

Pengaruh Insentif, Motivasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember

Siti Zahara Sundar^{1*}, Wenny Murtalining Tyas², Ira Puspitadewi Samsuryaningrum³

¹²³Universitas Muhammadiyah Jember

^{1*}sitizaharasundar27@gmail.com, ²wennymurtaliningtyas@unmuhjember.ac.id, ³irapuspita@unmuhjember.ac.id

Diterima: Juni 2026 | Disetujui: Juli 2026 | Dipublikasikan: September 2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh insentif, motivasi, dan sistem penggajian terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember. Latar belakang penelitian ini adalah fenomena fluktuasi capaian kinerja pegawai sepanjang tahun 2025, yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya stabil meskipun tingkat kedisiplinan dan kehadiran relatif tinggi. Kondisi tersebut mendorong perlunya kajian komprehensif terhadap faktor-faktor manajerial yang memengaruhi kinerja, khususnya insentif, motivasi, dan sistem penggajian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian adalah seluruh 35 pegawai menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert dengan rentang nilai 1 hingga 5. Teknik analisis data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan uji parsial (uji t) dengan bantuan SPSS 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi dan sistem penggajian masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai R Square sebesar 0,632 menunjukkan bahwa 63,2% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen. Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg yang menjelaskan bahwa insentif finansial berperan sebagai faktor *hygiene* bukan motivator sejati. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan motivasi kerja dan kualitas sistem penggajian merupakan faktor strategis dalam mendorong kinerja pegawai yang optimal pada instansi pemerintah.

Kata kunci: Insentif; Motivasi; Sistem Penggajian; Kinerja Pegawai.

Abstract

This study aims to examine and analyze the influence of incentives, motivation, and payroll systems on employee performance at the East Java Provincial Forestry Service, Jember Regional Branch. The background of this study is the phenomenon of fluctuations in employee performance throughout 2025, which indicates that employee performance has not been fully stable despite relatively high levels of discipline and attendance. This condition necessitates a comprehensive study of managerial factors influencing performance, particularly incentives, motivation, and payroll systems. This study employs a quantitative approach with a survey method. The population and sample consisted of all 35 employees using a saturated sampling technique. Data were collected through Likert-scale questionnaires ranging from 1 to 5, analyzed using validity tests, reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression, and partial tests with SPSS 27. Results indicate that incentives have no significant effect on employee performance, while motivation and payroll systems each have a positive and significant effect. The R Square value of 0.632 indicates that 63.2% of variation in employee performance is explained by the three independent variables. These findings align with Herzberg's Two-Factor Theory and Maslow's Hierarchy of Needs, confirming that intrinsic motivation and equitable compensation are more powerful drivers of public sector employee performance than financial incentives alone. This study provides empirical evidence for human resource management in government forestry institutions and offers practical policy implications for improving employee performance sustainably.

Keywords: Incentives; Motivation; Payroll System; Employee Performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam setiap organisasi, termasuk instansi pemerintah. Dalam era persaingan global dan tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi, kinerja pegawai menjadi penentu utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang optimal tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pegawai, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor manajerial yang diterapkan oleh organisasi, seperti pemberian insentif, pengelolaan motivasi, dan kualitas sistem penggajian yang berlaku. Ketiga faktor ini secara langsung bersentuhan dengan kesejahteraan dan semangat kerja pegawai, sehingga memiliki implikasi yang signifikan terhadap produktivitas dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember merupakan unit pelaksana teknis yang memiliki peran strategis dalam mengelola dan melestarikan sumber daya hutan. Instansi ini mengemban tanggung jawab besar dalam pelaksanaan program-program kehutanan seperti rehabilitasi hutan dan lahan, perlindungan kawasan hutan, pemberdayaan masyarakat sekitar hutan, serta pengendalian ekosistem. Keberhasilan pelaksanaan program-program tersebut sangat bergantung pada kualitas kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di instansi ini menjadi hal yang sangat penting dan mendesak untuk dikaji.

Gambar 1 Grafik capaian predikat kinerja ASN Dinas



Kehutanan Wilayah Jember

Sumber: Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Jember 2025

Berdasarkan Gambar 1, data pemantauan kinerja pegawai sepanjang tahun 2025, mayoritas pegawai berada pada kategori "Baik" dan "Sangat Baik", namun peningkatan menuju kategori "Sangat Baik" belum berlangsung secara konsisten dan masih ditemukan pegawai dengan predikat "Butuh Perbaikan" pada periode tertentu. Kondisi ini mengindikasikan adanya dinamika internal organisasi yang dipengaruhi oleh faktor individu maupun faktor organisasi, khususnya terkait insentif, motivasi, dan sistem penggajian yang diterapkan. Fenomena ini menjadi menarik untuk diteliti karena kinerja pegawai pemerintah secara langsung berimplikasi pada kualitas pelayanan publik dan efektivitas program kehutanan yang dijalankan. Secara teoritis, kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, yang secara kuat dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan individu. Insentif sebagai bentuk kompensasi tambahan di luar gaji pokok berfungsi sebagai rangsangan eksternal untuk mendorong pegawai meningkatkan prestasi kerjanya (Kasmir, 2016). Motivasi berperan sebagai penggerak internal yang mendorong pegawai bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan dipengaruhi oleh berbagai prinsip seperti partisipasi, komunikasi, pengakuan, delegasi wewenang, dan perhatian terhadap kebutuhan pegawai

(Mangkunegara, 2017). Sementara itu, sistem penggajian yang adil, transparan, dan berbasis kinerja secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan, loyalitas, dan produktivitas pegawai, karena pegawai yang merasa mendapatkan kompensasi yang setimpal dengan kontribusinya cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap organisasinya (Hasibuan, 2020).

Landasan teoretis penelitian ini mengacu pada tiga teori utama yang saling melengkapi. Pertama, Teori Hierarki Kebutuhan (Maslow, 1943) yang menjelaskan bahwa manusia termotivasi secara bertahap mulai dari pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Teori ini menjadi landasan untuk memahami bagaimana pemenuhan kebutuhan pegawai melalui berbagai fasilitas, tunjangan, dan lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja. Kedua, Teori Keadilan (Adams, 1965) yang menyatakan bahwa pegawai senantiasa membandingkan kontribusi yang mereka berikan dengan imbalan yang diterima, baik secara internal maupun dibandingkan dengan rekan kerja lainnya. Ketika perbandingan tersebut dinilai adil dan setara, pegawai akan merasa puas dan terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya. Teori ini relevan untuk memahami pengaruh sistem penggajian terhadap kinerja pegawai. Ketiga, Teori Dua Faktor (Herzberg et al., 1959) yang membedakan antara faktor hygiene dan motivator. Faktor hygiene seperti gaji dan insentif finansial hanya mampu mencegah ketidakpuasan kerja tetapi tidak secara aktif mendorong peningkatan kinerja, sedangkan faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri adalah yang sesungguhnya menggerakkan pegawai untuk berprestasi lebih tinggi.

Selain landasan teori tersebut, perspektif internasional juga memberikan dukungan terhadap kerangka konseptual penelitian ini. (Deci & Ryan, 2000) melalui Self-Determination Theory menyatakan bahwa motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri individu terbukti lebih efektif dan berkelanjutan dalam mendorong kinerja dibandingkan motivasi ekstrinsik berupa imbalan finansial semata. Lebih lanjut, (Perry & Wise, 1990) memperkenalkan konsep Public Service Motivation yang menjelaskan bahwa pegawai sektor publik cenderung memiliki orientasi nilai yang kuat terhadap pelayanan masyarakat, sehingga faktor-faktor nonfinansial seperti makna pekerjaan, pengakuan, dan pengembangan kompetensi terbukti lebih berpengaruh terhadap kinerja mereka dibandingkan insentif finansial. Temuan-temuan internasional ini memperkuat relevansi penelitian ini dalam konteks instansi pemerintah kehutanan di Indonesia.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten sehingga menimbulkan kesenjangan penelitian yang perlu dijawab. (Pratiwi et al., 2023) menemukan bahwa insentif dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, (Hastopo & Wikaningtyas, 2023) menyatakan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. (Wijaya et al., 2023) menunjukkan bahwa sistem penggajian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara (Arwansyah & Munawarah, 2023) menyatakan hasil yang berlawanan. Selain inkonsistensi temuan tersebut, sebagian besar penelitian terdahulu hanya berfokus pada satu atau dua variabel saja dan belum ada yang mengintegrasikan ketiga variabel secara bersamaan, khususnya dalam konteks instansi pemerintah di bidang kehutanan. Kesenjangan inilah yang menjadi dasar penting dilakukannya penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh insentif, motivasi, dan sistem penggajian secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember. Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai pengaruh ketiga variabel tersebut secara terintegrasi, sekaligus menjadi referensi bagi pimpinan instansi dalam merancang kebijakan yang lebih efektif dan aplikatif guna meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Variabel penelitian yang digunakan terdiri dari variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah insentif (X1), motivasi (X2), dan sistem penggajian (X3), sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y). Desain penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang berlandaskan paradigma positivisme dengan metode survei yang berfokus pada pengujian pengaruh kausal antara variabel-variabel penelitian (Sugiyono, 2019).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember yang berjumlah 35 orang, terdiri dari pegawai struktural (10 orang), fungsional (18 orang), pengendali ekosistem hutan (4 orang), dan non-ASN (3 orang). Mengingat jumlah populasi yang kecil, seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus (Sugiyono, 2019). Keterbatasan sampel ini perlu diakui sebagai salah satu batasan penelitian yang dapat memengaruhi generalisasi hasil.

Instrumen

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner terstruktur berbasis skala Likert dengan rentang nilai 1 hingga 5 (1=Sangat Tidak Setuju, 5=Sangat Setuju). Instrumen penelitian terdiri dari 18 butir pernyataan yang mencakup empat variabel. Insentif (X1) diukur menggunakan 4 indikator (kinerja, lama kerja, senioritas, kebutuhan) yang diadaptasi dari (Anggraini & Simamora, 2023). Motivasi (X2) diukur menggunakan 5 indikator (kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, aktualisasi diri) berdasarkan Teori Hierarki Kebutuhan (Maslow, 1943). Sistem penggajian (X3) diukur menggunakan 5 indikator (kelas jabatan, skala gaji, pedoman kenaikan jabatan, komponen gaji, tunjangan kesehatan) menurut (Nugroho et al., 2017). Kinerja pegawai (Y) diukur menggunakan 4 indikator (kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, tanggung jawab) sesuai (Mangkunegara, 2017).

Teknik Analisis

Teknik analisis data dalam penelitian ini mencakup beberapa tahapan. Data diolah menggunakan bantuan software SPSS 27 yang dimulai dari uji validitas menggunakan korelasi Product Moment Pearson dengan kriteria r hitung $> r$ tabel = 0,282 ($df = 33$, $\alpha = 5\%$) dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan standar $> 0,60$. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (Asymp. Sig. $> 0,05$), uji multikolinieritas (Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10), serta uji heteroskedastisitas menggunakan Uji Glejser (sig. $> 0,05$). Tahap akhir meliputi analisis regresi linier berganda dengan persamaan $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$, uji parsial (uji t) dengan t tabel = 1,695 ($df = 31$, $\alpha = 5\%$), dan koefisien determinasi (R^2).

HASIL

Karakteristik Responden

Dari total 35 responden, sebanyak 21 orang atau 60% berjenis kelamin laki-laki dan 14 orang atau 40% berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan usia, kelompok 25–35 tahun dan 45–55 tahun masing-masing mendominasi dengan 11 responden atau 31,43%, diikuti kelompok 35–45 tahun dan di atas 50 tahun masing-masing 6 responden (17,14%), serta kelompok di bawah 25 tahun sebanyak 1 responden (2,86%). Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas berpendidikan D3/S1 sebesar 60%, diikuti SMA sebesar 22,86%, dan S2 sebesar 17,14%. Sebanyak 74,29% berstatus sudah menikah dan

65,71% telah bekerja lebih dari 5 tahun.

Hasil Uji Validitas

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

No	Indikator	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
Insentif (X1)					
1	X1.1	0,643	0,282	0,000	Valid
2	X1.2	0,854	0,282	0,000	Valid
3	X1.3	0,870	0,282	0,000	Valid
4	X1.4	0,618	0,282	0,000	Valid
Motivasi (X2)					
5	X2.1	0,636	0,282	0,000	Valid
6	X2.2	0,922	0,282	0,000	Valid
7	X2.3	0,853	0,282	0,000	Valid
8	X2.4	0,847	0,282	0,000	Valid
9	X2.5	0,784	0,282	0,000	Valid
Sistem Penggajian (X3)					
10	X3.1	0,821	0,282	0,000	Valid
11	X3.2	0,861	0,282	0,000	Valid
12	X3.3	0,868	0,282	0,000	Valid
13	X3.4	0,911	0,282	0,000	Valid
14	X3.5	0,796	0,282	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)					
15	Y1	0,781	0,282	0,000	Valid
16	Y2	0,881	0,282	0,000	Valid
17	Y3	0,790	0,282	0,000	Valid
18	Y4	0,844	0,282	0,000	Valid

(Sumber: Data Primer Hasil Olah SPSS 27, 2026)

Berdasarkan Tabel 1 hasil uji validitas dapat diketahui bahwa seluruh item yang diajukan memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,282) dengan taraf signifikan di mana nilai $\alpha = 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa seluruh item pernyataan insentif, motivasi, sistem penggajian, dan kinerja pegawai dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid.

Hasil Uji Reliabilita

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Standar Alpha	Keterangan
Insentif (X1)	0,748	0,60	Reliabel
Motivasi (X2)	0,868	0,60	Reliabel
Sistem Penggajian (X3)	0,905	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,841	0,60	Reliabel

(Sumber: Data Primer Hasil Olah SPSS 27, 2026)

Berdasarkan Tabel 1.2 hasil pengujian reliabilitas diketahui bahwa seluruh variabel, yaitu insentif (X1), motivasi (X2), sistem penggajian (X3), dan kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,60. Hal ini dapat dinyatakan bahwa seluruh instrumen dalam penelitian ini telah reliabel karena nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari standar minimum 0,60

Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 3 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			Unstandardized Residual
N			35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		.99562067
Most Extreme Differences	Absolute		.143
	Positive		.096
	Negative		-.143
Test Statistic			.143
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.067
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		.065
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.058
		Upper Bound	.071

(Sumber: Data Primer Hasil Olah SPSS 27, 2026)

Berdasarkan Tabel 3 hasil uji normalitas menggunakan Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov, diketahui nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar $0,067 > 0,05$. Hal ini berarti data residual terdistribusi normal dan asumsi normalitas telah terpenuhi sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 4 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Insentif (X1)	0,333	3,006	Tidak terjadi multikolinieritas
Motivasi (X2)	0,487	2,054	Tidak terjadi multikolinieritas
Sistem Penggajian (X3)	0,259	3,861	Tidak terjadi multikolinieritas

(Sumber: Data Primer Hasil Olah SPSS 27, 2026)

Berdasarkan Tabel 4 hasil uji multikolinieritas diketahui bahwa seluruh variabel bebas memperoleh nilai VIF < 10 dan nilai tolerance $> 0,1$, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Variabel	Sig. p-value	Kriteria ($\alpha=0,05$)	Keterangan
Insentif (X1)	0,716	0,05	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Motivasi (X2)	0,083	0,05	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Sistem Penggajian (X3)	0,646	0,05	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

(Sumber: Data Primer Hasil Olah SPSS 27, 2026)

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji heteroskedastisitas yang dilakukan menggunakan metode Glejser diketahui bahwa ketiga variabel independen memiliki nilai signifikansi $> 0,05$, sehingga dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas dan model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 6 Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Sig.
(Konstanta)	4,240	0,042
Insentif (X1)	-0,050	0,756
Motivasi (X2)	0,335	0,010
Sistem Penggajian (X3)	0,331	0,033

(Sumber: Data Primer Hasil Olah SPSS 27, 2026)

Berdasarkan Tabel 6 dapat diperoleh hasil bahwa insentif sebesar -0,050, artinya jika variabel insentif (X1) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) akan menurun sebesar 0,050. Motivasi sebesar 0,335, artinya jika variabel motivasi (X2) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,335. Sistem penggajian sebesar 0,331, artinya jika variabel sistem penggajian (X3) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,331.

Hasil Uji t (Parsial)

Tabel 7 Hasil Uji t (Parsial)

Variabel	Sig. Hitung	Taraf Sig.	t hitung	t tabel	Keterangan
Insentif (X1)	0,756	0,05	-0,313	1,695	H1 Ditolak
Motivasi (X2)	0,010	0,05	2,737	1,695	H2 Diterima
Sistem Penggajian (X3)	0,033	0,05	2,238	1,695	H3 Diterima

(Sumber: Data Primer Hasil Olah SPSS 27, 2026)

Berdasarkan Tabel 7 dapat disimpulkan bahwa:

1. Insentif (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,756 yang lebih besar dari 0,05, dengan t hitung sebesar -0,313 lebih kecil dari t tabel 1,695, sehingga H1 ditolak yang berarti insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Motivasi (X2) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,010 yang lebih kecil dari 0,05, dengan t hitung sebesar 2,737 lebih besar dari t tabel 1,695, sehingga H2 diterima yang berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Sistem penggajian (X3) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,033 yang lebih kecil dari 0,05, dengan t hitung sebesar 2,238 lebih besar dari t tabel 1,695, sehingga H3 diterima yang berarti sistem penggajian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 8 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,795	0,632	0,596	1,043

(Sumber: Data Primer Hasil Olah SPSS 27, 2026)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 8 dapat diperoleh nilai R Square sebesar 0,632 atau 63,2%. Hal tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel independen insentif, motivasi, dan sistem penggajian dalam penelitian ini memengaruhi variabel dependen kinerja pegawai sebesar 63,2%. Sebaliknya, sebesar 36,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompetensi, dan faktor organisasi lainnya.

PEMBAHASAN

Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember

Hasil dari pengolahan data yang ada terbukti bahwa insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t dengan t hitung sebesar -0,313 lebih kecil dari t tabel 1,695 dan nilai signifikansi 0,756 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pemberian insentif tidak terbukti secara statistik mendorong

peningkatan kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember.

Insentif merupakan bentuk kompensasi finansial di luar gaji yang dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi dan prestasi kerja karyawan (Mangkunegara, 2017). Tidak berpengaruhnya insentif dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor kontekstual yang saling berkaitan. Pertama, budaya organisasi ASN yang terstruktur dan berbasis regulasi menyebabkan pegawai cenderung mengikuti standar kinerja yang ditetapkan secara normatif, bukan semata-mata karena dorongan insentif finansial. Pegawai ASN di Dinas Kehutanan telah terbiasa bekerja dalam sistem yang terstandarisasi, di mana kinerja dievaluasi melalui sistem penilaian kinerja ASN secara formal, sehingga insentif tidak lagi dipersepsikan sebagai stimulus tambahan yang bermakna. Kedua, sebanyak 94,29% responden memberikan penilaian positif terhadap pernyataan bahwa insentif didasarkan pada pencapaian kinerja, yang mengindikasikan insentif telah diterima sebagai sesuatu yang wajar sehingga tidak lagi memberikan stimulus yang cukup kuat. Ketiga, motivasi untuk bekerja lebih keras lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti dedikasi dan rasa tanggung jawab terhadap jabatan yang diemban.

Kondisi ini relevan dengan Teori Dua Faktor (Herzberg et al., 1959) yang menempatkan insentif finansial sebagai faktor *hygiene*, bukan motivator. Artinya, insentif hanya mampu mencegah ketidakpuasan kerja tetapi tidak secara aktif mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini juga diperkuat oleh perspektif Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik berupa imbalan finansial justru dapat melemahkan motivasi intrinsik pegawai apabila tidak dikelola dengan tepat. Dalam konteks sektor publik, (Perry & Wise, 1990) mengemukakan konsep Public Service Motivation, di mana pegawai pemerintah cenderung lebih termotivasi oleh nilai-nilai pelayanan publik daripada insentif finansial semata. Implikasinya, instansi perlu mereorientasi kebijakan insentif ke arah penghargaan nonfinansial seperti penghargaan atas prestasi terbaik, promosi berbasis merit, dan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh (Hastopo & Wikaningtyas, 2023) dan (Rhena & Hardiyono, 2022) mendukung temuan ini, bahwa insentif tidak selalu menjadi determinan utama kinerja pegawai, terutama dalam konteks organisasi pemerintahan yang telah memiliki sistem kompensasi terstruktur. Namun hasil ini bertentangan dengan temuan (Pratiwi et al., 2023) yang menemukan insentif berpengaruh signifikan, yang dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden dan konteks organisasi yang diteliti.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember

Hasil dari pengolahan data yang ada terbukti bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t dengan t hitung 2,737 lebih besar dari t tabel 1,695 dan nilai signifikansi 0,010 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Hal ini berarti apabila motivasi meningkat maka akan meningkat pula kinerja pegawai, khususnya pada Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember. Koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,335 merupakan koefisien terbesar di antara ketiga variabel independen, mengindikasikan bahwa motivasi memberikan kontribusi pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini. Motivasi merupakan energi penggerak karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi berbagai prinsip seperti partisipasi, komunikasi, pengakuan, delegasi wewenang, dan perhatian terhadap kebutuhan pegawai (Mangkunegara, 2017). Kondisi ini sesuai dengan Teori Hierarki Kebutuhan (Maslow, 1943), yang menyatakan bahwa

manusia termotivasi secara hierarkis mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam penelitian ini, seluruh indikator motivasi menunjukkan respons yang sangat positif dari responden. Pemenuhan kebutuhan dasar melalui fasilitas dan tunjangan mendapatkan persetujuan 100% responden; indikator rasa aman dalam bekerja (X2.2) mendapatkan 100% respons positif; lingkungan kerja yang harmonis (X2.3) dan kesempatan pengembangan diri (X2.5) juga mendapat persetujuan penuh; sedangkan penghargaan atas hasil kerja (X2.4) disetujui 97,14% responden. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh tingkatan kebutuhan dalam hierarki Maslow telah terpenuhi secara konsisten oleh instansi, sehingga mendorong pegawai untuk bekerja pada level kinerja yang lebih tinggi.

Dari perspektif internasional, temuan ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh (Bright, 2008) di lingkungan pemerintahan Amerika Serikat yang menemukan bahwa Public Service Motivation secara signifikan berkorelasi positif dengan kinerja pegawai publik. Hal ini memperkuat argumen bahwa dalam konteks instansi pemerintah, motivasi yang bersumber dari nilai-nilai pelayanan publik dan pengembangan diri terbukti lebih efektif dibandingkan sekadar insentif finansial. Penelitian yang dilakukan oleh (Aprillianti & Aryata, 2024), (Sulastri & Karmelia, 2025), dan (Septianoor, 2024) mendukung temuan ini, bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan seluruh temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan variabel paling dominan dalam membentuk kualitas kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember.

Pengaruh Sistem Penggajian terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember

Hasil dari pengolahan data yang ada terbukti bahwa sistem penggajian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t dengan t hitung 2,238 lebih besar dari t tabel 1,695 dan nilai signifikansi 0,033 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa sistem penggajian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Hal ini berarti apabila kualitas sistem penggajian semakin baik maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Koefisien regresi sistem penggajian sebesar 0,331 mengandung makna bahwa setiap peningkatan kualitas sistem penggajian satu satuan akan mendorong kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,331 satuan. Sistem penggajian merupakan mekanisme pembayaran gaji karyawan berdasarkan jenjang jabatan yang bertujuan untuk memotivasi, meningkatkan disiplin, dan kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2020). Kondisi ini sesuai dengan Teori Keadilan (Adams, 1965), yang menyatakan bahwa apabila perbandingan antara kontribusi dan imbalan dinilai setara dan adil, maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya. Seluruh indikator sistem penggajian mendapatkan respons positif yang tinggi: kelas jabatan sebagai dasar penggajian (X3.1) mendapat persetujuan 100% responden; kesesuaian skala gaji dengan jenjang jabatan (X3.2) disetujui 97,14% responden; objektivitas penilaian kinerja sebagai dasar kenaikan jabatan (X3.3) mendapat persetujuan 94,29%; komponen gaji yang meningkatkan motivasi kerja (X3.4) disetujui 97,15%; dan jaminan kesehatan (X3.5) mendapat persetujuan 97,14% responden.

Implikasi kebijakan dari temuan ini adalah bahwa instansi perlu terus menjaga dan menyempurnakan sistem penggajian berbasis kinerja yang transparan dan berkeadilan. Secara spesifik, diperlukan evaluasi berkala terhadap komponen gaji agar tetap proporsional dengan beban tugas, penguatan mekanisme kenaikan jabatan yang objektif dan terstandarisasi, serta sosialisasi menyeluruh mengenai struktur penggajian kepada seluruh pegawai. Penerapan sistem penggajian

berbasis kinerja yang lebih ketat juga perlu dipertimbangkan untuk menciptakan hubungan yang lebih langsung antara kontribusi individu dengan imbalan yang diterima. Penelitian yang dilakukan oleh (Wijaya et al., 2023), (Sudjana & Swuezy, 2021), dan (Pratama & Lestari, 2022) mendukung temuan ini bahwa sistem penggajian yang adil dan transparan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan seluruh temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem penggajian merupakan faktor yang terbukti secara konsisten berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Insentif, Motivasi, dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember dengan menggunakan analisis regresi linier berganda terhadap 35 pegawai, dapat disimpulkan bahwa: Insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember. Karena dalam lingkungan ASN yang memiliki sistem kompensasi terstruktur dan budaya organisasi berbasis regulasi, insentif finansial berperan sebagai faktor hygiene bukan motivator sejati, sehingga instansi perlu beralih pada strategi penghargaan nonfinansial yang lebih efektif mendorong kinerja intrinsik. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember. Sebagai variabel paling dominan, yang ditopang oleh pemenuhan seluruh tingkatan kebutuhan Maslow mulai dari fisiologis hingga aktualisasi diri, sehingga program peningkatan motivasi yang berkelanjutan melalui penghargaan, pembinaan, dan pengembangan kompetensi perlu dijadikan prioritas utama manajemen SDM instansi. Sistem penggajian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember. didorong oleh transparansi, objektivitas, dan keadilan dalam penetapan gaji dan tunjangan, sehingga instansi perlu memperkuat sistem penggajian berbasis kinerja yang lebih terukur dan akuntabel.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan puji syukur kepada Allah Swt. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Universitas Muhammadiyah Jember, khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen, atas dukungan akademik dalam pelaksanaan penelitian ini. Penghargaan juga disampaikan kepada Dra. Wenny Murtalining Tyas, M.Si dan Ira Puspitadewi Samsuryaningrum, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga, serta telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran selama proses penelitian ini berlangsung. Terima kasih pula kepada pimpinan dan seluruh pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur Cabang Dinas Wilayah Jember atas kesediaan menjadi responden dalam penelitian ini. Akhir kata, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas segala bentuk dukungan, bantuan, dan doa yang telah diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Anggraini, R., & Simamora, R. (2023). Pelatihan, Upah, Insentif, Dan masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5, 439–455.
- Aprilianti, S., & Aryata, I. M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bogor. *Jurnal Ilmiah Suara Manajemen*. <https://doi.org/10.32493/jism.v5i1.48157>
- Arwansyah, M., & Munawarah, I. (2023). Pengaruh Sistem Penggajian, Upah Lembur, Dan Insentif Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Cv. Dua Elang Makmur). *Jurnal GICI: Jurnal Keuangan dan Bisnis*, 15(1).
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hastopo, N., & Wikaningtyas, S. U. (2023). Pengaruh remunerasi, mutasi, dan insentif terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan pratama yogyakarta dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 1(3), 567–593.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- J, R., & Hardiyono. (2022). Kinerja Karyawan: Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Serta Pemberian Insentif. *SEIKO: Journal of Management & Business*. <https://journal.sticamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/1734>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Nugroho, P. T., Maarif, S., & Affandi, dan J. (2017). Hubungan Penerapan Sistem Penggajian Dengan Komitmen Dan Produktivitas Karyawan PT. Dwipahasta Utamaduta. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 152–159. <https://doi.org/10.17358/JABM.3.1.152>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Pratama, R., & Lestari, S. (2022). Pengaruh Keadilan Distributif dan Sistem Penggajian Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 210–225. <https://scholar.google.com/>
- Pratiwi, A., Haedar, & Dewi, S. R. (2023). Pengaruh Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(2), 1536–1545. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1155>
- Septiannoor, M. L. (2024). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. *KEIZAI: Jurnal Kajian Ekonomi, Manajemen, & Akuntansi*, 5(1), 57–71. <http://jurnal.unda.ac.id/index.php/KEIZAI/index>
- Sudjana, K., & Swuezty, V. M. (2021). Pengaruh Sistem Penggajian, Upah Lembur, dan Insentif Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Barberbox Putranza Indonesia). *Jurnal*

- Ekonomi Bisnis*, 20(2), 142–156.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (M. Dr. Ir. Sutopo.S.Pd (ed.); Cetakan Ke).
- Sulastri, A., & Karmelia, M. (2025). Pengaruh kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pt tunas muda seruni. *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen*, 3(2), 105–115. <https://doi.org/10.32897/jiim.2025.3.2.4100>
- Wijaya, H., Munir, R., Dangkening, A., & Nurfaisah. (2023). Pengaruh sistem penggajian terhadap kinerja karyawan. *MARS Journal*, 3(3), 1–10.