



## Menjembatani Tuntutan dan Imbalan: Peran Motivasi Kerja pada Kinerja Pegawai Kantor Pemerintah

Jihan Dhinar Pradeta Sari<sup>1</sup>, Wisnu Mahendri<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Manajemen, Universitas KH. A. Wahab Hasbullah, Indonesia

\*Email: [wisnumahendri@gmail.com](mailto:wisnumahendri@gmail.com)

Alamat: Jl. Garuda No.9, Tambak Rejo, Jombang

Korespondensi penulis: [wisnumahendri@gmail.com](mailto:wisnumahendri@gmail.com)

**Abstract:** Employee performance in public service institutions plays a strategic role in determining the quality of services delivered to the community. In the context of the PPKB PPPA Office of Jombang Regency, employee performance is influenced by dynamic workloads and relatively fixed compensation structures. While workload and compensation are often regarded as direct determinants of performance, previous research has produced inconsistent findings, indicating the need to incorporate psychological variables. Work motivation is positioned as a mediating factor in this relationship. A quantitative approach was employed involving 55 non-civil servant staff and family planning field officers, who completed a Likert-scale questionnaire. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS) through SmartPLS 4. The findings reveal that workload has a significant positive effect on work motivation, whereas compensation shows no meaningful influence. Work motivation emerges as the only variable with a direct and significant effect on employee performance. Furthermore, work motivation fully mediates the relationship between workload and performance, but does not mediate the relationship between compensation and performance. These results indicate that employee performance within the institution is driven more by intrinsic motivation rooted in responsibility and professional commitment than by financial rewards. Practical implications highlight the need for sustainable non-financial motivation strategies, including recognition systems, opportunities for competency development, and supportive collaborative work environments.

**Keywords:** Compensation, Employee Performance, Work Motivation, Workload

**Abstrak.** Kinerja pegawai pada instansi pelayanan publik memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas layanan kepada masyarakat. Pada konteks Dinas PPKB PPPA Jombang, kinerja pegawai sering dikaitkan dengan beban kerja yang dinamis dan struktur kompensasi yang relatif tetap. Beban kerja dan kompensasi kerap dipandang sebagai faktor langsung yang menentukan kinerja, namun temuan penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi sehingga diperlukan analisis yang memasukkan variabel psikologis. Motivasi kerja diposisikan sebagai variabel yang menjembatani hubungan tersebut. Penelitian kuantitatif ini melibatkan 55 pegawai non-PNS dan PLKB yang mengisi kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan SEM-PLS melalui SmartPLS 4. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan kompensasi tidak menunjukkan pengaruh yang berarti. Motivasi kerja muncul sebagai satu-satunya variabel yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi secara penuh pengaruh beban kerja terhadap kinerja, sementara tidak ditemukan efek mediasi motivasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja di lingkungan Dinas PPKB PPPA Jombang lebih ditentukan oleh dorongan internal pegawai yang terbentuk melalui pengalaman kerja dan rasa tanggung jawab daripada faktor finansial. Implikasi praktis menunjukkan perlunya strategi peningkatan motivasi non-finansial yang berkelanjutan, seperti penguatan pengakuan kerja, ruang pengembangan kompetensi, serta dukungan lingkungan kerja yang kolaboratif.

\*Corresponding author, [wisnumahendri@gmail.com](mailto:wisnumahendri@gmail.com)

**Kata kunci:** Beban Kerja, Kinerja Pegawai, Kompensasi, Motivasi Kerja

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan elemen krusial dalam menentukan capaian tujuan organisasi, terutama pada instansi pelayanan publik yang secara langsung berhadapan dengan kebutuhan masyarakat. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DPPKB PPPA) Jombang merupakan lembaga yang menuntut efektivitas dan kualitas pelayanan karena tugasnya berkaitan dengan pemberdayaan keluarga serta perlindungan kelompok rentan. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari output administratif, tetapi juga dari kualitas layanan, ketepatan waktu, dan kemampuan berkolaborasi dalam lingkungan kerja dinamis. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi penting untuk ditelaah secara mendalam guna mendukung peningkatan kualitas layanan lembaga ini.

Salah satu faktor yang sering dikaitkan dengan kinerja adalah beban kerja. Beban kerja yang tinggi, apabila tidak diimbangi dengan kapasitas dan dukungan yang memadai, berpotensi menurunkan kinerja pegawai melalui kelelahan fisik maupun mental (Silvia et al., 2019). Namun, sejumlah penelitian menunjukkan hasil yang beragam. Irawati et al. (2018) menemukan bahwa beban kerja dapat meningkatkan kinerja apabila dipandang sebagai tantangan yang mendorong motivasi dan pencapaian. Sebaliknya, temuan lain menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan bekerja melalui faktor psikologis lain (Silvia et al., 2019). Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai tidak bersifat linear dan memerlukan analisis mediator yang memadai.

Selain beban kerja, faktor kompensasi juga kerap dianggap sebagai penentu kinerja. Kompensasi pada dasarnya tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan hak dasar pegawai, tetapi juga representasi penghargaan atas kontribusi kerja (Hasibuan, 2017). Namun, penelitian sebelumnya menunjukkan inkonsistensi temuan terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Dwinati et al. (2019) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja,

sementara Perkasa dan Febrian (2023) menemukan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan. Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa kompensasi mungkin bukan satu-satunya faktor kunci yang mendorong peningkatan kinerja, terutama dalam konteks organisasi publik dengan struktur insentif yang relatif stabil dan hierarkis.

Untuk menjembatani inkonsistensi tersebut, motivasi kerja diajukan sebagai variabel yang berperan dalam menjelaskan hubungan antara beban kerja dan kompensasi dengan kinerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menentukan bagaimana individu merespons tuntutan pekerjaan dan insentif yang diberikan organisasi (Sinaga et al., 2020). Teori dua faktor Herzberg et al. (2011) menjelaskan bahwa motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kompensasi, tetapi juga oleh faktor intrinsik seperti kebutuhan aktualisasi diri, pengakuan, dan rasa pencapaian. Dalam konteks organisasi publik, motivasi dapat menjadi faktor kunci yang menjadikan pegawai tetap produktif meskipun kompensasi terbatas atau beban kerja meningkat.

Berdasarkan landasan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai DPPKB PPPA Jombang. Penelitian ini memiliki kontribusi teoretis dalam menguatkan pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor struktural organisasi dengan kinerja pegawai. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi pengambil kebijakan untuk merancang strategi peningkatan kinerja yang tidak hanya berfokus pada penataan beban kerja dan pemberian kompensasi, tetapi juga pada penguatan motivasi kerja non-finansial yang bersifat berkelanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif yang bertujuan untuk menguji hubungan serta pengaruh antar variabel yang telah ditetapkan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menghasilkan data yang terukur dan dapat dianalisis secara statistik untuk memperoleh kesimpulan yang objektif (Sugiyono, 2019). Fokus penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh

beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas PPKB PPPA Jombang. Pendekatan ini sesuai dengan tujuan untuk mengidentifikasi hubungan struktural antar variabel dan menilai kekuatan pengaruh yang terjadi di antara variabel tersebut. Dengan demikian, desain penelitian ini mendukung proses penarikan kesimpulan berbasis data yang dapat diuji ulang.

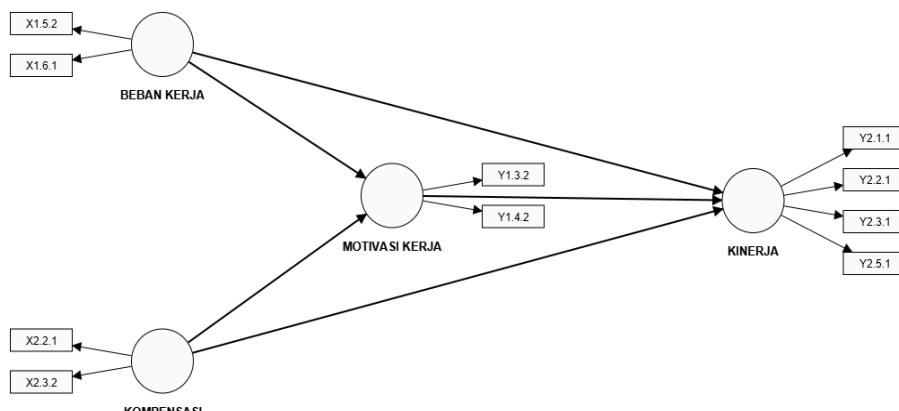
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai non-PNS dan Penyuluhan Lapangan Keluarga Berencana (PLKB) di lingkungan Dinas PPKB PPPA Jombang yang berjumlah 113 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, sehingga seluruh anggota populasi idealnya menjadi responden penelitian. Namun, jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah hanya sebanyak 55 responden. Kondisi ini berpotensi menimbulkan bias respon, khususnya terkait representasi persepsi pegawai dengan karakteristik tertentu, sehingga perlu disertai interpretasi yang berhati-hati dalam penarikan kesimpulan (Creswell & Creswell, 2018). Meski demikian, jumlah sampel tersebut masih memenuhi syarat minimum analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares.

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner dengan skala Likert 5 poin yang digunakan untuk mengukur empat variabel utama. Variabel beban kerja diukur menggunakan indikator kebutuhan kompetensi dan ketersediaan sumber daya sesuai Alghamdi (2016). Variabel kompensasi mengacu pada indikator insentif dan tunjangan sebagaimana dijelaskan oleh Hasibuan (2017). Variabel motivasi kerja menggunakan indikator pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab berdasarkan teori dua faktor Herzberg et al. (2011). Adapun variabel kinerja pegawai diukur melalui aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan kerja sama mengacu pada Silaen (2021). Instrumen diuji terlebih dahulu untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan dalam pengumpulan data.

Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4. Penggunaan SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis model dengan sampel kecil dan variabel laten yang diukur melalui indikator yang bersifat reflektif (Hair et

al., 2021). Tahapan analisis meliputi pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengujian inner model untuk menilai hubungan antar variabel dalam model struktural. Uji hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping dengan kriteria penerimaan hipotesis jika nilai  $p\text{-value} < 0,05$ . Pendekatan ini memastikan bahwa hasil yang diperoleh memiliki tingkat signifikansi statistik yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pengujian validitas dilakukan melalui evaluasi nilai outer loading, Average Variance Extracted (AVE), dan validitas diskriminan. Reliabilitas diukur melalui nilai composite reliability, dengan kriteria nilai lebih besar dari 0,70 menunjukkan konsistensi internal instrumen (Hair et al., 2021). Sementara itu, pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah motivasi kerja berperan sebagai penghubung hubungan antara beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis kemudian ditafsirkan secara kontekstual dengan memperhatikan karakteristik organisasi dan kondisi kerja pegawai. Langkah ini dilakukan agar kesimpulan yang dihasilkan tidak hanya bersifat statistik, tetapi juga relevan dengan realitas organisasi.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Kategori	Jumlah Responden	Kategori	Jumlah Responden
----------	------------------	----------	------------------

<b>Jenis Kelamin</b>		<b>Status Kepegawaian</b>	
Laki-laki	13	Magang Kerja	6
Perempuan	42	Pegawai Kontrak	8
Usia		Honorier	10
< 25 tahun	12	PPPK	7
25 – 40 tahun	28	PNS	24
> 40 tahun	15	<b>Pendapatan</b>	
<b>Pendidikan</b>		< 1.000.000	15
SMA	7	1jt sd 2 jt	8
D3	1	2jt sd 5jt	1
S1	39	5jt sd 10jt	23
S2	8	10jt sd 15jt	7
<b>Masa Kerja</b>		> 15.000.000	1
< 3 tahun	16		
3 – 5 tahun	6		
> 5 tahun	33		

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 42 orang, sedangkan laki-laki berjumlah 13 orang. Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada rentang 25–40 tahun sebanyak 28 orang, menunjukkan dominasi usia produktif. Berdasarkan pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1 sebanyak 39 orang, diikuti S2 sebanyak 8 orang, yang mencerminkan tingkat pendidikan yang cukup tinggi. Dari masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 33 orang, menunjukkan pengalaman kerja yang cukup matang. Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 24 orang, diikuti honorer sebanyak 10 orang. Sementara itu, dari segi pendapatan, kelompok terbesar memiliki penghasilan antara Rp5.000.000–Rp10.000.000 sebanyak 23 orang. Secara umum, responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai perempuan berusia produktif, berpendidikan tinggi, memiliki pengalaman kerja yang panjang, dan memperoleh pendapatan menengah ke atas.

## Hasil Penelitian

**Tabel 2. Outer Model**

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>Outer</b>	<b>Average</b>	<b>Composite</b>	<b>Cross</b>
		<b>Loading</b>	<b>Variance Extracted</b>	<b>Reliability</b>	<b>Loading</b>
Beban Kerja (X1)	X1.5.2	0,814	0,677	0,807	0,814
	X1.6.1	0,831			0,831
Kompensasi (X2)	X2.2.1	0,864	0,740	0,851	0,864
	X2.3.2	0,856			0,856
Motivasi Kerja (Y1)	Y1.3.2	0,811	0,755	0,925	0,811
	Y1.4.2	0,893			0,893
Kinerja (Y2)	Y2.1.1	0,948	0,619	0,867	0,948
	Y2.2.1	0,881			0,881
	Y2.3.1	0,832			0,832
	Y2.5.1	0,808			0,808

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Hasil uji *Outer Loading* dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel beban kerja, kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja memiliki validitas yang baik, ditunjukkan dengan nilai *Outer Loading* yang lebih besar dari 0,70. Pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) juga memperlihatkan bahwa nilai AVE dari keempat variabel melebihi 0,50, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen. Selain itu, hasil pengujian *Composite Reliability* menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Construct Reliability* di atas 0,70, yang mengindikasikan bahwa instrumen tersebut reliabel. Sementara itu, hasil uji *Cross Loading* digunakan untuk menilai validitas diskriminan dan memperlihatkan bahwa semua item pada variabel yang diteliti memiliki nilai lebih besar dari 0,70, sehingga seluruh item dinyatakan valid.

## Hasil Inner Model

### 1. R-Square

Tabel 3. Output R-Square

<b>Variabel</b>	<b>R-Square</b>
-----------------	-----------------

<b>Motivasi Kerja (Y1)</b>	0,402
<b>Kinerja (Y2)</b>	0,569

Sumber: Data di olah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel Motivasi Kerja (Y1) adalah 0,402. Hal ini menunjukkan bahwa Beban Kerja dan Kompensasi memiliki kemampuan menjelaskan variansi Motivasi Kerja sebesar 40,2%, sedangkan sisanya 59,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat. Adapun variabel Kinerja (Y2) memiliki nilai R-Square sebesar 0,569, yang berarti bahwa variabel Beban Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan variansi Kinerja sebesar 56,9%. Nilai ini tergolong kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## 2. F-Square

**Tabel 4. Output F-Square**

	<b>Kinerja</b>	<b>Motivasi Kerja</b>
Beban Kerja (X1)	0,062	0,612
Kinerja (Y2)		
Kompensasi (X2)	0,004	0,055
Motivasi Kerja (Y1)	0,503	

Sumber: Data di olah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis nilai *f-square*, diketahui bahwa variabel Beban Kerja memiliki pengaruh besar terhadap Motivasi Kerja dengan nilai sebesar 0,503, yang menunjukkan bahwa perubahan pada beban kerja secara signifikan memengaruhi tingkat motivasi karyawan. Namun, pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja hanya sebesar 0,062, yang termasuk dalam kategori kecil. Sementara itu, variabel Kompensasi memiliki pengaruh sangat kecil terhadap Motivasi Kerja dengan nilai 0,004, dan pengaruh kecil terhadap Kinerja dengan nilai 0,055. Hasil ini menunjukkan bahwa Beban Kerja lebih berperan dalam meningkatkan Motivasi

Kerja dibandingkan Kompensasi, sedangkan pengaruh kedua variabel tersebut terhadap Kinerja masih tergolong rendah.

### 3. Uji Hipotesis

**Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis**

			<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	P values	<b>Information</b>
BEBAN KINERJA	KERJA	->	0,208	1,472	0,141	Not Supported
BEBAN MOTIVASI KERJA	KERJA	->	0,605	6,076	0,000	Supported
KOMPENSASI KINERJA		->	0,042	0,376	0,707	Not Supported
KOMPENSASI MOTIVASI KERJA		->	0,182	1,481	0,139	Not Supported
MOTIVASI KINERJA	KERJA	->	0,602	5,313	0,000	Supported
BEBAN MOTIVASI KERJA	KERJA	->	0,364	3,846	0,000	Supported
KINERJA		->				
KOMPENSASI MOTIVASI KERJA	KERJA	->	0,109	1,385	0,166	Not Supported
KINERJA		->				

Sumber: Data di olah peneliti (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, kompensasi ditemukan tidak berpengaruh signifikan baik terhadap motivasi kerja maupun terhadap kinerja. Motivasi kerja tampil sebagai satu-satunya variabel yang berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, uji mediasi memperlihatkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja, sementara

pada hubungan antara kompensasi dan kinerja, motivasi tidak berperan sebagai mediator. Temuan tersebut menegaskan bahwa peningkatan kinerja pada instansi ini lebih ditentukan oleh dorongan internal pegawai dalam bekerja dibandingkan dengan faktor struktural atau finansial yang diterima..

## Pembahasan

### 1. Pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja

Temuan mengenai pengaruh beban kerja menunjukkan bahwa pegawai merespon beban tugas sebagai tantangan yang mendorong peningkatan kemampuan dan rasa tanggung jawab. Hal ini memungkinkan beban kerja berfungsi sebagai sumber motivasi ketika didukung oleh ketersediaan sarana kerja dan pembagian tugas yang jelas (Irawati et al., 2018). Dengan demikian, beban kerja tidak secara otomatis meningkatkan atau menurunkan kinerja, tetapi kinerjanya bergantung pada sejauh mana pegawai merasa memiliki kendali dan makna terhadap pekerjaannya. Ketika motivasi kerja meningkat, pegawai menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap penyelesaian tugas, ketepatan waktu, dan kualitas kerja. Karena itu, beban kerja memberikan dampak pada kinerja hanya ketika difasilitasi melalui peningkatan motivasi internal sebagai pola respon psikologis pegawai.

### 2. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja

Tidak signifikannya pengaruh kompensasi terhadap motivasi maupun kinerja menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima pegawai di instansi ini cenderung dipandang sebagai hak rutin, bukan sebagai bentuk penghargaan atau penguat kinerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Herzberg et al. (2011) bahwa kompensasi termasuk faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk mendorong motivasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dicapai semata-mata melalui penyesuaian nominal kompensasi tanpa diikuti penguatan aspek penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja perlu mengarah pada upaya non-finansial yang dapat

meningkatkan rasa pencapaian dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan sehari-hari.

### **3. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai**

Penelitian ini menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan adanya "faktor pelindung" (*protective factors*) di Dinas PPKB PPPA. Meskipun beban kerja ada (dan bahkan memotivasi, seperti temuan H1), hal itu tidak secara otomatis berdampak pada kinerja. Faktor-faktor pelindung ini mencakup kompetensi pegawai yang sudah memadai, ketersediaan fasilitas yang mumpuni, dan budaya kerja suportif. Adanya komunikasi efektif dan budaya "saling membantu" antar rekan kerja tampaknya berfungsi sebagai penyangga (*buffer*) yang meredam dampak negatif potensial dari beban kerja terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Silvia et al. (2019).

### **4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai**

Serupa dengan temuan sebelumnya, kompensasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memperkuat analisis bahwa pendorong kinerja di instansi ini bukanlah faktor ekstrinsik (finansial). Selain karena sifatnya yang rutin dan dianggap sebagai "hak", kegagalan pengaruh ini juga dapat diinterpretasikan mengarah pada adanya potensi persepsi ketidakadilan. Terdapat indikasi disparitas perlakuan insentif antara pegawai PNS (berbasis prestasi) dan non-PNS (nominal tetap), yang dapat merusak hubungan antara kompensasi dan kinerja. Hasil temuan ini bertolak belakang dengan peneliti sebelumnya, dikarenakan hasil dari peneliti sebelumnya menunjukkan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja yakni pada penelitian yang dilakukan oleh Yani (2022).

### **5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi biasanya lebih rajin, konsentrasi, disiplin, dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas-tugas yang

diembang. Semangat yang kuat mendorong dorongan dari dalam diri untuk meningkatkan kualitas kerja, meskipun tanpa adanya tekanan dari luar. Motivasi berfungsi sebagai kekuatan internal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam bekerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan cenderung lebih bersemangat, berkomitmen, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun aspek lain yang berkaitan dengan produktivitas.

Indikator motivasi kerja yang paling dominan mempengaruhi kinerja yaitu prestasi Pegawai yang termotivasi oleh prestasi cenderung memiliki rasa bangga terhadap pencapaian dan selalu berusaha memperbaiki hasil kerja mereka dari waktu ke waktu. Karena di Dinas PPKB PPPA Jombang ketepatan dalam mencapai target menjadi kepuasan tersendiri bagi pegawai dan bagi pegawai target pekerjaan yang diberikan merupakan tanggung jawab yang harus diselesaikan. Ketika dorongan untuk berprestasi tinggi, maka pegawai akan berusaha menampilkan performa terbaiknya, baik dari segi jumlah pekerjaan yang diselesaikan, kualitas hasil kerja, maupun kecepatan dan kedisiplinan kerja. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas PPKB PPPA Jombang yaitu adanya motivasi dari dalam diri berupa kemajuan keterampilan yang didapat oleh pegawai. Pegawai merasa adanya dukungan untuk mereka dapat mengembangkan diri mereka melalui pekerjaan yang mereka lakukan, berupa pengembangan karir. Akan tetapi terdapat pula faktor yang paling minim pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, yaitu kurang adanya apresiasi atas hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai. Hal ini menjadi celah yang dapat dimanfaatkan oleh pejabat yang berwenang untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui pemberian pengakuan baik verbal maupun non-verbal terhadap pegawai. Hasil temuan ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Falah & Ayuningtias (2020).

## **6. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja**

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel penghubung. Motivasi kerja berperan sebagai variabel penghubung yang menjembatani bagaimana beban kerja mampu mendorong, menghambat, atau bahkan menurunkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja memiliki dua sisi, yaitu dapat menjadi pendorong pencapaian atau justru menjadi penghambat kinerja. Dengan kata lain, beban kerja yang diberikan organisasi baru akan menghasilkan kinerja optimal apabila didukung oleh motivasi kerja yang memadai. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung berusaha menghasilkan kuantitas pekerjaan yang optimal tanpa mengorbankan kualitas. Mereka juga lebih disiplin dalam ketepatan waktu, menjaga kehadiran, serta mampu bekerja sama dengan rekan kerja meskipun dihadapkan pada beban kerja yang menantang. Selaras dengan hasil penelitian yang telah dilakukan di Dinas PPKB PPPA Jombang, pegawai memiliki motivasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Beban kerja yang ada turut serta mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Sebaliknya, jika motivasi kerja menurun akibat beban kerja yang berlebihan atau tidak seimbang, maka kinerja pegawai akan terganggu, baik dari sisi produktivitas maupun sikap kerja.

Beban kerja yang terukur dan sesuai dengan kapasitas pegawai dapat memunculkan rasa prestasi ketika tugas berhasil diselesaikan dengan baik. Hal ini akan meningkatkan rasa percaya diri dan mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kinerja. Pengakuan dari atasan atau rekan kerja terhadap keberhasilan dalam menghadapi beban kerja juga memperkuat dorongan internal untuk terus berusaha. Pegawai merasa bahwa tanggung jawab yang diberikan menunjukkan kepercayaan organisasi terhadap kompetensinya, yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan komitmen kerja. Tidak kalah penting, beban kerja yang seimbang memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan baru, memperluas wawasan, dan meningkatkan kapasitas diri. Semua hal ini secara langsung memperkuat motivasi kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, apabila beban kerja terlalu berat dan tidak sesuai dengan kemampuan atau sumber daya

yang tersedia, maka indikator motivasi kerja dapat menurun. Pegawai mungkin merasa gagal mencapai prestasi, kurang dihargai, tidak menikmati pekerjaannya, terbebani oleh tanggung jawab yang tidak realistik, serta kehilangan kesempatan untuk berkembang. Kondisi ini dapat menurunkan semangat kerja sehingga berdampak negatif pada kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, maupun kemampuan bekerja sama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja memang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi pengaruh tersebut sangat bergantung pada motivasi kerja sebagai variabel penghubung. Apabila beban kerja dikelola dengan baik dan disesuaikan dengan kapasitas pegawai, maka motivasi kerja akan meningkat melalui pencapaian prestasi, pengakuan, rasa tanggung jawab, serta peluang pengembangan diri. Motivasi inilah yang pada akhirnya mendorong pegawai untuk mencapai kinerja optimal. Namun, jika beban kerja tidak terkendali, motivasi kerja akan menurun dan kinerja pegawai pun terhambat. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola beban kerja secara proporsional sekaligus menciptakan iklim kerja yang mampu menjaga dan meningkatkan motivasi pegawai, sehingga tercapai kinerja yang berkesinambungan. Hasil temuan ini didukung dengan adanya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Irawati et al. (2018) yang berjudul Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik Pada Karyawan Outsourcing PT Cahaya Bintang Plastindo Gresik dengan hasil penelitian menyatakan Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik sebagai variabel *intervening*.

## 7. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Selanjutnya berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa peran motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dalam pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Secara dasar, kompensasi yang diberikan perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai dan menghargai kontribusi mereka. Gaji atau upah, misalnya, dianggap sebagai hak yang harus diberikan secara teratur kepada pegawai. Pegawai mungkin merasa puas selama kompensasi dianggap adil, tetapi tidak selalu termotivasi untuk

meningkatkan kinerja. Pada penelitian yang dilakukan di Dinas PPKB PPPA Jombang, nyatanya kompensasi tidak mempengaruhi motivasi kerja pegawai, karena dianggap sebagai hak yang harus diterima dan penerimanya rutin setiap bulan dengan nominal yang sama. Dimensi kompensasi yang memiliki pengaruh besar sebenarnya ada pada indikator gaji dan Insentif, namun pada kenyataannya indikator yang lebih mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah insentif dan tunjangan karena pegawai menganggap dengan adanya bonus sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai, akan tetapi pada kenyataannya dua hal tersebut tidak terpenuhi. Jika kompensasi hanya dipandang sebagai pemenuhan kewajiban instansi, peningkatan kinerja tidak akan terjadi dengan sendirinya. Meskipun tidak selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas, volume, atau kontribusi lebih lanjut dalam upaya tim, pegawai tetap dapat hadir dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar minimal. Dalam hal ini, motivasi di tempat kerja berperan sebagai variabel penghubung. Ketika pegawai merasa mereka dibayar secara adil, mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk berprestasi. Sementara manfaat yang memperhatikan kesejahteraan dapat membuat pekerja lebih fokus pada tanggung jawab dan pekerjaan, insentif yang adil yang diberikan dapat meningkatkan kualitas dan jumlah pekerjaan.

Namun, kompensasi yang tidak adil, tidak setara, atau tidak memenuhi harapan pegawai dapat menyebabkan penurunan motivasi kerja. pegawai dapat merasa tidak dihargai, kehilangan kesempatan untuk berkembang, bahkan kehilangan tujuan dalam pekerjaan mereka. Karena berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan beberapa pegawai merasa pemberian kompensasi tidak adil, mereka merasa memiliki beban kerja yang lebih berat akan tetapi pemberian kompensasi tetap sama atau bahkan berbeda jauh dengan pegawai yang memiliki beban pekerjaan tidak terlalu berat hanya saja ada perbedaan pangkat. Akibatnya, kuantitas dan kualitas kerja menurun, ketepatan waktu dan kehadiran terganggu, serta kerja sama tim dalam kelompok melemah. Hal ini menjelaskan mengapa hubungan langsung antara imbalan dan kinerja terkadang tidak jelas terlihat, efek yang lebih jelas sebenarnya terlihat melalui

etos kerja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa insentif dapat mempengaruhi kinerja pegawai, namun jika didorong oleh antusiasme, dampaknya akan sangat besar. Imbalan yang adil dan tepat akan meningkatkan motivasi melalui kesuksesan, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, dan kesempatan untuk pengembangan diri. Dorongan ini memotivasi pekerja untuk memberikan yang terbaik. Sebaliknya, tanpa etos kerja, imbalan hanya memenuhi kebutuhan dasar. Oleh karena itu, dampaknya kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh sebab itu instansi harus mengembangkan pendekatan untuk meningkatkan moral pegawai selain memperhatikan besaran kompensasi agar imbalan benar-benar membantu meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Ervina et al. (2023) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya yang memiliki hasil penelitian motivasi tidak dapat dijadikan peran sebagai variabel penghubung antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penentu utama kinerja pegawai, sementara beban kerja hanya berpengaruh terhadap kinerja apabila terlebih dahulu memengaruhi motivasi, dan kompensasi tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan. Berdasarkan temuan tersebut, upaya peningkatan kinerja pegawai tidak cukup dilakukan melalui penyesuaian beban kerja atau penambahan kompensasi saja, tetapi perlu diarahkan pada penguatan motivasi intrinsik melalui pemberian ruang pengembangan diri, pengakuan atas prestasi, penegasan peran dan tanggung jawab kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif. Dengan demikian, instansi perlu memprioritaskan strategi manajerial non-finansial yang berkelanjutan agar dorongan internal pegawai tetap terjaga dan kinerja organisasi dapat meningkat secara konsisten.

## DAFTAR REFERENSI

- Alghamdi, M. G. (2016). Nursing workload: A concept analysis. *Journal of Nursing Management*, 24(4), 449–457. <https://doi.org/10.1111/jonm.12354>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Dwinati, B. N., Surati, S., & Furkan, L. M. (2019). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan Operasional Pengangkutan Sampah Dinas Kebersihan Kota Mataram). *JMM Unram - Master of Management Journal*, 8(1), 86–100. <https://doi.org/10.29303/jmm.v8i1.415>
- Ervina, E., Ferdinand, F., & Meitiana, M. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 144–166. <https://doi.org/10.37304/ej.v4i2.10027>
- Falah, A. M., & Ayuningtias, H. G. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. XYZ. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 4(6), 990–1001.
- Fikri, M. (2025). Ironi Emas Hijau: Ketidakadilan Sosial-Ekonomi Petani Tembakau di Tengah Kontribusi Besar terhadap Penerimaan Negara. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 4(2), 59–66. <https://doi.org/10.57251/multiverse.v4i2.1850>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Halawa, A. (2021). Anastasi Halawa Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Amandraya Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(1).
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Irawati, A., Cahyani, I. P., & Safrizal, H. B. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik Pada Karyawan Outsourcing PT. Cahaya Bintang Plastindo Gresik. *Eco-Entrepreneurship*, 3(2), 37–53.
- Perkasa, D. H., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Kompensasi , Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pendahuluan. *Global : Jurnal Lentera BITEP*, 01(01), 24–33.
- Ramadhina, C. A. (2015). *Hubungan Beban Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. SKG Rantau Panjang*. Universitas Medan Area.
- Silaen, N. R. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung, 2021.
- Silvia, P., Sitompul, S., & Simamora, F. (2019). The Effect Of Workload, Work Experience, And Compensation On Employee Performance PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 142–153.
- Sinaga, A. S., Kadir, A., & Mardiana, S. (2020). Peranan Motivasi Kerja dalam Kinerja Pegawai. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 2(1), 89–97.

<https://doi.org/10.31289/strukturasi.v2i1.48>

- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yani, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Rizki Abadi. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(2), 5185–5188.