

PERAN MEDIASI MOTIVASI KERJA DALAM PENGARUH TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN HALMAHERA TENGAH

Rahmat Sabuhari^{1*}, Muksin Ibrahim², Rusman Soleman³

Universitas Khairun

rahmat.sabuhari@unkhair.ac.id¹, Ucinm57@gmail.com²,

rusman.soleman@unkhair.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah dengan jumlah sampel 108 responden, terdiri dari 91 PNS dan 17 PPPK. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling–Partial Least Squares. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja. Motivasi terbukti sebagai penghubung krusial yang memperkuat efek TPP terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebijakan TPP tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus diintegrasikan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia dan penguatan kultur organisasi. Implikasi kebijakan dari penelitian ini adalah pentingnya merancang sistem TPP yang adil, transparan, dan terhubung langsung dengan indikator kinerja, serta memperkuat program peningkatan motivasi dan kapasitas pegawai. Dengan pendekatan integratif ini, TPP dapat berfungsi lebih dari sekadar insentif finansial, yakni sebagai instrumen strategis dalam menciptakan ASN yang profesional, produktif, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas.

Kata Kunci: Tambahan Penghasilan Pegawai, Motivasi Kerja, Kinerja ASN, Reformasi Birokrasi.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of TPP on ASN performance, with work motivation serving as a mediating variable. The research was conducted among ASN employees at the Regional Secretariat of Central Halmahera Regency, involving a sample of 108 respondents, comprising 91 permanent civil servants (PNS) and 17 government contract employees (PPPK). The analytical method used was Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS). Findings indicate that TPP has a positive and significant influence on ASN performance, both directly and through the mediation of work motivation. Motivation emerges as a critical link that enhances the TPP's impact on performance. These findings suggest that TPP policies cannot function in isolation but must be integrated with human resource development strategies and efforts to strengthen organizational culture. The policy implication of this study is the need to design a TPP system that is fair, transparent, and directly linked to performance indicators, while also enhancing programs that foster employee motivation and capacity. With such an integrative approach, TPP can serve not merely as a financial incentive, but as a strategic instrument to develop professional, productive, and service-oriented civil servants.

Keywords: *TPP, Work Motivation, Civil Servant Performance, Bureaucratic Reform*

PENDAHULUAN

Kinerja ASN memiliki peran yang sangat krusial dalam mendukung keberhasilan tata kelola pemerintahan dan pembangunan nasional, baik di tingkat pusat maupun daerah. ASN tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, namun juga sebagai penyedia layanan dan motor penggerak dalam pelaksanaan program-program strategis pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN menjadi fokus utama dalam agenda reformasi birokrasi nasional yang terus digalakkan dalam beberapa dekade terakhir.

Salah satu pendekatan yang diterapkan pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja ASN adalah pemberian insentif finansial berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan serta memotivasi ASN agar lebih produktif dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas. Dalam teori manajemen sumber daya manusia, kompensasi finansial seperti TPP dipandang sebagai salah satu faktor yang mampu mendorong peningkatan kinerja, khususnya melalui peningkatan motivasi kerja (Dessler, 2020; Robbins & Judge, 2019).

Secara teoretis, pemberian TPP dapat dijelaskan melalui teori dua faktor Herzberg, yang membedakan antara hygiene factors dan motivators. TPP termasuk dalam kategori *hygiene factor*, yaitu faktor yang dapat mengurangi ketidakpuasan kerja namun tidak selalu mendorong peningkatan kinerja tanpa kehadiran motivator intrinsik seperti pengakuan dan rasa pencapaian (Deci & Ryan, 2000; Herzberg et al., 1959). Dalam konteks ini, peran motivasi kerja menjadi penting sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara TPP dan kinerja ASN. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran signifikan dalam menjembatani pengaruh insentif finansial terhadap kinerja (Hasbulloh et al., 2022; Riana et al., 2020). Motivasi kerja (intrinsik dan ekstrinsik) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ASN (Izmi et al., 2025).

Namun demikian, implementasi kebijakan TPP tidak selalu berjalan secara optimal. Di berbagai instansi pemerintahan, masih ditemukan tantangan seperti ketidakjelasan indikator kinerja, kurangnya transparansi dalam distribusi insentif, serta lemahnya sistem evaluasi yang menyebabkan tidak semua ASN yang berkinerja tinggi memperoleh penghargaan yang layak. Masalah kedisiplinan pegawai dan rendahnya motivasi kerja juga masih menjadi isu yang berulang, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas TPP sebagai instrumen peningkatan kinerja.

Kendati telah banyak penelitian dilakukan mengenai pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai, sebagian besar studi berfokus pada hubungan langsung tanpa menguji peran variabel mediasi secara sistematis. Lebih lanjut, masih sedikit kajian empiris yang menyoroti konteks birokrasi lokal dengan karakteristik organisasi yang spesifik, seperti pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Padahal, dinamika organisasi

daerah memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi pegawai terhadap insentif dan motivasi kerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur dengan menguji secara empiris pengaruh TPP terhadap kinerja ASN, dan menganalisis variabel motivasi kerja yang berperan sebagai mediator. Dengan mendasarkan pada teori motivasi dua faktor Herzberg dan Self-Determination Theory, penelitian ini berkontribusi terhadap pemahaman akademik mengenai mekanisme psikologis dari kebijakan insentif di sektor publik. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kebijakan yang relevan dan kontekstual bagi penguatan manajemen kinerja ASN di tingkat daerah.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Tambahan Penghasilan Pegawai dan Kinerja ASN

Kinerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerjanya selama periode tertentu yang meliputi; standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan, dan telah disepakati bersama yang ditujukan untuk melayani masyarakat yang dapat berbentuk uang, barang, ide, atau gagasan ataupun surat-surat atas dasar keikhlasan, rasa senang, jujur, mengutamakan rasa puas bagi yang menerima layanan (Sabuhari & Kamis, 2018). Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) merupakan bentuk kompensasi finansial tambahan di luar gaji pokok yang diberikan kepada ASN berdasarkan pencapaian kinerja individu atau unit kerja. Dalam klasifikasi kompensasi, TPP termasuk insentif berbasis kinerja yang bertujuan untuk mendorong produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan pegawai (Dessler, 2020; Hasibuan, 2016). Berdasarkan pendekatan ekonomi perilaku, pemberian insentif semacam ini dapat memengaruhi perilaku kerja individu melalui penguatan motivasi eksternal (Gneezy et al., 2011).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa TPP memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja ASN, terutama dalam aspek kehadiran kerja, produktivitas, dan kedisiplinan (Enembe et al., 2023; Hasbulloh et al., 2022). Namun demikian, efektivitasnya bergantung pada persepsi keadilan distribusi, relevansi indikator kinerja, dan adanya pengakuan atas kontribusi pegawai.

H1: Tambahan Penghasilan Pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

TPP dan Motivasi Kerja

Menurut teori motivasi dua faktor Herzberg, insentif finansial seperti TPP dikategorikan sebagai *hygiene factor*—komponen yang mencegah ketidakpuasan kerja, namun tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja kecuali didukung oleh *motivators* seperti pengakuan, prestasi, dan otonomi (Herzberg et al., 1959). Pegawai akan meningkat motivasinya ketika menerima insentif tambahan penghasilan pegawai, karena landasan setiap individu bekerja untuk memperoleh moneter sehingga pemberian insentif tambahan penghasilan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai (Firdaus & Oetarjo, 2023; Mujanah, 2019).

Pegawai cenderung bersemangat dalam melakukan pekerjaannya secara optimal apabila insentif yang diterimanya sesuai dengan standar kelayakan. Semakin besar jumlah insentif yang diterima pegawai, maka akan semakin termotivasi dalam bekerja yang akan

berdampak pada peningkatan kinerjanya (Adnan et al., 2024; Hasbulloh et al., 2022). Di sisi lain, insentif yang tidak dikaitkan dengan pencapaian kinerja atau keadilan justru berisiko mengikis motivasi intrinsik.

H2: Tambahan Penghasilan Pegawai berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ASN.

Motivasi Kerja dan Kinerja ASN

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang sangat menentukan dalam pencapaian kinerja individu. Motivasi kerja adalah dorongan, baik dari dalam maupun dari luar, yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu (Wisnarwatiningsih & Nugraheni, 2026). Motivasi dapat dibedakan menjadi dua dimensi utama: motivasi intrinsik (dorongan internal untuk berprestasi) dan motivasi ekstrinsik (dorongan yang berasal dari insentif eksternal) (Ryan & Deci, 2017). Dalam konteks birokrasi publik, motivasi menjadi penentu dalam menjalankan tugas secara optimal, khususnya dalam situasi kerja yang rutin dan teregulasi.

Penelitian Latham & Pinder (2005); Robbins & Judge (2019) mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung akan berkinerja lebih baik, yang dapat dilihat dari aspek kuantitas, kualitas, maupun tanggung jawab kerja. Studi dari Enembe et al. (2023) juga menguatkan bahwa motivasi kerja ASN berkorelasi signifikan dengan peningkatan produktivitas.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hubungan antara insentif finansial dan kinerja tidak selalu bersifat langsung. Candradewi & Dewi (2019; Triwulan et al. (2023) menemukan bahwa insentif tambahan penghasilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, insentif merupakan tambahan penghasilan di luar gaji atau upah yang telah ditetapkan. Artinya, TPP yang diterima ASN akan lebih efektif mendorong kinerja jika disertai dengan peningkatan motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Weibel et al. (2010) menekankan bahwa dalam sektor publik, keberhasilan insentif moneter dalam meningkatkan kinerja sangat tergantung pada bagaimana insentif tersebut memfasilitasi, dan bukan menggantikan motivasi intrinsik pegawai. Oleh karena itu, penting untuk menguji secara empiris mekanisme mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara TPP dan kinerja ASN.

H4: Motivasi kerja memediasi hubungan antara Tambahan Penghasilan Pegawai dan kinerja ASN.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-komparatif untuk menguji pengaruh TPP terhadap kinerja ASN, serta menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih untuk mengukur hubungan antar variabel secara objektif dan menguji model konseptual yang telah dikembangkan berdasarkan teori dan temuan empiris sebelumnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur sipil negara yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, yang berjumlah 203 pegawai. Dari jumlah tersebut, sampel yang digunakan terdiri dari 108 responden yang terdiri dari 91 PNS dan 17 PPPK. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportional stratified random sampling, untuk memastikan keterwakilan yang seimbang antara kelompok PNS dan PPPK. TPP diukur melalui persepsi pegawai terhadap besaran, keadilan, dan keterkaitan TPP dengan kinerja. Motivasi kerja, yang mencakup dimensi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, dan Kinerja ASN, yang mencakup kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Masing-masing variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi terbaru. SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel laten secara simultan, termasuk efek mediasi. Analisis meliputi: Outer model (pengujian validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas indikator); Inner model (pengujian hubungan struktural dan signifikansi koefisien jalur); Uji mediasi menggunakan pendekatan bootstrapping untuk menguji signifikansi indirect effect.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran

Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat, sedangkan pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi jawaban responden terhadap indikator-indikator yang merepresentasikan suatu konstruk. Evaluasi ini bertujuan untuk menguji konstruk reflektif guna memastikan bahwa hasil pengukuran yang diperoleh selaras dengan landasan teori yang digunakan. Proses pengukuran dilakukan melalui pengujian validitas konvergen dan validitas diskriminan untuk menilai tingkat ketepatan konstruk, serta melalui Cronbach's alpha dan composite reliability untuk menguji tingkat reliabilitasnya. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) turut dianalisis sebagai indikator dalam mengevaluasi validitas diskriminan pada setiap variabel laten yang diteliti.

Uji Validitas

Hasil pengujian validitas konstruk yang didasarkan pada nilai *outer loading* pengujian tahap pertama dapat disajikan pada Table 1.

Tabel 1. Nilai *outer loadings* Tahap Pertama

Variabel	Dimensi	Indikator Dintandai dengan simbol	Outer Loadings	Ket.
KINERJA ASN (Y)	Kuantitas pekerjaan	Y1	0.459	Tidak Valid
		Y2	0.838	Valid
	Kualitas pekerjaan	Y3	0.810	Valid
		Y4	0.822	Valid

TPP (X1)	Kemandirian	Y5	0.803	Valid
		Y6	0.818	Valid
	Inisiatif	Y7	0.801	Valid
		Y8	0.799	Valid
	Kerja Sama	Y9	0.765	Valid
		Y10	0.872	Valid
	Kinerja	X1	0.773	Valid
		X2	0.784	Valid
	Lama Kerja	X3	0.827	Valid
	Senioritas	X4	0.804	Valid
MOTIVASI KERJA (X2)	Kebutuhan	X5	0.790	Valid
		X6	0.835	Valid
	Keadilan dan kelayakan	X7	0.788	Valid
		X8	0.818	Valid
	Evaluasi Jabatan	X9	0.809	Valid
		X10	0.773	Valid
	Kebutuhan akan prestasi	Z1	0.647	Valid
		Z2	0.768	Valid
		Z3	0.729	Valid
	Kebutuhan akan afiliasi	Z4	0.637	Valid
		Z5	0.691	Valid
		Z6	0.846	Valid
	Kebutuhan akan kekuasaan	Z7	0.814	Valid
		Z8	0.834	Valid
		Z9	0.816	Valid

Sumber: Data primer diolah Tahun 2026

Nilai *outer loadings* yang disajikan pada Tabel 1. Menunjukkan bahwa validitas konvergen dalam penelitian ini dievaluasi untuk menilai kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur, dengan mengacu pada nilai *outer loading*. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila indikator-indikatornya menunjukkan korelasi yang tinggi, meskipun diukur dari instrumen yang berbeda (Abdillah & Hartono, 2015). Kriteria yang digunakan mensyaratkan *loading factor* bernilai positif dan melebihi 0,60 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian awal menunjukkan adanya indikator yang belum memenuhi batas tersebut sehingga dinyatakan tidak valid dan dikeluarkan dari model, di antaranya indikator Y1 dengan nilai sebesar 0,459. Setelah dilakukan estimasi ulang pada tahap kedua, seluruh indikator yang tersisa telah memenuhi nilai *outer loading* di atas 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dalam mengukur konstruk yang diteliti.

Selanjutnya, validitas diskriminan dianalisis untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang memadai dalam membedakan dirinya dari konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan nilai AVE, di mana suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50 . AVE mencerminkan rata-rata varians indikator yang mampu dijelaskan oleh konstruk laten melalui estimasi *standardized loading* dalam proses iteratif metode Partial Least Squares (Hair et al., 2019). Berdasarkan hasil analisis tahap kedua, seluruh konstruk

menunjukkan nilai AVE di atas 0,50 dan nilai *outer loading* di atas 0,60, sehingga model pengukuran dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan diskriminan serta memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan varians indikator, yaitu lebih dari 50% (Abdillah & Hartono, 2015).

Uji Reliabilitas

Untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk digunakan uji reliabilitas. Kriteria pengujian reliabilitas dinyatakan terpenuhi apabila nilai *composite reliability* melebihi 0,70 atau nilai Cronbach's alpha berada di atas 0,60, sebagaimana yang direkomendasikan dalam literatur metodologi penelitian (Ghozali & Latan, 2015; Hair et al. (2022)). Hasil pengujian reliabilitas dapat disajikan pada Tabel 2. berikut.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	AVE	Keterangan
Kinerja ASN (Y)	0.952	0.959	0.682	Valid dan Reliabel
TPP (X)	0.948	0.955	0.659	Valid dan Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0.923	0.937	0.653	Valid dan Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2025

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh dimensi memiliki nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* yang melampaui batas minimum 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga dapat dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam menjelaskan konstruk yang diteliti.

Selain itu, pengujian validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* atau melalui perbandingan nilai akar kuadrat AVE. Berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*, suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar AVE pada konstruk tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, sehingga menunjukkan bahwa konstruk mampu membedakan dirinya secara memadai dari konstruk lain yang diukur. Hal ini dapat dilihat pada table 3 berikut:

Tabel 3. Kriteria Fornell-Lacker

	Kinerja ASN	TPP	Motivasi Kerja
Kinerja ASN	0.815		
TPP	0.800	0.884	
Mitivasi Kerja	0.059	0.548	0.757

Sumber: Data diolah 2025

Hasil pengolahan model Partial Least Squares (PLS) yang mencakup seluruh variabel penelitian selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam pengujian hipotesis. Model tersebut tidak hanya merepresentasikan hubungan antar variabel, tetapi juga memberikan gambaran mengenai kelayakan secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam tahap ini dilakukan pengujian terhadap beberapa aspek penting, di antaranya goodness of fit serta model struktural yang digunakan dalam pengujian hipotesis.

Goodness of Fit (GoF) model digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel endogen mampu menjelaskan variasi yang berasal dari variabel eksogen. Penentuan nilai GoF dilakukan melalui perhitungan indeks GoF, yang didefinisikan sebagai rata-rata nilai R-Square (R^2) dari seluruh konstruk endogen. Nilai GoF mencerminkan tingkat kemampuan prediktif model secara menyeluruh, dengan rentang nilai antara 0 hingga 1. Jika semakin mendekati nilai 1, maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti, sehingga menunjukkan kualitas estimasi model struktural yang semakin kuat. *Q-Square* (Q^2) *predictive relevance* digunakan sebagai GoF *model* dalam analisis PLS. Q^2 *predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai pengamatan yang dihasilkan model dan estimasi parameternya (Ghozali, 2016). Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance* yang baik. Nilai Q^2 dihitung dengan formula:

$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2) \dots (1 - R_n^2)]$. Dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3, diperoleh nilai Q^2 *predictive relevance* dan nilai koefisien determinasi (R^2) yang di sajikan pada Tabel 4. berikut.

Tabel 4. Hasil Pengujian Goodness of Fit Model

Variabel	R^2
Kinerja ASN	0.800
Motivasi Kerja	0.300
$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)]$	
$Q^2 = 1 - [(1 - 0.800)(1 - 0.300)]$	
$Q^2 = 1 - [(0.300)(0.700)]$	
$Q^2 = 1 - 0.240 = 0.760$	

Sumber: Data primer diolah 2025

Berdasarkan hasil analisis, variabel TPP diketahui mampu memberikan kontribusi sebesar 30% dalam menjelaskan variasi pada variabel motivasi kerja. Sementara itu, sebesar 70% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak dianalisis dalam studi ini. Selanjutnya, nilai R-square pada variabel kinerja ASN sebesar 0,800 menunjukkan bahwa kombinasi variabel TPP dan motivasi kerja mampu menjelaskan 80% variasi dalam kinerja ASN. Adapun sisa sebesar 20% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Selain itu, nilai Q^2 kinerja ASN sebesar 0,760 mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 76% keragaman variabel kinerja ASN dapat dijelaskan oleh keseluruhan model, khususnya melalui kontribusi variabel TPP dan motivasi kerja, sedangkan 24% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Hasil perhitungan nilai $Q^2 = 0,76 > 0$ menegaskan bahwa model memiliki tingkat *predictive relevance* yang tinggi, sehingga layak digunakan sebagai dasar dalam pengujian hipotesis penelitian.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis ada/tidaknya pengaruh variabel TPP dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN baik secara langsung

dan tidak langsung. Apabila t -statistik $> 1,98$ dan p -value $< level\ of\ significant\ 0,05$ ($\alpha = 5\%$) maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengaruh	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Hasil
TPP -> Kinerja ASN	0.797	16.648	0.000	Diterima
TPP -> Motivasi kerja	0.548	6.862	0.000	Diterima
Motivasi kerja -> Kinerja ASN	0.159	2.800	0.005	Diterima

Sumber: Data primer diolah 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5. dapat dilihat bahwa:

- TPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.
- TPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh TPP terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja. Kriteria pengujian menyebutkan bahwa apabila p -value $< level\ of\ significant\ 0,05$ ($\alpha = 5\%$) maka dinyatakan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh tidak Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Koefisien jalur	t-stat	P-value	Hasil
TPP	Motivasi kerja	Kinerja ASN	0.087	2.502	0.012	Diterima

Sumber: Data primer diolah 2025

Pengaruh tidak langsung TPP terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja menghasilkan t -statistik sebesar 2.502 dengan p -value sebesar 0.012. Hal ini menunjukkan bahwa terbukti bahwa secara empiris terdapat pengaruh positif dan signifikan TPP terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja atau variabel motivasi kerja berperan sebagai pemediasi.

Pengujian Sifat Mediasi

Uji *Variance Accounted For* (VAF) mensyaratkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen harus signifikan. Menghitung VAF dengan rumus pengaruh tidak langsung dibagi pengaruh total, dimana pengaruh total adalah pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung. Apabila dikaitkan dengan hasil pengujian hipotesis yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja ASN, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan memediasi pengaruh TPP terhadap kinerja ASN secara parsial yaitu 9,8%. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Pengujian Mediasi

Eksogen	Mediasi	Endogen	Direct	Indirect	Total	VAF
TPP	Motivasi kerja	Kinerja ASN	0.797	0.087	0.884	0.098

Sumber: Data primer diolah 2025

Pengaruh TPP terhadap kinerja ASN

Pemberian TPP terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN. Hasil pengukuran terhadap persepsi responden menunjukkan bahwa rata-rata skor indikator TPP mencapai nilai 3,88, yang mencerminkan kontribusi kuat terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menegaskan bahwa insentif finansial seperti tunjangan kinerja berkontribusi terhadap perbaikan moral kerja (Fathoni et al., 2022) dan produktivitas ASN (Arie et al., 2021). Dari perspektif teori motivasi finansial, insentif semacam ini tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan, tetapi juga sebagai alat manajerial yang mampu mengarahkan perilaku kerja. Oleh karena itu, TPP memiliki potensi strategis dalam memperkuat sistem remunerasi berbasis kinerja di sektor publik, asalkan dikelola secara adil, transparan, dan terkait erat dengan pencapaian kinerja aktual.

Lebih lanjut, pengaruh TPP terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peran mediasi motivasi kerja dan moral pegawai. Beberapa penelitian melaporkan bahwa insentif finansial mampu meningkatkan semangat kerja dan komitmen ASN. Jalur mediasi ini memperkuat asumsi bahwa dampak TPP lebih kuat ketika diiringi dengan peningkatan faktor-faktor intrinsik pegawai, termasuk rasa tanggung jawab, disiplin, dan dedikasi. Namun, efektivitas TPP tidak bersifat universal. Studi yang dilakukan oleh (Sutrisno, 2017) menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan dari tunjangan terhadap kinerja, yang menandakan adanya peran variabel moderasi seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, dan beban kerja (Iryani, 2022). Oleh karena itu, adaptasi kebijakan terhadap konteks organisasi menjadi krusial agar insentif dapat berdampak optimal.

Secara keseluruhan, integrasi antara TPP, motivasi kerja, kultur organisasi, dan kedisiplinan terbukti menjadi fondasi kuat dalam menciptakan kinerja ASN yang unggul. Studi oleh Siswoyo et al. (2020) menyimpulkan bahwa kombinasi antara tunjangan, kultur organisasi, dan disiplin mampu menjelaskan hingga 99% variabilitas kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa TPP tidak berdiri sendiri sebagai variabel penentu, melainkan bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang menyeluruh. Implikasi kebijakan dari temuan ini adalah bahwa strategi pengelolaan TPP perlu dipadukan dengan pelatihan, pembinaan moral, serta pembentukan budaya kerja yang produktif. Dengan demikian, TPP sebaiknya diposisikan bukan semata sebagai instrumen finansial, tetapi sebagai bagian integral dari upaya pengembangan kapasitas dan profesionalisme ASN secara berkelanjutan.

Pengaruh TPP terhadap Motivasi kerja

Motivasi kerja ASN terbukti meningkat secara signifikan sebagai respon terhadap pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa TPP berperan sebagai stimulus eksternal yang mendorong penguatan motivasi intrinsik ASN, dengan kontribusi varians yang substantial (Saputra et al., 2022; Sembiring et al., 2025). Temuan ini didukung oleh Arie et al. (2021) yang

mengidentifikasi hubungan positif antara besaran tunjangan dengan semangat kerja pegawai daerah. Dalam kerangka teori dua faktor Herzberg, penghargaan finansial seperti TPP berperan sebagai *hygiene factor* yang mencegah ketidakpuasan dan secara tidak langsung menopang motivasi kerja. Oleh karena itu, pemberian TPP secara strategis dapat meningkatkan motivasi jangka panjang ASN, khususnya ketika kompensasi dikaitkan secara langsung dengan pencapaian kinerja dan kejelasan indikator evaluasi.

Namun, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh jumlah tunjangan, melainkan juga oleh transparansi dan keadilan dalam proses pemberiannya. Studi Siswoyo et al., (2020) dan Fathoni et al. (2022) menegaskan bahwa kepuasan pegawai atas kebijakan insentif sangat bergantung pada persepsi keadilan prosedural dan keterbukaan informasi. Ketika distribusi TPP dilakukan secara adil dan konsisten, kepercayaan pegawai terhadap sistem meningkat, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan motivasi kerja. Sebaliknya, ketidakjelasan dan ketimpangan dalam distribusi insentif dapat menurunkan moral, khususnya dalam lingkungan birokrasi yang kompetitif. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia di sektor publik perlu memperkuat prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan tunjangan, serta mengintegrasikan pembinaan moral sebagai faktor pelengkap.

Lebih jauh lagi, hasil sintesis berbagai studi menunjukkan bahwa pengaruh TPP terhadap motivasi kerja semakin kuat ketika didukung oleh lingkungan kerja yang positif dan sistem pendukung yang holistik. Temuan Siswoyo et al. (2020) menyatakan bahwa kombinasi antara tunjangan, kultur organisasi, dan disiplin kerja menjelaskan hingga 99% variabilitas dalam motivasi ASN. Hal ini diperkuat oleh Saputra et al. (2022) yang menunjukkan bahwa TPP menjadi lebih efektif bila diterapkan bersamaan dengan pelatihan dan pengembangan profesional pegawai. Meskipun demikian, efektivitas ini tetap bersifat kontekstual. Studi oleh Sutrisno (2017) menemukan bahwa dalam kondisi organisasi tertentu, TPP tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, yang menandakan pentingnya faktor moderasi seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, dan nilai-nilai kerja. Dengan demikian, TPP perlu dipandang sebagai bagian dari strategi manajemen SDM yang komprehensif, yang tidak hanya berorientasi pada insentif finansial tetapi juga pada pembentukan karakter dan budaya kerja yang produktif.

Pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja ASN

Motivasi kerja terbukti menjadi determinan penting dalam peningkatan kinerja ASN. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai koefisien yang substansial dan kontribusi varian yang tinggi (Saputra et al., 2022; Sembiring et al., 2025). Hal ini konsisten dengan studi Arie et al. (2021); Astrakusuma & Asyhari (2025) yang menegaskan bahwa kenaikan motivasi berprestasi berbanding lurus dengan peningkatan kinerja ASN di tingkat daerah. Dalam perspektif teoritis, pendekatan Herzberg dan Maslow menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis, seperti penghargaan, pengakuan, dan rasa pencapaian, mendorong peningkatan performa kerja. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM di

sektor publik perlu menempatkan peningkatan motivasi sebagai fondasi utama dalam pengelolaan kinerja pegawai.

Kinerja ASN akan meningkat secara optimal ketika motivasi didukung oleh keadilan organisasi dan kultur kerja yang positif. Fathoni et al. (2022) dan Iryani (2022) menekankan bahwa keadilan prosedural dan sistem penghargaan yang jelas meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Selain itu, Siswoyo et al. (2020) mengungkapkan bahwa kultur organisasi yang sehat dan kedisiplinan kerja memiliki peran penguatan terhadap motivasi yang berdampak langsung pada kinerja. Kepemimpinan yang suportif juga menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi pertumbuhan motivasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia publik perlu mengintegrasikan penguatan motivasi dengan penciptaan sistem organisasi yang adil, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan psikologis pegawai.

Lebih jauh, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh TPP terhadap kinerja ASN. Temuan dari Sembiring et al. (2025) dan Arie et al. (2021) menunjukkan bahwa pemberian TPP berdampak pada peningkatan motivasi, yang pada gilirannya mendorong kinerja pegawai. Ini menegaskan bahwa motivasi bukan hanya hasil akhir, tetapi juga merupakan jalur utama dalam mekanisme pengaruh kebijakan kompensasi. Namun, efektivitas motivasi sebagai pemicu kinerja tidak seragam di setiap konteks organisasi. Studi oleh Sutrisno (2017) menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara motivasi dan kinerja, yang mengindikasikan perlunya pendekatan kontekstual dan adaptif dalam implementasi kebijakan sumberdaya manusia. Secara keseluruhan, strategi penguatan motivasi kerja hanya akan efektif jika disertai dengan sistem nilai organisasi, kepemimpinan yang mendukung, serta program pengembangan moral dan profesionalisme yang berkelanjutan.

Pengaruh TPP terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja

Motivasi kerja memainkan peran penting sebagai variabel mediasi dalam menjembatani hubungan antara Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan kinerja ASN. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian tunjangan secara signifikan meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja pegawai (Saputra et al., 2022; Sembiring et al., 2025). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Siswoyo et al. (2020) yang menegaskan bahwa motivasi memperkuat efek insentif terhadap hasil kerja. Dengan demikian, motivasi bukan sekadar hasil dari kebijakan kompensasi, melainkan jalur penting yang menghubungkan kompensasi dengan produktivitas nyata. Strategi peningkatan kinerja yang hanya mengandalkan tunjangan finansial berisiko kurang efektif apabila tidak disertai pendekatan psikologis yang mengaktivasi semangat dan keterlibatan kerja pegawai.

Efektivitas motivasi sebagai jalur mediasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual, seperti transparansi, keadilan prosedural, dukungan manajerial, dan lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian Fathoni et al. (2022) dan Iryani (2022) menggarisbawahi bahwa distribusi TPP yang tidak adil dan tidak jelas justru menurunkan

semangat kerja pegawai. Sebaliknya, ketika proses pemberian tunjangan dilakukan secara transparan dan didukung oleh kepemimpinan yang suportif, motivasi internal pegawai meningkat secara signifikan (Arie et al., 2021; Sembiring et al., 2025). Faktor-faktor ini memperkuat keyakinan pegawai terhadap sistem dan menumbuhkan kepercayaan organisasi, yang penting bagi pembentukan motivasi kerja yang stabil. Oleh karena itu, sistem TPP yang dirancang dengan prinsip keadilan, keterbukaan, dan penguatan budaya organisasi akan menghasilkan efek mediasi yang lebih kuat dalam mendorong kinerja ASN.

Lebih jauh, efektivitas motivasi sebagai mediator juga dipengaruhi oleh tingkat kompetensi dan efikasi diri pegawai. Sembiring et al. (2025) serta Saputra et al. (2022) mencatat bahwa motivasi kerja paling optimal terjadi pada pegawai dengan latar belakang pendidikan tinggi dan kemampuan profesional yang baik. Hal ini didukung oleh perspektif *Social Cognitive Theory* dari Bandura, yang menekankan pentingnya efikasi diri dalam menginternalisasi motivasi sebagai penggerak kinerja. Artinya, ASN dengan kapasitas teknis dan adaptif yang baik lebih mampu merespons insentif secara produktif. Oleh karena itu, kebijakan insentif seperti TPP harus disinergikan dengan program pengembangan kapasitas pegawai, seperti pelatihan, sertifikasi, dan pendidikan berkelanjutan. Keseluruhan temuan ini mempertegas bahwa motivasi kerja adalah kunci transformatif dalam memastikan efektivitas kebijakan tunjangan terhadap kinerja, dan bahwa pendekatan integratif yang menysasar aspek finansial, psikologis, dan kompetensial pegawai adalah prasyarat mutlak dalam membangun ASN yang berkinerja tinggi.

SIMPULAN

Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa TPP memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi motivasi kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa TPP bukan hanya berfungsi sebagai instrumen kompensasi finansial, tetapi juga sebagai alat strategis peningkatan kinerja yang efektif ketika dikombinasikan dengan sistem motivasi dan lingkungan organisasi yang kondusif.

Motivasi kerja terbukti sebagai variabel mediasi yang krusial dalam menjembatani hubungan antara tunjangan dan kinerja ASN. Ketika pegawai merasa dihargai, diperlakukan adil, dan didukung dalam pengembangan profesional, motivasi mereka meningkat, yang kemudian memperkuat dedikasi, disiplin, dan produktivitas. Selain itu, efektivitas motivasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi individu, kepemimpinan yang suportif, serta kultur organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan insentif tidak hanya ditentukan oleh besaran TPP, tetapi oleh bagaimana sistem tersebut dikelola dan didukung oleh faktor organisasi lainnya.

Secara keseluruhan, TPP yang dirancang dan dilaksanakan dengan memperhatikan aspek psikologis, keadilan distribusi, transparansi prosedural, serta penguatan motivasi intrinsik akan menghasilkan dampak kinerja ASN yang lebih

signifikan dan berkelanjutan. Temuan ini mengonfirmasi pentingnya pendekatan sistemik dan integratif dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Pemimpin organisasi publik memiliki peran sentral dalam memastikan bahwa insentif dikelola secara adil dan berorientasi pada pengembangan kinerja, bukan sekadar formalitas administratif. Dengan membangun sinergi antara kebijakan kompensasi, motivasi pegawai, dan reformasi kelembagaan, pemerintah daerah dapat menciptakan sistem manajemen kinerja ASN yang lebih efektif, berkelanjutan, dan selaras dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternative Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit Andi.
- Adnan, Kambu, A. A., & Ikhwan, H. S. (2024). Pengaruh Insentif Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada Kantor Inspektoral Kabupaten Mappi Provinsi Papua Selatan). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(1), 23–34.
- Arie, Y., Febrianti, D., & Candra, A. (2021). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 133–146.
- Astrakusuma, A. R., & Asyhari. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Berprestasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komitmen Afektif pada Puskesmas Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 12(3), 1109–1121.
- Candradewi, I., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of compensation on employee performance towards motivation as mediation variable. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(5), 134–143. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n5.711>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Enembe, M., Noch, M. Y., Rasyid, A., & Kartim. (2023). Pengaruh Tunjangan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Badan Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Provinsi Papua. *Journal of Economics Review (JOER)*, 3(1), 36–44. <https://doi.org/10.55098/joer.3.1.36-44>
- Fathoni, A., Rizki, H., & Hidayat, D. (2022). Keadilan prosedural dalam kebijakan insentif dan pengaruhnya terhadap motivasi ASN. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 12(1), 45–58.
- Firdaus, V., & Oetarjo, M. (2023). *Buku Ajar Manajemen Kompensasi*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-039-7>
- Ghozali, I. (2016). *Konsep, Teknik dan aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*.

Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit UNDIP.
- Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. (2011). When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior. *Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 191–210. <https://doi.org/10.1257/jep.25.4.191>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasbulloh, Fauzi, A., & Mulyono, L. E. H. (2022). Pengaruh TPP dan Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dengan Motivasi sebagai variabel intervening. *JMM UNRAM - MASTER OF MANAGEMENT JOURNAL*, 11(4), 255–266. <https://doi.org/10.29303/jmm.v11i4.739>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Hezberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.-C. (1959). The Motivation to work. *Relations Industrielles*, 15(2), 275.
- Iryani, S. (2022). Peran keadilan organisasi dan beban kerja dalam meningkatkan motivasi pegawai ASN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 20(1), 88–102.
- Izmi, I. N., Hidayah, Z., & Octavia, A. (2025). Perceived Organizational Support sebagai pemediasi pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Bagi Paratur Sipil Negara (ASN) pada BKPSDMD Kabupaten Bungo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 12(3), 1072–1084.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Mujanah, S. (2019). *Manajemen Kompensasi*. CV. Putra Media Nusantara (PMN).
- Riana, I. G., Sari, R. M., & Putra, I. B. U. (2020). Mediasi Motivasi Kerja pada hubungan Kompensasi dengan Komitmen Organisasional. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 8(1), 67–78. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v8i1.113>
- Robbins, S. A., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness. In *Revue québécoise de psychologie* (Number 3). Guilford Press. <https://doi.org/10.7202/1041847ar>
- Sabuhari, R., & Kamis, R. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi , Karakteristik Kompetensi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Layanan Publik Pegawai pada Kantor P.T. Pos Indonesia (Persero) Di Kota Ternate. *Jurnal Manajemen Bisnis*

Indonesia, 6(1), 137–156.

- Saputra, Y., Wulandari, S., & Maulana, I. (2022). Analisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kompensasi sebagai faktor pendorong. *Jurnal Administrasi Negara*, 25(1), 77–90.
- Sembiring, M., Silvana, R., & Siregar, A. (2025). Peran motivasi dan pendidikan dalam hubungan antara insentif dan kinerja ASN. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 18(2), 151–156.
- Siswoyo, H., Siregar, R., & Simanjuntak, H. (2020). Pengaruh tunjangan kinerja, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap motivasi dan kinerja ASN di Kabupaten Yapen. *Jurnal Manajemen Pemerintahan Daerah*, 12(3), 201–220.
- Sutrisno, D. (2017). Analisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai Kecamatan Sukaraja. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 9(2), 101–115.
- Triwulan, C., Mulyono, S., Setia, K. A., & Astut, R. (2023). The Influence of Work Environment and Incentives on Employee Performance through Motivation. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(09). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i9-61>
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector-- Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup009>
- Wismarwatiningsih, C. B., & Nugraheni, K. S. (2026). Dinamika Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Aparatur Di Desa Mlilir. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 13(1), 151–161.