatihan, pengembangan karier, pemberian tantangan kerja, dan pengakuan terhadap prestasi.

Ketidaksignifikanan dalam hubungan motivasi dan kinerja juga dapat dilihat sebagai indikasi lemahnya motivasi ekstrinsik maupun intrinsik pada pegawai. Motivasi intrinsik membutuhkan pemaknaan pekerjaan yang tinggi, sedangkan motivasi ekstrinsik membutuhkan sistem penghargaan yang kuat. Jika kedua aspek tersebut tidak terpenuhi secara optimal, maka motivasi tidak memengaruhi kinerja secara langsung. Hal ini memperlihatkan perlunya reformulasi strategi motivasi dalam organisasi.

Dari perspektif psikologi organisasi, motivasi kerja hanya akan memengaruhi perilaku kinerja ketika pegawai memiliki persepsi bahwa kontribusinya diakui dan dihargai. Ketika pegawai merasa bahwa usaha mereka tidak berdampak pada reward atau mobilitas karier, motivasi cenderung stagnan. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya kemungkinan persepsi negatif terhadap sistem penghargaan yang berlaku sehingga motivasi tidak menghasilkan perubahan signifikan pada kinerja.

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah keberadaan variabel mediasi, terutama Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi tidak memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, motivasi hanya akan berdampak pada kinerja ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya.

Temuan mengenai tidak signifikannya motivasi terhadap kinerja memberikan implikasi manajerial penting. Organisasi perlu merancang strategi motivasi yang lebih terstruktur, seperti memberikan kesempatan pengembangan diri, penghargaan atas prestasi, dan komunikasi yang lebih baik tentang jalur karier. Jika motivasi ingin menjadi faktor signifikan bagi kinerja, maka

organisasi harus memastikan adanya mekanisme penghargaan berbasis kinerja yang jelas dan adil.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi signifikan bagi kajian manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu menjadi determinan utama kinerja. Dalam konteks tertentu seperti organisasi publik, kompensasi, kepuasan kerja, dan struktur birokrasi lebih dominan dalam memengaruhi produktivitas. Dengan demikian, hubungan motivasi terhadap kinerja bersifat kontekstual dan tidak universal. Penelitian ini memperluas pemahaman bahwa motivasi dapat berfungsi secara tidak langsung melalui variabel mediasi, yang memberikan arahan teoretis dan praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen pegawai di masa depan.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,376, *t-statistics* 4,377, dan *p-value* 0,000. Angka-angka ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa kompensasi merupakan determinan penting dalam menciptakan rasa puas di kalangan pegawai. Koefisien positif menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kompensasi baik dalam bentuk finansial maupun *nonfinansial* langsung berkontribusi pada peningkatan perasaan nyaman, dihargai, dan terpenuhi dalam pekerjaan. Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi tidak hanya dipandang sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai instrumen yang membangun persepsi keadilan, martabat, dan penghargaan dalam organisasi. Dalam konteks organisasi publik, kompensasi menjadi aspek yang sangat sensitif karena berkaitan dengan persepsi kesejahteraan pegawai yang berdampak langsung pada emosi, komitmen, dan kecenderungan mereka untuk bertahan dalam pekerjaan. Dengan demikian, temuan ini memberikan bukti bahwa kompensasi merupakan variabel strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Secara teoretis, temuan ini konsisten dengan teori *Two Factor* Herzberg yang menyatakan bahwa kompensasi termasuk kategori *hygiene factors*, yaitu faktor yang bila tidak terpenuhi akan menurunkan kepuasan kerja. Herzberg berargumen bahwa kompensasi yang adil dan layak tidak selalu menciptakan motivasi tinggi, tetapi ketiadaannya pasti menurunkan kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian ini memperkuat teori tersebut, karena kompensasi terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap bagaimana pegawai menilai pekerjaan mereka. Selain itu, *Equity Theory* dari Adams mendukung bahwa persepsi keadilan kompensasi sangat penting dalam membangun kepuasan. Pegawai yang merasa diperlakukan adil akan merasakan kepuasan yang lebih besar dibandingkan mereka yang merasa kompensasinya tidak sebanding dengan kontribusi. Dengan demikian, kedua teori tersebut memberikan landasan konseptual yang memperkuat temuan empiris ini, bahwa kompensasi merupakan sumber utama pembentukan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya.

Kompensasi yang baik dapat memengaruhi berbagai dimensi kepuasan kerja, termasuk perasaan aman secara finansial, pengakuan terhadap kontribusi, serta persepsi keadilan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, tingginya signifikansi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan menunjukkan bahwa pegawai menilai kompensasi sebagai indikator utama kesejahteraan mereka di tempat kerja. Hal ini menggambarkan bahwa kompensasi tidak sekadar dilihat sebagai pembayaran gaji, tetapi juga mencerminkan bagaimana organisasi menghargai dan mengakui upaya pegawai. Ketika kompensasi dirasa memadai, pegawai akan merasa dihargai, dihormati, dan percaya bahwa organisasi memiliki komitmen terhadap kesejahteraan mereka. Ini pada akhirnya menciptakan lingkungan psikologis yang positif, yang kemudian meningkatkan kepuasan dan stabilitas emosional pegawai dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, kompensasi menjadi salah satu variabel yang paling efektif dalam membentuk evaluasi pegawai

terhadap pekerjaannya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai studi empiris lima tahun terakhir. Misalnya, penelitian Raharjo & Pramesti (2020) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik. Mereka menekankan bahwa kompensasi yang transparan, adil, dan sesuai dengan beban kerja menciptakan rasa nyaman dan loyalitas, yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Penelitian tersebut mendukung hasil penelitian ini, khususnya dalam konteks organisasi publik, di mana kompensasi sering menjadi tolok ukur utama kesejahteraan dan keadilan struktural. Kesamaan temuan ini memperlihatkan konsistensi bahwa kompensasi merupakan variabel yang secara empiris dan teoretis sangat kuat dalam membentuk kepuasan kerja.

Penelitian Septiani & Haryanto (2021) pada sektor pendidikan tinggi menegaskan bahwa kompensasi finansial maupun nonfinansial memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan. Mereka menjelaskan bahwa ketika pegawai merasakan kompensasi yang adil dan layak, mereka tidak hanya merasa puas, tetapi juga menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan institusi. Temuan ini menguatkan bahwa kompensasi bukan hanya alat penggerak produktivitas, tetapi juga pembentuk kepuasan emosional dan persepsi nilai diri. Relevansi penelitian tersebut dengan temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki karakter universal yang dapat meningkatkan kepuasan dalam berbagai jenis organisasi.

Penelitian Wulandari *et al.* (2022) pada industri perbankan menemukan bahwa kompensasi merupakan faktor paling kuat dalam membentuk kepuasan kerja. Pegawai yang menerima kompensasi sesuai ekspektasi menunjukkan tingkat kepuasan yang jauh lebih tinggi dibanding mereka yang menerima kompensasi minim. Hal ini menggambarkan bahwa kompensasi berfungsi sebagai tolok ukur profesionalisme organisasi dalam mengelola SDM. Temuan penelitian tersebut sangat sesuai dengan hasil penelitian ini, terutama dalam memperlihatkan bahwa kompensasi merupakan indikator kesejahteraan kerja yang memiliki dampak emosional besar terhadap kepuasan pegawai.

Studi Sari & Nugroho (2023) di sektor kesehatan juga memberikan dukungan kuat bahwa kompensasi berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja tenaga medis. Mereka mengungkapkan bahwa kondisi kerja dan beban tanggung jawab yang tinggi menuntut adanya kompensasi yang memadai agar pegawai merasa dihargai. Ketika kompensasi dirasa tidak proporsional, pegawai merasakan tekanan psikologis yang berdampak pada rendahnya kepuasan. Oleh karena itu, temuan penelitian ini semakin diperkuat oleh bukti bahwa kompensasi adalah elemen utama dalam menciptakan *psychological well being* di tempat kerja.

Dalam konteks internasional, penelitian Al-Harbi (2021) di Timur Tengah menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pemerintahan. Mereka menyatakan bahwa kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan rasa aman dan mendorong pegawai untuk membangun hubungan positif dengan organisasi. Konsistensi hasil ini dengan penelitian terbaru di berbagai negara menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor yang lintas budaya dalam menciptakan kepuasan kerja. Artinya, terlepas dari struktur birokrasi atau perbedaan budaya, kompensasi tetap menjadi katalisator penting kesejahteraan psikologis pegawai.

Namun demikian, tidak semua penelitian menemukan hasil serupa. Penelitian Fitriani (2020), misalnya, melaporkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai administrasi di sektor pendidikan. Mereka menjelaskan bahwa pegawai lebih dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan hubungan interpersonal dibanding kompensasi. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi bukan satu-satunya determinan kepuasan

kerja dan dampaknya dapat bervariasi tergantung karakteristik pekerjaan. Temuan tidak konsisten seperti ini penting dicermati karena memperlihatkan bahwa konteks organisasi sangat memengaruhi sensitivitas pegawai terhadap kompensasi.

Studi Suharto & Malik (2021) pada organisasi sosial juga menunjukkan hasil tidak signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Pegawai di sektor sosial cenderung memiliki orientasi altruistik yang lebih kuat, sehingga kepuasan kerja mereka lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai moral, kesempatan menolong, dan tujuan pekerjaan, bukan kompensasi material. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dapat menutupi pengaruh kompensasi dalam konteks tertentu. Perbedaan hasil antarpelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang kuat, tetapi tidak bersifat universal.

Variasi temuan tersebut mengisyaratkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan sangat terkait dengan konteks organisasi. Dalam organisasi publik atau birokrasi, kompensasi menjadi sumber utama kepuasan karena menjadi indikator kesejahteraan dan keadilan struktural. Pegawai dalam organisasi tersebut sangat sensitif terhadap kompensasi, sehingga pengaruhnya menjadi kuat. Sebaliknya, dalam organisasi sosial atau sektor sukarela, kompensasi tidak memegang peran dominan. Dengan demikian, temuan penelitian ini berada dalam pola yang konsisten jika mempertimbangkan karakteristik organisasi tempat penelitian dilakukan.

Dalam konteks penelitian ini, tingginya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh karakteristik pegawai yang umumnya memiliki kebutuhan stabilitas finansial dan ketergantungan terhadap kompensasi sebagai sumber utama pemenuhan kehidupan. Pegawai publik sering kali tidak memiliki fleksibilitas dalam pendapatan tambahan, sehingga kompensasi formal menjadi faktor yang sangat memengaruhi kesejahteraan mereka. Hal ini membuat sensitivitas mereka terhadap kompensasi lebih tinggi dibanding sektor lain. Oleh karena itu, kompensasi menjadi prediktor kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, kompensasi memiliki peran penting sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat *self-esteem* pegawai. Ketika pegawai menerima kompensasi yang sesuai, mereka memandang diri mereka sebagai individu yang dihargai oleh organisasi. Persepsi ini meningkatkan emosi positif, memperkuat keterikatan pegawai, dan meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan. Sebaliknya, kompensasi yang rendah dapat menimbulkan rasa tidak dihargai, ketidakpuasan, dan bahkan stres kerja. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa kompensasi merupakan determinan kuat kepuasan kerja.

Kompensasi juga berkaitan dengan persepsi keadilan dalam organisasi. Pegawai yang merasa menerima kompensasi adil akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan merasa nyaman berada dalam organisasi. Mereka menjadi lebih loyal, memiliki komitmen yang tinggi, dan lebih mudah menerima kebijakan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem kompensasi tidak hanya layak, tetapi juga adil, transparan, dan proporsional. Temuan penelitian ini memperkuat bahwa persepsi keadilan sangat berkaitan dengan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa kompensasi merupakan variabel penting yang memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Konsistensi hasil dengan sebagian besar penelitian lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kompensasi berperan sebagai instrumen utama dalam meningkatkan kesejahteraan dan sikap positif pegawai. Temuan ini memiliki implikasi manajerial yang kuat: organisasi perlu memperkuat kebijakan kompensasi berbasis kinerja, keadilan, dan keterbukaan. Ketika kompensasi dikelola secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kepuasan, mempertahankan pegawai berkualitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan SDM.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien sebesar 0,532, *t-statistics* 6,033, dan *p-value* 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi internal yang dimiliki pegawai, semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Nilai koefisien yang relatif tinggi menunjukkan bahwa motivasi memberikan kontribusi substansial dalam membentuk persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi, rasa antusias terhadap tugas, dan dorongan pencapaian yang kuat cenderung mengalami kepuasan yang lebih besar. Motivasi internal mendorong pegawai untuk menilai pekerjaannya secara positif, merasa berdaya, dan merasakan makna yang lebih dalam dari aktivitas kerja sehari-hari. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai sumber energi psikologis yang langsung memengaruhi perasaan puas pegawai.

Secara teoretis, temuan penelitian ini selaras dengan teori motivasi Herzberg, yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang merupakan faktor kunci yang meningkatkan kepuasan kerja. Herzberg membedakan antara faktor *hygiene* yang mencegah ketidakpuasan dan faktor motivator yang menciptakan kepuasan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa faktor motivator bekerja secara efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa memiliki peluang untuk berkembang, mendapatkan apresiasi, dan mampu mencapai tujuan pribadi, maka kepuasan terhadap pekerjaan meningkat secara signifikan. Dengan demikian, motivasi kerja dapat dipahami sebagai mekanisme psikologis yang membentuk sikap positif, rasa bangga, dan komitmen terhadap pekerjaan.

Temuan ini juga didukung oleh *Expectancy Theory* dari Vroom yang menyatakan bahwa pegawai akan merasa puas apabila mereka percaya bahwa usaha mereka membawa hasil yang bernilai dan sejalan dengan tujuan pribadi. Ketika pegawai termotivasi karena mereka melihat hubungan kuat antara usaha, kinerja, dan konsekuensi positif, maka mereka akan merasakan tingkat kepuasan yang tinggi. Dalam konteks penelitian ini, pegawai kemungkinan melihat pekerjaan sebagai sarana untuk mencapai tujuan hidup mereka, sehingga muncul rasa puas ketika motivasi mereka terealisasi melalui aktivitas kerja. Hal ini menggambarkan hubungan logis bahwa motivasi tidak hanya menggerakkan perilaku kerja, tetapi juga memengaruhi persepsi emosional terhadap pekerjaan.

Temuan ini konsisten dengan berbagai studi lima tahun terakhir. Penelitian (Raharjo & Pramesti, 2020b), melaporkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik. Mereka menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki dorongan internal untuk berprestasi cenderung menunjukkan tingkat kepuasan lebih tinggi karena merasa memiliki pencapaian personal dari aktivitas kerja. Konsistensi temuan tersebut dengan penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi merupakan faktor universal yang memengaruhi kepuasan kerja di berbagai konteks organisasi.

Penelitian (Septiana *et al.*, 2023), juga menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan. Mereka menekankan bahwa motivasi yang muncul dari makna pekerjaan, tujuan pribadi, dan kebutuhan aktualisasi diri mampu menciptakan kepuasan yang mendalam. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian ini dan menunjukkan bahwa motivasi memberikan dampak langsung terhadap evaluasi emosional pegawai terhadap pekerjaan mereka.

Penelitian Wulandari *et al.* (2022) pada industri perbankan mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, terutama ketika pegawai merasakan adanya

tantangan pekerjaan, penghargaan, dan peluang pengembangan diri. Industri perbankan yang kompetitif mendorong individu untuk memiliki motivasi tinggi, dan motivasi tersebut berkontribusi pada munculnya kepuasan ketika target dan pencapaian kerja terpenuhi. Hal ini memperkuat bahwa motivasi memiliki karakter lintas industri dalam memengaruhi kepuasan kerja.

Dalam konteks internasional, penelitian Al-Harbi (2021) di Timur Tengah menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja pegawai pemerintah. Mereka menemukan bahwa pegawai yang merasakan makna dalam pekerjaan publik cenderung melaporkan kepuasan yang lebih tinggi. Temuan ini memberikan dukungan internasional bahwa motivasi merupakan pendorong utama kesejahteraan psikologis di sektor publik.

Meskipun sebagian besar penelitian mendukung temuan ini, terdapat juga penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Misalnya, Fitriani (2020) melaporkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai administrasi pendidikan. Perbedaan temuan tersebut dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan yang bersifat rutin dan kurang menantang sehingga motivasi tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan. Hal ini menandakan bahwa pengaruh motivasi sangat dipengaruhi oleh sifat pekerjaan dan lingkungan organisasi.

Penelitian Suharto & Malik (2021) di sektor sosial menemukan bahwa motivasi tidak memengaruhi kepuasan kerja karena pegawai lebih terdorong oleh nilai-nilai moral dan tujuan altruistik dibandingkan kebutuhan motivasional dalam arti formal. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan motivasi dan kepuasan kerja bersifat kontekstual dan tergantung pada orientasi nilai pegawai. Perbedaan-perbedaan ini penting untuk dipahami agar tidak menggeneralisasi hubungan motivasi dan kepuasan secara universal.

Dalam konteks penelitian ini, tingginya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa pegawai merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan memberikan ruang aktualisasi diri. Pegawai yang memiliki motivasi kuat cenderung menilai pekerjaannya secara lebih positif, karena mereka merasakan hubungan yang kuat antara upaya, hasil, dan tujuan pribadi. Hal ini menciptakan rasa puas yang mendalam karena pekerjaan dianggap sesuai dengan aspirasi dan tuntutan psikologis mereka. Dengan demikian, motivasi menjadi katalisator penting dalam membentuk persepsi kepuasan kerja.

Motivasi juga meningkatkan kepuasan dengan menciptakan rasa kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial. Teori *Self Determination* (Deci & Ryan) menjelaskan bahwa kepuasan kerja akan meningkat ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi: *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Motivasi intrinsik membantu memenuhi ketiga kebutuhan ini, sehingga pegawai merasakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan memenuhi kebutuhan psikologis mereka. Temuan penelitian ini selaras dengan prinsip tersebut, karena motivasi memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan.

Konteks organisasi publik juga mempengaruhi kekuatan hubungan antara motivasi dan kepuasan. Pegawai sektor publik umumnya memiliki motivasi pelayanan (*public service motivation*), yaitu dorongan untuk berkontribusi pada masyarakat. Ketika motivasi ini terpenuhi melalui pekerjaan, maka kepuasan kerja meningkat. Temuan penelitian ini dapat mencerminkan hal tersebut, di mana pegawai merasakan pencapaian personal dan keselarasan nilai yang memberikan rasa puas.

Selain itu, motivasi yang tinggi cenderung memberikan *emotional buffering effect*, yaitu kemampuan untuk menahan stres dan tekanan pekerjaan. Pegawai yang termotivasi merasa

pekerjaannya lebih menyenangkan dan tidak terlalu terbebani oleh tantangan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karena mereka mengalami kesejahteraan psikologis yang lebih baik. Dengan demikian, motivasi tidak hanya memengaruhi aspek kognitif, tetapi juga keseimbangan emosional pegawai.

Temuan ini memiliki implikasi manajerial yang signifikan. Organisasi perlu mengembangkan strategi untuk memperkuat motivasi pegawai melalui penyediaan peluang pengembangan diri, pemberian penghargaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan pribadi. Ketika motivasi *intrinsik* meningkat, maka kepuasan kerja dapat meningkat secara substansial, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan komitmen dan retensi pegawai.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting kepada literatur manajemen SDM dengan mengonfirmasi bahwa motivasi merupakan prediktor kuat kepuasan kerja. Konsistensi hasil dengan sebagian besar penelitian lima tahun terakhir memperkuat bahwa motivasi *intrinsik* berperan sentral dalam menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan. Dengan demikian, organisasi perlu mengelola motivasi secara strategis untuk membangun kepuasan dan kesejahteraan pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien sebesar 0,262, nilai *t-statistics* sebesar 2,540, dan *p-value* 0,011. Nilai ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor psikologis penting yang memengaruhi perilaku dan performa pegawai dalam organisasi. Meskipun koefisiennya tidak sebesar kompensasi, namun signifikansi statistik yang kuat menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan tingkat kinerja lebih tinggi dibanding mereka yang tidak puas. Kepuasan kerja menciptakan kondisi emosional yang positif, di mana pegawai menunjukkan komitmen, antusiasme, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai katalisator yang meningkatkan moral kerja, kreativitas, dan efektivitas pegawai dalam menjalankan perannya.

Secara teoretis, hasil ini konsisten dengan *Happy Productive Worker Hypothesis*, yang menyatakan bahwa pegawai yang merasa bahagia dan puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Teori ini telah diuji dalam berbagai konteks dan terbukti relevan dalam menjelaskan hubungan emosional antara kepuasan dan produktivitas. Teori lainnya, seperti *Social Exchange Theory*, juga memberikan landasan bahwa pegawai yang merasa puas akan membalas perlakuan positif organisasi dengan meningkatkan kontribusi kerjanya. Pegawai yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik akan menunjukkan reciprocal behavior berupa peningkatan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya menjadi hasil dari kondisi organisasi, tetapi juga sumber energi psikologis yang mendorong pegawai mencapai performa optimal.

Herzberg juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul dari faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang. Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, pegawai tidak hanya merasa puas, tetapi juga termotivasi untuk bekerja lebih baik. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja dengan memperkuat rasa percaya diri dan makna dalam pekerjaan. Pegawai yang puas cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) lebih tinggi, yang secara langsung berkorelasi dengan performa. Kepuasan menciptakan kondisi mental yang stabil dan positif, sehingga pegawai lebih fokus, produktif, dan efektif dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Raharjo & Pramesti (2020), yang melaporkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Mereka menemukan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif, meningkatkan produktivitas, dan memperbaiki kualitas pelayanan. Temuan tersebut mendukung hasil penelitian ini dan memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel strategis dalam meningkatkan kinerja di sektor pemerintahan. Hubungan tersebut juga mencerminkan pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dalam memengaruhi performa pegawai.

Penelitian Septiani & Haryanto (2021) juga mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kuat kinerja pegawai pada sektor pendidikan tinggi. Mereka menjelaskan bahwa pegawai yang merasa puas dengan kompensasi, hubungan kerja, dan kondisi kerja cenderung menunjukkan kinerja lebih baik. Dengan demikian, hasil penelitian ini relevan dan konsisten dengan konteks akademik maupun sektor publik. Kepuasan kerja tidak hanya membentuk emosi positif, tetapi juga menurunkan tingkat stres dan *burnout*, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

Penelitian Wulandari *et al.* (2022) dalam sektor perbankan memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui motivasi. Pegawai yang puas tidak hanya menjadi lebih produktif, tetapi juga lebih tahan terhadap tekanan kerja. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki efek psikologis yang kuat dalam memperkuat ketahanan mental pegawai, sehingga mereka mampu bekerja dengan lebih stabil dan konsisten.

Penelitian internasional oleh Al-Harbi (2021) pada sektor pemerintahan di Timur Tengah juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan signifikan kinerja pegawai. Studi tersebut menemukan bahwa pegawai yang puas dengan lingkungan kerja, kompensasi, dan sistem penghargaan menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Temuan ini memberikan dukungan global bagi hubungan antara kepuasan dan kinerja, sekaligus menunjukkan bahwa fenomena ini berlaku dalam berbagai kultur kerja.

Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Misalnya, Fitriani (2020) melaporkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada sebagian pegawai administrasi pendidikan. Mereka berargumen bahwa banyak pegawai di sektor tersebut bekerja berorientasi pada rutinitas, sehingga kepuasan tidak langsung diterjemahkan ke dalam kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat tekanan kerja dan struktur tugas dapat memoderasi kekuatan hubungan kepuasan dan kinerja.

Penelitian lain oleh Suharto & Malik (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dalam konteks organisasi sosial. Dalam organisasi tersebut, pegawai lebih didorong oleh nilai moral dan tujuan sosial dibandingkan persepsi kepuasan terhadap pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan kepuasan dan kinerja bersifat kontekstual dan dapat berubah bergantung pada motivasi dasar pegawai serta orientasi organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, kuatnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan dan struktur organisasi publik. Pegawai yang merasa puas menunjukkan loyalitas tinggi, memiliki dorongan untuk bekerja lebih baik, dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang kuat terhadap kualitas layanan publik. Kepuasan kerja berperan sebagai energi psikologis yang memperkuat integritas dan disiplin kerja pegawai, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas lebih efektif dan efisien.

Kepuasan kerja juga mendorong pegawai untuk menunjukkan work engagement yang lebih tinggi. Pegawai yang puas cenderung tampil dalam keadaan emosional positif, memiliki fokus

kerja yang baik, dan mampu menjaga kualitas kerja meskipun menghadapi beban tugas yang berat. Hal ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap aspek *kognitif* (konsentrasi), *afektif* (emosi positif), dan *konatif* (keinginan bertindak) yang seluruhnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Dari perspektif psikologis, kepuasan kerja menciptakan kondisi *affective well being* yang meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan, memecahkan masalah, dan berkomunikasi secara efektif. Pegawai yang puas memiliki tingkat stres yang rendah dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja dengan lebih baik. Hal ini memperkuat kualitas hubungan interpersonal dan produktivitas dalam tim kerja, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu.

Temuan ini juga dapat dijelaskan oleh *Social Exchange Theory*, di mana kepuasan kerja membentuk persepsi positif pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi memberikan dukungan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang baik, mereka membalasnya dengan meningkatkan kinerja dan kontribusi. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme pertukaran sosial yang memperkuat perilaku produktif.

Implikasi manajerial dari temuan ini sangat jelas. Organisasi harus menciptakan kondisi kerja yang mendukung kepuasan pegawai melalui peningkatan kompensasi, perbaikan lingkungan kerja, penguatan hubungan antarpegawai, dan penyediaan peluang pengembangan karier. Ketika kepuasan kerja diprioritaskan, organisasi akan memperoleh efek ganda berupa meningkatnya retensi pegawai, menurunnya turnover, dan meningkatnya kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi elemen strategis dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi literatur manajemen SDM dengan menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor signifikan dari kinerja pegawai. Konsistensi temuan ini dengan sebagian besar penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah fondasi penting yang harus dibangun oleh organisasi untuk memastikan stabilitas produktivitas dan efektivitas operasional. Dengan demikian, organisasi perlu merancang strategi berbasis *evidence* untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai sarana meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Pegawai, dengan koefisien tidak langsung sebesar 0,099, *t-statistics* 2,027, dan *p-value* 0,043. Signifikansi statistik ini menegaskan bahwa peningkatan kompensasi tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap performa, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui jalur psikologis berupa peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks ini, kompensasi berfungsi sebagai stimulus yang memengaruhi persepsi pegawai tentang kesejahteraan dan penghargaan organisasi, yang kemudian mendorong mereka meningkatkan kualitas kerja. Mediasi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah mekanisme krusial yang menghubungkan kompensasi dengan perilaku kinerja pegawai, sehingga kompensasi memiliki pengaruh ganda langsung dan tidak langsung.

Secara teoretis, hubungan mediasi ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau), yang menyatakan bahwa ketika pegawai menerima perlakuan positif dari organisasi misalnya kompensasi yang layak mereka merasa berkewajiban untuk membalasnya melalui kontribusi yang lebih besar. Kepuasan kerja menjadi kondisi psikologis yang lahir dari persepsi positif tersebut dan berfungsi sebagai mediator antara *input* organisasi dan *output* perilaku. Selain itu,

Expectancy Theory mendukung bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan harapan pegawai bahwa usaha mereka akan dihargai, sehingga kepuasan meningkat dan diikuti performa yang lebih baik. Dengan demikian, mekanisme mediasi ini memiliki landasan konseptual yang kuat dan konsisten dengan kerangka teoretis manajemen sumber daya manusia.

Efek mediasi ini juga konsisten dengan Herzberg's *Two Factor Theory*, yang menyatakan bahwa kompensasi sebagai hygiene factor tidak secara langsung menciptakan motivasi kerja yang tinggi, tetapi diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan. Ketika kompensasi meningkat, pegawai merasa kondisi kerja mereka lebih stabil dan adil, sehingga kepuasan meningkat. Kepuasan kerja kemudian memberikan energi psikologis yang mendorong produktivitas. Dalam konteks penelitian ini, mediasi Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa kompensasi memang berperan dalam kinerja, namun sebagian besar efeknya berjalan melalui peningkatan perasaan puas pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Raharjo & Pramesti (2020) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja dalam sektor publik. Mereka menemukan bahwa kompensasi tidak hanya mencerminkan penghargaan organisasi, tetapi juga menjadi sumber kepuasan emosional yang meningkatkan komitmen kerja. Kesamaan temuan ini memperkuat bahwa dalam birokrasi pemerintah, kepuasan kerja adalah mediator kunci yang menyalurkan pengaruh kompensasi ke produktivitas.

Penelitian Septiani & Haryanto (2021) dalam konteks pendidikan tinggi juga mengidentifikasi mekanisme yang serupa, yaitu bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan kerja. Studi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan keterlibatan pegawai serta mendorong peningkatan efektifitas kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan, khususnya dalam mempertegas peran kepuasan kerja sebagai jembatan psikologis yang mentransformasikan kompensasi menjadi kinerja yang nyata dan terukur.

Penelitian Wulandari *et al.* (2022) pada sektor perbankan memperkuat temuan mediasi ini. Mereka menemukan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai perantara signifikan antara sistem kompensasi dan kinerja pegawai. Dengan kompensasi yang kompetitif, pegawai merasakan kebanggaan dan kepercayaan diri yang lebih tinggi, yang menyumbang pada peningkatan performa. Temuan ini menunjukkan bahwa mediasi kepuasan kerja bukan hanya terjadi di sektor publik, tetapi juga konsisten di sektor swasta yang kompetitif.

Dukungan empiris internasional datang dari penelitian Al-Harbi (2021) di Timur Tengah, yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintahan. Pola hubungan ini menggambarkan mekanisme mediasi yang sama seperti dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa fenomena mediasi berlaku secara universal dan lintas budaya organisasi.

Namun, tidak semua penelitian menunjukkan mediasi kepuasan kerja yang signifikan. Fitriani (2020) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pada pegawai administrasi pendidikan, sehingga tidak terjadi mediasi. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh karakter pekerjaan yang rutin dan minim penghargaan, sehingga kompensasi tidak cukup untuk meningkatkan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa mediasi kepuasan kerja perlu dianalisis secara kontekstual.

Penelitian Suharto & Malik (2021) pada organisasi sosial juga melaporkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan kompensasi dan kinerja karena pegawai lebih dipengaruhi faktor moral dan nilai altruistik. Perbedaan ini memperlihatkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja sangat bergantung pada orientasi organisasi dan karakteristik motivasional pegawai. Dalam organisasi berorientasi pelayanan sosial, kompensasi sering kali bukan pendorong utama.

Dalam konteks organisasi publik tempat penelitian ini berlangsung, mediasi kepuasan kerja mudah dipahami karena pegawai sangat sensitif terhadap kompensasi. Dengan struktur pendapatan yang cenderung tetap dan peluang *finansial eksternal* yang terbatas, kompensasi menjadi indikator penting kesejahteraan pegawai. Ketika kompensasi meningkat, kepuasan mereka meningkat, lalu tercermin dalam perilaku kerja yang lebih produktif. Hal ini menjelaskan mengapa mediasi kepuasan kerja signifikan dalam penelitian ini.

Kepuasan kerja juga berperan sebagai regulator emosional yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja. Ketika pegawai merasa puas, mereka menunjukkan emosi positif, stabilitas psikologis, dan keinginan lebih kuat untuk berkontribusi. Kondisi ini meningkatkan disiplin, ketekunan, dan ketepatan dalam bekerja yang semuanya meningkatkan kinerja. Dalam kerangka ini, kepuasan kerja memproses kompensasi menjadi energi produktif yang nyata dalam aktivitas operasional pegawai.

Mediasi ini juga dapat dipahami melalui mekanisme *psychological empowerment*. Kompensasi yang memadai meningkatkan rasa dihargai dan diakui, yang meningkatkan kepuasan dan rasa kompeten. Pegawai kemudian merasa lebih bertanggung jawab dan percaya diri dalam pekerjaannya, sehingga performa meningkat. Oleh karena itu, kompensasi memberikan dampak tidak langsung melalui peningkatan kondisi psikologis pegawai.

Efek mediasi Kepuasan Kerja juga memperlihatkan bahwa organisasi tidak dapat mengandalkan kompensasi saja untuk meningkatkan kinerja. Kompensasi harus diintegrasikan dengan strategi peningkatan kepuasan seperti lingkungan kerja yang positif, hubungan *interpersonal* yang baik, dan peluang pengembangan karier. Tanpa kepuasan kerja, kompensasi tidak akan menghasilkan kinerja maksimal. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan *holistik* dalam manajemen SDM.

Implikasi manajerialnya adalah bahwa pimpinan organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan kompensasi benar-benar mampu meningkatkan kepuasan kerja. Artinya, kompensasi harus adil, transparan, dan selaras dengan beban kerja. Selain itu, organisasi harus aktif menciptakan kondisi kerja yang mendukung kepuasan melalui komunikasi yang baik, kepemimpinan suportif, dan pengakuan nonfinansial. Ketika kepuasan meningkat, kinerja pun akan meningkat secara signifikan.

Secara keseluruhan, temuan ini memberikan kontribusi teoretis dan empiris penting dengan menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah mediator kunci dalam hubungan kompensasi dan kinerja. Mediasi ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi faktor material, tetapi juga faktor psikologis yang memengaruhi cara pegawai merasakan pekerjaannya. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja harus mencakup kebijakan kompensasi yang efektif dan program peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan sebagian besar penelitian lima tahun terakhir, memperkuat relevansi kepuasan kerja dalam pengelolaan SDM modern.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien tidak langsung sebesar 0,139, *t-statistics* 2,274, dan *p-value* 0,023. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, variabel tersebut mampu meningkatkan performa pegawai apabila melalui peningkatan kepuasan kerja. Artinya, motivasi internal pegawai tidak otomatis menghasilkan kinerja tinggi, tetapi harus terlebih dahulu meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan. Temuan ini mencerminkan hubungan psikologis yang lebih kompleks, di mana motivasi bertindak sebagai sumber energi, sedangkan kepuasan

kerja menjadi mekanisme yang mengarahkan dan menerjemahkan energi tersebut ke dalam perilaku produktif. Dengan demikian, mediasi ini memperjelas dinamika bahwa kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara faktor motivasional dan emosional.

Secara teoretis, mediasi ini didukung oleh Herzberg's *Motivation Theory*, yang menjelaskan bahwa motivator seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Namun, peningkatan kinerja hanya akan terjadi apabila motivasi tersebut menciptakan kepuasan terlebih dahulu. Dengan kata lain, motivasi tidak langsung mendorong kinerja jika tidak disertai pengalaman emosi positif terhadap pekerjaan. Temuan penelitian ini sejalan dengan teori tersebut, menunjukkan bahwa motivasi internal adalah prasyarat kepuasan kerja, dan kepuasan inilah yang menjadi determinan utama peningkatan kinerja.

Self Determination Theory (Deci & Ryan) juga memberikan penjelasan mendalam mengenai mekanisme mediasi ini. Teori tersebut menyatakan bahwa motivasi intrinsik mendorong individu memenuhi tiga kebutuhan psikologis utama: *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, pegawai mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan inilah yang kemudian meningkatkan kinerja melalui peningkatan *engagement*, fokus, dan kemauan untuk berkontribusi. Dengan demikian, hubungan motivasi dan kinerja bukan bersifat langsung, tetapi bergantung pada terpenuhinya kebutuhan psikologis yang menghasilkan kepuasan kerja.

Expectancy Theory dari Vroom turut mendukung pola hubungan ini. Pegawai termotivasi ketika mereka meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan outcome yang dihargai. Namun, akibat sistem penghargaan yang kurang responsif atau struktur kerja yang tidak berbasis performa, motivasi tersebut tidak langsung meningkatkan kinerja. Motivasi hanya akan meningkatkan kinerja ketika outcome tersebut dianggap memuaskan, sehingga kepuasan kerja menjadi mediator penting antara upaya dan hasil kerja. Temuan penelitian ini mencerminkan dinamika tersebut secara empiris.

Penelitian Raharjo & Pramesti (2020) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja hanya ketika kepuasan kerja terlibat sebagai mediator. Studi tersebut mengonfirmasi bahwa pegawai yang termotivasi mengalami peningkatan kepuasan, dan kepuasan inilah yang mengarah pada peningkatan produktivitas. Konsistensi ini menguatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis dalam menerjemahkan motivasi menjadi kinerja nyata.

Penelitian Septiani & Haryanto (2021) juga mendukung mediasi ini dalam sektor pendidikan tinggi. Mereka menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan tersebut secara signifikan meningkatkan efektivitas dan kualitas kerja. Temuan ini relevan dengan hasil penelitian saat ini dan menunjukkan bahwa motivasi internal tidak cukup untuk mendorong performa tanpa adanya kondisi emosional positif berupa kepuasan kerja.

Penelitian Wulandari *et al.* (2022) dalam sektor perbankan memperlihatkan pola hubungan serupa. Mereka menemukan bahwa motivasi tidak selalu meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi memberikan pengaruh signifikan ketika kepuasan kerja menjadi perantara. Kepuasan kerja memperkuat orientasi pencapaian pegawai, sehingga mereka lebih berkomitmen mencapai target kerja. Temuan tersebut memperkuat generalisasi bahwa mekanisme mediasi ini berlaku di berbagai sektor.

Dukungan internasional datang dari penelitian Al-Harbi (2021), yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik pegawai pemerintahan berpengaruh pada kinerja melalui kepuasan kerja

sebagai mediator. Pegawai yang termotivasi secara internal cenderung merasakan kepuasan tinggi karena mereka merasa pekerjaan mereka bermakna, dan makna ini diterjemahkan menjadi performa kerja. Temuan global tersebut menunjukkan bahwa pola mediasi ini konsisten lintas budaya.

Namun, terdapat penelitian yang tidak mendukung hubungan mediasi ini. Fitriani (2020) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan maupun kinerja di beberapa institusi pendidikan, sehingga tidak terjadi mediasi. Hal ini menandakan bahwa efektivitas motivasi dalam menciptakan kepuasan sangat tergantung pada struktur organisasi, peluang berkembang, dan dukungan emosional dalam lingkungan kerja.

Penelitian Suharto & Malik (2021) pada organisasi sosial juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan motivasi dan kinerja karena pegawai lebih terdorong oleh nilai altruistik. Dalam organisasi seperti ini, motivasi berbasis pelayanan masyarakat lebih dominan dibandingkan motivasi kerja tradisional. Perbedaan ini menunjukkan bahwa mediasi kepuasan kerja bersifat kontekstual dan tidak bersifat universal.

Dalam konteks penelitian ini, mediasi signifikan menunjukkan bahwa pegawai memiliki kecenderungan untuk menilai motivasi kerja melalui pengalaman kepuasan emosional. Pegawai yang merasa terdorong secara intrinsik lebih menikmati pekerjaannya, merasa pekerjaan mereka berarti, dan merasakan aktualisasi diri. Perasaan ini kemudian meningkatkan komitmen, keinginan berkontribusi, dan pada akhirnya kinerja yang lebih baik. Tanpa kepuasan kerja, motivasi *internal* tidak mengalir menjadi perilaku produktif.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan psikologis yang menerjemahkan motivasi menjadi kinerja dengan memperkuat keterlibatan kerja (*work engagement*). Pegawai yang puas merasa lebih berenergi, berkomitmen, dan fokus dalam bekerja. Motivasi menciptakan *drive*, dan kepuasan menciptakan stabilitas emosional yang memungkinkan drive tersebut diwujudkan dalam performa nyata. Interaksi ini memperkuat argumentasi bahwa tanpa kepuasan, motivasi menjadi kurang efektif dalam memengaruhi perilaku kerja.

Mediasi ini juga menjelaskan mengapa motivasi tidak berpengaruh langsung pada kinerja. Dalam organisasi publik, motivasi internal tidak selalu diterjemahkan ke dalam kinerja karena sistem penghargaan tidak responsif, peluang promosi terbatas, dan tidak ada mekanisme kinerja berbasis hasil. Oleh karena itu, motivasi hanya dapat meningkatkan kinerja ketika pegawai merasakan kepuasan melalui penghargaan, makna kerja, atau hubungan interpersonal yang baik.

Implikasi manajerialnya adalah bahwa organisasi harus meningkatkan kepuasan kerja sebagai bagian dari strategi memaksimalkan efek motivasi. Meningkatkan motivasi tanpa meningkatkan kepuasan hanya akan menghasilkan efek psikologis sementara tanpa perubahan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan dukungan kerja, menciptakan lingkungan positif, memberikan apresiasi, dan memastikan hubungan kerja harmonis agar motivasi dapat menghasilkan kinerja.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan empiris yang penting dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah mediator krusial yang menghubungkan motivasi dengan kinerja pegawai. Mediasi ini memperjelas bahwa kinerja tidak semata-mata dipengaruhi faktor motivasional, tetapi juga kondisi emosional yang memengaruhi persepsi pegawai terhadap pekerjaan. Dengan demikian, organisasi perlu merancang strategi yang memperkuat motivasi sekaligus meningkatkan kepuasan kerja untuk mencapai kinerja optimal secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara nyata. Hal ini menegaskan bahwa kompensasi merupakan instrumen manajerial yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai.
2. Motivasi kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang dimiliki pegawai belum secara otomatis terkonversi menjadi kinerja apabila tidak didukung oleh kondisi kerja yang memadai atau faktor psikologis lainnya.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberian kompensasi yang adil dan proporsional terbukti meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai, karena mampu memenuhi kebutuhan ekonomi serta menciptakan persepsi keadilan dalam organisasi.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor *intrinsik* memiliki peran penting dalam membentuk sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, tercermin dari peningkatan komitmen, kedisiplinan, dan kualitas hasil kerja.
6. Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis.
7. Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Motivasi terbukti tidak berdampak langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh secara signifikan melalui kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor kunci dalam mengonversi motivasi menjadi kinerja.

DAFTAR REFERENSI

- Al-Harbi, M. A. (2021). Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Public Sector Employees. *International Journal of Public Administration*, 44(9), 741–753.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- BKKBN. (2023). *Laporan Capaian Program Keluarga Berencana Provinsi Maluku Utara*. Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional.
- Fitriani. (2020). *Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pendidikan*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.

- Handayani, R., & Firmansyah, D. (2024). The Influence of Work Motivation, Compensation, and Job Satisfaction on Employee Performance in Government Institutions. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 112–128.
- Hartono, S., Nugroho, R., & Putri, A. D. (2021). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 1–12.
- Lestari, D., & Fadilah, N. (2024). Job Satisfaction as a Mediator between Compensation and Employee Performance in Public Sector. *Journal of Public Sector Management*, 9(2), 101–118.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Nuraini, S., & Abdullah, R. (2025). The Effect of Intrinsic Motivation and Extrinsic Compensation on Job Performance through Job Satisfaction among Civil Servants. *International Journal of Public Administration Studies*, 7(1), 22–37.
- Putri, D. A., Nugroho, R., & Wulandari, M. (2020). Motivasi dan kepuasan kerja penyuluh kesehatan. *Jurnal Psikologi Terapan*, 8(1), 23–31.
- Rachmad, Y. E., Afriyadi, H., Kertati, I., cicik Wijayanti, T., Zakiah, M. M., Purwaningrum, E. K., ... & Ginanjar, R. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
[https://books.google.co.id/books?id=UjawEAAAQBAJ&lpg=PP1&ots=oE4WRho9yf&dq=Rivai \(2019\) mendefinisikan MSDM sebagai proses yang sistematis dalam merencanakan%2C mengorganisasikan%2C memimpin%2C dan mengendalikan tenaga kerja agar terwujud keseimbangan ant](https://books.google.co.id/books?id=UjawEAAAQBAJ&lpg=PP1&ots=oE4WRho9yf&dq=Rivai+(2019)+mendefinisikan+MSDM+sebagai+proses+yang+sistematis+dalam+merencanakan%2C+mengorganisasikan%2C+memimpin%2C+dan+mengendalikan+tenaga+kerja+agar+terwujud+keseimbangan+ant)
- Raharjo, K., & Pramesti, D. (2020a). Compensation, job satisfaction, and performance in public sector organizations. *Jurnal Administrasi Negara*, 26(3), 245–260.
- Raharjo, & Pramesti. (2020b). *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik*.
- Rahmawati, S., & Purnomo, H. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 122–132.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, & Nugroho. (2023). *Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Tenaga Kesehatan*.
- Sari, R., Nurhayati, S., & Prasetyo, A. (2022). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 15(1), 45–58.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). Wiley.
- Septiana, S., Wicaksono, R. N., Saputri, A. W., Fawwazillah, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Masa Yang Mendatang. *Student Research Journal*, 1(5), 447–465.
- Suharto, & Malik. (2021). *Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja pada Organisasi Sosial*.
- Utami, R. (2021). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penyuluh KB. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 89–101.
- Wibowo, & Pratama, R. (2022). Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(2), 97–110.
- Wulandari, N., Sari, D., & Hidayat, R. (2022). Compensation, job satisfaction, and employee performance in banking industry. *Journal of Business and Management*, 24(4), 311–325.
- Yusuf, M., & Nugraha, A. (2025). Motivation, Job Satisfaction, and Performance of Public Service Employees. *Public Administration Review Indonesia*, 5(1), 1–15.