

Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Syahril Ahmad Djafar¹ Muhdi B. Hi.Ibrahim² Duta Mustajab³ Andri Irawan^{4*} Mohamad Aldrin Akbar⁵

¹ Magister Manajemen Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia. Email: syahrildjafar9397@gmail.com

² Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia. Email: muhdiibrahim@uniyap.ac.id

³ Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia. Email: dutamustajabdprp@gmail.com

⁴ Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia. Email: andriirawan@uniyap.ac.id

⁵ Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia. Email: aldrinakbar160@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima: July 16, 2025

Direvisi: July 22, 2025

Disetujui: July 23, 2025

DOI :

<https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.582>



ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi, dalam konteks Sekretariat Daerah Kota Jayapura. Fokus utama dari studi ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana motivasi memengaruhi kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan kerja.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Teknik pengambilan sampel dilakukan melalui purposive random sampling, dengan melibatkan 63 responden yang terdiri dari Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, serta staf ASN dan P3K. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen kuesioner, kemudian dianalisis dengan bantuan perangkat lunak SPSS 26 dan SmartPLS 3.0 untuk menguji hubungan kausal antarvariabel.

Hasil dan Pembahasan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja dan kinerja pegawai. Keterlibatan kerja juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, keterlibatan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara motivasi dan kinerja, yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap pencapaian kinerja optimal.

Implikasi: Temuan ini memberikan kontribusi praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor pemerintahan, khususnya dalam perumusan strategi peningkatan kinerja pegawai berbasis penguatan motivasi dan keterlibatan kerja secara simultan.

Kata Kunci: motivasi pegawai; keterlibatan kerja; kinerja pegawai.

Pendahuluan

Dalam era globalisasi yang sarat dengan dinamika ekonomi dan disrupsi teknologi, organisasi baik sektor swasta maupun publik dituntut untuk beroperasi secara efisien, adaptif, dan responsif terhadap perubahan. Salah satu faktor kunci dalam mempertahankan daya saing dan efektivitas organisasi adalah kinerja pegawai. Kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan seberapa baik tugas dan tanggung jawab dijalankan, tetapi juga menjadi representasi langsung dari kapabilitas institusi dalam



mencapai tujuannya secara berkelanjutan. Dalam konteks pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan sebagai aktor utama dalam pelaksanaan fungsi-fungsi negara, termasuk pelayanan publik, perumusan kebijakan, serta perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik atau good governance (Siagian, 2019). Oleh karena itu, memastikan agar kinerja ASN tetap optimal merupakan tanggung jawab strategis yang harus terus diupayakan oleh setiap instansi pemerintah. Namun, pada kenyataannya, banyak institusi pemerintah masih menghadapi kendala dalam menjaga konsistensi dan pemerataan kinerja pegawai. Salah satu contohnya dapat dilihat pada lingkungan kerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Jayapura. Dalam apel akhir tahun yang diselenggarakan pada 30 Desember 2024, Pjt. Sekretaris Daerah Kota Jayapura secara tegas menyoroti masih adanya pegawai yang belum menunjukkan kinerja optimal dan menekankan pentingnya pemberian motivasi sebagai bagian dari evaluasi tahunan. Temuan ini diperkuat oleh hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2024, di mana Pemerintah Kota Jayapura meraih predikat "B" atau "Baik" dengan skor 61,31. Meskipun capaian tersebut tergolong memadai, namun tetap menunjukkan adanya kebutuhan signifikan untuk perbaikan. Fenomena ini menggambarkan bahwa permasalahan kinerja bukan hanya persoalan teknis, melainkan erat kaitannya dengan aspek psikologis dan perilaku pegawai, khususnya dalam hal motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan sehari-hari. Hal inilah yang menjadi titik tolak dari penelitian ini.

Motivasi kerja telah lama dianggap sebagai salah satu determinan utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Siagian, (2019) mendefinisikan motivasi sebagai daya dorong internal yang membuat individu bersedia mengerahkan tenaga dan pikirannya untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sejalan dengan itu, Mangkunegara menekankan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya. Sejumlah studi terkini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di berbagai instansi pemerintahan. Lerebulan, (2022) menemukan bahwa motivasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di badan perencanaan daerah dan kantor sekretariat. Bahkan, dalam penelitian yang lebih luas oleh Wanma *et al.*, (2023), motivasi terbukti memengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja, meskipun tidak berfungsi sebagai variabel moderasi antara kompetensi dan kinerja. Keterlibatan kerja (work engagement) menjadi variabel yang semakin mendapat perhatian dalam kajian perilaku organisasi. Robbins *et al.*, (2018) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat di mana individu secara psikologis terikat pada pekerjaannya dan menganggap pencapaian kinerja sebagai bentuk aktualisasi diri. Bakker & Demerouti, (2017) mengungkapkan bahwa individu dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih kuat dan menunjukkan performa kerja yang lebih unggul. Penelitian oleh Suranti *et al.*, (2024) memperkuat argumen ini dengan menyatakan bahwa keterlibatan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu, studi dari Estrada & Mellita (2024) serta Nugroho *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa motivasi berperan penting dalam mendorong kepuasan kerja dan kinerja, sementara keterlibatan kerja bertindak sebagai penghubung psikologis antara keduanya.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa motivasi berperan penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Namun hasil-hasil tersebut belum sepenuhnya konsisten dalam konteks empiris yang beragam. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Lerebulan (2022), menegaskan adanya pengaruh positif langsung antara motivasi dan kinerja pegawai. Namun, studi oleh Wanma *et al.*, (2023) justru menemukan bahwa motivasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam

hubungan antara kompetensi kerja dan kinerja pegawai, menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak selalu bersifat linier dan dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Di sisi lain, penelitian tentang keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi telah memberikan hasil yang menjanjikan, seperti ditunjukkan oleh Suranti *et al.*, (2024), namun masih terbatas pada konteks organisasi tertentu dan belum banyak dieksplorasi pada lembaga pemerintahan daerah. Dari sisi teoretis, terdapat kebutuhan untuk menguji kembali konsep motivasi dan keterlibatan kerja dalam kerangka model kausal yang lebih kompleks, terutama dalam konteks ASN yang bekerja di lingkungan birokrasi dengan karakteristik khusus seperti Sekretariat Daerah. Studi-studi sebelumnya cenderung mengabaikan kemungkinan bahwa keterlibatan kerja dapat memperkuat atau menjembatani hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai secara signifikan. Oleh karena itu, masih terbuka ruang yang luas untuk memperluas model teoritis yang menggabungkan dimensi psikologis dan perilaku kerja, guna menjelaskan secara lebih komprehensif dinamika kinerja pegawai sektor publik.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada integrasi variabel keterlibatan kerja sebagai mediasi dalam hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai, yang belum banyak dikaji secara spesifik dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Sekretariat Daerah. Berbeda dari studi-studi sebelumnya yang hanya menyoroti pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan dengan membangun model kausal yang lebih komprehensif melalui pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Dengan mengadopsi pendekatan ini, penelitian ini tidak hanya menguji kekuatan hubungan antarvariabel, tetapi juga mengungkap peran psikologis keterlibatan kerja sebagai penghubung antara dorongan motivasional dan pencapaian kinerja pegawai. Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi, dengan fokus pada ASN di Sekretariat Daerah Kota Jayapura sebagai responden. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur perilaku organisasi sektor publik, sekaligus menjadi acuan praktis dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja berbasis pendekatan psikologis dan motivasional.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Motivasi Pegawai

Motivasi pegawai merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan individu untuk bertindak, bertahan dalam aktivitas tertentu, dan mencapai tujuan yang diharapkan, baik secara pribadi maupun organisasional. Motivasi mencerminkan sejauh mana pegawai terdorong untuk melakukan pekerjaan secara sukarela, penuh semangat, dan bertanggung jawab. Lee & Raschke, (2016) menekankan bahwa motivasi berperan penting dalam menentukan loyalitas pegawai, mendorong produktivitas, serta meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi. Dalam konteks organisasi publik, tantangan dalam memotivasi pegawai cenderung lebih kompleks karena tuntutan tidak hanya berasal dari target administratif, tetapi juga dari harapan publik terhadap kualitas pelayanan. Oleh karena itu, keberhasilan dalam membangun motivasi kerja pegawai tidak hanya bergantung pada pemberian insentif material, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis pegawai. Firdaus & Pratolo, (2020) menambahkan bahwa partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, pengakuan atas kinerja, serta jaminan pengembangan karier menjadi aspek yang sangat penting dalam

membangun motivasi yang berkelanjutan. Ketika pegawai merasa dihargai dan diberi kepercayaan, maka semangat untuk berkontribusi meningkat secara signifikan. Selain itu, motivasi juga dipengaruhi oleh budaya kerja dan struktur organisasi yang mendukung keterbukaan, komunikasi dua arah, dan keadilan dalam sistem penghargaan.

Berbagai penelitian mutakhir mengonfirmasi bahwa motivasi pegawai memiliki keterkaitan erat dengan sejumlah faktor kontekstual seperti gaya kepemimpinan, kejelasan peran, iklim organisasi, serta akses terhadap sumber daya yang memadai. Asamani *et al.*, (2025) menyatakan bahwa organisasi yang menyediakan dukungan struktural seperti pelatihan, fasilitasi kerja, dan komunikasi yang transparan dapat secara signifikan meningkatkan motivasi pegawai. Dalam kerangka tersebut, motivasi muncul bukan semata-mata dari dorongan individu, melainkan juga dari persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Motivasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk menunjukkan komitmen tinggi, meningkatkan daya juang, dan lebih konsisten dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Vo *et al.*, (2022), melalui pendekatan Self-Determination Theory, menegaskan bahwa pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar yakni otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial merupakan fondasi terbentuknya motivasi intrinsik yang stabil dan tahan lama. Ketika organisasi mampu memfasilitasi kebutuhan ini, pegawai akan merasa pekerjaan mereka bermakna, merasa mampu menyelesaikannya, dan merasa menjadi bagian penting dari tim. Dalam konteks sektor publik, Kolk *et al.*, (2019) menyoroti pentingnya sistem pengendalian manajemen yang mendukung akuntabilitas, umpan balik kinerja, dan ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan. Sistem tersebut, jika dirancang secara tepat, dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sementara itu Jacobsen, (2021) menyatakan bahwa motivasi di sektor publik cenderung lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai pelayanan, etika publik, dan loyalitas terhadap institusi, dibandingkan orientasi profit yang dominan di sektor swasta.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, baik ditinjau dari aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas penggunaan sumber daya. Kinerja tidak hanya menggambarkan seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mencerminkan tingkat kontribusi seorang pegawai terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Vuong & Nguyen, (2022) menyatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai tidak boleh terbatas pada output, melainkan juga harus mencakup dimensi perilaku kerja, keterlibatan dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika lingkungan kerja. Dalam organisasi sektor publik, indikator kinerja memiliki kompleksitas tersendiri karena tidak hanya diukur dari efisiensi administratif, tetapi juga dari kualitas layanan kepada masyarakat. Jafri *et al.*, (2025) menekankan bahwa kinerja pegawai akan meningkat secara signifikan apabila terdapat sinergi antara motivasi kerja yang tinggi, kepemimpinan transformasional, serta komitmen organisasi yang kuat. Ketiganya membentuk fondasi psikologis yang mendorong pegawai untuk bekerja melampaui ekspektasi formal yang diberikan. Selain itu, kinerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh kondisi kerja yang mendukung seperti kejelasan peran, struktur organisasi yang fleksibel, dan keberadaan sistem evaluasi kinerja yang adil. Kejelasan dalam pembagian tugas serta sistem penghargaan yang konsisten terbukti meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab individu terhadap hasil pekerjaannya. Dalam hal ini, pengelolaan kinerja bukan hanya berkaitan dengan penilaian akhir, melainkan juga proses

pemberdayaan pegawai secara berkelanjutan melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, serta pemberian umpan balik yang konstruktif.

Kinerja pegawai tidak berdiri sendiri sebagai hasil akhir dari tugas kerja, melainkan merupakan keluaran dari berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi dalam proses kerja sehari-hari. Penelitian Elamalki *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu faktor dominan yang mendorong peningkatan kinerja, terutama bila didukung oleh pembagian tugas yang jelas, sistem kerja yang terorganisir, dan dukungan organisasi yang memadai. Pegawai yang mendapatkan kejelasan dalam peran dan ekspektasi cenderung bekerja lebih terarah dan efisien. Selanjutnya, studi dari Pracoyo *et al.*, (2022) menyoroti peran penting kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara sistem organisasi dan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa puas secara emosional terhadap pekerjaan, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta mendapatkan penghargaan atas kontribusinya, maka kecenderungan untuk menunjukkan kinerja tinggi menjadi lebih besar. Sementara itu Asif & Rathore, (2021) menyajikan temuan bahwa faktor perilaku seperti rasa percaya terhadap pimpinan, persepsi terhadap keadilan organisasi, dan keterlibatan emosional terhadap institusi merupakan pendorong utama peningkatan kinerja di sektor pemerintahan. Dalam konteks ini, kepercayaan dan rasa memiliki menjadi modal sosial yang mampu menggerakkan semangat kerja dan kesediaan pegawai untuk terlibat lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian dari Fauzy *et al.*, (2022) menambahkan bahwa pelatihan berkelanjutan, beban kerja yang proporsional, serta supervisi yang suportif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja yang konsisten.

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja (*work engagement*) didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan, ditandai oleh adanya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam menjalankan tugas sehari-hari. Keterlibatan ini mencerminkan sejauh mana pegawai tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga secara emosional dan kognitif merasa terhubung dengan peran dan tanggung jawabnya. Darmawan *et al.*, (2024) menggarisbawahi bahwa keterlibatan kerja menjadi krusial dalam konteks organisasi sektor publik karena pegawai dituntut untuk tidak hanya mematuhi prosedur birokrasi, tetapi juga mampu menunjukkan loyalitas, kepedulian sosial, serta pelayanan yang berkualitas tinggi kepada masyarakat. Dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa faktor-faktor seperti kejelasan peran, persepsi dukungan organisasi, serta gaya kepemimpinan partisipatif sangat memengaruhi tingkat keterlibatan pegawai. Khusanova *et al.*, (2021) menambahkan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi secara langsung pada peningkatan produktivitas, penurunan absensi, dan komitmen organisasi yang lebih kuat. Pegawai yang merasa pekerjaan mereka bermakna dan merasa diperhatikan oleh atasan akan lebih termotivasi untuk memberikan performa terbaik. Dalam sektor publik, keterlibatan kerja juga sangat erat kaitannya dengan integritas dan tanggung jawab moral, mengingat posisi pegawai negeri memiliki dampak langsung terhadap kepentingan publik. Oleh karena itu, keterlibatan kerja tidak hanya menjadi indikator kepuasan individu, tetapi juga dapat digunakan sebagai alat ukur keberhasilan manajerial dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, sehat, dan mendukung pertumbuhan profesional pegawai. Dengan pendekatan manajemen yang tepat, keterlibatan kerja dapat dijadikan fondasi untuk membangun budaya kerja berorientasi kinerja dan pelayanan.

Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang baik, sistem penghargaan yang adil, serta dukungan sosial yang kuat menjadi penentu utama dalam meningkatkan keterlibatan kerja pegawai. Dalam kajiannya Cotič *et al.*, (2025) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan yang mendorong otonomi, memberikan umpan balik yang bermakna, dan memungkinkan pegawai memahami pentingnya kontribusi mereka, merupakan faktor yang sangat efektif dalam membangun keterlibatan kerja. Pegawai yang merasa dipercaya untuk mengambil keputusan dan memiliki kontrol atas cara mereka bekerja akan lebih terlibat secara emosional dan kognitif. Penelitian oleh Micacchi *et al.*, (2024) juga menyatakan bahwa keadilan dalam sistem evaluasi kinerja memperkuat rasa kepercayaan dan keterhubungan pegawai dengan organisasi. Jika proses penilaian dilakukan secara transparan dan objektif, maka akan muncul rasa aman dan motivasi untuk terus meningkatkan kinerja. Selain itu, Santosa *et al.*, (2025) menekankan pentingnya hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, saling menghargai, dan pengembangan berkelanjutan. Dalam konteks ini, keterlibatan kerja tidak hanya dibentuk oleh aspek struktural, tetapi juga melalui dinamika sosial yang memfasilitasi rasa saling memiliki antarpegawai. Findlay *et al.*, (2025) bahkan menyatakan bahwa pendekatan ko-produktif, yaitu keterlibatan langsung pegawai dalam perumusan kebijakan dan program organisasi, merupakan cara efektif untuk menciptakan rasa kepemilikan dan meningkatkan keterlibatan kerja secara berkelanjutan. Oleh karena itu, upaya membangun keterlibatan kerja tidak dapat dilakukan secara sepihak oleh manajemen, melainkan harus menjadi proses bersama yang melibatkan dialog, partisipasi aktif, serta integrasi antara aspirasi individu dengan tujuan organisasi. Dengan menciptakan sistem kerja yang menghargai kontribusi pegawai dan memberikan ruang untuk pengembangan diri, maka keterlibatan kerja dapat bertransformasi menjadi kekuatan strategis dalam mendorong kinerja dan reformasi birokrasi di sektor publik.

Hipotesis

- H1:** Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Jayapura.
- H2:** Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja pada Sekretariat Daerah Kota Jayapura.
- H3:** Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Jayapura.
- H4:** Keterlibatan Kerja memediasi secara signifikan pengaruh Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Jayapura.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat (kausalitas) antarvariabel. Desain ini dipilih untuk menganalisis pengaruh motivasi pegawai (variabel independen) terhadap kinerja pegawai (variabel dependen), serta untuk menguji peran keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi (intervening) dalam hubungan tersebut. Pengumpulan data primer dilakukan melalui survei dengan instrumen berupa kuesioner. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Jayapura. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pejabat struktural dan staf di 9 Bagian Sekretariat Daerah, dengan total 251 orang. Mengingat besarnya jumlah populasi, penarikan sampel

dilakukan dengan menggunakan teknik Purposive Random Sampling. Sampel difokuskan pada pegawai yang berinteraksi langsung dengan pekerjaan untuk mendapatkan gambaran yang representatif, dengan total responden sebanyak 63 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang berisi sejumlah pernyataan tertutup. Instrumen ini dikembangkan berdasarkan indikator-indikator teoretis yang telah tervalidasi dari penelitian sebelumnya. Variabel Motivasi Pegawai diukur menggunakan indikator dari Mangkunegara (2013), variabel Kinerja Pegawai menggunakan indikator dari Robbins (Tinambunan & Jawak, 2025) dan variabel Keterlibatan Kerja menggunakan indikator dari Irawan *et al.*, Seluruh item pernyataan diukur menggunakan Skala Likert lima poin.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap utama menggunakan dua perangkat lunak yang berbeda:

- Analisis Awal (SPSS 26): Perangkat lunak SPSS digunakan untuk melakukan analisis pendahuluan. Tahap ini mencakup:
 - Analisis deskriptif untuk memberikan gambaran umum mengenai tanggapan responden dan karakteristik demografis. Selain itu, dilakukan
 - Uji validitas dan reliabilitas instrumen awal untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan akurat dan konsisten. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha

Analisis Model Struktural (SmartPLS): Setelah instrumen dinyatakan layak, analisis dilanjutkan dengan teknik Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Metode ini dipilih karena kemampuannya untuk mengolah model yang kompleks dengan variabel mediasi, serta tetap andal untuk jumlah sampel yang tidak terlalu besar. Analisis ini digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis dan mengonfirmasi hubungan kausal antarvariabel.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Hasil

Penelitian ini melibatkan 63 responden dengan komposisi gender yang hampir seimbang, terdiri dari 50,8% laki-laki dan 49,2% perempuan. Dari segi usia, kelompok terbesar adalah mereka yang berada dalam rentang 31-40 tahun (38%). Mayoritas responden berprofesi sebagai Staf PNS (42,9%) dan Staf P3K (31,7%), sementara sisanya memegang jabatan sebagai Kepala Sub Bagian (19,0%) dan Kepala Bagian (6,3%). Adapun tingkat pendapatan bulanan sebagian besar responden (60,3%) berada di angka Rp 3.000.000 hingga Rp 5.000.000.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memaparkan statistik tanggapan responden, yang diperoleh melalui skala Likert lima poin untuk mengukur tingkat persetujuan (Sugiyono, 2016). Hasil penelitian menunjukkan gambaran yang positif terkait sumber daya manusia pada lokus penelitian. Motivasi Pegawai dan Keterlibatan Kerja sama-sama berada pada kategori "Tinggi", dengan skor rata-rata masing-masing 4,08 dan 4,19. Secara spesifik, aspek tanggung jawab dan tantangan dalam pekerjaan menjadi pendorong motivasi tertinggi (4,41). Temuan ini sejalan dengan Kinerja Pegawai yang bahkan mencapai kategori "Sangat Tinggi" dengan skor rata-rata 4,34, di mana faktor kemandirian menjadi kontributor terkuatnya (4,48). Berikut hasil dari analisis deskriptif tiap variabel:

Tabel 1. Sebaran Kategori Responden Variabel Motivasi, Keterlibatan Kerja, dan Kinerja Pegawai

Variabel	Indikator	Rata-Rata	Keterangan
Motivasi Pegawai	Tanggung Jawab	4,41	Sangat Tinggi
	Prestasi Kerja	4,17	Tinggi
	Peluang Untuk Maju	3,73	Tinggi
	Pengakuan Atas Kinerja	3,70	Tinggi
	Pekerjaan yang Menantang	4,41	Sangat Tinggi
	Total Rata-Rata	4,08	Tinggi
Keterlibatan Kerja	Berprestasi Pada Pekerjaan	4,24	Sangat Tinggi
	Mengutamakan Pekerjaan	4,11	Tinggi
	Pekerjaan Penting Bagi Harga Diri	4,24	Sangat Tinggi
	Total Rata-Rata	4,19	Tinggi
Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	4,32	Sangat Tinggi
	Kuantitas Kerja	4,13	Tinggi
	Ketepatan Waktu	4,43	Sangat Tinggi
	Efektivitas	4,35	Sangat Tinggi
	Kemandirian	4,48	Sangat Tinggi
	Total Rata-Rata	4,34	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah (Smart PLS 4 2025)

Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas memastikan akurasi instrumen, dengan kriteria bahwa setiap item pernyataan harus memiliki nilai korelasi di atas 0,30 terhadap skor totalnya untuk dianggap valid dan representatif (Anggraini *et al.*, 2022). Uji reliabilitas bertujuan mengukur konsistensi dan keandalan sebuah kuesioner. Instrumen dinilai reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,6 atau lebih, yang menandakan hasil pengukurannya akan tetap stabil dan akurat (Anggraini *et al.*, 2022).

Berdasarkan analisis data menggunakan SPSS, pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan untuk ketiga variabel penelitian telah memenuhi syarat. Hal ini dibuktikan dengan nilai Pearson Correlation setiap item yang lebih besar dari 0,30. Selanjutnya, uji reliabilitas juga mengonfirmasi bahwa semua variabel bersifat reliabel, dengan masing-masing nilai Cronbach's Alpha tercatat di atas 0,6. Hasil uji reliabilitas mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian untuk ketiga variabel bersifat reliabel. Nilai Cronbach's Alpha untuk Motivasi Pegawai adalah 0,731, Keterlibatan Kerja 0,753, dan Kinerja Pegawai 0,842. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,6, sehingga instrumen ini dinilai memiliki keandalan yang memadai untuk menghasilkan data yang stabil dan dapat dipercaya.

Analisis SEM-PLS (Structural Equation Modeling -Partial Least Squares)

Analisis Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

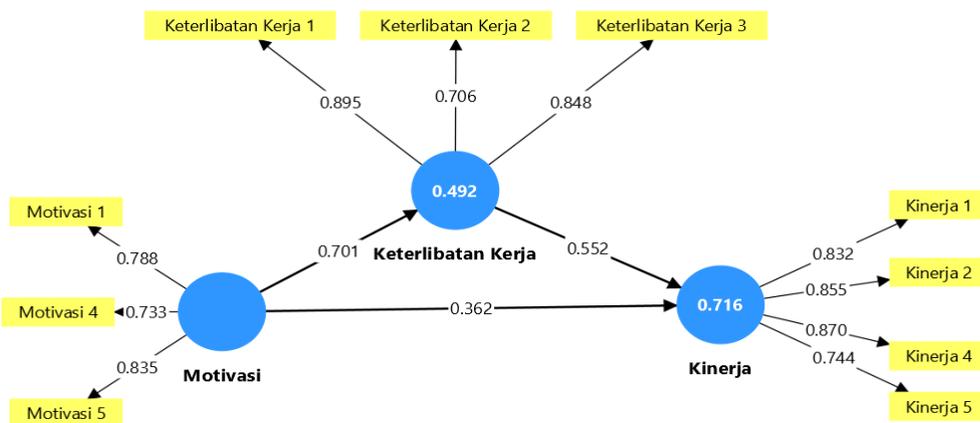
Evaluasi outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen dalam mengukur setiap konstruk laten. Sebuah model pengukuran dianggap berkualitas dan dapat dipercaya jika seluruh kriteria atau Rule of Thumb-nya terpenuhi (Ghozali *et al.*, 2020). Analisis awal menggunakan

SmartPLS menunjukkan beberapa indikator motivasi tidak valid (loading factor < 0,70). Setelah dua indikator tersebut (Motivasi 2 dan Motivasi 3) dieliminasi, model pengukuran menjadi valid dan reliabel. Validitas dan reliabilitas ini terpenuhi dengan nilai AVE di atas 0,50, serta Composite Reliability dan Cronbach's Alpha di atas 0,70. Namun, nilai SRMR model (0,093) mengindikasikan kecocokan model yang bersifat moderat.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Keterangan Validitas	Cronbach's Alpha	Keterangan Reliabilitas
Motivasi Pegawai	Tanggung Jawab	0,727	Valid	0,731	Reliabel
	Prestasi Kerja	0,499	Valid		
	Peluang untuk Maju	0,726	Valid		
	Pengakuan atas Kinerja	0,847	Valid		
	Pekerjaan yang Menantang	0,636	Valid		
Keterlibatan Kerja	Berpartisipasi Pada Pekerjaan	0,868	Valid	0,753	Reliabel
	Mengutamakan Pekerjaan	0,765	Valid		
	Pekerjaan Penting Bagi Harga Diri	0,824	Valid		
Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	0,818	Valid	0,842	Reliabel
	Kuantitas Kerja	0,847	Valid		
	Ketepatan Waktu	0,675	Valid		
	Efektivitas	0,850	Valid		
	Kemandirian	0,726	Valid		

Sumber: Data diolah (Smart PLS 4 2025)



Gambar 1. Hasil Analisis Sem-PLS
Sumber: Data diolah (Smart PLS 4 2025)

Tabel 3. Nilai AVE, Composite Reliability, & Cronbach’s Alpha

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach’s Alpha
Motivasi Pegawai	0,619	0,829	0,700
Keterlibatan Kerja	0,673	0,860	0,755
Kinerja Pegawai	0,684	0,829	0,845

Sumber: Data diolah (Smart PLS 4 2025)

Analisis Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model)

Evaluasi model struktural bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten. Kecocokan model (model fit) yang diukur dengan SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) menghasilkan nilai 0,093. Nilai ini menunjukkan kecocokan model yang moderat, namun masih dapat diterima untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 4. Hasil Uji R-Square

Variabel	R- Square
Keterlibatan Kerja	0,492
Kinerja Pegawai	0,716

Sumber: Data diolah (Smart PLS 4 2025)

Hasil analisis koefisien determinasi (R-Square) pada Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel Motivasi Pegawai mampu menjelaskan 49,2% varians pada variabel Keterlibatan Kerja. Selanjutnya, kombinasi antara Motivasi Pegawai dan Keterlibatan Kerja secara kolektif dapat menjelaskan sebesar 71,6% varians pada variabel Kinerja Pegawai.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam path analysis bertujuan untuk mengevaluasi signifikansi hubungan sebab-akibat (langsung maupun tidak langsung) antar variabel laten (Wargijono, 2022). Sebuah hubungan dianggap signifikan secara statistik jika nilai p-value kurang dari 0,05, t-statistik melampaui 1,96, dan koefisien beta menunjukkan arah yang positif (Darma, 2021).

Tabel 5. Hasil Analisis Path Coefficient

Analisis Variabel	t-statistik	p-values	Keterangan
Keterlibatan Kerja → Kinerja Pegawai	5,948	0,000	Signifikan
Motivasi Pegawai → Keterlibatan Kerja	8,766	0,000	Signifikan
Motivasi Pegawai → Kinerja Pegawai	8,146	0,000	Signifikan
Motivasi Pegawai → Keterlibatan Kerja → Kinerja Pegawai	5,266	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah (Smart PLS 4 2025)

Pembahasan

Hasil penelitian Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu di lingkungan organisasi publik. Temuan ini secara eksplisit mengindikasikan bahwa ketika pegawai merasa memiliki dorongan internal yang kuat untuk bekerja, mereka cenderung menunjukkan



performa yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih efektif dan efisien, serta menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini selaras dengan pemikiran Hasibuan (2019), yang menekankan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mampu mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam upaya mencapai kepuasan kerja dan keberhasilan organisasi. Pegawai yang termotivasi akan merasa memiliki tujuan, merasa dihargai, dan bersemangat untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Konsep motivasi dalam penelitian ini dapat dihubungkan dengan teori kebutuhan, di mana pegawai akan terdorong untuk meningkatkan kinerja ketika kebutuhannya, baik secara fisiologis maupun psikologis, terpenuhi. Sebagai contoh, kebutuhan akan pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian menjadi faktor pendorong utama yang mengarahkan perilaku kerja. Ketika lingkungan kerja memberikan ruang untuk pencapaian prestasi dan pengakuan atas hasil kerja, pegawai akan merasa pekerjaannya bermakna, yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan loyalitasnya. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh pemikiran Devi *et al.*, (2024) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja berfungsi menciptakan semangat, dorongan, dan keinginan dari dalam diri individu untuk melibatkan dirinya dalam tugas secara maksimal demi memenuhi harapan pribadi maupun organisasi. Penelitian ini juga menemukan konsistensi antara konsep dasar motivasi dan realitas empiris yang ada. Motivasi yang tinggi tidak hanya tercermin dalam semangat kerja, tetapi juga dalam inisiatif, kreativitas, dan kecepatan dalam merespons tugas-tugas yang diberikan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja cenderung menunjukkan tanggung jawab tinggi terhadap hasil pekerjaannya dan tidak mudah menyerah dalam menghadapi tantangan. Dengan demikian, motivasi menjadi komponen krusial dalam menjembatani antara tuntutan pekerjaan dan harapan organisasi, terutama di sektor publik yang kompleks dan dinamis.

Ketika dikaitkan dengan hasil penelitian sebelumnya, temuan ini sejalan dengan berbagai studi yang telah dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Lerebulan, (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah, khususnya dalam konteks badan perencanaan daerah dan kantor sekretariat. Studi-studi tersebut menegaskan bahwa pegawai yang termotivasi akan bekerja dengan lebih giat, menunjukkan inisiatif lebih tinggi, dan berorientasi pada hasil. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Wanma *et al.*, (2023), yang menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor internal yang berdampak langsung terhadap kinerja, meskipun tidak selalu menjadi variabel yang memoderasi pengaruh variabel lain, seperti kompetensi kerja. Temuan ini juga relevan dengan hasil penelitian oleh Yekti, (2017), yang menemukan bahwa motivasi merupakan faktor dominan yang memengaruhi kinerja pegawai, bahkan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi secara sistematis akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas kerja. Hasil penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan sebelumnya, tetapi juga memperluas konteks aplikatifnya dalam lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Jayapura.

Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Keterlibatan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, yang mencerminkan adanya hubungan yang erat antara dorongan internal individu dengan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi tidak hanya berfungsi sebagai penggerak untuk mencapai target atau meningkatkan

produktivitas, tetapi juga memainkan peran fundamental dalam membangun keterlibatan pegawai secara menyeluruh. Pegawai yang memiliki tingkat motivasi tinggi akan cenderung merasa memiliki tanggung jawab pribadi atas keberhasilan pekerjaan mereka, merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan, serta memperoleh kepuasan dari pencapaian prestasi dan kesempatan untuk berkembang. Semua faktor ini secara langsung berkontribusi terhadap pembentukan keterlibatan kerja yang tidak hanya bersifat instrumental, tetapi juga emosional dan kognitif. Secara lebih mendalam, keterlibatan kerja dalam hal ini mencakup dimensi fisik, emosional, dan kognitif. Dimensi fisik tercermin dari partisipasi aktif pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kehadiran yang konsisten. Sementara itu, dimensi emosional mencakup rasa senang, bangga, dan antusias dalam menjalankan pekerjaan, sedangkan dimensi kognitif tercermin dari fokus, perhatian, serta pemahaman mendalam terhadap makna pekerjaan yang dilakukan. Ketika motivasi pegawai terpenuhi melalui pemberian tanggung jawab, penghargaan, pengakuan, serta peluang pengembangan, maka akan terbentuk keterlibatan kerja yang tinggi, yang secara simultan mendorong individu untuk terus terlibat secara aktif, berkontribusi secara maksimal, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasinya.

Secara konseptual, keterlibatan kerja merupakan refleksi dari seberapa besar pegawai secara psikologis menyatu dengan pekerjaannya. Robbins & Judge, (2012) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja adalah kondisi di mana individu secara psikologis berpihak pada pekerjaannya dan menganggap tingkat pencapaian kinerja sebagai cerminan nilai dan harga dirinya. Dalam konteks ini, motivasi menjadi pemicu penting yang mendorong pegawai untuk mengalami dan mempertahankan keterlibatan tersebut. Pegawai yang termotivasi akan cenderung memiliki energi positif, antusiasme, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal ini memperlihatkan keterkaitan erat antara dorongan internal dan bentuk keterlibatan eksternal yang muncul dalam perilaku kerja sehari-hari. Temuan ini sejalan dengan kerangka teori yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti, (2017) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki peran sentral dalam mengaktifkan keterlibatan kerja. Menurut mereka, pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih berenergi, merasa efikasi diri, serta mampu menghadapi tantangan kerja dengan optimisme. Keterlibatan kerja yang tinggi tercipta ketika individu tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga karena mereka merasa pekerjaan tersebut bermakna dan memberikan kontribusi terhadap identitas profesional mereka. Dalam hal ini, motivasi bukan lagi sekadar instrumen pemicu perilaku kerja, tetapi menjadi elemen kunci dalam proses internalisasi nilai pekerjaan terhadap diri individu.

Hasil penelitian ini juga memperkuat berbagai studi terdahulu yang mengonfirmasi adanya hubungan positif antara motivasi dan keterlibatan kerja. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Suranti *et al.*, (2024), yang menemukan bahwa motivasi memiliki hubungan signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai di sektor publik. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki daya jangkau yang luas, tidak hanya dalam hal meningkatkan produktivitas, tetapi juga dalam menciptakan hubungan emosional yang lebih kuat antara pegawai dan pekerjaan mereka. Studi Estrada & Mellita, (2024) juga mendukung hasil ini, di mana keterlibatan kerja muncul sebagai respons terhadap kondisi kerja yang mampu memfasilitasi kebutuhan dasar pegawai, termasuk kebutuhan akan penghargaan, pencapaian, dan kepastian masa depan. Selanjutnya, penelitian oleh Nugroho *et al.*, (2024) juga menguatkan temuan bahwa motivasi memiliki hubungan yang erat dengan keterlibatan kerja, khususnya pada instansi pemerintah yang menuntut tingkat kedisiplinan dan dedikasi tinggi. Dalam studi tersebut, keterlibatan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pegawai merasa dihargai dan diberikan

ruang untuk tumbuh. Oleh karena itu, motivasi yang dibangun secara sistematis melalui berbagai pendekatan manajerial seperti pemberian umpan balik, promosi karier, dan pengakuan atas prestasi berperan penting dalam membentuk keterlibatan kerja yang berkelanjutan.

Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini secara meyakinkan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mempertegas bahwa keterlibatan kerja bukan sekadar konsep partisipasi fisik atau kehadiran formal dalam lingkungan kerja, melainkan sebuah keterikatan yang menyeluruh dan mendalam yang mencakup dimensi emosional, kognitif, serta fisik dari individu terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai merasa dirinya terlibat secara emosional dalam arti memiliki rasa memiliki, merasa dihargai, serta bangga terhadap apa yang dikerjakannya maka secara alami mereka akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal. Dari aspek kognitif, keterlibatan kerja tercermin melalui pemusatan perhatian, komitmen terhadap kualitas hasil kerja, serta pemahaman mendalam terhadap tujuan organisasi yang hendak dicapai. Sementara itu, secara fisik, keterlibatan ini ditunjukkan melalui konsistensi kehadiran, ketekunan menyelesaikan pekerjaan, dan daya tahan dalam menghadapi beban tugas. Lebih lanjut, keterlibatan kerja juga berfungsi sebagai pengikat antara nilai-nilai personal pegawai dengan visi dan misi organisasi. Pegawai yang menganggap pekerjaannya sebagai bagian dari identitas diri akan menempatkan tugas yang dijalankan sebagai sesuatu yang bermakna dan berharga. Keadaan ini mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik yang kuat untuk terus berkinerja secara optimal, mengelola waktu dengan lebih efisien, serta menunjukkan orientasi yang tinggi terhadap pencapaian hasil kerja yang berkualitas.

Secara konseptual, keterlibatan kerja menggambarkan sejauh mana individu bersedia mencurahkan energi, perhatian, dan antusiasme terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Robbins & Judge, (2012) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis yang mendalam, di mana pegawai merasa pekerjaan adalah bagian dari dirinya, sehingga memiliki konsekuensi langsung terhadap peningkatan kualitas kinerja. Keterlibatan yang tinggi menciptakan rasa tanggung jawab yang kuat terhadap hasil kerja, mendorong inisiatif, dan menumbuhkan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Keterlibatan kerja bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang kondusif dan kolaboratif di lingkungan organisasi. Temuan ini juga diperkuat oleh pendapat Islamiyah, (2022) yang menekankan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja, karena pegawai merasa memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Ketika keterlibatan ini terbentuk secara kuat, pegawai cenderung lebih bertanggung jawab atas kualitas dan ketepatan waktu pekerjaan, serta menunjukkan ketekunan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas kompleks. Dengan demikian, keterlibatan kerja berfungsi sebagai jembatan antara motivasi internal dan pencapaian kinerja yang terukur. Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyoroti hubungan positif antara keterlibatan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Suranti *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai determinan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa pegawai yang terlibat aktif secara emosional dan kognitif memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Studi oleh Yosef Estrada & Mellita (2024) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mampu memperkuat dampak motivasi terhadap kinerja, sehingga pegawai

yang merasa terlibat juga lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dalam pekerjaannya. Penelitian Nugroho *et al.*, (2024) juga menyatakan bahwa keterlibatan kerja menjadi salah satu faktor utama yang membentuk perilaku kerja produktif, terutama dalam konteks organisasi pemerintahan yang memiliki tuntutan tinggi terhadap profesionalisme dan akuntabilitas. Dalam temuan mereka, keterlibatan kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, serta pengambilan inisiatif dalam menyelesaikan persoalan-persoalan teknis maupun administratif.

Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi pegawai dan kinerja pegawai. Secara empiris, keterlibatan kerja terbukti mampu menjembatani pengaruh motivasi terhadap kinerja, sehingga pegawai yang termotivasi tidak hanya terdorong untuk bekerja lebih baik secara langsung, tetapi juga menunjukkan peningkatan kinerja yang lebih signifikan ketika mereka memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja menjadi mekanisme penting yang memperkuat dampak motivasi terhadap pencapaian hasil kerja pegawai. Dalam hal ini, motivasi bertindak sebagai pemicu awal yang menumbuhkan energi, keinginan, dan semangat kerja, yang kemudian dimanifestasikan dalam bentuk keterlibatan aktif dalam pekerjaan sehari-hari. Keterlibatan tersebut pada akhirnya menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi pegawai untuk menunjukkan kinerja optimal. Secara teoretis, mekanisme mediasi ini sesuai dengan kerangka yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti, (2017) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki kekuatan untuk membangkitkan keterlibatan kerja, dan melalui keterlibatan tersebut, kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara signifikan. Dalam konteks ini, keterlibatan kerja bukan sekadar variabel psikologis tambahan, melainkan memainkan peran fungsional yang memperkuat hubungan kausal antara motivasi dan kinerja. Ketika pegawai merasa terdorong oleh motivasi intrinsik seperti tanggung jawab, pengakuan, dan peluang berprestasi, mereka akan lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam menjalankan tugas. Keterlibatan ini memunculkan rasa memiliki, makna kerja, dan komitmen yang tinggi terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil-hasil penelitian terdahulu. Studi yang dilakukan oleh Suranti *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Dalam studi tersebut dijelaskan bahwa pegawai yang memiliki tingkat motivasi tinggi akan lebih mudah merasa terlibat secara mendalam dalam pekerjaan mereka, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan pegawai yang hanya dimotivasi tanpa merasa terlibat. Hal ini juga didukung oleh penelitian Estrada & Mellita, (2024), yang menyatakan bahwa motivasi perlu diterjemahkan ke dalam bentuk keterlibatan kerja agar mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian kinerja individu. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa keterlibatan kerja memperkuat relasi antara faktor-faktor psikologis dan perilaku kerja pegawai, terutama dalam konteks instansi pemerintah.

Studi lain oleh Nugroho *et al.*, (2024) juga memberikan bukti bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja akan lebih efektif apabila terdapat kondisi psikologis yang mendukung, salah satunya melalui keterlibatan kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat memperkuat rasa tanggung jawab pegawai terhadap hasil kerja, meningkatkan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, serta mendorong inisiatif dalam memecahkan permasalahan. Dengan kata lain, motivasi tanpa keterlibatan kerja hanya akan menghasilkan semangat yang bersifat jangka pendek, sementara

keterlibatan kerja berfungsi memperkuat kesinambungan antara motivasi dengan perilaku kerja yang produktif.

Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai, dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Jayapura. Berdasarkan keseluruhan hasil analisis, dapat dirangkum bahwa motivasi merupakan faktor internal penting yang tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja terbukti memainkan peran sebagai mediator parsial dalam memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja, yang menunjukkan bahwa motivasi dan keterlibatan merupakan dua elemen kunci yang saling berkontribusi dalam mendorong pencapaian kinerja optimal di sektor publik.

Nilai penting dari penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami mekanisme psikologis yang menghubungkan motivasi dan kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja. Studi ini menyajikan pendekatan teoretis yang orisinal dengan menggabungkan model hubungan kausal dan mediasi yang belum banyak dieksplorasi dalam konteks birokrasi daerah. Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi sektor publik perlu merancang strategi peningkatan kinerja yang tidak hanya fokus pada insentif dan motivasi eksternal, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif, rasa memiliki, dan makna kerja bagi pegawai. Peningkatan kualitas manajemen kinerja dapat dicapai melalui kebijakan yang mengintegrasikan program pengembangan motivasi dan intervensi yang menumbuhkan keterlibatan kerja.

Studi ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup penelitian yang hanya mencakup satu instansi pemerintah, sehingga generalisasi hasil ke unit kerja lain perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang digunakan belum menangkap secara mendalam aspek kontekstual atau faktor eksternal lain yang mungkin memengaruhi keterlibatan dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk penelitian di masa mendatang, disarankan agar dilakukan replikasi studi di berbagai instansi pemerintahan atau sektor publik lainnya dengan pendekatan campuran (mixed methods) guna menggali wawasan yang lebih komprehensif. Peneliti berikutnya juga dapat mempertimbangkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau beban kerja sebagai variabel moderator atau mediasi tambahan dalam model hubungan antara motivasi, keterlibatan, dan kinerja. Hasil penelitian akan semakin relevan dalam menyusun kebijakan strategis manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap tantangan birokrasi modern.

Referensi

- Asamani, L., Acquah-Coleman, R., Senayah, W. K., & Oppong, S. (2025). Interactive roles of resource availability, role clarity and employee motivation in enhancing organisational effectiveness through employee performance and job satisfaction. *Discover Psychology*, 5(1), 12. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00333-8>
- Asif, A., & Rathore, K. (2021). Behavioral drivers of performance in public-sector organizations: A literature review. *Sage Open*, 11(1), 2158244021989283. <https://doi.org/10.1177/2158244021989283>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273. <https://psycnet.apa.org/buy/2016-48454-001>



- Cotič, L. P., Man, M. M. K., Soga, L. R., Konstantopoulou, A., & Lodorfos, G. (2025). Job characteristics for work engagement: autonomy, feedback, skill variety, task identity, and task significance. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(5), 75–85. <https://doi.org/10.1002/joe.22295>
- Darmawan, I. M., i Gede, R., i Gusti Ayu Manuati, D., & Putra, M. (2024). Determinants of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Education Society and Behavioural Science*, 37, 403–424. <https://doi.org/10.9734/jesbs/2024/v37i61354>
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1), 53. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Estrada, Y., & Mellita, D. (2024). Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perempuan Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Di Rumah Sakit Bhayangkara (Moh. Hasan) Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 3303–3315. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4585>
- Fauzy, R., Chin, J., & Nadlifatin, R. (2022). The Determinant Factors that Affecting Performance Employee in Jakarta Smart City Unit. *KnE Social Sciences*, 2022(2), 392–402. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11378>
- Findlay, P., Lindsay, C., & Stewart, R. (2025). Co-Producing Employee Engagement Approaches in a Workplace Partnership: A Route to Partial Success in Public Health Workplaces. *Industrial Relations Journal*, 56(3), 204–213. <https://doi.org/10.1111/irj.12459>
- Firdaus, M. A., & Pratolo, S. (2020). Pengaruh Kemanfaatan E-Filing, Pemahaman Wajib Pajak, Kualitas Pelayanan, dan Sanksi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak di Kabupaten Kulon Progo dan Sleman. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(1), 68–78. <https://doi.org/10.18196/rab.040154>
- Islamiyah, S. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja Anggota Terhadap Kerjasama Tim Pada Kader IPNU-IPPNU Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto. IAIN Kediri.
- Jacobsen, D. I. (2021). Motivational Differences? Comparing Private, Public and Hybrid Organizations. *Public Organization Review*, 21(3), 561–575. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00511-x>
- Jafri, M., Razak, A., Osman, Z., Razniza, N., & Nadzri, M. (2025). Enhancing Employee Performance in the Public Sector: The Interplay of Public Service Motivation, Leadership Style, Organizational Commitment, and Satisfaction. 2785–8413.
- Khusanova, R., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2021). Work engagement among public employees: Antecedents and consequences. *Frontiers in Psychology*, 12, 684495.
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Lerebulan, S. L. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 114–120. <https://doi.org/10.55049/jeb.v13i2.191>
- Micacchi, L., Vide, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2024). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design. *Public Administration*, 102(3), 815–840. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>
- Ni Putu Leoni Anggita Devi, I Gede Rihayana, I Gede Rihayana, & Bagus Nyoman Kusuma Putra. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Guna Prima Dana. *Emas*, 5(8 SE-Articles), 71–86. <https://ejournal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/10025>
- Nugroho, R. A., Subiyanto, D., & Kusuma, N. T. (2024). Pengaruh servant leadership, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Sekretariat Dprd Diy. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 11(1), 23–34. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v11i1.5313>
- Pracoyo, N., Tubastuvi, N., Santoso, S., & Wahyuni, S. (2022). Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11, 144–156. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1595>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* 15th edition. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2018). *Organizational behavior* 16e. Pearson.
- Santosa, I. S., Purwanto, E. A., Sumaryono, S., & Utomo, P. P. (2025). Understanding work engagement in public administration: A comprehensive bibliometric and systematic review of the past decade. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101479. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101479>
- Siagian, M. (2019). Determinasi Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bpr Dana Nusantara Di Kota Batam. *Khazanah Ilmu Berazam*, 2(3 Sept), 272–282.
- Suranti, T. K., Sumarni, S., & Kurniawan, D. (2024). Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat DPRD Provinsi Jambi. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan Dan Tata Kelola Perusahaan*, 1(3), 68–76. <https://doi.org/10.59407/jakpt.v1i3.523>
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4988028>
- Vo, T. T. D., Tulliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: a systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Wanma, J. R., Attamimi, Y., & Suardi, C. A. (2023). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 12–19. <https://doi.org/10.55264/jumabis.v7i2.141>
- Yekti, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Paradigma*, 1(3), 336–356. <https://doi.org/10.30872/jp.v1i3.313>
- Yuliawati, E., & Oktavianti, N. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rewash Jakarta Selatan. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 52–60.

Penulis korespondensi

Andri Irawan dapat dihubungi di: andriirawan@uniyap.ac.id

