

---

# Peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja pegawai

**JBB**  
**14, 1**

Shania Ayanda Nur, Soni Harsono, Tjahjani Prawitowati\*  
Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

**149**

## **ABSTRACT**

*This study analyzes the role of organizational commitment as a mediator between compensation, motivation, and performance of PPNPN employees at the Pusdatin of the Ministry of ATR/BPN, with a sample of 48 employees using a saturated sampling technique. The role of PPNPN is important to study because it will be able to explain its contribution to the performance of government agencies because PPNPN performance is measured through plans and performance targets made by employees and must be achieved within a certain period of time or what is commonly referred to as Employee Performance Targets (SKP). Performance targets made at the beginning of the year will then be assessed at the end of the year and their compliance with the predetermined targets will be assessed. The analysis technique used is SEM-PLS with the WarpPLS 8.0 program, and data was collected through a Google Form questionnaire. The results of the study indicate that compensation does not have a significant effect on employee performance, while motivation and organizational commitment have a significant positive effect on performance. Organizational commitment also mediates the effect of compensation and motivation on employee performance. The implication of this study is the importance of programs to improve organizational commitment and PPNPN motivation in order to encourage employee performance.*

Received February 6, 2024  
Revised September 2, 2024  
Accepted October 30, 2024

**JEL Classification:**  
L20; L29

**DOI:**  
[10.14414/jbb.v14i1.4447](https://doi.org/10.14414/jbb.v14i1.4447)

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini menganalisis peran komitmen organisasi sebagai mediator antara kompensasi, motivasi, dan kinerja pegawai PPNPN di Pusdatin Kementerian ATR/BPN, dengan sampel 48 pegawai menggunakan teknik sampel jenuh. Peran PPNPN penting diteliti karena perannya akan dapat menjelaskan kontribusinya terhadap kinerja instansi pemerintah. Adapun kinerja PPNPN diukur melalui rencana dan target kinerja yang dibuat oleh pegawai dan harus dicapai dalam kurun waktu tertentu atau yang biasa disebut sebagai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Sasaran kinerja yang dibuat pada awal tahun kemudian akan dinilai pada akhir tahun dan dilihat kesesuaiannya dengan target yang telah ditentukan. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS dengan program WarpPLS 8.0, dan data dikumpulkan melalui kuesioner Google Form. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Komitmen organisasi juga memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini adalah pentingnya program untuk meningkatkan komitmen organisasi dan motivasi PPNPN guna mendorong kinerja pegawai.*

**Journal of**  
**Business and Banking**

ISSN 2088-7841

Volume 14 Number 1  
May 2024 - October 2024

pp. 149-167

## **Kata Kunci:**

*Employee performance, Compensation, Motivation, Organizational commitment.*



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## 1. PENDAHULUAN

Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yang dimiliki (Anggapradja & Wijaya, 2017). Dalam hal ini, manusia menjadi faktor strategis dalam semua kegiatan lembaga atau organisasi. Untuk itu, setiap usaha atau organisasi memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar dapat berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia ini sering disebut sebagai manajemen sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar. Dengan demikian, mereka dapat bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi (Bukit dkk., 2017). Dalam mengelola sumber daya manusia tentunya akan berbeda penerapannya untuk tiap-tiap instansi, misalnya manajemen pegawai pemerintahan.

Jenis pegawai yang ada di instansi pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Namun, pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) masih banyak ditemui pegawai yang berstatus Pegawai Tidak Tetap yang sering disebut sebagai Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN). Sama halnya dengan PNS, kinerja PPNPN juga diukur melalui rencana dan target kinerja yang dibuat oleh pegawai dan harus dicapai dalam kurun waktu tertentu atau yang biasa disebut sebagai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh pegawai dan yang harus dicapai setiap tahunnya. SKP yang dibuat pada awal tahun ini kemudian akan dinilai pada akhir tahun dan dilihat kesesuaiannya dengan target yang telah ditentukan. Pada akhir masa kontrak PPNPN, kinerja PPNPN akan dievaluasi dengan melihat berbagai aspek, salah satunya adalah SKP. Berdasarkan data yang diperoleh, rata-rata SKP PPNPN unit kerja Pusdatin selama tiga tahun terakhir seperti paparan pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1, kinerja PPNPN Pusdatin pada 2021 mengalami penurunan sebesar 0.90% dibandingkan pada 2020. Kemudian, pada 2022 kinerja PPNPN Pusdatin mengalami peningkatan kembali namun, peningkatan tersebut hanya sebesar 2.08% menjadi 1.18%. Ini terlihat belum ada peningkatan kinerja secara optimal. Kehadiran dan ketepatan waktu menjadi salah satu kriteria yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penurunan dan kenaikan kinerja PPNPN ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya faktor eksternal pandemi Covid-19 yang melanda pada tahun awal 2020 terjadi penurunan kinerja pegawai, sementara faktor internalnya adalah kedisiplinan masing-masing pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh, Gambar 1 adalah data kehadiran dan ketepatan waktu PPNPN Pusdatin selama 6 bulan terakhir periode Januari sampai dengan Juni 2023.

**Tabel 1**  
**SKP PPNPN Pusdatin**

**JBB**  
**14, 1**

No	Tahun	Rata-rata SKP	Jumlah PPNPN	Kenaikan/Penurunan SKP
	2020	86.65	45	-
	2021	85.87	53	-0.90%
	2022	86.88	51	1.18%

Sumber: Internal PPNPN, 2023

**151**



**Gambar 1**  
**Jumlah Pegawai Terlambat lebih dari 5 kali**

Sumber: Internal (PPNPN), 2023

Berdasarkan Gambar 1, persentase keterlambatan PPNPN Pusdatin cukup tinggi, terutama pada Januari, yaitu sebesar 37,50%. Dari fenomena tersebut, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya adalah kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijabarkan, peneliti tertarik pada penelitian berjudul Peran Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi Hubungan Antara Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja Pegawai. Penelitian sejenis telah dilakukan tetapi untuk di instansi pemerintah satuan kerja pusat masih belum banyak dilakukan. Sebagian besar penelitian dilakukan pada instansi pemerintah kantor perwakilan atau swasta. Adanya perbedaan dan pengembangan dari penelitian terdahulu mengenai peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara kompensasi, motivasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai, membuka peluang untuk dilakukan pengujian di tempat penelitian berbeda. Riset terdahulu telah dilakukan untuk menguji hubungan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komitmen organisasi pada perusahaan swasta. Penelitian di perusahaan swasta menjadi rujukan dan dorongan peneliti saat ini untuk menguji peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara kompensasi, motivasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai pada instansi pemerintah Pusdatin Kementerian ATR/BPN.

## **2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Butarbutar & Nawangsari, 2022). Sementara menurut Kuhl dkk. (2020), prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai sejauh mana kontribusi pegawai pada efektivitas organisasi, yang mana hal tersebut bergantung pada peran kerja individu yang dimiliki. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan pencapaian pegawai terhadap tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan dan hal ini dapat menjadi tolak ukur seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Kinerja pegawai memiliki beberapa indikator yaitu 1) Kualitas pekerjaan, yaitu seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan; 2) Kuantitas pekerjaan, yaitu tentang seberapa lama/ seberapa banyak seorang pegawai bekerja dalam durasi waktu kerja; 3) Tanggungjawab, yaitu kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan; 4) Kerjasama, yaitu tentang kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dan bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan; 5) Inisiatif, yaitu tentang kemampuan pegawai dalam memberikan ide atau menggunakan sumber daya yang ada dalam perusahaan (Frastika & Franksiska, 2021).

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh pegawai dalam bentuk uang, barang langsung, dan barang tidak langsung atas kontribusi pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah dilakukan (Sari & Dewi, 2020). Biasanya, kompensasi akan diberikan berdasarkan hasil kinerja seorang pegawai (Kadir dkk., 2019) dan merupakan sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa uang dan/ atau berupa bentuk lainnya yang diberikan berdasarkan hasil kerja pegawai tersebut. Merujuk pada Arif dkk. (2019), indikator dari kompensasi terdiri atas (1) Tingkat gaji, yaitu terkait tingkat kompensasi yang dapat diterima oleh pegawai; (2) Struktur pembayaran, yaitu merupakan bentuk atau struktur dari kompensasi yang dibayarkan oleh organisasi dan diterima oleh pegawai; (3) Penentuan pembayaran, merupakan kebijakan atau ketentuan dari pembayaran kompensasi oleh organisasi; (4) Metode pembayaran, yaitu tentang metode pembayaran kompensasi yang dilakukan oleh organisasi; (5) Kontrol pembayaran, yaitu tentang pengendalian pengukuran pembayaran yang dilakukan oleh organisasi. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadir dkk. (2019) pengukuran yang digunakan untuk kompensasi adalah (1) Remunerasi dan (2) Tunjangan. Remunerasi merupakan pembayaran atau imbalan yang didapat oleh individu untuk pekerjaan yang telah dilakukan, dalam ini gaji dan upah termasuk dalam remunerasi (Kadir dkk., 2019). Sementara tunjangan merupakan manfaat finansial selain gaji yang ditawarkan kepada pegawai untuk tujuan tertentu, biasanya yang termasuk sebagai tunjangan pegawai adalah tunjangan pensiun, gaji sakit, pertanggungans asuransi, mobil perusahaan, dan lain sebagainya (Kadir dkk., 2019).

### **Motivasi**

Pegawai dalam bekerja memerlukan adanya motivasi yang merupakan dorongan untuk bekerja, bisa karena kebutuhan keluarga yang harus dipenuhi. Selain itu, ada juga dorongan untuk dihargai dan mendapatkan penghargaan dari perusahaan (Masram dkk., 2022). Menurut Masram dkk. (2022) motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu. Motivasi diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang dan merupakan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan konsistensi seseorang dalam sebuah usaha untuk mencapai sebuah tujuan (Robbins & Judge, 2022). Berdasarkan uraian di atas, motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong seseorang dalam melakukan atau mengambil tindakan tertentu. Merujuk pada Robbins & Judge (2022:249) terdapat tiga elemen kunci dalam motivasi, yaitu (1) intensitas, (2) arah, dan (3) ketekunan. Intensitas menggambarkan seberapa keras seseorang mencoba. Namun, intensitas yang tinggi tidak serta merta mengarah pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan, kecuali upaya tersebut disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Ketekunan mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha tersebut. Motivasi memang ditujukan untuk memberikan dorongan kepada pegawai, sehingga dapat memberikan atau meningkatkan kinerja pegawai (Hidayah & Tobing, 2018). Kuswati (2020) dalam penelitiannya menyebutkan indikator motivasi terdiri atas: (1) prinsip partisipasi, (2) prinsip komunikasi, (3) prinsip pengakuan, (4) prinsip wewenang yang didelegasikan, dan (5) prinsip timbal balik. Adapun indikator-indikator untuk mengukur motivasi menurut Frastika & Franksiska (2021) adalah motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal adalah kekuatan atau keinginan dari dalam diri yang mendorong dalam pencapaian tujuan, sedangkan motivasi eksternal merupakan kekuatan atau keinginan dari luar/sekitar yang mendorong dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah sebuah sikap atau perilaku seseorang dalam bentuk kelayakan atau rasa percaya kepada organisasi, visi, misi, nilai, maupun tujuan dari organisasi tersebut (Hidayah & Tobing, 2018). Sementara menurut Sari & Dewi (2020) komitmen organisasi mencerminkan adanya sikap positif dari pegawai atas apa yang diberikan oleh suatu perusahaan. Komitmen organisasi juga bisa meliputi keinginan dan kemauan dua pihak (organisasi dan pegawai/anggota) untuk berperilaku sesuai dengan sistem nilai organisasi yang bermanfaat bagi perkembangan dan kesejahteraan kedua belah pihak dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Masram dkk., 2022). Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sikap yang ditunjukkan pegawai dalam bentuk rasa loyal dan percaya kepada organisasi. Dalam penelitian Hidayah & Tobing (2018) juga penelitian oleh Ariyani & Sugiyanto (2020) komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif: (1) Komitmen afektif adalah keinginan dari seorang pegawai untuk tetap bekerja pada organisasi karena adanya perasaan terikat (emosional); (2) Komitmen berkelanjutan merupakan kebutuhan dari pegawai untuk tetap bekerja pada organisasi; (3)

Komitmen normatif adalah keinginan dari pegawai untuk tetap bekerja pada organisasi karena alasan moral atau etis.

#### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Ketika pegawai mendapatkan kompensasi yang tinggi, mereka dapat meningkatkan kinerjanya (Sari & Dewi, 2020). Hasil penelitian Sari & Dewi (2020) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Makin tinggi kompensasi yang diberikan, makin tinggi pula kinerja pegawai secara langsung. Hal ini juga didukung melalui penelitian dari Masram dkk. (2022) serta selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Arif dkk. (2019) dan Kurwiany & Dhirgantara (2022) bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

H1: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai

#### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Perusahaan perlu untuk memperhatikan bagaimana cara menjaga dan mengelola motivasi pegawai dalam bekerja agar fokus pada tujuan perusahaan. Motivasi merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja pegawai. Besar kecilnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai tergantung dari seberapa besar motivasi yang diberikan (Butarbutar & Nawangsari, 2022). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, mereka akan memiliki produktivitas organisasi yang tinggi pula.

Motivasi merupakan sebuah elemen penting yang harus dimiliki oleh pegawai sebagai pendorong pada diri pegawai itu sendiri agar dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitar untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Hidayah & Tobing, 2018). Motivasi yang tinggi akan sangat mempengaruhi penyelesaian tugas dari pegawai tersebut. Menurut Hidayah & Tobing (2018) penggabungan motivasi pegawai yang tinggi dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki dapat meningkatkan kompetensi pegawai dan nantinya akan terlihat pada kinerja mereka yang tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Butarbutar & Nawangsari (2022) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Makin tinggi motivasi seorang pegawai, makin bersemangat memberikan berbagai macam upaya dalam melakukan pekerjaannya sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Butarbutar & Nawangsari (2022) selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayah & Tobing (2018) dan Kuswati (2020). Oleh karena itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nurfauziah dkk. (2021) komitmen organisasi adalah suatu kondisi di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta bermaksud untuk mempertahankan keanggotaan organisasi tersebut. Komitmen organisasi bukan hanya keanggotaan formal, tetapi juga karena mencakup sikap menyukai organisasi dan kemauan untuk berbisnis. Seorang pegawai yang berkomitmen akan berusaha memberikan upaya terbaik yang dimiliki dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

---

Pegawai akan memiliki rasa komitmen terhadap organisasi ketika pegawai tersebut merasa dibutuhkan oleh perusahaan dan terlibat dalam organisasi yang nantinya dapat menimbulkan perasaan kepemilikan akan organisasi. Pegawai yang memiliki rasa komitmen terhadap organisasinya tinggi, akan memberikan upaya yang maksimum di dalam pekerjaannya (Hidayah & Tobing, 2018). Hasil penelitian Sari & Dewi (2020) bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai hal ini juga selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Masram dkk. (2022). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai

#### **Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan kondisi di mana pegawai berniat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Nurfauziah dkk., 2021) karena adanya berbagai faktor penyebab, di antaranya adalah karena pengaruh kompensasi. Kompensasi yang sesuai akan berdampak kepada komitmen organisasi pegawai. Hal tersebut juga ditunjukkan dalam penelitian Sari & Dewi (2020) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, pendapat berbeda dikemukakan oleh Nurfauziah dkk. (2021) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hipotesis penelitian keempat ini merujuk pada hasil penelitian dari Sari & Dewi (2020) dan Nurfauziah (2021) sebagai berikut :

H4: Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

#### **Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi**

Dalam penelitian Sari & Dewi (2020), disebutkan bahwa dengan adanya dorongan/keinginan untuk mengambil tindakan/melakukan suatu usaha yang ingin dilakukan oleh seorang pegawai. Dengan demikian dia akan memberikan dampak terhadap peningkatan komitmen organisasi, sehingga hubungan antara motivasi terhadap komitmen organisasi adalah berpengaruh signifikan positif. Motivasi kerja timbul karena adanya kebutuhan dan motivasi mendorong munculnya tindakan guna memenuhi kebutuhan tersebut. Apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka komitmen dalam melaksanakan pekerjaannya akan meningkat (Frastika & Franksiska, 2021). Dorongan/motivasi yang kuat dapat memperkuat komitmen organisasi pegawai, karena seseorang yang tidak memiliki motivasi hanya akan memberikan usaha yang minimum, sehingga komitmen terhadap organisasinya juga lemah. Oleh karena itu, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H5: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Kajian variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini sebagai variabel mediasi dapat memberikan pengaruh yang berbeda terhadap hubungan

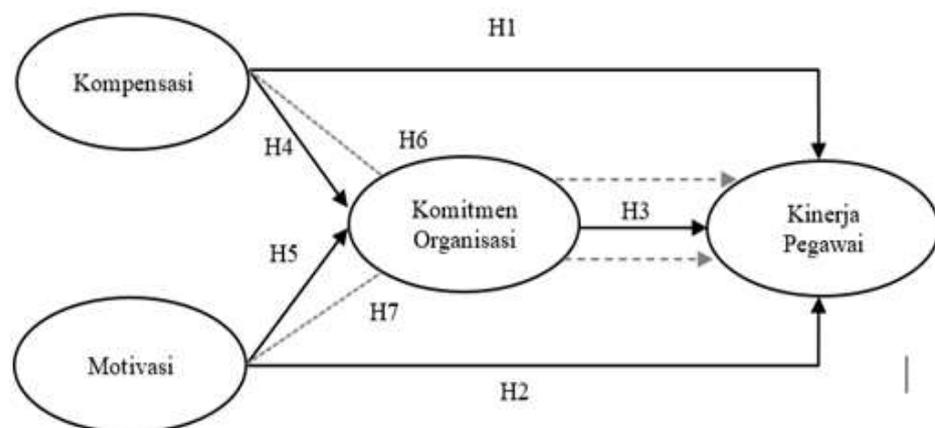
langsung antara kompensasi terhadap kinerja pegawai (Sari & Dewi, 2020). Dalam penelitian Sari & Dewi (2020), mediasi komitmen organisasi berpengaruh secara parsial pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, kompensasi dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasi. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai karena jika ada komitmen organisasi pada pegawai maka akan mendorong pegawai untuk memenuhi standar kinerja dan perusahaan dapat memberikan kompensasi yang baik pada pegawai. Namun, hal ini sedikit berbeda dengan penelitian yang ditunjukkan oleh Nurfauziah dkk. (2021) yang menyimpulkan menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada penelitian dari Sari & Dewi (2020), maka hipotesis penelitian keenam dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6: Komitmen organisasi secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

**Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Penambahan variabel komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dapat memberikan pengaruh yang berbeda terhadap hubungan langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai (Sari & Dewi, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Sari & Dewi, (2020) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berperan sebagai mediasi parsial antara motivasi dan kinerja, artinya motivasi dapat mempengaruhi kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian dari Frastika & Franksiska (2021) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi motivasi terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada hasil penelitian dari Sari & Dewi (2020), maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah:

H7: Komitmen organisasi secara signifikan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2**  
**Rerangka Konseptual**

Sumber: Hidayah & Tobing, (2018), Kadir dkk. (2019), Arif dkk. (2019), Kuhal dkk. (2020), Sari & Dewi, (2020), Kuswati (2020), Frastika & Franksiska (2021), Nurfauziah dkk. (2021), Masram dkk. (2022), Kurwiany & Dhingantara, (2022).

3. METODE PENELITIAN

**Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Penelitian ini dilaksanakan pada Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri yang berlokasi di Pusat Data dan Informasi Pertanahan, Tata Ruang dan Lahan Pertanian Pangan Berkelanjutan (Pusdatin) Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN). Sampel yang digunakan berjumlah 48 orang pegawai dengan menggunakan *Non-Probability Sampling*, yaitu teknik sampel jenuh dengan batas peluang kesalahan yang ditoleransi (*p-value*) sebesar 0,05. Kriteria dalam penelitian ini adalah pegawai PPNP di unit kerja Pusdatin Kementerian ATR/BPN. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan data primer yang bersifat kuantitatif. Data didapatkan melalui survei dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden melalui media elektronik (*google form*) secara langsung melalui grup PPNP Pusdatin Kementerian ATR/BPN untuk menjaga kualitas data yang diperoleh. Dalam penelitian ini juga digunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau suatu kelompok (Sugiyono, 2019). Skala Likert ini terdiri dari 5 skor skala, yaitu Sangat Tinggi (skor 5), Tinggi (skor 4), Cukup (skor 3), Rendah (skor 2), Sangat Rendah (skor 1) yang kemudian dihitung nilai intervalnya dan menghasilkan nilai interval 0,8. Data yang diperoleh kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan program WarpPLS 8.0. Uji yang dilakukan dengan menggunakan WarpPLS 8.0 adalah uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji model, dan uji hipotesis. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini seperti yang dijelaskan pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Profil Responden Penelitian**

Identitas Responden	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	29	60
	Perempuan	19	40
Usia	>20 th s/d 25 th	1	2
	>25 th s/d 30 th	20	42
	>30 th s/d 35 th	16	33
	>35 th s/d 40 th	6	13
	>40 tahun	5	10
Masa Kerja	> 1 s/d 3 tahun	8	17
	> 3 s/d 6 tahun	17	35
	> 6 s/d 9 tahun	12	25
	>9 s/d 12 tahun	10	21
	>12 tahun	1	2
Pendidikan	SLTA	3	6
	D1/D2/D3	9	19
	D4/S1	32	67
	Pascasarjana	4	8

Sumber: Data Diolah, 2023

Profil responden pada Tabel 2 menunjukkan bahwa Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri yang mendominasi pada Pusdatin Kementerian ATR/BPN adalah pegawai dengan jenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 60 persen atau 29 orang, berdasarkan usia didominasi oleh responden yang berusia >25 s.d. 30 tahun yaitu sebesar 42 persen, Berdasarkan masa kerja, sebagian besar telah bekerja selama > 3 tahun s.d. 6 tahun yaitu sebesar 35 persen atau sejumlah 17 pegawai. Proporsi karakteristik pendidikan responden paling banyak adalah sarjana sebesar 67 persen dan yang paling sedikit adalah pendidikan SMA yaitu hanya sebesar 6 persen. Berdasarkan profil tersebut nampak bahwa responden penelitian sebagian besar merupakan pegawai pada usia produktif dan telah memiliki pendidikan dan pengalaman yang memadai untuk memberikan respon pada penelitian ini.

**4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kuantitatif, sehingga teknis analisis yang digunakan adalah teknik analisis data statistik. Teknik analisis data statistik terbagi menjadi dua, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Penggunaan analisis deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang telah terkumpul dari hasil jawaban responden atas variabel-variabel yang ada di dalam kuesioner. Analisis deskriptif dari penelitian ini menggambarkan bagaimana tanggapan dari responden terkait dengan variabel motivasi, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) yang dibantu oleh program WarpPLS 8.0. PLS merupakan metode analisis yang dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS juga tidak memerlukan syarat bahwa data harus berdistribusi normal dan dapat menghindari nilai varian yang negatif.

**Pengujian Outer Model**

Pengujian *outer model* bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan instrumen yang valid dan reliabel. Tabel 3 dan Tabel 4 menjelaskan analisis *outer model* tentang hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

**Tabel 3**  
**Analisis Outer Model**

Variabel	Nilai AVE	Sq. rts of AVEs	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kompensasi	0,618	0,786	0,928	0,910
Motivasi	0,628	0,793	0,894	0,850
Komitmen Organisasi	0,542	0,736	0,913	0,892
Kinerja Pegawai	0,578	0,760	0,924	0,907

Sumber: Data Diolah, 2023

**Tabel 4**  
**Analisis *Loading Factors***

**JBB**  
**14, 1**

Variabel	Indikator	No. Kode	<i>Loading Factors</i>	
Kompensasi	Level Gaji	KOM1	0,790	
		KOM2	0,855	
	Struktur Pembayaran	KOM3	0,838	
		KOM5	0,835	
	Penetapan Pembayaran	KOM6	0,778	
		KOM7	0,615	
	Metode Pembayaran	KOM9	0,785	
		KOM10	0,767	
	Motivasi	Motivasi internal	MOT1	0,829
			MOT2	0,791
MOT4			0,695	
MOT5			0,872	
MOT6			0,765	
Motivasi Eksternal		KOR1	0,733	
		KOR2	0,614	
		KOR3	0,718	
		KOR4	0,598	
		KOR8	0,849	
Komitmen Organisasi	Komitmen Berkelanjutan	KOR9	0,722	
		KOR10	0,729	
		KOR11	0,800	
	Komitmen Nominatif	KOR12	0,821	
		Kualitas hasil kerja	KIN1	0,766
			KIN2	0,797
Kinerja Pegawai	Kuantitas hasil kerja	KIN3	0,849	
		KIN4	0,804	
	Tanggungjawab	KIN5	0,632	
		KIN7	0,743	
	Kerjasama	KIN8	0,841	
		KIN9	0,723	
	Inisiatif	KIN10	0,659	

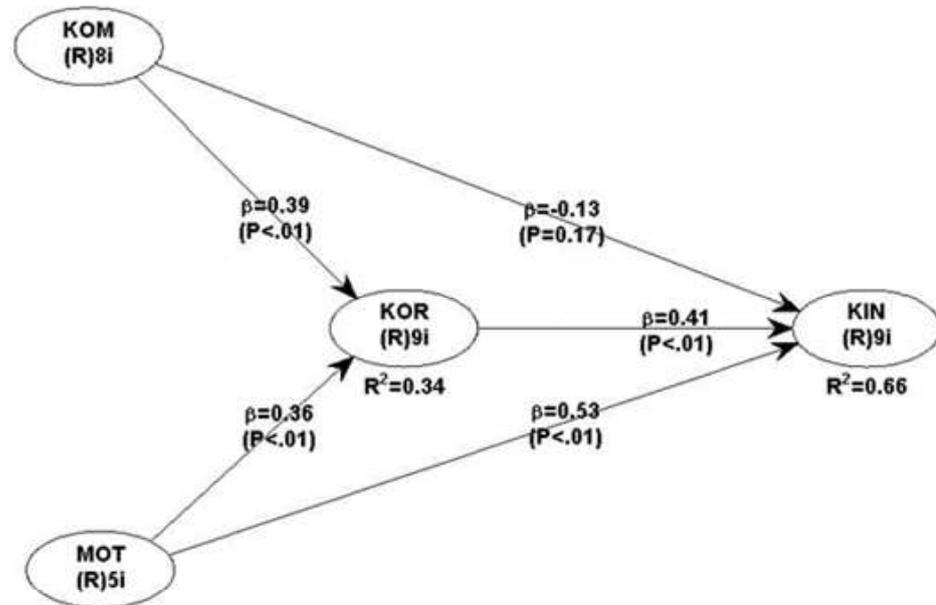
Sumber: Data Diolah, 2023

Interpretasi dari hasil uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *loading factor*. Sebuah instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai *loading factor* instrumen tersebut lebih dari 0,6 ( $>0,6$ ), dan uji validitas yang dilakukan menunjukkan bahwa hasil *loading factor* dari masing-masing variabel yang nilainya lebih dari 0,6 dapat dinyatakan valid, sementara variabel yang nilai *loading factor*-nya kurang dari 0,6 dinyatakan tidak valid. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai tingkat keandalan Cronbach's Alpha minimum adalah  $> 0,70$ . Uji reliabilitas yang dilakukan

menunjukkan bahwa hasil Cronbach's Alpha dari masing-masing variabel nilainya lebih dari 0,7 dan dapat dinyatakan reliabel. Pada Tabel 3 dan Tabel 4 menunjukkan item dengan hasil uji yang valid dan reliabel. Untuk item yang tidak valid dan tidak reliabel tidak tercantum dalam Tabel 3 dan Tabel 4 dan tidak diikuti dalam analisis selanjutnya.

**Pengujian Inner Model**

Pengujian *inner model* dilakukan untuk dapat menjelaskan analisis uji hipotesis penelitian. Hasil uji *inner model* seperti yang nampak pada Gambar 4 dan Tabel 5.



**Gambar 4**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Sumber: Data Diolah, 2023

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Keterangan	Nilai Koefisien	P-value	Hasil Pengujian
H1	KOM→KIN	0,13	0,17	Ditolak
H2	MOT→KIN	0,53	<,01	Diterima
H3	KOR→KIN	0,41	<,01	Diterima
H4	KOM→KOR	0,39	<,01	Diterima
H5	MOT→KOR	0,36	<,01	Diterima
H6	KOM→KOR→KIN	0,41	<,01	Diterima
H7	MOT→KOR→KIN	0,41	<,01	Diterima

Sumber: Data Diolah, 2023

**R-Squared (R<sup>2</sup>)**

Berdasarkan hasil Gambar 4 dan Tabel 6, hasil estimasi model menunjukkan bahwa nilai R-Squared pada variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0.66. Hal ini menunjukkan bahwa 66 persen variasi yang terjadi pada variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel kompensasi dan motivasi. Sementara, sisanya 34 persen dapat dipengaruhi oleh variabel lain di luar estimasi penulis.

**Pengujian Hipotesis 1**

Hasil hipotesis pertama (H1) pada variabel Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai Koefisien  $\beta$  dan P-Value secara berturut-turut sebesar 0.13 dan 0.17. Hal tersebut menunjukkan bahwa H1 ditolak atau Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, artinya bahwa kompensasi yang diterima oleh PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Rata-rata dari tanggapan responden menunjukkan nilai sebesar 2,98 yang menunjukkan kesimpulan bahwa kompensasi cukup. Rata-rata PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN menganggap kompensasi yang diterima hanya masuk pada kategori cukup, keadaan ini dapat mempengaruhi kinerja PPNPN. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Arif dkk. (2019) yang juga menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**Pengujian Hipotesis 2**

Hasil hipotesis kedua (H2) pada variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai Koefisien  $\beta$  0,53 dan P-Value lebih kecil dari 0,01. Hal tersebut menunjukkan bahwa H2 diterima atau Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN, maka semakin tinggi kinerja PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayah & Tobing (2018), Sari & Dewi (2020), Kuswati (2020), Frastika & Franksiska (2021), Masram dkk. (2022) menyimpulkan bahwa pegawai yang termotivasi biasanya memiliki dorongan untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik juga.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Butarbutar & Nawangsari (2022) yang juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Rata-rata dari tanggapan responden menunjukkan nilai sebesar 4,06 yang menunjukkan kesimpulan bahwa motivasi tinggi. Nilai indikator paling rendah ada pada indikator MOT4 dan MOT2 dengan pernyataan “saya merasa senang bekerja” dan “saya menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target”. Bekerja dengan perasaan yang senang dapat membuat pegawai menjadi lebih bersemangat dan termotivasi dalam pekerjaannya sehingga dapat

**Tabel 6**  
**R-Squared (R<sup>2</sup>)**

	KOM	MOT	KOR	KIN
R-Squared			0,338	0,660
Adj. R-Sq			0,308	0,637

Sumber: Data Diolah, 2023

menunjukkan kinerja yang baik. Untuk dapat meningkatkan kinerja PPNPN, Pusdatin Kementerian ATR/BPN dapat menciptakan suasana kerja dan lingkungan kerja yang baik sehingga PPNPN akan menjadi lebih nyaman dan dapat bekerja dengan perasaan senang. Pusdatin Kementerian ATR/BPN dalam pemberian tugas/pekerjaannya dapat memberikan target yang jelas kepada PPNPN. Penetapan target pekerjaan yang jelas dapat membuat PPNPN menjadi terfokus dan lebih terarah dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat memotivasi PPNPN dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik.

### **Pengujian Hipotesis 3**

Hasil hipotesis ketiga (H3) pada variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai Koefisien  $\beta$  sebesar 0,41 dan P-Value  $< 0,01$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa H3 diterima atau Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai. Makin tinggi rasa komitmen organisasi yang dimiliki PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN, maka makin tinggi pula kinerja dari PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN. PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN memiliki rasa komitmen terhadap instansi sehingga dalam pekerjaannya memberikan usaha/upaya terbaik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Rata-rata dari tanggapan responden menunjukkan nilai sebesar 3,47 yang menunjukkan kesimpulan bahwa komitmen organisasi pegawai tinggi. Nilai indikator paling rendah ada pada pernyataan KOR9, "saya merasa bersalah jika harus meninggalkan instansi", yang termasuk dalam indikator komitmen normatif dengan keterangan rata-rata cukup. Komitmen normatif merupakan nilai yang timbul dalam diri pegawai merasakan ada komitmen atau kewajiban untuk tetap bertahan di instansi. PPNPN saat ini status kepegawaiannya adalah masih sebagai pegawai kontrak, sehingga rasa kewajiban untuk bertahan di instansi masih lemah. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuhal dkk. (2020), Sari & Dewi (2020), Masram dkk. (2022) yang juga menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengujian Hipotesis 4**

Hasil hipotesis keempat (H4) pada variabel Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi menunjukkan nilai Koefisien  $\beta$  sebesar 0,39 dan P-Value  $< 0,01$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa H4 diterima atau Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi. Makin tinggi kompensasi yang diterima oleh PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN, makin tinggi pula komitmen organisasi PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN. Berdasarkan tanggapan responden, rata-rata nilai KOM1 merupakan yang paling rendah diantara lainnya dengan keterangan cukup dengan pernyataan "saya merasa cukup dengan level gaji saat ini". Pemberian kompensasi yang lebih baik dapat meningkatkan kepuasan dari PPNPN, sehingga dapat memperkuat komitmen PPNPN terhadap Pusdatin Kementerian ATR/BPN. Walaupun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurfauziah dkk. (2021), hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari & Dewi (2020) yang juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

---

### Pengujian Hipotesis 5

Hasil hipotesis kelima (H5) pada variabel Motivasi terhadap Komitmen Organisasi menunjukkan nilai Koefisien  $\beta$  sebesar 0,36 dan *P-Value* < 0,01. Hal tersebut menunjukkan bahwa H5 diterima atau Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi. Makin tinggi motivasi yang dimiliki oleh PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN, makin tinggi pula komitmen organisasi PPNPN Pusdatin Kementerian ATR/BPN. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari & Dewi (2020) yang juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Rata-rata dari tanggapan responden menunjukkan nilai sebesar 4,06 yang menunjukkan kesimpulan bahwa motivasi tinggi. Nilai indikator paling rendah ada pada indikator MOT4, saya merasa senang bekerja, dengan nilai sebesar 3,88. Ketika PPNPN merasa senang atas pekerjaannya, hal itu dapat memberikan motivasi kepada PPNPN dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan komitmen PPNPN terhadap instansi untuk menyelesaikan pekerjaannya yang diberikan. Untuk menumbuhkan atau mempertahankan perasaan senang PPNPN dalam bekerja, Pusdatin Kementerian ATR/BPN dapat memberikan dukungan melalui lingkungan dan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan. Pemberian pekerjaan dengan target yang jelas juga dapat memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dapat menumbuhkan komitmen PPNPN untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

### Pengujian Hipotesis 6

Hasil hipotesis keenam (H6) pada variabel komitmen organisasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai *P-Value* < 0,01. Hal tersebut menunjukkan bahwa H6 diterima atau komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kompensasi dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sari & Dewi (2020). Pemberian kompensasi yang tinggi saja belum tentu cukup untuk dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Instansi perlu membangun kepercayaan pegawai terhadap instansi, salah satunya dengan memenuhi kebutuhan karyawan, misalnya pemberian kompensasi dan benefit lainnya kepada pegawai. Ketika PPNPN merasakan perhatian dari Pusdatin Kementerian ATR/BPN, merasakan kebutuhan dipenuhi oleh instansi, maka dalam diri pegawai akan muncul rasa komit dan percaya terhadap instansi. Pegawai yang komit terhadap suatu instansi akan memberikan upaya terbaik dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, sehingga dapat menunjukkan kinerja yang terbaik pula.

### Pengujian Hipotesis 7

Hasil hipotesis ketujuh (H7) pada variabel komitmen organisasi memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai *P-Value* < 0,01. Hal tersebut menunjukkan bahwa H7 diterima atau komitmen organisasi dapat memediasi secara parsial pengaruh antara motivasi dengan kinerja pegawai. Motivasi pegawai dapat berasal dari internal maupun eksternal. Pusdatin ATR/BPN dapat memberikan dorongan yang dapat memotivasi PPNPN atau meningkatkan motivasi PPNPN. PPNPN yang termotivasi akan dapat mengumpulkan niat dan berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketika PPNPN

memiliki komitmen organisasi tinggi, dalam melaksanakan tugasnya akan memberikan upaya terbaik dan maksimal. Oleh karena itu, output pekerjaan yang dihasilkan dapat maksimal dan menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini berarti motivasi dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sari & Dewi (2020).

### **5. SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kompensasi dan motivasi juga berpengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, kompensasi tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Temuan lain dari penelitian ini mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat berperan sebagai mediator dalam pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasi, terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, Pusdatin Kementerian ATR/BPN perlu menciptakan suasana kerja yang kondusif, di mana PPNPN dapat merasa nyaman dan bekerja dengan penuh rasa senang. Salah satu langkah yang bisa diambil adalah dengan memberikan target pekerjaan yang jelas kepada PPNPN. Penetapan target yang terarah akan membantu PPNPN fokus pada tugasnya, meningkatkan motivasi, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Mengingat status PPNPN yang saat ini masih berupa pegawai kontrak, rasa kewajiban untuk bertahan di instansi mungkin masih lemah. Pusdatin Kementerian ATR/BPN dapat mempertimbangkan untuk mengangkat PPNPN menjadi pegawai tetap, karena hal ini dapat meningkatkan rasa keanggotaan dan komitmen mereka terhadap instansi. Melibatkan PPNPN dalam agenda penting juga dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan komitmen mereka. Dengan demikian, PPNPN akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan dan instansi, serta lebih mempertimbangkan untuk tetap bekerja di Pusdatin Kementerian ATR/BPN.

Selanjutnya, penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Pemberian kompensasi yang tinggi tidak selalu cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai, kecuali jika diimbangi dengan upaya untuk membangun kepercayaan dan memenuhi kebutuhan pegawai, seperti pemberian kompensasi dan benefit lainnya. Pegawai yang memiliki komitmen yang kuat terhadap instansi cenderung lebih mempertimbangkan untuk tetap bertahan, karena merasa memiliki kewajiban sebagai bagian dari instansi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka saran yang diajukan adalah: (1) pengembangan program penghargaan dan pengakuan. Hal ini berdasarkan temuan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, disarankan agar Pusdatin Kementerian ATR/BPN

---

mengembangkan program penghargaan dan pengakuan yang dapat meningkatkan motivasi pegawai. Program ini dapat berupa penghargaan untuk pencapaian kinerja, pemberian insentif berbasis kinerja, atau pengakuan dalam bentuk publik untuk pencapaian individu maupun tim. (2) peningkatan kepuasan kerja melalui lingkungan yang mendukung. Mengingat penelitian ini menunjukkan pentingnya suasana kerja yang kondusif. Oleh karena itu, Pusdatin Kementerian ATR/BPN perlu lebih memperhatikan aspek kesejahteraan pegawai, baik fisik maupun psikologis. Peningkatan fasilitas kerja yang nyaman, ruang yang lebih terbuka untuk komunikasi, serta kebijakan kerja fleksibel dapat lebih mendukung kenyamanan dan produktivitas PPNNP. (3) pengembangan program pelatihan dan pengembangan karier. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan memberikan pelatihan dan kesempatan pengembangan karier yang lebih terbuka bagi PPNNP. Ini akan membantu mereka merasa dihargai dan melihat masa depan di instansi, sekaligus meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. (4) peningkatan komunikasi dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, mengingat keterlibatan PPNNP dalam pengambilan keputusan penting di Pusdatin Kementerian ATR/BPN dapat memperkuat rasa komitmen mereka terhadap organisasi. Selain itu, komunikasi yang jelas mengenai tujuan dan visi organisasi juga penting agar pegawai merasa lebih terhubung dengan arah institusi. (5) evaluasi kompensasi secara berkala, mengingat bahwa kompensasi tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja, Pusdatin Kementerian ATR/BPN perlu melakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan kompensasi dan benefit yang diberikan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa kompensasi yang ditawarkan sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh PPNNP serta mempertimbangkan kebutuhan dan aspirasi mereka.

Keterbatasan penelitian ini terdapat pada sampel penelitian, di mana penelitian ini hanya mencakup sejumlah pegawai di Pusdatin Kementerian ATR/BPN dan tidak memperhitungkan keberagaman karakteristik pegawai di instansi lain. Oleh karena itu, temuan yang ada tidak dapat digeneralisasi untuk semua pegawai di sektor publik atau bahkan di instansi pemerintah lainnya. Penelitian lebih lanjut yang melibatkan sampel yang lebih besar dan lebih beragam dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif. Selanjutnya, keterbatasan variabel yang diteliti, hanya menguji pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Namun, banyak faktor lain yang juga dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kondisi ekonomi yang lebih luas. Penelitian selanjutnya dapat mencakup variabel tambahan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Keterbatasan lainnya yaitu pendekatan cross-sectional, dimana penelitian ini dilakukan hanya mengumpulkan data pada satu titik waktu, maka tidak dapat menyimpulkan hubungan kausalitas secara langsung. Penelitian longitudinal yang mengamati perkembangan variabel-variabel tersebut dari waktu ke waktu akan lebih memberikan wawasan mengenai perubahan dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Keterbatasan yang terakhir adalah aspek subjektivitas dalam pengukuran motivasi dan komitmen, dimana

pengukuran motivasi dan komitmen organisasi dalam penelitian ini mungkin bergantung pada persepsi dan opini individu, yang dapat bersifat subjektif. Untuk meningkatkan validitas hasil, akan lebih baik jika pengukuran ini juga melibatkan data objektif atau dari berbagai sumber.

**REFERENSI**

- Anggapradja, I. T., & Wijaya, R. (2017). Effect of Commitment Organization, Organizational Culture, and Motivation to Performance of Employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(1), 74–80. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.15.1.10>.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 1(1), 263–276.
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113–122. <https://doi.org/10.31599/jmu.v2i2.772>.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Zahir Publishing.
- Butarbutar, B., & Nawangsari, L. C. (2022). The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance Through Work Motivation (Case Study : Secretariat of DPRD DKI Jakarta Province). *Dinasti International Journal Of Digital Business Science (DIJMS)*, 3(4), 468–486.
- Frastika, A., & Franksiska, R. (2021). The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 551–560.
- Hidayah, T., & Tobing, D. S. K. (2018). The Influence of Job Satisfaction, Motivation, and Organizational Commitment to Employee Performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 122–127.
- Kuhal, A. J., Arabi, A., Zaid, M. F. M., & Ismawi, N. (2020). Relationship between Affective Commitment , Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance. *Journal of Sustainable Management Studies*, 1(1), 19–27.
- Masram, M., Mu'ah, M., Basyah, M. A., Indrayani, T. I., & Qomariah, N. (2022). The Impact of Compensation, Motivation And Commitment To The Performance Of Hospital Employees. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 6(2), 117–124.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (Updated 18). Pearson Education.

---

Sari, R. M., & Dewi, I. M. (2020). The Role of Organizational Commitment Mediation on The Effect of Compensation and Motivation on Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7, 90-102. <https://doi.org/https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n4.957>.

**JBB**  
**14, 1**

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

---

**167**

**\*Koresponden Penulis:**

Penulis dapat dikontak pada e-mail: [tjahjani@perbanas.ac.id](mailto:tjahjani@perbanas.ac.id)