

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMODERASI PENGARUH
MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS DINAS KESEHATAN KOTA SEMARANG)**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Muhammad Fahmi Iqbal Maulana

(30402200170)

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2026

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMODERASI PENGARUH
MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS DINAS KESEHATAN KOTA SEMARANG)**

Disusun Oleh :

Muhammad Fahmi Iqbal Maulana

NIM. 30402200170

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
Sidang panitia ujian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 12 Februari 2026

Pembimbing,



Diah Ayu Kusumawati, S.E., M.M.

NIDN. 0611059201

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMODERASI PENGARUH
MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS DINAS KESEHATAN KOTA SEMARANG)**

Disusun Oleh :

Muhammad Fahmi Iqbal Maulana

NIM. 30402200170

Pada tanggal, 12 Februari 2026

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Diah Ayu Kusumawati, S.E., M.M.

NIDN. 0611059201

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu pernyataan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen

Mengetahui,

Ketua Progam Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

NIK. 210416055

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Fahmi Iqbal Maulana

NIM : 30402200170

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitain yang berjudul **“PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMODERASI PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS DINAS KESEHATAN KOTA SEMARANG)”** adalah benar bahwa hasil karya ini merupakan hasil karya sendiri dan bukan hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam penelitian ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini merupakan hasil dari jiplakan atau plagiasi dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Yang Memberi Pernyataan,



Muhammad Fahmi Iqbal Maulana
NIM. 30402200170

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Fahmi Iqbal Maulana

NIM : 30402200170

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian yang berjudul **“PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMODERASI PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS DINAS KESEHATAN KOTA SEMARANG)”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 12 Februari 2026

Yang Memberi Pernyataan,



Muhammad Fahmi Iqbal Maulana
NIM. 30402200170

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderator pada pegawai Dinas Kesehatan Kota Semarang. Latar belakang penelitian berangkat dari temuan masih adanya ketidakkonsistenan kedisiplinan kerja yang mencerminkan persoalan motivasi serta tingkat kepuasan kerja pegawai di lingkungan organisasi publik. Situasi tersebut berpotensi menurunkan performa individu sekaligus memengaruhi mutu pelayanan kepada masyarakat. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kota Semarang berjumlah 110 orang, sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan metode total sampling. Data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja terbukti memperkuat hubungan antara kedua bentuk motivasi dengan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui strategi pengelolaan motivasi yang tepat serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan pegawai.

Kata kunci: motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

ABSTRACT

This research investigates how intrinsic and extrinsic motivation affect employee performance, while examining the moderating role of job satisfaction among personnel of the Semarang City Health Office. The study arises from ongoing observations of uneven work discipline, suggesting deeper concerns related to employee motivation and satisfaction in public sector institutions. Such circumstances may hinder optimal individual performance and influence the standard of public service provision. A quantitative explanatory design was implemented in this study. The research population includes all 110 employees of the Semarang City Health Office, and the study applies a census-based total sampling technique. Primary data were gathered through structured survey questionnaires and processed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0 software.

The empirical results confirm that both intrinsic and extrinsic motivation contribute positively to employee performance. Furthermore, job satisfaction functions as a strengthening moderator in the relationship between motivation and performance. These findings emphasize that improving employee outcomes in public organizations requires systematic efforts to cultivate motivation alongside workplace conditions that support job satisfaction.

Keywords: intrinsic motivation, extrinsic motivation, job satisfaction, employee performance

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil 'alamin Segala puji bagi Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat hidayah dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat melaksanakan penelitian dengan judul **“PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMODERASI PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS DINAS KESEHATAN KOTA SEMARANG)”** yang disusun sebagai penelitian guna memenuhi persyaratan pendidikan Program Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak mungkin dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya dukungan, bimbingan, dan do'a dari berbagai pihak selama proses penelitian ini, maka dari itu, perkenankan peneliti untuk mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa.
2. Bapak Prof. dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholish, ST., S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Ibu Diah Ayu Kusumawati, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing dalam penyusunan penelitian ini dengan penuh kesabaran dan penuh pengarahan selama proses penelitian ini hingga berakhir.

5. Bapak dan Ibu dosen serta staff Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberikan serta mengajarkan peneliti akan ilmunya.
6. Bapak Hanif Ahmadi, SE, MM, selaku dosen wali yang memberi arahan dan masukan secara akademik maupun non akademik selama menjadi mahasiswa aktif S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
7. Orang tua dan keluarga, khususnya ibu Riniwati yang selalu ada serta senantiasa mendoakan, mendukung, dan memotivasi penulis.
8. Kepada teman-teman seperjuangan yang telah memberikan bantuan dan masukan sehingga penyusunan penelitian skripsi ini dapat terselesaikan
9. Kepada Azkan Niswah, telah membantu dan menjadi support system penulis disetiap waktu.
10. Atas segala doa, kasih sayang, dukungan, dan nasihat dari pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini, semoga senantiasa diberikan Rahmat oleh Allah Swt.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kata kesempurnaan. Oleh sebab itu, peneliti menerima segala bentuk kritik dan saran yang bersifat konstruktif guna menyempurnakan penelitian ini dan menjadikan karya yang lebih baik. Sehingga peneliti berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Semarang, 11 Februari 2026

Peneliti,



Muhammad Fahmi Iqbal Maulana
NIM. 30402200170

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	6
1.4.2 Manfaat Praktis.....	6
1.5 Sistematika Penelitian	7
BAB II.....	9
TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.2 Variabel Penelitian dan Indikator Teoritis	13
2.2.1 Motivasi Intrinsik.....	14
2.2.2 Motivasi Ekstrinsik.....	18
2.2.3 Kepuasan Kerja.....	23
2.2.4 Kinerja Karyawan	27
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis	31
2.3.1 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang.....	32
2.3.2 Pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang.....	33

2.3.3 Pengaruh peran kepuasan kerja dalam memoderasi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang	34
2.3.4 Pengaruh peran kepuasan kerja dalam memoderasi hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang	35
2.4 Kerangka Pemikiran	36
BAB III	38
METODE PENELITIAN	38
3.1 Jenis dan Sumber Data	38
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	39
3.3 Populasi dan Sampel	41
3.3.1 Populasi	41
3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel	41
3.3.3 Jumlah Sampel	42
3.4 Teknik Pengumpulan Data	43
3.5 Definisi Operasional Variabel	44
3.6 Teknik Analisis Data	46
3.6.1 Uji Model Pengukuran (Outer Model)	47
3.6.2 Uji Model Struktural (Inner Model)	48
3.6.3 Overall Model Fit	49
BAB IV	51
HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Deskripsi Karakteristik Responden	51
BAB V	76
5.1 Kesimpulan	76
5.2 Saran	79
5.3 Keterbatasan Penelitian	80
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	81
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	88
Lampiran 1 Instrumen Penelitian	88
Lampiran 2. Deskripsi Karakteristik Responden	93
Lampiran 4. Output SmartPLS	97

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rekapitulasi Presensi Pegawai Dinas Kesehatan Dari Januari Hingga Mei 2025	2
Tabel 2.1	Indikator Variabel Motivasi Intrinsik	18
Tabel 2.2	Indikator Variabel Motivasi Ekstrinsik	20
Tabel 2.3	Indikator Variabel Kepuasan Kerja	23
Tabel 2.4	Indikator Variabel Kinerja Karyawan	25
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	38
Tabel 3.2	Kriteria Evaluasi SEM-PLS	42



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian	27
------------	-------------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam menghadapi era globalisasi, transformasi digital, serta kompleksitas kebutuhan masyarakat modern, pemerintah dituntut untuk menjalankan fungsi pelayanan publik yang semakin profesional, adaptif, dan responsif. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai ujung tombak birokrasi publik memainkan peran strategis dalam memastikan bahwa sistem pemerintahan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. ASN bukan hanya pelaksana administratif, melainkan juga agen perubahan yang harus mampu berinovasi, berkolaborasi lintas sektor, dan menjaga integritas dalam menjalankan tugasnya (PermenPANRB No. 6 Tahun 2022). Dalam kerangka reformasi birokrasi nasional, peningkatan kualitas kinerja ASN menjadi isu sentral yang berkaitan langsung dengan upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Namun, demikian di berbagai daerah di Indonesia, masih ditemukan tantangan yang signifikan dalam mewujudkan kinerja ASN yang optimal. Laporan evaluatif dan hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas ASN masih belum konsisten dan sering kali tidak sesuai dengan harapan publik maupun standar institusional (Millah, 2020; Wedhu et al., 2023; Endrianto, 2023; Siregar et al., 2023). Salah satu penyebab utama adalah lemahnya motivasi kerja pegawai serta rendahnya kepuasan kerja yang berdampak pada menurunnya semangat dan loyalitas terhadap instansi. Berbagai

fenomena seperti keterlambatan kehadiran, ketidakhadiran, dan minimnya inisiatif kerja menjadi indikator adanya masalah psikologis yang tidak ditangani secara tepat dalam lingkungan birokrasi.

Di tingkat lokal, fenomena ini juga ditemukan pada instansi pemerintah daerah seperti Dinas Kesehatan. Sebagai institusi yang berperan penting dalam menjamin akses pelayanan kesehatan masyarakat, Dinas Kesehatan dituntut memiliki SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berintegritas dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Namun realitas di lapangan menunjukkan ketidaksesuaian antara tuntutan tersebut dengan kondisi aktual di lingkungan kerja ASN. Berdasarkan rekapitulasi presensi pegawai Dinas Kesehatan Kota Semarang selama periode Januari hingga Mei 2025, tercatat fenomena keterlambatan hadir setiap bulan meskipun ketidakhadiran tidak ditemukan. Berikut disajikan data ringkasan presensi ASN dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Presensi Pegawai Dinas Kesehatan Dari Januari Hingga Mei 2025

Bulan	Total Karyawan	TL 1	TL 2	Tidak Presensi	Presentase Keterlambatan	Presentase Tidak Presensi
Januari	114	18	11	0	25%	0%
Februari	114	8	4	0	11%	0%
Maret	114	26	12	0	33%	0%
April	114	5	2	0	6%	0%
Mei	114	8	4	0	11%	0%

Sumber: Dinas Kesehatan Kota Semarang 2025

Keterangan:

TL1: Keterlambatan Kehadiran 1-15 Menit

TL2: Keterlambatan Kehadiran 15-30 Menit

Data ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspektasi semangat kerja tinggi dengan realitas kedisiplinan kehadiran yang masih menjadi tantangan. Fenomena tersebut tidak hanya mengindikasikan adanya hambatan struktural seperti keterbatasan SDM atau anggaran, tetapi juga mencerminkan lemahnya faktor-faktor psikologis internal pegawai, seperti motivasi dan kepuasan kerja. Banyak instansi masih menerapkan pendekatan manajerial tradisional yang hanya berfokus pada kepatuhan prosedural, tanpa mengindahkan pentingnya faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi semangat kerja pegawai. Lingkungan kerja yang kurang mendukung, sistem penghargaan yang tidak adil, serta kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan psikologis berkontribusi pada rendahnya kinerja individu maupun organisasi (Syahputra & Nizamuddin, 2024).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan pentingnya motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai dua variabel kunci dalam menentukan performa pegawai (Nur'ani et al., 2024; Pambayun, 2024). Namun, sebagian besar riset hanya melihat hubungan langsung antara motivasi dan kinerja tanpa mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel moderator. Padahal, kepuasan kerja berpotensi memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi terhadap kinerja, tergantung pada kondisi kerja dan persepsi individu terhadap pekerjaannya.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara lebih komprehensif pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja ASN, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderator. Studi ini dilakukan pada Dinas Kesehatan Kota Semarang, sebuah institusi strategis yang menghadapi tuntutan pelayanan tinggi dan kompleksitas operasional yang beragam. Diharapkan hasil

penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia sektor publik yang lebih efektif, humanistik, dan berkelanjutan..

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, dapat diidentifikasi bahwa salah satu tantangan utama dalam peningkatan kinerja ASN di Dinas Kesehatan Kota Semarang terletak pada aspek psikologis pegawai, khususnya terkait motivasi kerja dan kepuasan kerja. Dinamika kerja yang semakin kompleks menuntut pegawai tidak hanya menjalankan tugas secara administratif, tetapi juga memiliki dorongan internal dan eksternal yang kuat untuk tetap disiplin, produktif, dan berorientasi pada pelayanan. Motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik (dorongan dari dalam diri) maupun ekstrinsik (dorongan dari lingkungan kerja), diyakini menjadi faktor penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Namun demikian, pengaruh motivasi tersebut tidak selalu bersifat linier, karena dapat diperkuat atau diperlemah oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang?
- b. Apakah motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang?

- c. Apakah kepuasan kerja memoderasi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang?
- d. Apakah kepuasan kerja memoderasi hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman empiris dan mendalam mengenai hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Semarang. Penelitian ini secara khusus ditujukan untuk:

- a. Menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang.
- b. Menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang.
- c. Menganalisis peran kepuasan kerja dalam memoderasi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang.
- d. Menganalisis peran kepuasan kerja dalam memoderasi hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik. Penelitian ini memperluas pemahaman mengenai pengaruh motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, terhadap kinerja pegawai, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menguatkan relevansi Self-Determination Theory (SDT) dalam menjelaskan perilaku kerja ASN di instansi pemerintahan daerah, sehingga memperkaya literatur mengenai penerapan teori motivasi dalam konteks birokrasi publik di Indonesia.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berharga bagi pihak manajemen Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam merancang strategi peningkatan kinerja ASN yang berbasis pada pendekatan psikologis dan motivasional. Dengan memahami bagaimana motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai, instansi dapat menyusun kebijakan internal yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan pegawai. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini juga dapat digunakan

sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, khususnya dalam hal pengembangan program pelatihan, sistem insentif, dan pembentukan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan produktivitas karyawan.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan skripsi ini disusun secara terstruktur dalam lima bab utama yang masing-masing saling berkaitan dan membentuk alur logis penelitian. Pada Bab I Pendahuluan berisi uraian umum mengenai latar belakang masalah yang melandasi perlunya dilakukan penelitian, diikuti dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat teoritis dan praktis, serta sistematika penulisan skripsi secara keseluruhan. Bab ini memberikan gambaran awal mengenai konteks, fokus, dan arah dari penelitian yang dilakukan.

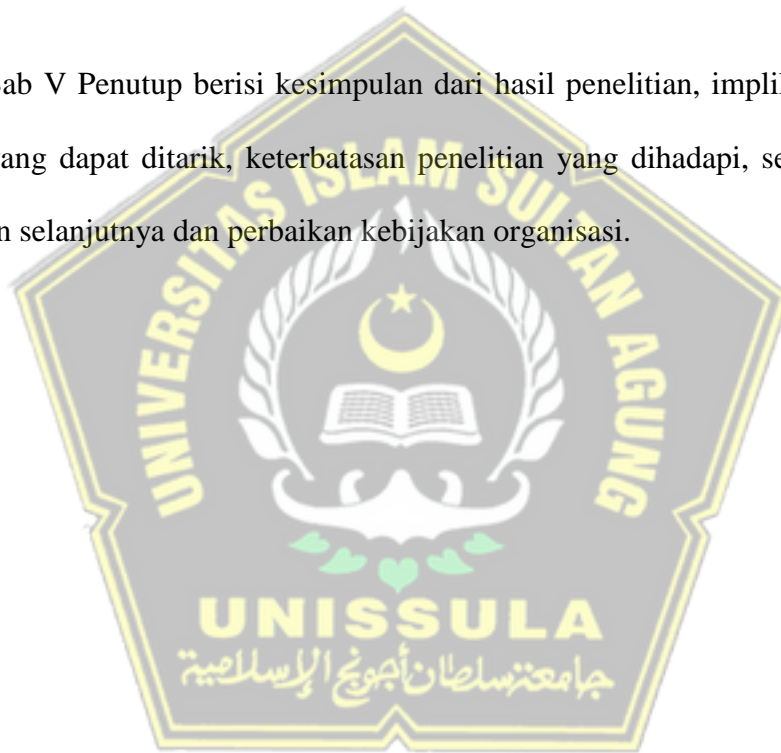
Bab II Tinjauan Pustaka memuat kajian teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian, termasuk teori utama yang menjadi landasan konseptual, yaitu Self-Determination Theory, serta teori-teori pendukung lain terkait motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Bab ini juga membahas hasil penelitian terdahulu, menyusun kerangka pemikiran berdasarkan hubungan antar variabel, dan merumuskan hipotesis yang akan diuji.

Bab III Metode Penelitian menjelaskan pendekatan penelitian yang digunakan, yaitu pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Di dalamnya mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data melalui kuesioner, instrumen penelitian, serta teknik analisis data

menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Bab IV Hasil dan Pembahasan menyajikan hasil pengolahan data yang diperoleh dari responden, analisis statistik terhadap model penelitian, pengujian hipotesis, serta interpretasi hasil berdasarkan teori dan temuan sebelumnya. Pada bab ini juga dilakukan pembahasan mendalam mengenai keterkaitan antar variabel yang diteliti.

Bab V Penutup berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi teoritis dan praktis yang dapat ditarik, keterbatasan penelitian yang dihadapi, serta saran untuk penelitian selanjutnya dan perbaikan kebijakan organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Self-Determination Theory (SDT) merupakan teori motivasi yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan pada awal tahun 1980-an. Teori ini lahir sebagai respons atas keterbatasan teori-teori motivasi konvensional yang lebih menitikberatkan pada besaran intensitas motivasi (kuantitas), tanpa memperhatikan jenis atau kualitas dari motivasi itu sendiri. Dalam pendekatan tradisional, individu yang memiliki motivasi tinggi dianggap lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku yang produktif, tanpa memeriksa lebih lanjut dari mana motivasi tersebut berasal atau bagaimana motivasi itu berkembang. Padahal, menurut Deci dan Ryan, kualitas motivasi, apakah berasal dari dalam diri (intrinsik) atau karena tekanan dari luar (ekstrinsik), memiliki pengaruh yang sangat berbeda terhadap hasil perilaku, termasuk dalam konteks pekerjaan (Ryan & Deci, 2017).

SDT secara fundamental memandang bahwa manusia adalah makhluk aktif yang secara alami terdorong untuk tumbuh, belajar, dan mengembangkan potensi dirinya. Namun, dorongan tersebut hanya akan berkembang secara optimal apabila lingkungan sosial mendukung pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar yang melekat pada setiap individu (Deci & Ryan, 1985). Ketiga kebutuhan tersebut bersifat universal dan tidak terikat oleh budaya, usia, maupun latar belakang sosial. Kebutuhan ini juga bukan sekadar keinginan, melainkan bersifat esensial bagi keberfungsian dan kesejahteraan psikologis jangka panjang.

Berikut adalah tiga kebutuhan psikologis dasar yang bersifat universal dan sangat penting bagi perkembangan dan fungsi psikologis yang optimal menurut teori SDT, yaitu (Deci & Ryan, 1985):

a. Kebutuhan akan otonomi (*autonomy*)

Pertama, kebutuhan akan otonomi (*autonomy*) merujuk pada kondisi di mana seseorang merasa bahwa tindakannya bersumber dari keinginannya sendiri, dan bukan karena paksaan atau tekanan eksternal. Dalam konteks pekerjaan, otonomi dapat tercermin ketika pegawai diberi keleluasaan untuk memilih cara menyelesaikan tugas, menyampaikan ide, atau mengambil keputusan secara independen. Otonomi bukan berarti kebebasan tanpa batas, tetapi lebih kepada perasaan bahwa seseorang adalah agen utama dari tindakannya sendiri. Jika kebutuhan ini terpenuhi, pegawai cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan rasa tanggung jawab yang kuat.

b. Kebutuhan akan kompetensi (*competence*)

Kedua, kebutuhan akan kompetensi (*competence*) merujuk pada dorongan untuk merasa mampu, efektif, dan memiliki penguasaan atas tugas-tugas yang dihadapi. Dalam situasi kerja, kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui tantangan yang sesuai dengan kemampuan, pemberian umpan balik yang membangun, dan peluang untuk meningkatkan keterampilan. Ketika pegawai merasa bahwa mereka berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, hal ini akan memperkuat rasa percaya diri dan memperkuat motivasi internal mereka untuk terus berkembang. Sebaliknya, apabila pegawai terus-menerus merasa tidak mampu

atau gagal, motivasi mereka cenderung menurun dan bahkan dapat menimbulkan kelelahan psikologis.

c. Kebutuhan akan keterhubungan atau relasi sosial (*relatedness*)

Ketiga, kebutuhan akan keterhubungan (*relatedness*) berkaitan dengan keinginan individu untuk merasa diterima, dihargai, dan memiliki ikatan sosial yang positif dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, kebutuhan ini tercermin dalam hubungan yang harmonis antara rekan kerja, atasan, maupun lingkungan kerja secara umum. Ketika pegawai merasa bahwa mereka adalah bagian dari komunitas kerja yang suportif dan menghargai kontribusinya, mereka akan lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam pekerjaan. Sebaliknya, perasaan terisolasi, konflik antarpribadi, atau kurangnya apresiasi dapat menghambat terbentuknya motivasi intrinsik.

Dalam kerangka *Self-Determination Theory* (SDT), motivasi diklasifikasikan menjadi dua bentuk utama yang mendasar, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Keduanya mewakili spektrum kualitas motivasi, yang masing-masing memiliki konsekuensi psikologis dan perilaku yang berbeda tergantung pada konteks sosial tempat individu berada (Ryan & Deci, 2017).

1. Motivasi intrinsik merupakan bentuk motivasi yang berasal dari dalam diri individu, di mana seseorang melakukan suatu aktivitas bukan karena adanya paksaan atau imbalan, melainkan karena aktivitas tersebut dirasakan menyenangkan, menarik, atau memberikan rasa kebermanaknaan pribadi. Dalam konteks kerja, seorang pegawai yang memiliki motivasi intrinsik biasanya

merasa antusias dalam menyelesaikan tugas, tidak semata-mata karena kewajiban formal, tetapi karena ia merasakan bahwa pekerjaannya memberi tantangan yang positif, mendorong kreativitas, serta memberikan ruang untuk pengembangan diri. Motivasi intrinsik sering kali berkaitan dengan kepuasan batin, keterlibatan yang tinggi, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ryan dan Deci menegaskan bahwa motivasi intrinsik adalah bentuk motivasi yang paling murni dan adaptif, karena mendorong perilaku yang bersifat sukarela, berkelanjutan, dan didasarkan pada nilai-nilai internal individu.

2. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul dari faktor-faktor eksternal, seperti imbalan finansial, pengakuan sosial, hukuman, tekanan organisasi, atau tuntutan lingkungan. Dalam dunia kerja, pegawai yang termotivasi secara ekstrinsik mungkin menyelesaikan tugas karena ingin mendapatkan tunjangan, kenaikan jabatan, atau sekadar menghindari teguran atasan. Meskipun motivasi ini dapat mendorong seseorang untuk bertindak, kualitas motivasinya cenderung lebih rendah dibandingkan motivasi intrinsik karena tindakan tersebut sering kali tidak berasal dari keinginan pribadi, melainkan karena tekanan atau insentif dari luar. SDT tidak menolak pentingnya motivasi ekstrinsik, tetapi menekankan bahwa motivasi ini bersifat rentan dan tidak stabil jika tidak didukung oleh internalisasi nilai yang kuat.

SDT juga menekankan pentingnya peran organisasi dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung berkembangnya motivasi berkualitas tinggi.

Lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan akan menciptakan ruang psikologis yang subur bagi tumbuhnya motivasi intrinsik. Beberapa strategi yang direkomendasikan meliputi pemberian kebebasan bertindak (*autonomy support*) dalam menyelesaikan tugas, penyediaan umpan balik positif yang mendorong rasa mampu, serta penguatan relasi interpersonal yang hangat dan saling menghargai di tempat kerja. Ketika organisasi secara konsisten membentuk lingkungan semacam ini, pegawai tidak hanya akan bekerja lebih efektif, tetapi juga akan mengalami kepuasan dan kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi (Deci & Ryan, 1985).

Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, SDT memberikan fondasi teoritis yang kuat untuk memahami bagaimana motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dapat memengaruhi kinerja ASN, serta bagaimana lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis dasar dapat memperkuat dampak motivasi terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan tantangan organisasi sektor publik saat ini yang tidak hanya dituntut untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperhatikan dimensi psikologis dan kesejahteraan pegawainya secara holistik.

2.2 Variabel Penelitian dan Indikator Teoritis

Penelitian ini menggunakan empat variabel utama, yaitu motivasi intrinsik (X1), motivasi ekstrinsik (X2), kepuasan kerja (Z) sebagai variabel moderasi, dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Keempat variabel ini telah banyak

diteliti dalam berbagai konteks organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, sebagaimana tercermin dalam sejumlah penelitian terdahulu.

2.2.1 Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan bentuk dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan karena aktivitas tersebut dirasakan menyenangkan, menarik, atau memberikan tantangan yang bermakna bagi dirinya (Wedhu et al. 2023). Dalam konteks organisasi, motivasi intrinsik timbul ketika individu menjalankan tugas-tugas kerjanya dengan penuh antusiasme, bukan karena tekanan atau imbalan eksternal, melainkan karena pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan psikologis (Tangko et al. 2024). Seseorang yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan komitmen, inisiatif, dan rasa tanggung jawab yang kuat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Secara teoritis, motivasi intrinsik merupakan elemen kunci dalam Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku yang dilandasi oleh motivasi intrinsik bersifat lebih stabil, mendalam, dan cenderung menghasilkan performa yang lebih baik karena didasarkan pada kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Dalam praktiknya, motivasi intrinsik pada pegawai bisa terlihat dari antusiasme dalam menyelesaikan pekerjaan, rasa puas atas keberhasilan kerja, dorongan untuk berkembang, serta perasaan bangga ketika terlibat dalam proses kerja yang bermakna.

Dari beberapa definisi di atas, dalam penelitian ini motivasi intrinsik dipahami sebagai dorongan internal yang timbul dari dalam diri individu untuk bekerja secara optimal, karena pekerjaan itu sendiri dirasakan bermakna, menantang, dan memberikan kepuasan psikologis. Motivasi ini tidak bergantung pada hadiah atau hukuman eksternal, melainkan berasal dari rasa ingin berkembang, rasa bangga terhadap pekerjaan, serta keinginan untuk mencapai hasil terbaik.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, termasuk dalam konteks organisasi publik. Wedhu et al. (2023) dalam penelitiannya pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, berbeda dengan motivasi ekstrinsik yang tidak signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa dorongan internal, seperti kepuasan dari kebermaknaan tugas, lebih berkontribusi terhadap pencapaian kerja pegawai sektor publik dibanding dorongan eksternal. Temuan serupa dikonfirmasi oleh Tangko et al. (2024), yang meneliti karyawan sektor swasta di PT Melati Tunggal Intiraya, di mana motivasi intrinsik terbukti menjadi prediktor dominan dalam menjelaskan variasi kinerja (Tangko et al. 2024). Penelitian internasional oleh Liu et al. (2024) juga memperkuat posisi motivasi intrinsik dalam mendukung kinerja kreatif, terutama dalam hubungan antara kepemimpinan rendah hati dan keterlibatan kerja pegawai (Liu, Ahmed, Anjum, & Mina, 2024). Motivasi intrinsik di sini berperan sebagai mediator yang menjembatani antara perilaku pemimpin dan hasil kinerja karyawan.

Selanjutnya, untuk indikator teoritis, beberapa penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi indikator motivasi intrinsik yang relevan dalam konteks organisasi publik maupun swasta. Wedhu et al. (2023) mengemukakan lima indikator motivasi intrinsik, yaitu: (1) menyukai pekerjaan, (2) merasa tertantang oleh tugas, (3) puas atas hasil kerja, (4) memiliki rasa ingin tahu dalam bekerja, dan (5) terdorong menyelesaikan tugas tanpa tekanan dari atasan. Indikator-indikator tersebut banyak digunakan dalam menilai motivasi kerja pegawai di sektor pemerintahan daerah. Sementara itu, Tangko et al. (2024) mengidentifikasi empat indikator utama motivasi intrinsik dalam konteks sektor swasta, yaitu: (1) rasa bangga atas hasil kerja, (2) keinginan untuk berkembang melalui pekerjaan, (3) dorongan bekerja karena pekerjaan dianggap bermakna, dan (4) tetap termotivasi tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Penelitian mereka menekankan pentingnya aspek psikologis dan kebermaknaan kerja sebagai fondasi motivasi internal.

Penelitian ini mengadaptasi beberapa indikator dari kedua sumber tersebut, dengan mempertimbangkan konteks pegawai di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi intrinsik dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

5 Menyukai pekerjaan

Indikator ini mengukur sejauh mana pegawai merasa senang dan puas menjalankan tugas pekerjaannya karena aktivitas tersebut menarik secara pribadi. Ketika seseorang menyukai pekerjaannya, ia cenderung melibatkan diri secara emosional dalam menyelesaikan tugas dan memiliki motivasi tinggi tanpa perlu dipaksa.

6 Merasa tertantang oleh pekerjaan

Pegawai yang merasa pekerjaannya menantang akan terdorong untuk terus berupaya meningkatkan kemampuannya. Tugas yang menantang, namun tetap sesuai dengan kompetensi, akan membangkitkan rasa pencapaian dan menghindarkan pegawai dari kebosanan dalam bekerja.

7 Bangga atas hasil kerja

Rasa bangga terhadap hasil kerja menunjukkan bahwa pegawai menilai kontribusinya sebagai sesuatu yang berharga. Perasaan ini menjadi pendorong utama untuk terus berkinerja baik dan menjaga reputasi profesionalnya.

8 Keinginan untuk berkembang melalui pekerjaan

Indikator ini menilai dorongan internal pegawai untuk belajar dan meningkatkan keterampilan profesionalnya sebagai bagian dari perjalanan kerja. Semangat untuk berkembang merupakan cerminan dari motivasi intrinsik karena tidak selalu bergantung pada imbalan eksternal.

9 Bekerja tanpa dorongan imbalan eksternal

Pegawai dengan motivasi intrinsik akan tetap menyelesaikan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh meskipun tidak dijanjikan bonus atau insentif. Hal ini menunjukkan bahwa ia bekerja karena menghargai proses dan hasil kerja itu sendiri, bukan karena tekanan dari luar.

Tabel 2. 1 Indikator Variabel Motivasi Intrinsik

Variabel	Indikator	Definisi Indikator	Referensi Indikator
Motivasi Intrinsik	Menyukai pekerjaan	Pegawai merasa senang dan puas menjalankan tugas karena aktivitas kerja itu sendiri menarik dan bermakna.	Wedhu et al. (2023)
	Merasa tertantang	Pegawai merasa tertantang secara	Wedhu et

oleh pekerjaan	positif oleh kompleksitas atau variasi tugas yang diberikan.	al. (2023)
Bangga atas hasil kerja	Pegawai merasakan kebanggaan secara pribadi terhadap capaian dan hasil kerja yang telah diselesaikan.	Tangko et al. (2024)
Keinginan untuk berkembang melalui pekerjaan	Pegawai terdorong untuk terus belajar, meningkatkan keterampilan, dan berkembang secara profesional karena merasa pekerjaan mendukung hal tersebut.	Tangko et al. (2024)
Bekerja tanpa dorongan imbalan eksternal	Pegawai tetap menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh meskipun tanpa janji bonus, insentif, atau tekanan dari atasan.	Tangko et al. (2024)

2.2.2 Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah bentuk motivasi yang timbul dari faktor-faktor luar individu yang bersifat instrumental, seperti imbalan, pengakuan, promosi jabatan, hukuman, atau tekanan sosial dari lingkungan kerja (Damayanti et al. 2025). Berbeda dengan motivasi intrinsik yang didorong oleh kesenangan atau makna dari aktivitas itu sendiri, motivasi ekstrinsik berkaitan dengan sejauh mana seseorang terdorong untuk bertindak demi memperoleh sesuatu atau menghindari konsekuensi negatif dari luar (Mulyadi et al. 2023). Dalam lingkungan kerja, pegawai dengan motivasi ekstrinsik cenderung menyelesaikan tugas karena adanya insentif berupa gaji, tunjangan, promosi, atau untuk menghindari teguran atau hukuman dari atasan.

Dalam kerangka *Self-Determination Theory* (SDT), motivasi ekstrinsik bukanlah sesuatu yang sepenuhnya negatif. Justru dalam konteks organisasi yang kompleks, kombinasi antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik sering kali diperlukan. Namun, SDT menekankan bahwa motivasi ekstrinsik yang bersifat terkendali

(misalnya karena paksaan atau rasa bersalah) cenderung menghasilkan kinerja yang kurang optimal jika dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik yang telah diinternalisasi oleh individu, yakni ketika insentif eksternal sudah selaras dengan nilai dan tujuan personal individu.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dalam penelitian ini motivasi ekstrinsik dipahami sebagai dorongan yang berasal dari faktor eksternal seperti imbalan finansial, pengakuan sosial, atau ancaman hukuman, yang mendorong individu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi ini bersifat instrumental, karena tindakan dilakukan untuk mencapai hasil tertentu di luar aktivitas itu sendiri. Dalam konteks organisasi, motivasi ekstrinsik menjadi penting dalam menciptakan dorongan awal atau mempertahankan kinerja, terutama jika insentif yang diberikan sesuai dengan harapan dan nilai individu.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan cenderung beragam tergantung pada konteks organisasi, jenis pekerjaan, dan karakteristik individu. Misalnya, Damayanti et al. (2025) dalam penelitiannya di Kantor Samsat Sidoarjo menemukan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama jika didukung oleh disiplin dan komitmen kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan birokrasi yang terstruktur, insentif dan sistem penghargaan masih menjadi pendorong utama produktivitas. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Mulyadi et al. (2023), yang meneliti peran motivasi ekstrinsik dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di sektor pemasaran. Penelitian mereka menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dapat menjadi jembatan

yang memperkuat hubungan antara perilaku kerja yang disiplin dengan hasil kerja yang optimal.

Namun, demikian tidak semua studi menemukan efek positif dari motivasi ekstrinsik. Wedhu et al. (2023), misalnya, menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PMD Kabupaten Sikka. Demikian pula, Tangko et al. (2024) menemukan bahwa kontribusi motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan di perusahaan swasta lebih rendah dibandingkan dengan motivasi intrinsik. Hal ini memperkuat gagasan bahwa motivasi ekstrinsik mungkin tidak cukup kuat jika tidak didukung oleh makna kerja internal atau lingkungan kerja yang suportif secara psikologis.

Selanjutnya, untuk indikator teoritis, Damayanti et al. (2025) mengidentifikasi enam indikator motivasi ekstrinsik yang umum terjadi pada pegawai sektor publik, yaitu: (1) bekerja demi insentif atau bonus, (2) berharap promosi jabatan, (3) bekerja untuk menghindari teguran atau hukuman, (4) menjalankan tugas agar memperoleh tunjangan kinerja, (5) mengikuti perintah atasan karena takut penilaian buruk, dan (6) berpartisipasi dalam program kerja agar dinilai aktif. Dari enam indikator tersebut, penelitian ini memilih tiga indikator yang paling relevan dengan konteks ASN di Dinas Kesehatan, yaitu: bekerja demi insentif atau bonus, berharap promosi jabatan, dan bekerja untuk menghindari hukuman. Sementara itu, Mulyadi et al. (2023) menyebutkan lima indikator utama motivasi ekstrinsik dalam konteks organisasi yang lebih luas, antara lain: (1) mencari pengakuan dari atasan atau rekan kerja, (2) bekerja untuk memenuhi harapan organisasi, (3) menyelesaikan pekerjaan demi menjaga reputasi profesional, (4) merespons tekanan target kinerja, dan (5) bekerja karena

adanya persaingan antartim. Dari indikator tersebut, penelitian ini mengadopsi dua yang paling relevan, yaitu: mencari pengakuan dari atasan/rekan kerja, dan bekerja untuk memenuhi tekanan atau ekspektasi organisasi.

Penelitian ini selanjutnya mengadaptasi lima indikator dari kedua sumber tersebut tiga dari Damayanti et al. (2025) dan dua dari Mulyadi et al. (2023) karena dianggap paling relevan dengan karakteristik birokrasi pegawai di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Adapun penjabaran masing-masing indikator dijelaskan sebagai berikut:

1. Bekerja demi insentif atau bonus

Indikator ini menilai sejauh mana pegawai bekerja keras karena mengharapkan imbalan berupa uang, bonus, tunjangan, atau fasilitas lain dari organisasi. Insentif finansial sering menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja, khususnya dalam organisasi publik yang memiliki sistem penghargaan formal.

2. Berharap promosi jabatan

Dorongan untuk mendapatkan kenaikan pangkat atau jabatan menjadi motivasi kuat bagi sebagian pegawai, terutama dalam sistem ASN yang menawarkan jalur karier berdasarkan penilaian kinerja. Indikator ini menunjukkan harapan atas mobilitas vertikal sebagai hasil kerja keras.

3. Mencari pengakuan dari atasan atau rekan kerja

Pegawai yang termotivasi secara ekstrinsik juga terdorong untuk menunjukkan kinerja agar mendapatkan apresiasi sosial dari lingkungan kerja, baik dari atasan maupun rekan sejawat. Pengakuan menjadi simbol nilai sosial atas kontribusi kerja yang dilakukan.

4. Bekerja untuk memenuhi harapan atau tekanan organisasi

Beberapa pegawai menjalankan tugas karena merasa harus mematuhi ekspektasi yang diberikan organisasi atau atasan. Dorongan ini lahir dari rasa kewajiban atau tekanan struktural yang membuat individu bekerja agar tetap diterima dalam sistem kerja.

5. Bekerja untuk menghindari teguran atau hukuman

Dalam sistem birokrasi, sanksi administratif atau teguran dari atasan dapat menjadi pemicu pegawai untuk menyelesaikan tugas. Pegawai yang memiliki orientasi ekstrinsik akan cenderung menjaga kinerjanya demi menghindari penilaian negatif atau hukuman formal.

Tabel 2.2 Indikator Variabel Motivasi Ekstrinsik

Variabel	Indikator	Definisi Indikator	Referensi Indikator
Motivasi Ekstrinsik	Bekerja demi insentif atau bonus	Pegawai bekerja secara optimal karena berharap memperoleh imbalan berupa uang, bonus, atau fasilitas dari organisasi.	Damayanti et al. (2025)
	Berharap promosi jabatan	Pegawai terdorong menyelesaikan tugas karena ingin memperoleh kenaikan pangkat atau posisi jabatan yang lebih tinggi.	Damayanti et al. (2025)
	Mencari pengakuan dari atasan atau rekan kerja	Pegawai bekerja lebih giat agar mendapatkan apresiasi atau pengakuan atas kontribusinya dari pihak lain.	Mulyadi et al. (2023)
	Bekerja untuk memenuhi harapan atau tekanan organisasi	Pegawai merasa harus menyelesaikan pekerjaan karena ada tekanan atau ekspektasi kuat dari atasan atau sistem organisasi.	Mulyadi et al. (2023)
	Bekerja untuk menghindari	Pegawai menyelesaikan tugas karena takut akan sanksi,	Damayanti et al. (2025)

teguran atau hukuman	evaluasi buruk, atau teguran akibat kinerja yang tidak maksimal.
----------------------	--

2.2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan individu sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya (Siregar et al. 2023). Secara umum, kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan, penghargaan, dan makna yang diperoleh seseorang dari aktivitas kerjanya (Nilasari et al. 2024). Dalam konteks organisasi publik, kepuasan kerja menjadi aspek penting karena berhubungan erat dengan loyalitas, semangat kerja, dan produktivitas pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berbagai teori menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik dari dalam individu (seperti nilai dan harapan pribadi), maupun dari luar (seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan). Individu yang merasa pekerjaannya sesuai dengan nilai-nilai pribadinya, mendapatkan apresiasi dari organisasi, serta berada dalam lingkungan kerja yang mendukung, akan cenderung merasa puas dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Sebaliknya, jika terdapat ketimpangan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan di tempat kerja, maka kepuasan kerja dapat menurun dan berdampak pada performa yang tidak optimal.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dalam penelitian ini kepuasan kerja dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang timbul ketika individu merasa pekerjaannya sesuai dengan harapan, nilainya dihargai, dan lingkungannya

mendukung. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan dan keterpenuhan kebutuhan pegawai dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya dapat memengaruhi motivasi dan kinerja secara keseluruhan. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel moderator yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara motivasi (intrinsik dan ekstrinsik) dengan kinerja karyawan.

Beberapa penelitian telah menunjukkan pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai. Siregar et al. (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PUDAM Tirta Bina, di mana pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen dan keterlibatan yang lebih tinggi. Penelitian internasional oleh Nilasari et al. (2024) pada staf pendidikan juga memperkuat temuan ini, di mana kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengakuan atasan, gaji, isi pekerjaan, serta kesempatan promosi, yang semuanya berdampak positif terhadap kinerja staf. Hasil serupa juga dikemukakan oleh Yang et al. (2024), yang menekankan bahwa kesejahteraan psikologis meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tersebut memediasi hubungan antara kesejahteraan dan kinerja karyawan di sektor jasa publik. Sementara itu, Slavkovic et al. (2023) menemukan bahwa motivasi ekstrinsik yang sehat dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui penguatan motivasi intrinsik terlebih dahulu, terutama dalam konteks pelayanan kesehatan.

Selanjutnya, untuk indikator teoritis, beberapa penelitian sebelumnya telah mengembangkan indikator untuk mengukur kepuasan kerja secara komprehensif. Nilasari et al. (2024) mengemukakan empat indikator utama, yaitu: (1) kepuasan

terhadap isi pekerjaan, (2) kepuasan terhadap sistem imbalan, (3) kepuasan terhadap penghargaan atau pengakuan dari pimpinan, dan (4) persepsi terhadap keadilan dalam kompensasi. Indikator-indikator ini berfokus pada evaluasi karyawan terhadap dimensi struktural dan manajerial dalam organisasi. Sementara itu, Siregar et al. (2023) menambahkan dimensi kepuasan kerja yang lebih berfokus pada aspek sosial dan emosional, antara lain: (1) kepuasan terhadap hubungan kerja antarpegawai, (2) rasa nyaman dalam tim kerja, dan (3) kebanggaan menjadi bagian dari institusi. Indikator tersebut menekankan pentingnya koneksi interpersonal dan identitas organisasi dalam membentuk kepuasan kerja.

Penelitian ini mengadaptasi lima indikator dari kedua sumber tersebut—tiga dari Nilasari et al. (2024) dan dua dari Siregar et al. (2023) karena dianggap paling relevan dengan karakteristik pegawai ASN di Dinas Kesehatan Kota Semarang, yang bekerja dalam lingkungan birokrasi formal namun tetap membutuhkan keterikatan sosial dan psikologis. Adapun penjabaran masing-masing indikator dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap isi pekerjaan

Indikator ini menilai sejauh mana pegawai merasa bahwa tugas yang diberikan sesuai dengan minat dan kemampuan pribadi, serta memberi makna atau nilai tertentu bagi dirinya. Ketika pekerjaan selaras dengan preferensi individu, maka akan timbul rasa nyaman dan puas dalam menjalankannya.

2. Kepuasan terhadap sistem imbalan

Sistem kompensasi yang adil, proporsional, dan transparan menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Indikator ini mencerminkan persepsi

pegawai terhadap sepadan atau tidaknya imbalan dengan beban kerja yang mereka emban.

3. Kepuasan terhadap hubungan kerja

Interaksi positif dan harmonis dengan rekan kerja maupun atasan merupakan bagian integral dari lingkungan kerja yang sehat. Indikator ini mengukur sejauh mana pegawai merasa nyaman, dihargai, dan diterima dalam tim kerja mereka.

4. Kepuasan terhadap pengakuan atau penghargaan

Ketika pencapaian kerja diakui secara layak oleh atasan atau organisasi, hal tersebut meningkatkan rasa dihargai dan meningkatkan kepuasan batin pegawai. Pengakuan ini tidak selalu bersifat material, tetapi bisa juga dalam bentuk apresiasi verbal atau simbolis.

5. Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi

Indikator ini mencerminkan keterikatan emosional pegawai terhadap institusi tempat ia bekerja. Rasa bangga dan loyalitas terhadap organisasi menjadi fondasi penting bagi terbentuknya kepuasan kerja jangka panjang.

Tabel 2.3 Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Indikator	Definisi Indikator	Referensi Indikator
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap isi pekerjaan	Pegawai merasa bahwa tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan minat, kemampuan, dan memberi makna secara pribadi.	Nilasari et al. (2024);
	Kepuasan terhadap sistem imbalan	Pegawai merasa bahwa kompensasi yang diterima adil, sepadan dengan beban kerja, dan dikelola secara transparan.	Nilasari et al. (2024)

Kepuasan terhadap hubungan kerja	Pegawai merasa nyaman dalam menjalin interaksi dengan atasan maupun rekan kerja, serta merasa dihargai dalam tim kerja.	Siregar et al. (2023)
Kepuasan terhadap pengakuan atau penghargaan	Pegawai merasa bahwa prestasi kerja diakui dan dihargai secara layak oleh pimpinan atau organisasi.	Nilasari et al. (2024)
Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi	Pegawai merasa bangga, terikat secara emosional, dan memiliki loyalitas terhadap instansi tempat ia bekerja.	Siregar et al. (2023)

2.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja individu yang dihasilkan dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai peran yang dimiliki dalam organisasi (Ismail et al. 2024). Kinerja mencerminkan seberapa efektif, efisien, dan berkualitas seorang pegawai menjalankan fungsinya, baik dari aspek kuantitatif (jumlah pekerjaan) maupun kualitatif (tingkat keberhasilan dan ketepatan hasil kerja) (Iqbal et al. 2023). Dalam organisasi sektor publik, kinerja karyawan sangat menentukan kualitas pelayanan kepada masyarakat serta pencapaian target kebijakan instansi pemerintahan.

Dalam literatur manajemen, kinerja tidak hanya dilihat dari output semata, tetapi juga dari proses kerja, sikap kerja, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Iqbal et al. 2023). Kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti motivasi kerja, kepuasan terhadap lingkungan kerja, kompetensi individu, hingga sistem kepemimpinan dan budaya organisasi. Individu yang memiliki motivasi kuat, merasa dihargai, dan bekerja dalam lingkungan yang kondusif cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dalam penelitian ini kinerja karyawan dipahami sebagai hasil nyata dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kerja individu dalam suatu organisasi. Kinerja tidak hanya dinilai dari output, tetapi juga dari proses, sikap, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai menjadi indikator penting untuk menilai keberhasilan pelayanan dan pencapaian target instansi. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi variabel dependen yang dipengaruhi oleh tingkat motivasi dan kepuasan kerja dalam penelitian ini.

Beberapa penelitian dalam konteks lokal dan internasional telah menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pendekatan psikologis dan manajerial. Penelitian oleh Herliani dan Priscilla (2025) menemukan bahwa perilaku kerja pegawai Gen Z dipengaruhi oleh kepuasan kerja, motivasi, dan gaya kepemimpinan, yang secara bersama-sama berdampak positif terhadap kinerja. Ismail et al. (2024) juga menemukan bahwa motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, bersama lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi positif pada peningkatan performa pegawai. Dalam konteks internasional, Yang et al. (2024) menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja, menjadikan kepuasan sebagai mediator penting dalam memperkuat hubungan tersebut. Sementara itu, penelitian oleh Iqbal et al. (2023) menekankan pentingnya kualitas budaya organisasi (*quality culture*) sebagai perantara antara motivasi dan performa di sektor pendidikan tinggi.

Selanjutnya, untuk indikator teoritis, Beberapa penelitian sebelumnya telah mengembangkan indikator yang komprehensif untuk mengukur kinerja karyawan. Ismail et al. (2024) mengidentifikasi empat indikator utama, yaitu: (1) kedisiplinan kerja, (2) ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, (3) inisiatif kerja, dan (4) tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan. Indikator-indikator ini menitikberatkan pada kepatuhan pegawai terhadap prosedur kerja serta keterlibatan aktif dalam melaksanakan tugas. Sementara itu, Iqbal et al. (2023) mengemukakan tiga indikator tambahan, yaitu: (1) kualitas hasil kerja, (2) kontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi, dan (3) ketelitian serta kesesuaian hasil dengan standar mutu institusi. Penelitian mereka berfokus pada aspek output dan efektivitas kerja pegawai dalam kerangka sistem organisasi yang lebih besar.

Penelitian ini mengadaptasi lima indikator dari kedua sumber tersebut tiga dari Ismail et al. (2024) dan dua dari Iqbal et al. (2023) karena dianggap paling representatif untuk mengukur kinerja pegawai pegawai di Dinas Kesehatan Kota Semarang, baik dari sisi disiplin dan proses kerja, maupun dari segi kontribusi terhadap hasil organisasi. Adapun uraian masing-masing indikator dijelaskan sebagai berikut:

1. Kedisiplinan kerja

Indikator ini mengukur tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib organisasi, termasuk kehadiran, ketepatan waktu datang, serta pelaksanaan tugas sesuai prosedur. Disiplin menjadi cerminan komitmen pegawai terhadap tanggung jawabnya.

2. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas

Kinerja pegawai juga dinilai dari kemampuannya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu merupakan indikator efisiensi kerja dan manajemen waktu yang baik.

3. Kualitas hasil kerja

Indikator ini menilai sejauh mana hasil kerja pegawai sesuai dengan standar mutu organisasi. Ini mencakup aspek ketelitian, keakuratan, kelengkapan, dan relevansi output kerja dengan kebutuhan instansi.

4. Inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan

Pegawai yang memiliki inisiatif tidak menunggu perintah untuk bertindak. Indikator ini mengukur kemampuan untuk mengenali masalah, mencari solusi, dan mengambil tindakan secara proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Kontribusi terhadap tujuan organisasi

Indikator ini mencerminkan seberapa besar peran aktif pegawai dalam membantu organisasi mencapai visi, misi, dan target strategisnya. Kontribusi ini bisa berupa ide, kerja tim, atau pencapaian hasil yang mendukung efektivitas institusi secara keseluruhan.

Tabel 2.4 Indikator Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Definisi Indikator	Referensi Indikator
Kinerja Karyawan	Kedisiplinan kerja	Tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi, termasuk kehadiran, ketepatan waktu, dan pelaksanaan tanggung jawab sesuai	Ismail et al. (2024)

	prosedur.	
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas	Sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal atau target waktu yang telah ditetapkan.	Ismail et al. (2024)
Kualitas hasil kerja	Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar mutu organisasi, termasuk ketelitian, ketepatan, dan manfaat dari pekerjaan yang dilakukan.	Iqbal et al. (2023)
Inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan	Kemampuan pegawai untuk secara aktif mengidentifikasi dan menyelesaikan tugas tanpa menunggu instruksi, serta mencari solusi atas masalah kerja.	Ismail et al. (2024)
Kontribusi terhadap tujuan organisasi	Sejauh mana pegawai berperan dalam mencapai visi, misi, dan sasaran strategis organisasi tempat ia bekerja.	Iqbal et al. (2023)

2.3 Kerangka Pemikiran Teorits dan Pengembangan Hipotesis

Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dan hipotesis dikembangkan untuk menguji sejauh mana pengaruh motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, dapat meningkatkan kinerja karyawan, serta sejauh mana kepuasan kerja mampu memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Perumusan hipotesis ini didasarkan pada *Self-Determination Theory* (SDT) oleh Deci dan Ryan yang menekankan pentingnya kualitas motivasi dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, serta diperkuat oleh berbagai bukti empiris dari hasil penelitian yang telah dipaparkan pada pembahasan sebelumnya di atas.

2.3.1 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Motivasi intrinsik merupakan bentuk motivasi yang bersumber dari dalam diri individu. Seseorang yang termotivasi secara intrinsik akan bekerja dengan sungguh-sungguh karena merasa pekerjaannya bermakna, menantang, dan memberikan kepuasan pribadi. Pegawai dengan motivasi intrinsik tinggi umumnya memiliki komitmen yang kuat, inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta loyalitas terhadap tujuan organisasi. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara signifikan meningkatkan kinerja. Wedhu et al. (2023) dalam studinya di sektor publik menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan yang serupa juga dikemukakan oleh Tangko et al. (2024) dalam konteks perusahaan swasta, di mana motivasi dari dalam terbukti mendorong produktivitas dan kualitas kerja.

Lebih lanjut, di samping penelitian oleh Wedhu et al. (2023) dan Tangko et al. (2024), beberapa penelitian lain juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Misalnya, hasil analisis Potu et al. (2021) menyimpulkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik secara simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa dilaporkan oleh Widiawaty et al. (2020), yang menunjukkan motivasi intrinsik secara parsial berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai. Berdasarkan temuan terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik

cenderung meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan teori dan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan H1 sebagai berikut:

Hipotesis 1: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang

Motivasi ekstrinsik muncul dari faktor eksternal, seperti keinginan mendapatkan bonus, promosi jabatan, pengakuan, atau menghindari sanksi. Dalam konteks organisasi, terutama sektor publik yang sarat dengan sistem birokrasi dan aturan administratif, motivasi ekstrinsik dapat menjadi pendorong penting bagi pegawai untuk mencapai target kerja. Namun, efektivitas motivasi ekstrinsik sangat bergantung pada bagaimana sistem penghargaan dan hukuman tersebut dirasakan adil dan relevan oleh pegawai. Penelitian oleh Damayanti et al. (2025) menemukan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja jika didukung oleh komitmen dan disiplin kerja. Mulyadi et al. (2023) juga menyatakan bahwa dalam sistem manajemen kinerja yang jelas dan terstruktur, motivasi ekstrinsik dapat meningkatkan performa pegawai, terutama di bidang pemasaran dan pelayanan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Potu et al. (2021) juga menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik secara simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, Widiawaty et al. (2020) yang melaporkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai. Hasil

ini konsisten dengan temuan lama yang menyebutkan bahwa faktor eksternal seperti kompensasi dan pengakuan (motivasi ekstrinsik) mampu memperbaiki hasil kerja karyawan. Dengan demikian, bukti empiris mendukung bahwa motivasi ekstrinsik meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan teori dan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan H2 sebagai berikut:

Hipotesis 2: Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh peran kepuasan kerja dalam memoderasi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang

Pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung dan linier. Dalam banyak kasus, hubungan antara motivasi dan kinerja dapat diperkuat atau diperlemah oleh kondisi psikologis tertentu, salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, mulai dari isi tugas, hubungan kerja, sistem imbalan, hingga lingkungan organisasi secara umum. Pegawai yang puas cenderung lebih loyal, lebih terlibat secara emosional, dan memiliki dorongan kuat untuk berkinerja lebih baik. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel moderasi, yaitu memperkuat pengaruh motivasi terhadap hasil kerja. Nilasari et al. (2024) menunjukkan bahwa staf pendidikan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi, bahkan ketika dorongan utama mereka adalah motivasi intrinsik. Yang et al. (2024) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja

memiliki peran penting dalam menjembatani kesejahteraan psikologis dengan kinerja karyawan.

Selain kedua penelitian di atas, penelitian lain oleh Oka et al. (2020) menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Lebih lanjut, Sudyana et al. (2024) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh motivasi (termasuk motivasi intrinsik) terhadap kinerja karyawan. Artinya, karyawan yang puas lebih mudah menerima arahan dan termotivasi lebih kuat untuk mencapai target kerja. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis kami adalah bahwa kepuasan kerja memoderasi (memperkuat) pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan teori dan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan H3 sebagai berikut:

Hipotesis 3: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh peran kepuasan kerja dalam memoderasi hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang

Selain itu, peran kepuasan kerja sebagai moderator juga ditemukan dalam hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kinerja. Dalam penelitian Slavkovic et al. (2023), dijelaskan bahwa insentif dan tekanan eksternal hanya akan efektif jika pegawai merasa puas secara keseluruhan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada. Tanpa kepuasan kerja, insentif eksternal justru berpotensi menciptakan tekanan berlebihan yang menurunkan performa kerja. Oleh karena itu,

kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai faktor yang memperkuat atau bahkan menjadi syarat agar motivasi ekstrinsik benar-benar mampu mendorong peningkatan kinerja.

Lebih lanjut, serupa dengan temuan sebelumnya, kepuasan kerja yang tinggi diyakini memperkuat pengaruh motivasi ekstrinsik pada kinerja. Sudiyana et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat efek variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan dukungan kepuasan kerja, insentif dan penghargaan (motivasi ekstrinsik) yang diberikan kepada karyawan akan lebih efektif mendorong prestasi kerja. Oleh karena itu, kami menghipotesiskan bahwa kepuasan kerja juga memoderasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan teori dan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan H4 sebagai berikut:

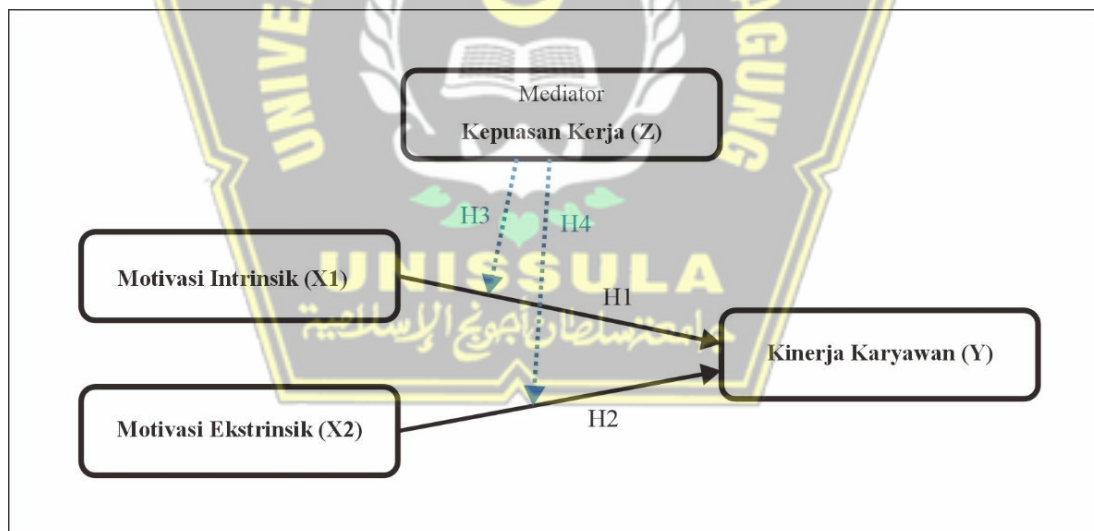
Hipotesis 4: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 menggambarkan kerangka pemikiran penelitian yang menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Motivasi kerja dibagi menjadi dua dimensi, yaitu motivasi intrinsik (X1) dan motivasi ekstrinsik (X2). Keduanya diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y), sebagaimana tercermin dalam hipotesis H1 dan H2. Motivasi intrinsik mencerminkan dorongan yang berasal

dari dalam diri individu, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari faktor-faktor eksternal seperti insentif dan penghargaan.

Selain hubungan langsung tersebut, kerangka ini juga mengilustrasikan peran kepuasan kerja (Z) sebagai mediator yang menjembatani pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hipotesis H3 dan H4 menunjukkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik berpotensi meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja memperkuat atau memfasilitasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Kerangka ini dibangun berdasarkan pendekatan teori *Self-Determination Theory* (SDT) dan diperkuat oleh berbagai temuan empiris yang relevan.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang menekankan pada pengumpulan dan pengolahan data berbentuk angka serta menganalisisnya dengan metode statistik untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini karena bertujuan untuk mengukur hubungan kausal antar variabel, seperti pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan, serta melihat peran moderasi dari kepuasan kerja. Penelitian kuantitatif memiliki karakteristik utama berupa data numerik, desain terstruktur, dan hasil yang dapat digeneralisasi secara lebih luas (Creswell, 2014). Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif juga dapat digunakan untuk menguji teori yang telah ada melalui pengukuran data empiris dan analisis statistik.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel penelitian. Dalam hal ini, motivasi intrinsik dan ekstrinsik diposisikan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel moderator. Penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan antar variabel secara deskriptif, tetapi juga menguji seberapa kuat pengaruh masing-masing variabel melalui model statistik.

Adapun berdasarkan jenis datanya, penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi objek penelitian (Sugiyono, 2019). Dalam hal ini, data primer dikumpulkan dari para aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Kuesioner disusun berdasarkan indikator teoritis dari variabel penelitian, dan menggunakan skala Likert untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang disajikan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah ada sebelumnya dan mendukung konteks penelitian (Sugiyono, 2019). Data ini mencakup dokumen internal Dinas Kesehatan (seperti laporan tahunan, laporan kinerja ASN, dan data kepegawaian), serta jurnal, buku, dan publikasi ilmiah lain yang digunakan untuk menyusun kerangka teori, mendefinisikan indikator variabel, dan menyusun kerangka pemikiran.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan Kota Semarang, yang merupakan salah satu organisasi perangkat daerah (OPD) di bawah Pemerintah Kota Semarang. Instansi ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan layanan kesehatan masyarakat, serta bertanggung jawab atas perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang kesehatan, mulai dari pelayanan preventif, promotif, hingga kuratif. Sebagai lembaga publik yang memiliki beban kerja tinggi dan kompleksitas

pelayanan yang luas, Dinas Kesehatan menjadi lokasi yang relevan untuk mengkaji pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN).

Pemilihan lokasi ini juga didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, Dinas Kesehatan Kota Semarang memiliki struktur organisasi yang cukup besar dan melibatkan banyak ASN dari berbagai latar belakang jabatan dan unit kerja. Hal ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang beragam dan representatif. Kedua, berdasarkan laporan kinerja tahunan yang tersedia, terdapat indikasi fluktuasi produktivitas dan kepuasan kerja pegawai dalam beberapa tahun terakhir, yang menjadi dasar kuat untuk dilakukan kajian ilmiah. Ketiga, lokasi ini mudah diakses oleh peneliti untuk keperluan pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner.

Adapun waktu pelaksanaan penelitian direncanakan berlangsung selama bulan Agustus hingga Oktober 2025, yang mencakup beberapa tahap utama, antara lain: penyusunan instrumen penelitian, pengumpulan data melalui kuesioner, pengolahan dan analisis data menggunakan SmartPLS, serta penulisan laporan hasil penelitian. Rentang waktu tersebut disesuaikan dengan jadwal akademik serta mempertimbangkan kesiapan responden dan kelancaran proses administrasi internal organisasi.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Semarang, baik yang berada di kantor dinas maupun di unit pelaksana teknis (UPT) di bawahnya. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, jumlah total pegawai yang aktif di instansi ini adalah 114 orang. Populasi ini bersifat terbatas dan dapat didefinisikan secara jelas, sehingga termasuk dalam kategori populasi terjangkau (*accessible population*) untuk keperluan penelitian ini (Sugiyono, 2019).

3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Karena jumlah populasi yang relatif tidak terlalu besar dan bersifat spesifik (hanya ASN di instansi tertentu), maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling*, dengan pendekatan *purposive sampling*. *Purposive sampling* sesuai digunakan dalam pendekatan kuantitatif apabila peneliti ingin memastikan bahwa responden memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan topik yang sedang diteliti (Ferdinand, 2014). Teknik ini dipilih karena peneliti memiliki kriteria khusus dalam menentukan siapa saja responden yang akan diikutsertakan dalam penelitian. Adapun kriteria inklusi dalam penentuan sampel antara lain:

- a. Merupakan pegawai yang bekerja penuh waktu di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

- b. Telah bekerja minimal selama 1 tahun agar memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami dinamika pekerjaan.
- c. Bersedia mengisi kuesioner penelitian dengan lengkap dan jujur.

3.3.3 Jumlah Sampel

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada aturan minimum dalam analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yaitu 10 kali jumlah indikator variabel terbanyak dalam model. Berdasarkan hasil operasionalisasi variabel pada Sub bab 2.2, variabel dengan indikator terbanyak memiliki 5 indikator, dan terdapat 4 variabel utama (2 variabel bebas, 1 variabel moderator, dan 1 variabel terikat). Maka jumlah minimum sampel yang direkomendasikan adalah:

$$\text{Jumlah minimum sampel} = 10 \times \text{jumlah indikator terbanyak} = 10 \times 5 = 50 \text{ responden}$$

Namun, demikian karena populasi hanya terdiri dari 110 orang dan peneliti memiliki akses langsung, maka akan diupayakan untuk menyebarkan kuesioner kepada seluruh populasi. Tujuannya adalah untuk meminimalkan kesalahan pengambilan sampel, meningkatkan reliabilitas data, serta menghindari bias respons. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi menggunakan teknik sensus terbatas atau total sampling, jika tingkat respons memungkinkan (Hair et al., 2022).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei kuesioner tertutup, yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian. Teknik ini sesuai dengan pendekatan kuantitatif karena memungkinkan peneliti memperoleh data dalam bentuk angka, yang dapat dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis hubungan antar variabel.

Menurut Sugiyono (2019), teknik kuesioner adalah salah satu metode utama dalam pengumpulan data primer kuantitatif karena dinilai efisien dalam menjangkau banyak responden sekaligus, terutama jika populasi tersebar di berbagai unit kerja atau lokasi. Instrumen kuesioner dalam penelitian ini berbentuk pertanyaan pernyataan tertutup dengan skala Likert lima poin, yang mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap item, mulai dari “Sangat Tidak Setuju” (skor 1) hingga “Sangat Setuju” (skor 5). Skala Likert dipilih karena mampu mengukur sikap, persepsi, dan preferensi individu secara terstruktur, serta sering digunakan dalam penelitian psikologis dan manajemen (Riduwan, 2016).

Kuesioner dirancang berdasarkan indikator teoritis yang telah dijelaskan dalam BAB II, yang mencakup lima indikator untuk masing-masing variabel: motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sebelum penyebaran kepada responden sesungguhnya, instrumen kuesioner ini akan diuji terlebih dahulu melalui uji validitas isi (*content validity*) dengan meminta masukan dari dua orang ahli (*expert judgment*), yakni dosen pembimbing dan Dosen manajemen SDM. Tujuan dari uji ini adalah memastikan bahwa setiap item

pernyataan sesuai dengan konstruk teoritis yang diukur, serta mudah dipahami oleh responden.

Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung dan/atau daring (*online*), menyesuaikan dengan kondisi lapangan dan ketersediaan waktu responden. Untuk responden yang dapat diakses secara fisik, kuesioner dicetak dan dibagikan langsung di lokasi kerja dengan waktu pengisian yang disesuaikan dengan jadwal mereka. Sedangkan untuk responden yang sulit dijangkau secara langsung, kuesioner dikirim melalui Google Form yang link-nya disebarakan melalui grup internal atau email resmi organisasi.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel menjelaskan bagaimana setiap konsep teoritis yang digunakan dalam penelitian ini diubah menjadi bentuk yang dapat diukur secara empiris. Dengan definisi operasional, peneliti dapat menyusun instrumen pengukuran (kuesioner) yang sesuai dan relevan dengan konstruk yang diteliti. Penentuan indikator untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini didasarkan pada teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya serta hasil kajian empiris dari penelitian terdahulu. Penelitian ini terdiri atas empat variabel utama, yaitu: Motivasi intrinsik (X_1), Motivasi ekstrinsik (X_2), Kepuasan kerja (Z) sebagai variabel moderasi, dan Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Setiap variabel diukur menggunakan beberapa indikator, dan semua indikator diukur menggunakan skala

Likert 5 poin, mulai dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju).

Tabel berikut menyajikan definisi operasional keempat variabel dalam penelitian ini:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber	Skala Pengukuran
Motivasi Intrinsik (X ₁)	Motivasi intrinsik adalah dorongan internal dari dalam diri individu untuk bekerja secara optimal karena aktivitas kerja itu sendiri dirasakan bermakna, menantang, dan memberikan kepuasan psikologis, tanpa bergantung pada imbalan atau tekanan eksternal.	1) Menyukai pekerjaan 2) Tertantang oleh pekerjaan 3) Bangga atas hasil kerja 4) Ingin berkembang 5) Bekerja tanpa imbalan eksternal	Wedhu et al. (2023) & Tangko et al. (2024)	Skala Likert 1–5
Motivasi Ekstrinsik (X ₂)	Motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang berasal dari faktor eksternal seperti imbalan finansial, pengakuan sosial, promosi jabatan, atau ancaman hukuman, yang mendorong individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi mencapai hasil tertentu di luar aktivitas kerja itu sendiri	1) Bekerja demi insentif 2) Berharap promosi jabatan 3) Mencari pengakuan 4) Tuntutan organisasi 5) Menghindari hukuman	Damayanti et al. (2025) & Mulyadi et al. (2023)	Skala Likert 1–5
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah kondisi	1) Isi pekerjaan 2) Sistem imbalan	Nilasari et al. (2024)	Skala Likert 1–5

	psikologis positif yang timbul ketika individu merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan harapan, nilainya dihargai, dan lingkungannya mendukung, sehingga menciptakan rasa nyaman dan keterpenuhan dalam bekerja	3) Hubungan kerja 4) Pengakuan dan penghargaan 5) Kebanggaan terhadap organisasi	& Siregar et al. (2023)	
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil nyata dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kerja, baik dari aspek hasil kerja maupun kontribusi terhadap tujuan organisasi.	1) Kedisiplinan kerja 2) Ketepatan waktu 3) Kualitas kerja 4) Inisiatif kerja 5) Kontribusi terhadap tujuan organisasi	Ismail et al. (2024) & Iqbal et al. (2023)	Skala Likert 1–5

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS), dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Teknik ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel laten, serta menguji peran moderasi (interaksi). Selain itu, SEM-PLS lebih fleksibel dalam menangani data dengan jumlah sampel relatif kecil, model kompleks, serta data yang tidak selalu berdistribusi normal (Hair et al., 2022).

Analisis SEM-PLS dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap utama:

4. Pengujian model pengukuran (*outer model*)
5. Pengujian model struktural (*inner model*)
6. Evaluasi kesesuaian model secara keseluruhan (*overall model fit*)

Setiap tahap memiliki kriteria pengujian dan ambang batas (*cut-off value*) tertentu, sebagaimana dijelaskan berikut ini:

3.6.1 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Uji outer model dilakukan untuk menilai kualitas indikator dalam mengukur konstruk variabel laten. Model ini menguji apakah indikator-indikator yang digunakan valid dan reliabel. Ada tiga aspek utama yang diuji:

35 Validitas Konvergen

Mengukur sejauh mana indikator yang mengukur suatu konstruk memiliki konsistensi.

→ Diukur dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang idealnya $\geq 0,50$.

36 Validitas Diskriminan

Menunjukkan seberapa jauh suatu konstruk berbeda dari konstruk lainnya.

→ Diuji melalui:

- a. *Cross Loading*: nilai loading indikator terhadap konstraknya harus lebih tinggi dari loading ke konstruk lain.
- b. *Fornell-Larcker Criterion*: akar kuadrat AVE dari suatu konstruk harus lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lain.

37 Reliabilitas Konstruk

Menunjukkan konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk.

→ Diukur melalui:

- c. *Composite Reliability* (CR) $\geq 0,70$
- d. *Cronbach's Alpha* (CA) $\geq 0,70$

3.6.2 Uji Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran valid dan reliabel, langkah selanjutnya adalah menguji hubungan antar konstruk (variabel laten). Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh antar variabel dalam model signifikan atau tidak.

Beberapa pengujian utama pada inner model meliputi:

a. Nilai R-Square (R^2)

Mengukur kemampuan prediksi dari variabel independen terhadap variabel dependen.

- e. R^2 antara 0,19–0,33 = lemah
- f. R^2 antara 0,34–0,66 = sedang
- g. $R^2 \geq 0,67$ = kuat

b. *Path Coefficients* dan Signifikansi (nilai t & p)

Menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel.

- h. Diuji melalui teknik bootstrapping dengan nilai $t \geq 1,96$ dan $p < 0,05$ untuk signifikansi 5%.

c. *Predictive Relevance* (Q^2)

Mengukur kemampuan model dalam memprediksi data.

i. $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif.

d. Uji Moderasi

Hubungan moderasi diuji untuk melihat apakah kepuasan kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi terhadap kinerja.

3.6.3 Overall Model Fit

Meskipun PLS-SEM tidak berfokus pada model fit seperti CB-SEM, SmartPLS menyediakan beberapa indikator model fit sebagai referensi. Dua ukuran yang sering digunakan:

1) *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*

j. Menunjukkan kesalahan rata-rata antara matriks korelasi observasi dan prediksi.

k. Nilai SRMR $\leq 0,10$ dianggap memadai.

2) *Normed Fit Index (NFI)*

l. Mengukur kesesuaian model dengan data aktual.

m. Nilai NFI $\geq 0,90$ menunjukkan model fit yang baik.

Berikut adalah rangkuman nilai minimal kriteria evaluasi SEM-PLS (Hair et al., 2022):

Tabel 3.2 Kriteria Evaluasi SEM-PLS

Jenis Pengujian	Aspek	Indikator	Batas Minimal / Kriteria
Outer Model	Validitas Konvergen	AVE (Average Variance Extracted)	$\geq 0,50$
	Validitas Diskriminan	Cross Loading	Loading terhadap konstruk $>$ loading ke

		Fornell-Larcker Criterion	konstruk lain $\sqrt{AVE} >$ korelasi antar konstruk
	Reliabilitas Konstruk	Cronbach's Alpha	$\geq 0,70$
		Composite Reliability	$\geq 0,70$
Inner Model	Daya Prediksi Model	R-Square (R^2)	$\geq 0,19$ (lemah), $\geq 0,34$ (sedang), $\geq 0,67$ (kuat)
	Signifikansi Hubungan	t-value (Bootstrapping)	$\geq 1,96$ (setara $p < 0,05$)
	Relevansi Prediktif	Q^2 (Predictive Relevance)	> 0 (positif menunjukkan relevansi prediktif)
	Uji Interaksi (Moderasi)	Product Indicator / Two-Stage Approach	Tidak ada nilai standar tetap; dipilih sesuai desain moderasi
	Model Fit	Kesesuaian Model Keseluruhan	SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)
NFI (Normed Fit Index)			$\geq 0,90$



BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel intrinsik dan variabel ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada karyawan Dinas Kesehatan di Kota Semarang. Data didapatkan melalui proses penyebaran kuesioner kepada 110 responden atau sebesar 100%. Berikut adalah penjabaran hasil karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini.

i. Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	47	43,00
Perempuan	63	57,00
Total	110	100

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan mendominasi dengan jumlah 63 orang (57%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 47 orang (43%). Dominasi responden perempuan mencerminkan karakteristik sektor kesehatan yang banyak melibatkan tenaga kerja perempuan, sehingga relevan di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Semarang.

ii. **Usia**

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20-29 Tahun	32	29,09
30-39 Tahun	45	40,91
40-49 Tahun	23	20,91
50-59 Tahun	10	9,09
Total	110	100

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, responden terbanyak berada pada rentang usia 30–39 tahun sebanyak 45 orang (40,91%), diikuti usia 20–29 tahun sebanyak 32 orang (29,09%), usia 40–49 tahun sebanyak 23 orang (20,91%), dan usia 50-59 tahun sebanyak 10 orang (9,09%). Dominasi usia 30-39 tahun atau usia produktif menunjukkan bahwa responden memiliki kapasitas kerja dan kematangan yang memadai.

iii. **Masa Kerja**

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1-5 Tahun	54	49,09
>5 Tahun	56	50,91
Total	110	100

Sumber: Data diolah, 2026

Ditinjau dari masa kerja, responden dengan masa kerja >5 tahun berjumlah 56 orang (50,91%), sedangkan responden dengan masa kerja 1–5 tahun berjumlah 54 orang (49,09%). Komposisi masa kerja yang relatif seimbang memungkinkan tersedianya karyawan yang telah berpengalaman maupun yang masih dalam tahap penyesuaian kerja.

iv. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA	2	1,82
D3	27	24,55
S1	59	53,64
S2	22	20,00
Total	110	100

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan S1 sebanyak 59 orang (53,64%), diikuti pendidikan D3 sebanyak 27 orang (24,55%), pendidikan S2 sebanyak 22 orang (20,00%), dan pendidikan SMA sebanyak 2 orang (1,82%). Komposisi tingkat pendidikan tersebut mencerminkan kebijakan dan kebutuhan organisasi Dinas Kesehatan Kota Semarang yang menuntut kualifikasi pendidikan tertentu sesuai dengan standar kompetensi jabatan dan tuntutan profesionalisme dalam pelayanan kesehatan.

b. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan data seputar jawaban responden pada setiap variabel penelitian. Rumus penetapan rentang skala dalam penelitian ini menggunakan teori Durianto (2012) sebagai berikut.

$$RS = \frac{ST - SR}{k}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{3} =$$

$$= 1,33$$

Keterangan:

RS = Rentang Skala

ST = Skala Tertinggi

SR = Skala Terendah

k = Jumlah Kategori

Berdasarkan perhitungan rentang skala penelitian, maka didapatkan tiga kategori pengukuran kualitas jawaban responden terhadap variabel penelitian sebagai berikut.

Tabel 4.5 Kategori Jawaban Responden

Interval	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,67	Sedang
3,68 – 5,00	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2026

i. Variabel Motivasi Intrinsik

Tabel 4.6 Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Motivasi Intrinsik

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Indeks (%)	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Menyukai pekerjaan	3	6	18	36	47	110	4,07	Tinggi
		3	12	54	144	235	448		
2	Tertantang oleh pekerjaan	3	7	21	30	49	110	4,05	Tinggi
		3	14	63	120	245	445		
3	Bangga atas hasil kerja	3	4	22	30	51	110	4,11	Tinggi
		3	8	66	120	255	452		
4	Ingin berkembang	3	6	20	26	55	110	4,13	Tinggi
		3	12	60	104	275	454		
5	Bekerja tanpa imbalan eksternal	4	5	21	28	52	110	4,08	Tinggi
		4	10	63	112	260	449		
Rata - rata Variabel Motivasi Intrinsik							4,09	Tinggi	

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 4.6, hasil deskripsi jawaban responden terhadap variabel motivasi intrinsik menunjukkan bahwa nilai mean sebesar 4,09 dan berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kota Semarang memiliki motivasi intrinsik yang kuat dalam menjalankan pekerjaannya ditandai dengan adanya rasa puas, bangga, serta dorongan untuk berkembang secara profesional.

Pernyataan tertinggi terdapat pada indikator ingin berkembang atau item keempat, yaitu “Saya terdorong untuk terus belajar dan berkembang secara profesional” dengan nilai mean sebesar 4,13 dan termasuk dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki dorongan internal yang besar untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas diri untuk bekerja secara profesional. Sementara itu, pernyataan terendah terdapat pada indikator tertantang oleh pekerjaan atau item

kedua, yaitu “Pekerjaan saya memberikan tantangan yang membuat saya merasa tertantang” dengan nilai mean sebesar 4,05, namun tetap berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pekerjaan masih mampu memberikan tantangan positif bagi pegawai.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik pegawai Dinas Kesehatan Kota Semarang tergolong tinggi, ditandai dengan adanya rasa kepuasan dalam bekerja, kebanggaan terhadap hasil pekerjaan, serta dorongan untuk terus belajar dan berkembang.

ii. Variabel Motivasi Ekstrinsik

Tabel 4.7 Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Motivasi Ekstrinsik

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Indeks (%)	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Bekerja demi insentif	2	8	21	31	48	110	4,05	Tinggi
		2	16	63	124	240	445		
2	Berharap promosi jabatan	2	8	22	23	55	110	4,10	Tinggi
		2	16	66	92	275	451		
3	Mencari pengakuan	3	6	26	21	54	110	4,06	Tinggi
		3	12	78	84	270	447		
4	Tuntutan organisasi	2	9	19	28	52	110	4,08	Tinggi
		2	18	57	112	260	449		
5	Menghindari hukuman	2	7	25	24	52	110	4,06	Tinggi
		2	14	75	96	260	447		
Rata - rata Variabel Motivasi Ekstrinsik							4,07	Tinggi	

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Tabel 4.7 menjelaskan hasil deskripsi jawaban responden terhadap variabel motivasi ekstrinsik dimana nilai mean sebesar 4,07 dan berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal, seperti insentif, promosi jabatan,

apresiasi, serta tuntutan organisasi, berperan dalam mendorong motivasi dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Pernyataan tertinggi terdapat pada indikator berharap promosi jabatan atau item kedua, yaitu “Saya terdorong untuk menyelesaikan tugas sebaik mungkin karena ingin kenaikan pangkat atau jabatan” dengan nilai mean sebesar 4,10 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja secara optimal ketika peluang pengembangan karier dan promosi jabatan besar. Sementara itu, pernyataan terendah terdapat pada indikator bekerja demi insentif atau item pertama, yaitu “Saya bekerja secara optimal karena ingin mendapatkan insentif atau bonus” dengan nilai mean sebesar 4,05, namun tetap berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa bahwa insentif finansial masih menjadi salah faktor pendorong motivasi mereka selain faktor promosi dan pengakuan. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang berada pada kategori tinggi, yang terlihat dari adanya dorongan untuk memperoleh penghargaan, promosi jabatan, serta memenuhi tuntutan dan harapan organisasi.

iii. Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.8 Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Indeks (%)	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Isi pekerjaan	0	11	25	17	57	110	4,09	Tinggi
		0	22	75	68	285	450		
2	Sistem imbalan	0	11	22	20	57	110	4,12	Tinggi
		0	22	66	80	285	453		

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Indeks (%)	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
3	Hubungan kerja	1	10	24	21	54	110	4,06	Tinggi
		1	20	72	84	270	447		
4	Pengakuan dan penghargaan	1	9	22	19	59	110	4,15	Tinggi
		1	18	66	76	295	456		
5	Kebanggaan terhadap organisasi	0	11	29	28	42	110	3,92	Tinggi
		0	22	87	112	210	431		
Rata - rata Variabel Kepuasan Kerja							4,07	Tinggi	

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 4.8, hasil deskripsi jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai mean sebesar 4,07 dan berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang telah merasakan tingkat kepuasan kerja yang baik, dapat dilihat dari aspek kesesuaian tugas, kompensasi, hubungan kerja, pengakuan, maupun keterikatan emosional terhadap organisasi.

Pernyataan tertinggi terdapat pada indikator pengakuan dan penghargaan atau item keempat, yaitu “Saya merasa bahwa prestasi kerja saya diakui dan dihargai secara layak oleh atasan atau organisasi” dengan nilai mean sebesar 4,15 dan dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa diakui dan diberi apresiasi atas prestasi kerja, selain itu rasa dihargai juga cukup didapatkan karyawan di lingkungan kerja. Sementara itu, pernyataan terendah terdapat pada indikator kebanggaan terhadap organisasi atau item kelima, yaitu “Saya merasa bangga dan memiliki keterikatan emosional terhadap tempat saya bekerja” dengan nilai mean sebesar 3,92, namun tetap berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan sudah merasa bangga dan memiliki keterikatan emosional di lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang berada pada kategori tinggi, dengan kesesuaian tugas yang diberikan dengan *passion* karyawan, kompensasi yang tepat, hubungan kerja yang baik, perasaan diakui dan dihargai, hingga kuatnya keterikatan emosional terhadap organisasi.

iv. Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.9 Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden					Skor	Indeks (%)	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Kedisiplinan kerja	1	15	24	33	37	110	3,82	Tinggi
		1	30	72	132	185	420		
2	Ketepatan waktu	2	14	23	31	40	110	3,85	Tinggi
		2	28	69	124	200	423		
3	Kualitas kerja	1	11	34	28	36	110	3,79	Tinggi
		1	22	102	112	180	417		
4	Inisiatif kerja	2	6	24	38	40	110	3,98	Tinggi
		2	12	72	152	200	438		
5	Kontribusi terhadap tujuan organisasi	1	10	26	21	52	110	4,03	Tinggi
		1	20	78	84	260	443		
Rata - rata Variabel Kinerja Karyawan							3,89	Tinggi	

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Tabel 4.9 menjelaskan hasil deskripsi jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa nilai mean sebesar 3,89 dan berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Dinas Kesehatan

Kota Semarang sudah menunjukkan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar dan ketentuan organisasi.

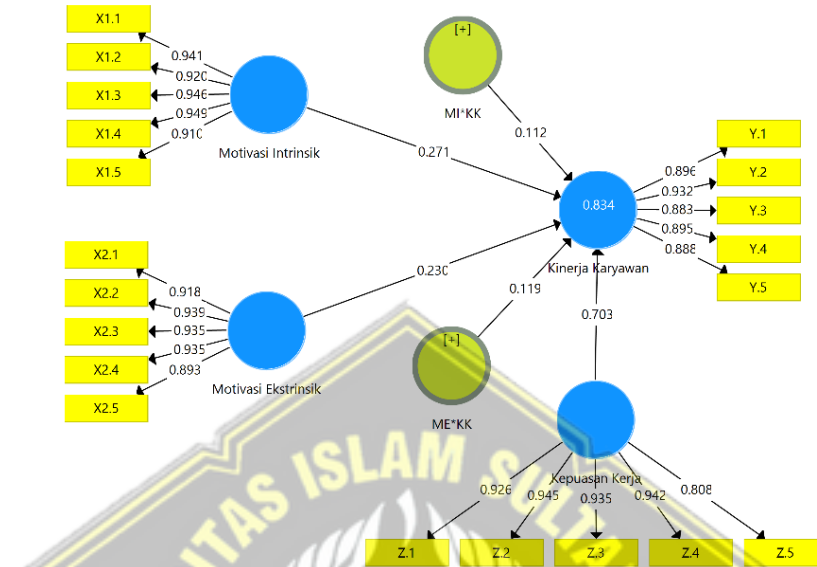
Pernyataan tertinggi terdapat pada indikator kontribusi terhadap tujuan organisasi atau item kelima, yaitu “Saya berperan aktif dalam mendukung tercapainya visi, misi, serta tujuan strategis organisasi” dengan nilai mean sebesar 4,03 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi serta mampu berupaya memberikan peran mereka dalam mendukung pencapaian visi dan misi Dinas Kesehatan Kota Semarang. Sementara itu, pernyataan terendah terdapat pada indikator kualitas kerja atau item ketiga, yaitu “Saya memastikan hasil kerja sesuai dengan standar mutu organisasi, baik dari segi ketelitian maupun kualitas pekerjaan yang dilakukan” dengan nilai mean sebesar 3,79, namun tetap berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan masih secara konsisten memastikan hasil kerja sesuai dengan standar mutu organisasi, baik dari segi ketelitian maupun kualitas pekerjaan yang dilakukan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang berada pada kategori tinggi, yang terlihat kuatnya tingkat kedisiplinan, ketepatan waktu, inisiatif kerja, serta komitmen terhadap tujuan organisasi.

c. Analisis Outer Model (*Measurement Model*)

Analisis outer model dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas model (Ghozali dan Latan, 2015). Model pengukuran atau *outer model* dievaluasi melalui

convergent validity, discriminant validity, composite reliability serta *cronbach's alpha*.



Gambar 4.1 Output Outer Model

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

i. Convergent Validity

Validitas konvergen atau *convergent validity* berkaitan dengan hubungan antarindikator dari sebuah konstruk dan diharapkan memiliki korelasi yang tinggi (Ghozali dan Latan, 2015). Uji validitas melalui validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor*. Validitas konvergen menggunakan *rule of thumb* dimana nilai *loading factor* diharuskan lebih dari 0,7 dan nilai *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5.

Tabel 4.10 Hasil Uji Outerloading

	Motivasi i Intrinsi k	Motivasi Ekstrinsik	Kinerja Karyawan	Kepuasa n Kerja	Motivasi Intrinsik*Kepuasa n Kerja	Motivasi Ekstrinsik*Kepuasa n Kerja
X1.1	0,941					

X1.2	0,920		
X1.3	0,946		
X1.4	0,949		
X1.5	0,910		
X2.1	0,918		
X2.2	0,939		
X2.3	0,935		
X2.4	0,935		
X2.5	0,893		
Y.1	0,896		
Y.2	0,932		
Y.3	0,883		
Y.4	0,895		
Y.5	0,888		
Z.1	0,926		
Z.2	0,945		
Z.3	0,935		
Z.4	0,942		
Z.5	0,808		
Motivasi Intrinsik *		1,135	
Kepuasan Kerja			
Motivasi Ekstrinsik *			1,081
Kepuasan Kerja			

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memiliki nilai loading > 0,7, sehingga dapat dikatakan memenuhi *convergent validity*. Selain dari *outerloading*, uji validitas juga dapat dilakukan melalui nilai AVE sebagai berikut.

Tabel 4.11 Hasil Uji AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Motivasi Intrinsik	0,871
Motivasi Ekstrinsik	0,855

Kinerja Karyawan	0,808
Kepuasan Kerja	0,833
Motivasi Intrinsik*Kepuasan Kerja	1,000
Motivasi Ekstrinsik*Kepuasan Kerja	1,000

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Tabel 4.11 menjelaskan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memiliki nilai AVE > 0,5, sehingga dapat dikatakan memenuhi *convergent validity*.

ii. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan atau *discriminant validity* berkaitan dengan indikator antarvariabel dimana variabel yang berbeda diharapkan tidak berkorelasi tinggi (Ghozali dan Latan, 2015). Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel yang diharuskan > 0,7 atau melalui *fornell larcker* dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE di setiap konstruk dengan nilai korelasi antarkonstruk dalam model. Menurut Fornell dan Larcker, (1981 dalam Ghozali dan Latan, 2015), hasil dari akar kuadrat AVE untuk tiap konstruk yang lebih besar dari korelasi antarkonstruk dalam model menunjukkan *discriminant validity* yang baik. Hasil pengujian *discriminant validity* dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.12 Hasil Uji *Crossloading*

	Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	Motivasi Intrinsik*Kepuasan Kerja	Motivasi Ekstrinsik*Kepuasan Kerja
X1.1	0,941	0,546	0,491	0,267	-0,414	-0,216
X1.2	0,920	0,511	0,475	0,291	-0,408	-0,151
X1.3	0,946	0,576	0,540	0,335	-0,482	-0,237
X1.4	0,949	0,549	0,548	0,323	-0,435	-0,191
X1.5	0,910	0,593	0,538	0,368	-0,477	-0,301
X2.1	0,535	0,918	0,500	0,284	-0,188	-0,335

X2.2	0,566	0,939	0,538	0,317	-0,253	-0,395
X2.3	0,574	0,935	0,519	0,324	-0,257	-0,400
X2.4	0,586	0,935	0,500	0,321	-0,196	-0,399
X2.5	0,489	0,893	0,478	0,321	-0,140	-0,332
Y.1	0,525	0,567	0,896	0,740	-0,112	-0,064
Y.2	0,582	0,536	0,932	0,769	-0,185	-0,138
Y.3	0,530	0,464	0,883	0,705	-0,080	-0,012
Y.4	0,527	0,460	0,895	0,672	-0,135	-0,051
Y.5	0,343	0,436	0,888	0,832	-0,076	-0,047
Z.1	0,175	0,265	0,717	0,926	-0,108	-0,135
Z.2	0,359	0,316	0,732	0,945	-0,279	-0,217
Z.3	0,248	0,237	0,735	0,935	-0,193	-0,116
Z.4	0,234	0,219	0,705	0,942	-0,219	-0,147
Z.5	0,497	0,471	0,853	0,808	-0,108	-0,064
Motivasi Intrinsik *	-0,476	-0,225	-0,131	-0,197	1,000	0,478
Kepuasan Kerja						
Motivasi Ekstrinsik *	-0,237	-0,403	-0,071	-0,147	0,478	1,000
Kepuasan Kerja						

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa seluruh indikator sudah memiliki nilai *crossloading* > 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel sudah dinyatakan valid. Selain *crossloading*, uji validitas juga dapat dilakukan melalui nilai *fornell larcker* sebagai berikut.

Tabel 4.13 Hasil Uji Fornell Larcker

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Ekstrinsik*Kepuasan Kerja	Motivasi Intrinsik*Kepuasan Kerja	Motivasi Ekstrinsik	Motivasi Intrinsik
Kepuasan Kerja	0,913					
Kinerja Karyawan	0,829	0,899				
Motivasi Ekstrinsik*Kepuasan Kerja	-0,147	-0,071	1,000			
Motivasi	-0,197	-0,131	0,478	1,000		

Intrinsik*Kepuasan Kerja						
Motivasi Ekstrinsik	0,339	0,549	-0,403	-0,225	0,924	
Motivasi Intrinsik	0,341	0,557	-0,237	-0,476	0,596	0,933

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat AVE tiap konstruk lebih tinggi daripada nilai korelasi antarkonstruk dalam model. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk tersebut dinyatakan valid dan memiliki diskriminan yang baik.

iii. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali dan Latan, 2015). Untuk mengevaluasi reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu melalui *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Nilai *composite reliability* atau reliabilitas komposit harus lebih besar dari 0,7.

Tabel 4.14 Hasil Uji *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Motivasi Intrinsik	0,963	0,971
Motivasi Ekstrinsik	0,957	0,967
Kinerja Karyawan	0,941	0,955
Kepuasan Kerja	0,949	0,961
Motivasi Intrinsik*Kepuasan Kerja	1,000	1,000
Motivasi Ekstrinsik*Kepuasan Kerja	1,000	1,000

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 4.14, hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengukuran yang digunakan dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,7$.

d. Analisis Inner Model (*Structural Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan dengan tujuan untuk memprediksi hubungan antarvariabel laten (Ghozali dan Latan, 2015). Penelitian ini menggunakan tiga metode untuk mengukur model struktural yaitu *R-Square* (R^2), *Q-Square* (Q^2) *Predictive Relevance*, dan *Model Fit*.

i. R-Square (R^2)

Nilai *R-Square* digunakan untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural (Ghozali dan Latan, 2015). Berikut adalah hasil nilai dari koefisien determinasi.

Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,834	0,826

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Nilai *R – Square Adjusted* variabel kinerja karyawan adalah 0,826 yang berarti bahwa variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan interaksi antara variabel eksogen dengan moderasi memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 82,6% sisanya 17,4% dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian ini. Mengacu pada Chin (1998, dalam Ghozali, 2014:42) bahwa nilai *R –*

Square Adjusted tersebut membuat model masuk kedalam kategori kuat karena diatas nilai 0,67.

ii. Q-Square (Q^2)

Evaluasi hasil model struktural dapat juga dilakukan melalui perhitungan *Q-Square* (Q^2) *Predictive Relevance* atau biasa disebut *Stone – Geisser's*. Pengujian ini dilakukan guna mengevaluasi kapabilitas prediksi dan dapat dilakukan melalui prosedur *blindfolding*.

Tabel 4.16 Hasil Uji *Predictive Relevance*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Motivasi Intrinsik	550,000	550,000	
Motivasi Ekstrinsik	550,000	550,000	
Kinerja Karyawan	550,000	190,923	0,653
Kepuasan Kerja	550,000	550,000	
Motivasi Intrinsik*Kepuasan Kerja	110,000	110,000	
Motivasi Ekstrinsik*Kepuasan Kerja	110,000	110,000	

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil, dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square* adalah sebesar 0,653 atau lebih besar dari 0. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model sudah memiliki *predictive relevance* yang baik

iii. Model Fit

Tabel 4.17 Hasil Uji Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,079	0,080
d_ ULS	1,321	1,331
d_ G	0,796	0,794
Chi-Square	446,922	449,061

NFI	0,849	0,848
-----	-------	-------

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil *model fit* maka dapat diketahui bahwa nilai SRMR sebesar 0,079 dan 0,080 atau lebih kecil dari 0,1 dan nilai NFI sebesar 0,849 dan 0,848 atau lebih besar dari 0. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model sudah *fit*.

iv. *Uji Direct Effect*

Tabel 4.18 Hasil Uji *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
Motivasi Intrinsik -> Kinerja Karyawan	0,271	0,272	0,048	5,651	0,000	Positif dan Signifikan
Motivasi Ekstrinsik -> Kinerja Karyawan	0,230	0,227	0,050	4,581	0,000	Positif dan Signifikan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,703	0,696	0,056	12,552	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa:

- Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,271 dengan *t statistic* sebesar 5,651 > 1,64 dan *p value* sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.
- Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa koefisien jalur

bernilai positif sebesar 0,230 dengan *t statistic* sebesar 4,581 > 1,64 dan *p value* sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.

- c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa koefisien jalur bernilai positif sebesar 0,703 dengan *t statistic* sebesar 12,552 > 1,64 dan *p value* sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.

v. *Uji Moderation Effect*

Tabel 19. Hasil Uji Moderation Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
Motivasi Intrinsik* Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,112	0,110	0,062	1,812	0,035	Signifikan
Motivasi Ekstrinsik *Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,119	0,124	0,048	2,478	0,007	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa:

1. Terdapat pengaruh moderasi kepuasan kerja antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa *p value* sebesar 0,035 < 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.

2. Terdapat pengaruh moderasi kepuasan kerja antara motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa *p value* sebesar $0,007 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.

e. Pembahasan Hasil Penelitian

i. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan mampu meningkatkan kualitas kinerja yang dihasilkan.

Motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan, yang tercermin dari perasaan menyukai pekerjaan, merasa tertantang oleh pekerjaan, bangga atas hasil kerja, keinginan untuk terus berkembang, serta kesediaan bekerja tanpa imbalan eksternal, menjadi sumber dorongan utama yang membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan secara menyeluruh. Karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang diketahui sudah menyukai pekerjaannya, mereka menjalankan tugas dengan rasa senang dan tanggung jawab, yang kemudian membuat karyawan lebih terbuka terhadap tantangan kerja yang dihadapi. Tantangan tersebut mendorong karyawan untuk mengatur waktu secara efektif, mencari solusi atas permasalahan kerja, serta lebih gigih dalam menyelesaikan tugas. Proses kerja yang dijalani dengan sungguh-sungguh ini selanjutnya telah menumbuhkan rasa bangga atas hasil kerja yang dicapai, sehingga karyawan terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan standar kinerjanya. Seiring dengan munculnya rasa bangga tersebut, keinginan untuk terus

berkembang semakin kuat, yang mendorong karyawan meningkatkan kompetensi, menerima tanggung jawab baru, dan memperluas kontribusinya dalam organisasi. Dorongan internal ini semakin diperkuat oleh motivasi untuk bekerja tanpa ketergantungan pada imbalan eksternal, sehingga karyawan tetap konsisten, berkomitmen, dan berorientasi pada pencapaian kerja jangka panjang. Keseluruhan dorongan intrinsik tersebut kemudian membentuk perilaku kerja yang positif, yang tercermin dalam meningkatnya kedisiplinan kerja, ketepatan waktu, kualitas kerja, inisiatif kerja, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga motivasi intrinsik terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wedhu et al., (2023) bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan yang serupa juga dikemukakan oleh Tangko et al. (2024) dalam konteks perusahaan swasta, di mana motivasi dari dalam terbukti mendorong produktivitas dan kualitas kerja. Temuan serupa dilaporkan oleh Widiawaty et al. (2020), yang menunjukkan motivasi intrinsik secara parsial berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai.

ii. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor eksternal terbukti mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin dan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Motivasi ekstrinsik yang tercermin dari bekerja demi insentif, harapan promosi jabatan, mencari pengakuan, tuntutan organisasi, serta upaya menghindari hukuman menjadi motivasi eksternal yang membentuk kepatuhan dan kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Insentif dan peluang promosi yang didapatkan dirasa sudah menjanjikan sehingga mendorong karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang untuk bekerja sesuai target dan standar yang telah ditetapkan dan karyawan lebih menjaga kedisiplinan dan ketepatan waktu dalam bekerja. Adanya peluang promosi didasari dari keinginan untuk memperoleh pengakuan dari atasan maupun organisasi telah menumbuhkan dorongan untuk menunjukkan performa terbaik, yang berdampak pada peningkatan kualitas kerja dan kesediaan untuk berinisiatif dalam menyelesaikan tugas. Di sisi lain, adanya tuntutan organisasi serta mekanisme pengawasan dan sanksi sudah membuat karyawan lebih patuh terhadap aturan kerja, menjaga konsistensi kinerja, dan menghindari perilaku yang dapat merugikan organisasi. Melalui berbagai dorongan eksternal tersebut, karyawan terdorong untuk menyesuaikan perilaku kerjanya dengan tuntutan dan standar organisasi, yang pada akhirnya tercermin pada meningkatnya kedisiplinan, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, inisiatif, serta kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Damayanti et al. (2025) yang menemukan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja jika didukung oleh komitmen dan disiplin kerja. Mulyadi et al. (2023) juga menyatakan bahwa dalam sistem manajemen kinerja yang jelas dan terstruktur, motivasi ekstrinsik dapat meningkatkan performa pegawai, terutama di

bidang pemasaran dan pelayanan. Lebih lanjut, penelitian oleh Potu et al. (2021) juga menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik secara simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, Widiawaty et al. (2020) yang melaporkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai.

iii. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Artinya, pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan akan menjadi lebih kuat ketika tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi.

Motivasi intrinsik yang tercermin dari karyawan yang sudah menyukai pekerjaan, merasa tertantang, bangga atas hasil kerja, keinginan untuk berkembang, serta kesediaan bekerja tanpa permintaan imbalan eksternal pada dasarnya telah mendorong karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang untuk bekerja dengan komitmen dan kesungguhan. Namun, pengaruh motivasi intrinsik tersebut menjadi lebih kuat setelah didukung oleh kepuasan kerja yang muncul dari kesesuaian isi pekerjaan, sistem imbalan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, adanya pengakuan dan penghargaan, serta kebanggaan terhadap Dinas Kesehatan Kota Semarang. Kepuasan kerja menciptakan kondisi psikologis yang positif, sehingga karyawan sudah lebih mampu menyalurkan motivasi intrinsiknya secara optimal dalam perilaku kerja sehari-hari. Dalam kondisi ini, karyawan tidak hanya terdorong secara internal, tetapi juga sudah merasa nyaman, dihargai, dan terikat dengan

organisasi, yang selanjutnya memperkuat kedisiplinan kerja, ketepatan waktu, kualitas kerja, inisiatif, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan Dinas Kesehatan Kota Semarang. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai faktor penguat yang menjembatani dan memperbesar pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih konsisten dan optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nilasari et al. (2024) menunjukkan bahwa staf pendidikan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi, bahkan ketika dorongan utama mereka adalah motivasi intrinsik. Yang et al. (2024) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjembatani kesejahteraan psikologis dengan kinerja karyawan. Lebih lanjut, Sudiyana et al. (2024) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh motivasi (termasuk motivasi intrinsik) terhadap kinerja karyawan.

iv. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa motivasi ekstrinsik akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Motivasi ekstrinsik seperti insentif, peluang promosi, pengakuan, tuntutan organisasi, dan mekanisme sanksi pada awalnya bertujuan mengarahkan perilaku kerja agar sesuai dengan standar yang ditetapkan. Akan tetapi, dorongan tersebut baru menunjukkan efektivitas yang lebih kuat ketika karyawan berada dalam kondisi kerja

yang memuaskan. Dalam situasi di mana karyawan merasa cocok dengan isi pekerjaannya, menilai sistem imbalan yang sesuai, menjalin hubungan kerja yang baik, memperoleh pengakuan, serta memiliki rasa bangga terhadap perusahaan, motivasi eksternal tidak lagi dipersepsikan sebagai tekanan. Sebaliknya, kepuasan kerja menciptakan sikap pembentukan kesiapan psikologis karyawan untuk menerima tuntutan. Melalui kondisi tersebut, motivasi ekstrinsik mampu mendorong perilaku kerja yang lebih tertib, konsisten, dan berorientasi pada hasil, yang tercermin dalam peningkatan kedisiplinan kerja, ketepatan waktu, kualitas kerja, inisiatif, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan Dinas Kesehatan Kota Semarang. Oleh karena itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai pendukung yang memperkuat pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Slavkovic et al. (2023) yang menjelaskan bahwa insentif dan tekanan eksternal hanya akan efektif jika pegawai merasa puas secara keseluruhan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada. Sudyana et al. (2024) juga turut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat efek variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

a. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian serta penjabaran analisis pada bagian pembahasan mengenai pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Dinas Kesehatan Kota Semarang, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan berikut:

- 1. Motivasi intrinsik terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang.**

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa walaupun tingkat motivasi intrinsik karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang cukup baik, dorongan dari dalam diri seperti tanggung jawab terhadap pekerjaan, kebanggaan atas hasil yang dicapai, serta keinginan berkontribusi bagi organisasi tetap mampu meningkatkan kinerja secara nyata. Karyawan yang bekerja berlandaskan kesadaran pribadi dan pemaknaan terhadap pekerjaannya cenderung menampilkan ketekunan, ketelitian, serta komitmen yang lebih kuat dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, motivasi intrinsik menjadi unsur penting yang mendukung keberlangsungan kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

2. Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Temuan analisis memperlihatkan bahwa faktor eksternal seperti pemberian insentif, kesempatan promosi jabatan, pengakuan dari pimpinan, serta penerapan sistem evaluasi kinerja mampu mendorong karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang untuk bekerja lebih maksimal. Meskipun motivasi ekstrinsik berasal dari luar individu, keberadaannya tetap memberikan kontribusi konkret dalam meningkatkan kedisiplinan, ketepatan waktu, dan pencapaian target kerja. Hal ini menegaskan bahwa dalam konteks organisasi pemerintahan, motivasi ekstrinsik masih berperan sebagai alat penting dalam mengarahkan perilaku kerja pegawai.

3. Kepuasan kerja terbukti memperkuat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, baik dari aspek isi pekerjaan, hubungan kerja, maupun sistem penghargaan, mampu menyalurkan dorongan internalnya secara lebih efektif ke dalam kinerja. Dengan adanya kepuasan kerja, motivasi intrinsik tidak sekadar menjadi dorongan pribadi, tetapi teraktualisasi dalam kinerja yang lebih stabil dan berkualitas.

4. Kepuasan kerja juga memperkuat pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Temuan ini menegaskan bahwa dampak motivasi ekstrinsik terhadap kinerja akan semakin besar ketika karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang berada dalam kondisi kepuasan kerja yang baik. Saat pegawai merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, dorongan eksternal seperti insentif dan promosi tidak hanya dipersepsikan sebagai kewajiban organisasi, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Situasi tersebut menumbuhkan semangat kerja yang lebih tinggi dan berimplikasi positif terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

5. Secara keseluruhan, kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang dipengaruhi oleh kombinasi antara motivasi kerja dan tingkat kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat pengaruh motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak semata bergantung pada pemberian dorongan internal atau eksternal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang menumbuhkan rasa puas bagi karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

b. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Adapun saran tersebut disampaikan sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan variabel motivasi intrinsik, Dinas Kesehatan Kota Semarang Dinas Kesehatan Kota Semarang disarankan untuk terus mendorong karyawan agar memiliki semangat belajar dan berkembang secara profesional. Upaya ini dapat dilakukan melalui penyediaan pelatihan yang berkelanjutan, kesempatan mengikuti seminar atau kegiatan peningkatan kompetensi, serta pemberian dukungan terhadap pengembangan keahlian yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan. Selain itu, organisasi juga perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan baru dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.
2. Berkaitan dengan variabel motivasi ekstrinsik, organisasi perlu memperjelas dan mensosialisasikan mekanisme kenaikan pangkat atau jabatan secara transparan dan objektif. Ini dapat dilakukan dengan menetapkan kriteria promosi yang berbasis pada kinerja, kompetensi, dan pencapaian kerja yang terukur, serta memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan mengenai peluang pengembangan kariernya.

3. Berkaitan dengan variabel kepuasan kerja, Dinas Kesehatan Kota Semarang diharapkan meningkatkan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan secara adil. Upaya ini dapat dilakukan melalui pemberian apresiasi formal maupun informal, seperti penghargaan kinerja, penyampaian *feedback* positif dari atasan, serta pengakuan atas capaian kerja dalam forum atau kegiatan internal organisasi.
4. Berkaitan dengan variabel kinerja karyawan, untuk meningkatkan peran aktif karyawan dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Ini dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan arah strategis organisasi secara jelas dan berkelanjutan, serta mengaitkan tujuan unit kerja dan target individu dengan visi dan misi Dinas Kesehatan Kota Semarang. Selain itu, pelibatan karyawan dalam proses perencanaan, evaluasi program, dan pengambilan keputusan pada tingkat tertentu dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

c. Keterbatasan Penelitian

Walaupun penelitian ini telah dirancang dan dilaksanakan secara sistematis, masih terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicermati sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini hanya melibatkan dua variabel independen, yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, serta satu variabel moderasi berupa kepuasan kerja. Keterbatasan tersebut terlihat dari nilai koefisien determinasi yang

mengindikasikan bahwa masih ada variabel lain di luar model penelitian yang kemungkinan turut memengaruhi kinerja karyawan, seperti *reward*(Sayudi, 2021), *work environment*(Putra et al., 2023), dan beban kerja(Susilowati et al., 2025).

- 2) Responden dalam penelitian ini terbatas pada karyawan Dinas Kesehatan Kota Semarang, sehingga temuan penelitian belum dapat digeneralisasikan pada instansi pemerintah lain yang memiliki karakteristik berbeda.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Mengacu pada keterbatasan penelitian tersebut, penelitian berikutnya diharapkan dapat mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

- A. Penelitian di masa yang akan datang disarankan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau disiplin kerja, sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif dalam menjelaskan kinerja karyawan.
- B. Penelitian selanjutnya dianjurkan melibatkan jumlah responden yang lebih luas atau mencakup instansi pemerintah di wilayah berbeda, agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih kuat.
- C. Penelitian mendatang dapat memanfaatkan metode penelitian yang lebih beragam, misalnya pendekatan campuran dengan menggabungkan kuesioner dan wawancara, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kondisi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7–16.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Damayanti, A. P., Andriani, D., & Sumartik, S. (2025). Pengaruh motivasi ekstrinsik, komitmen, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Samsat Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 7(3), 285–294. <https://doi.org/10.32493/JEE.v7i3.48578>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Endrianto, T. (2023). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Kecamatan Ilir Timur I Kota Palembang. *SENGKUNI Journal – Social Sciences and Humanities*, 4(2), 363–376. <https://doi.org/10.37638/sengkuni.4.2>
- Farid, R., & Satia, A. (2023). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kota Batam. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 20(2). <https://doi.org/10.30651/blc.v20i2.18585>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

- Herliani, H., & Priscilla, Y. G. (2025). Faktor–faktor yang mempengaruhi perilaku kerja Gen Z terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial*, 12(1), 19–43. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v12i01.8362>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Iqbal, S., Taib, C. A. B., & Razalli, M. R. (2023). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on higher education performance: Mediating effect of quality culture. *Frontiers in Education*, 8, Article 1099415. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1099415>
- Ismail, H., Noch, M. Y., & Mustajab, D. (2024). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(3), 292–309. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i3.897>
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (1998). Core self-evaluations scale. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 147–160.
- Listyarini, A. J., & Nugroho, S. H. (2025). The Influence of Work Motivation, Reward, Work Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance in Concrete Iron Companies in Indonesia. *Petra International Journal of Business Studies*, 8(2), 174-185.
- Kementerian PANRB. (2022). *PermenPANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Manajemen Kinerja Pegawai ASN*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Khoiriyah, N., Mardianingrum, S., Maslichah, S., & Qurratu'aini, N. I. (2025). Pengaruh kepuasan kerja dan pemberian kompensasi non finansial terhadap kinerja individual pada pekerja Gen Z. *MASMAN Master Manajemen*, 3(1), 62–73. <https://doi.org/10.59603/masman.v3i1.705>
- Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2025). Creative performance of Millennials and Generation Z: The matters more, intrinsic or extrinsic rewards? *Administrative Sciences*, 15(1), Article 11. <https://doi.org/10.3390/admsci15010011>

- Kurnianto, Y. B., Titisari, P., & Puspitasari, N. (2020). Work environment & employee job satisfaction on performance. *International Journal of Business & Management Studies*, 1(5), 22–32. <http://www.ijbms.net>
- Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: The role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1278755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>
- Millah, M. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Nadura Guano Industri. *Homanis: Jurnal Ilmiah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Halu Oleo*. <https://homanis.uho.ac.id/index.php/journal/article/view/24>
- Mulyadi, A., Prahiawan, W., Pancasasti, R., & Haryadi, D. (2023). Predicting employee performance through extrinsic motivation: A conceptual model and empirical validation. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 5202–5212. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i6.1195>
- Nilasari, B. M., Risqiani, R., Nisfiannoor, M., Leon, F. M., & Kurniawati. (2024). The influence of job satisfaction on employee performance of educational staff. *European Journal of Business and Management Research DPPD Research*, 9(3). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.3.2326>
- Nur'ani, N., Nur, K., & Alimuddin, I. K. (2023). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN) pada SKPD Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Maros. *AkMen Jurnal Ilmiah*, 20(2), 158–169.
- Oka, I. K., Landra, I. N., & Widiadnya, I. B. (2020). Pengaruh karakteristik individu dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Suar Artha Dharma Kabupaten Badung. *VALUES*, 1(2), 47–52.
- Pambayun, P. A. (2024). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kota Metro. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 8(1).

- Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(2), 387–394.
- Putra, A. T., Herawati, J., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(4), 1751-1765.
- Razak, M. A. A., & Rahim, N. F. A. (2024). Factors influencing employee performance in Malaysian SMEs: The mediating of job satisfaction and the moderating impact of transformational leadership. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(4). <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i4/23471>
- Riduwan. (2016). *Skala pengukuran variabel-variabel penelitian*. Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (17th ed., R. Saraswati & F. Sirait, Trans.). Salemba Empat.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Sayudi, M. Y. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Supervisi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Kota Banjarmasin. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 2(11), 467801.
- Setioko, H., Septyarini, E., & Purnamarini, T. R. (2024). Pengaruh motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kedisiplinan dalam bekerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan Cv. Mitra Tehknik. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, 8(1). <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i1.24209>
- Siregar, N. M., Harahap, N. J., & Halim, A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, sikap kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai PUDAM Tirta Bina Kabupaten Labuhanbatu. *adowsJEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(3), 554–564. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1096>

- Slavkovic, M., Eric, D., Miric, M., & Simonovic, M. (2023). Leveraging a synergy in motivation to effect job satisfaction of healthcare professionals in public blood bank units: A cross-sectional study. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 16, 3203–3214. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S433813>
- Sudiyana, S. J., Rakhmat, & Sadli, A. M. (2024). Peran kepuasan kerja dalam memoderasi model kinerja karyawan PT Radio Sonora Jakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(3), 227–234.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susilowati, H., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2025). Kepuasan Kerja UMKM Giriloyo: Ditinjau dari Motivasi Ekstrinsik-Instrinsik, Lingkungan dan Beban Kerja. *MOTIVASI*, 10(1), 33-43.
- Syahputra, A., & Nizamuddin, N. (2024). The influence of work motivation and loyalty on ASN performance with work discipline as an intervening variable in ASN Rumkit Kindergarten II Iskandar Muda. *International Journal of Economics, Management and Accounting (IJEMA)*, 2(2), 301–316.
- Tangko, R., Salempang, V. S., Rasinan, D., & Sambara', K. (2024). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada Pt. Melati Tunggal Intiraya. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 301–308. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1888>
- Widiawaty, I. N., Rajindra, & Kadir, H. A. (2020). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 3(8), 390–397.
- Wijaya, D. C. (2025). *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Perusahaan PT Laksana Di Ungaran Bagian Finishing)*. Universitas Kristen Satya Wacana.
- Wedhu, Y. J., Kurniawan, A. P., & Muda, V. A. (2023). Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka. *Nian Tana Sikka: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(6).

Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8), Article 688. <https://doi.org/10.3390/bs14080688>

