Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Pengaruh Kepemimpinan Strategis, Dukungan Organisasi, dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja: Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Era Transformasi Digital

Moh Rolli Paramata, Elfis Mus Abdul & Elsya Rahmatia Harinda

Universitas Gorontalo, Indonesia

Email: rolliparamata@unigo.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of strategic leadership, organizational support, and compensation on work motivation, with job satisfaction serving as a mediating variable, among personnel in the Human Resources Bureau of the Gorontalo Regional Police (Polda Gorontalo). The study employs a quantitative approach with an explanatory design. The population consists of 119 personnel, all of whom were included in the sample using a total sampling technique. Data were collected via a questionnaire using a five-point Likert scale, and the analysis was conducted using Path Analysis in LISREL 8.70 with Maximum Likelihood estimation. The results indicate that strategic leadership, organizational support, and compensation positively and significantly affect both job satisfaction and work motivation. Job satisfaction also exerts a positive and significant influence on work motivation. However, the Sobel test results reveal that job satisfaction does not significantly mediate the influence of strategic leadership, organizational support, and compensation on work motivation. These findings suggest that personnel work motivation is more directly influenced by the quality of strategic leadership, organizational support, and the compensation system than through job satisfaction. This study makes an empirical contribution to human resource management research in public sector organizations. It offers insights for the Human Resources Bureau of the Gorontalo Regional Police in formulating policies to enhance work motivation by strengthening strategic leadership, organizational support, and performance-oriented compensation systems.

Keywords strategic leadership, organizational support, compensation, job satisfaction, motivation.

1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis yang mengubah cara organisasi memberikan layanan, mengelola proses bisnis, mengambil keputusan, dan mengembangkan sumber daya manusia. Transformasi ini tidak hanya mencakup digitalisasi proses kerja, tetapi juga perubahan struktur, budaya organisasi, kompetensi, dan pola interaksi antar pemangku kepentingan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada kesiapan organisasi dan perilaku pegawai dalam mengadopsi perubahan, bukan semata-mata pada penggunaan teknologi (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021; Hanelt et al., 2021; Nadkarni & Prügl, 2021). Dalam sektor publik, transformasi digital menjadi bagian penting dari upaya meningkatkan kualitas layanan, transparansi, dan akuntabilitas, serta terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai apabila didukung oleh pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Hammad et al., 2025).

Di Indonesia, transformasi digital merupakan bagian dari reformasi birokrasi melalui penerapan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Kebijakan tersebut juga diimplementasikan di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia melalui program Polri Presisi yang menekankan modernisasi pelayanan dan penguatan kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks ini, Biro SDM Polda Gorontalo memiliki peran strategis dalam pengelolaan personel sehingga keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi menjaga motivasi kerja personelnya.

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan kesediaan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi. Menurut *Self-Determination Theory*, motivasi berkembang ketika lingkungan kerja mampu memenuhi kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial (Ryan & Deci, 2020). Pada organisasi yang memiliki karakteristik birokratis dan struktur komando seperti kepolisian, motivasi kerja diperkirakan dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, serta sistem kompensasi yang diterapkan.

Kepemimpinan strategis berperan dalam mengarahkan perubahan, mengelola ketidakpastian, dan menyelaraskan visi organisasi dengan pelaksanaan tugas sehingga mampu meningkatkan keyakinan personel terhadap tujuan organisasi. Di sisi lain, *perceived organizational support* mencerminkan persepsi pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, persepsi tersebut mendorong pegawai membalas perlakuan positif organisasi melalui peningkatan kepuasan dan motivasi kerja (Eisenberger et al., 2020). Selain itu, kompensasi yang adil, baik finansial maupun nonfinansial, merupakan bentuk penghargaan organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan dan mendorong motivasi kerja pegawai. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Kurniawan & Farisca, 2021), mendukung keterikatan dan kinerja pegawai (Fairnandha, 2021; Husna & Budiono, 2022), sedangkan praktik pengelolaan sumber daya manusia, termasuk sistem penghargaan, terbukti meningkatkan keterlibatan pegawai dan kinerja organisasi (Yakup et al., 2025).

Meskipun hubungan antara kepemimpinan, dukungan organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi telah banyak diteliti, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, sebagian besar penelitian menguji hubungan antarvariabel secara parsial sehingga belum menjelaskan pengaruh simultan ketiga faktor organisasi terhadap motivasi kerja. Kedua, temuan mengenai peran mediasi kepuasan kerja masih belum konsisten (Kurniawan & Farisca, 2021; Fairnandha, 2021). Ketiga, penelitian yang mengintegrasikan variabel-variabel tersebut dalam konteks organisasi kepolisian yang sedang menjalankan transformasi digital masih sangat terbatas. Penelitian Yakup et al. (2025), misalnya, menempatkan keterlibatan kerja sebagai mediator, tetapi belum menguji kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, kompensasi, dan motivasi kerja.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan model terintegrasi yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, kompensasi, dan motivasi kerja pada personel Biro SDM Polda

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Gorontalo. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung ketiga faktor organisasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta menguji peran mediasi kepuasan kerja. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam mendukung keberhasilan transformasi digital di lingkungan kepolisian.

2. Tinjauan Literatur

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory (SET) dan Self-Determination Theory (SDT) sebagai landasan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan pegawai dibangun melalui prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan kepemimpinan yang efektif, dukungan, penghargaan, dan perlakuan yang adil, pegawai cenderung membalasnya melalui sikap dan perilaku positif, seperti meningkatnya kepuasan dan motivasi kerja (Eisenberger et al., 2020). Sementara itu, Self-Determination Theory menjelaskan bahwa motivasi kerja berkembang ketika lingkungan kerja mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar, yaitu autonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial (Ryan & Deci, 2020). Dalam konteks transformasi digital, pemenuhan kebutuhan tersebut menjadi penting karena pegawai dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan proses kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang sebagai respons positif terhadap pengalaman kerja yang selanjutnya mendorong meningkatnya motivasi kerja. Dengan demikian, SET menjelaskan pengaruh kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi sebagai bentuk investasi organisasi terhadap pegawai, sedangkan SDT menjelaskan bagaimana pengalaman kerja tersebut diterjemahkan menjadi motivasi melalui kepuasan kerja. Integrasi kedua teori ini menjadi dasar konseptual dalam menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel pada penelitian ini.

Kepemimpinan Strategis dan Motivasi Kerja. Kepemimpinan strategis mencerminkan kemampuan pemimpin dalam menetapkan arah, mengelola perubahan, serta menyelaraskan sumber daya dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam transformasi digital, kejelasan visi, keteladanan, dan keterlibatan pegawai dalam proses perubahan dapat mengurangi ketidakpastian serta meningkatkan makna kerja. Temuan Lopes et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Putra et al. (2021) juga menemukan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada organisasi sektor publik. Dengan demikian, semakin efektif kepemimpinan strategis, semakin tinggi motivasi kerja pegawai.

H1: Kepemimpinan strategis berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinan Strategis dan Kepuasan Kerja. Kepemimpinan strategis berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja melalui kemampuan pemimpin mengarahkan perubahan, menciptakan komunikasi yang terbuka, serta memberikan dukungan dan kesempatan pengembangan kepada pegawai. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa percaya, dan memperkuat persepsi keadilan sehingga

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

pegawai merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Temuan Yakup et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif meningkatkan keterlibatan dan kinerja organisasi melalui pengalaman kerja yang lebih positif. Sejalan dengan itu, Grace et al. (2025) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan strategis yang diterapkan organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

H2: Kepemimpinan strategis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dukungan Organisasi dan Motivasi Kerja. Dukungan organisasi mencerminkan keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, pegawai yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung membalasnya melalui sikap dan perilaku kerja yang positif, termasuk meningkatnya motivasi kerja. Eisenberger et al. (2020) menjelaskan bahwa dukungan organisasi memperkuat keterikatan dan mendorong pegawai memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Temuan Grace et al. (2025) juga membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula motivasi kerja mereka.

H3: Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja. Dukungan organisasi merupakan persepsi pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, dukungan tersebut mendorong munculnya evaluasi positif terhadap pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang memperoleh perhatian, kesempatan pengembangan, serta lingkungan kerja yang mendukung cenderung merasa lebih dihargai dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan Kurniawan dan Farisca (2021) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Hasil penelitian Aulia dan Dania (2023) pada anggota Kepolisian Republik Indonesia juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja personel. Dengan demikian, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, semakin tinggi kepuasan kerja yang mereka rasakan.

H4: Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kompensasi dan Motivasi Kerja. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusinya, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi kerja karena memberikan penghargaan atas kinerja serta mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Temuan Yakup et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia, termasuk sistem penghargaan dan insentif, berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan pegawai dan kinerja organisasi. Sejalan dengan itu, Grace et al. (2025)

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan organisasi, semakin tinggi motivasi kerja pegawai.

H5: Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Kompensasi dan Kepuasan Kerja. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan organisasi atas kontribusi pegawai, baik berupa imbalan finansial maupun nonfinansial. Sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap organisasi sehingga mendorong kepuasan kerja. Temuan Khan et al. (2022) menunjukkan bahwa kompensasi yang kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, Yakup, Gani, Usu, dan Utiarahman (2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menghubungkan praktik organisasi dengan peningkatan motivasi kerja. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kompensasi yang memadai berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong perilaku kerja yang lebih positif. Oleh karena itu, semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai.

H6: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja. Kepuasan kerja merupakan evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya yang tercermin dari perasaan senang, nyaman, dan terpenuhinya harapan dalam bekerja. Menurut Self-Determination Theory, pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, akan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong motivasi intrinsik pegawai (Ryan & Deci, 2020). Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat, komitmen, dan kesediaan untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Temuan Yakup et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sehingga semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin tinggi pula motivasi kerjanya.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Kepemimpinan Strategis dan Motivasi Kerja. Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap motivasi kerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu memberikan arah yang jelas, dukungan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan akan menciptakan pengalaman kerja yang positif sehingga meningkatkan kepuasan pegawai. Penelitian Abelha et al. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan Yakup et al. (2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja bergantung pada kemampuannya menciptakan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja diperkirakan memediasi pengaruh kepemimpinan strategis terhadap motivasi kerja.

H8: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan strategis terhadap motivasi kerja.

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Dukungan Organisasi dan Motivasi Kerja. Dukungan organisasi yang tinggi mendorong pegawai merasa dihargai dan diperhatikan sehingga meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, pegawai yang merasakan dukungan organisasi akan membalas perlakuan positif tersebut melalui sikap dan perilaku kerja yang menguntungkan organisasi, termasuk meningkatnya motivasi kerja (Eisenberger et al., 2020). Secara empiris, Yakup et al. (2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan motivasi kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya meningkatkan motivasi kerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja diperkirakan memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja.

H9: Kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Kompensasi dan Motivasi Kerja. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja karena mencerminkan penghargaan organisasi terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Khan et al. (2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, Yakup et al. (2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh Fachiroh dan Suratman (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap perilaku kerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja diperkirakan menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana kompensasi meningkatkan motivasi kerja.

H10: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (explanatory research). Penelitian bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada personel Biro SDM Polda Gorontalo.

Populasi penelitian adalah seluruh personel Biro SDM Polda Gorontalo yang berjumlah 119 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik total sampling (sensus) sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian.

Penelitian ini terdiri atas tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan strategis (X1), dukungan organisasi (X2), dan kompensasi (X3), satu variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Z), serta satu variabel dependen yaitu motivasi kerja (Y). Seluruh variabel diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dengan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden penelitian. Data

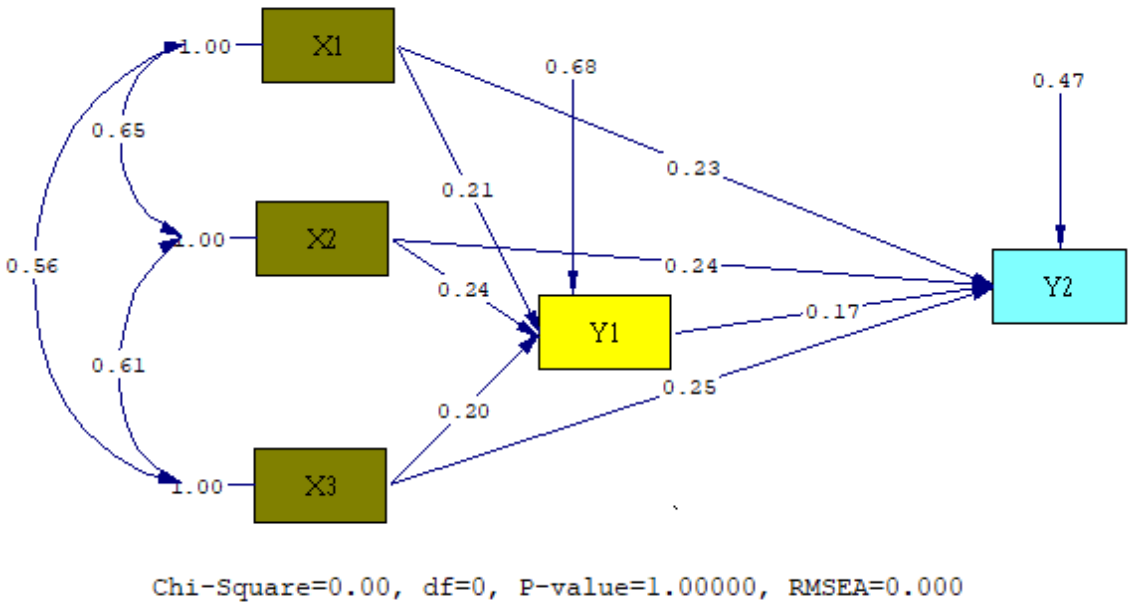
FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, laporan, serta berbagai literatur yang relevan untuk mendukung analisis penelitian.

Data dianalisis menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan perangkat lunak LISREL versi 8.7. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Selanjutnya, analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja, serta pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0{,}05$).

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur (*Path Analysis*) dilakukan menggunakan perangkat lunak LISREL versi 8.70 dengan metode estimasi Maximum Likelihood (ML) untuk menguji pengaruh kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Model struktural yang diestimasi menggambarkan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Gambar 1 menyajikan hasil estimasi model struktural berdasarkan nilai koefisien jalur terstandarisasi (*standardized solution*). Seluruh hubungan antarvariabel menunjukkan arah positif, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja maupun motivasi kerja.



Gambar 1. Hasil Analisis Jalur Menggunakan LISREL 8.70

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Berdasarkan Gambar 1, kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Selain itu, ketiga variabel tersebut bersama kepuasan kerja juga menunjukkan hubungan positif dengan motivasi kerja. Hasil estimasi secara rinci beserta pengujian signifikansi masing-masing jalur disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Analisis Jalur

Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	t-hitung	Keputusan
Kepemimpinan Strategis → Kepuasan Kerja	0,120	2,00	Signifikan
Dukungan Organisasi → Kepuasan Kerja	0,120	2,16	Signifikan
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,098	2,02	Signifikan
Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,320	2,18	Signifikan
Kepemimpinan Strategis → Motivasi Kerja	0,250	2,60	Signifikan
Dukungan Organisasi → Motivasi Kerja	0,240	2,62	Signifikan
Kompensasi → Motivasi Kerja	0,230	2,89	Signifikan

Seluruh hubungan antarvariabel memiliki nilai t-hitung > 1,96, sehingga seluruh pengaruh langsung dinyatakan signifikan pada taraf signifikansi 5%.

Koefisien Determinasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) kepuasan kerja sebesar 0,32, yang berarti kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi mampu menjelaskan 32% variasi kepuasan kerja, sedangkan sisanya 68% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai R^2 motivasi kerja sebesar 0,53, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 53% variasi motivasi kerja, sedangkan 47% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis mengenai pengaruh langsung didukung oleh data penelitian. Kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun motivasi kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sementara itu, pengaruh mediasi kepuasan kerja belum dapat dinyatakan signifikan berdasarkan hasil analisis jalur karena output LISREL yang digunakan tidak menyajikan signifikansi pengaruh tidak langsung. Hasil perhitungan Uji Sobel menunjukkan nilai Z untuk ketiga jalur mediasi kurang dari 1,96, sehingga kepuasan kerja belum terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, maupun kompensasi terhadap motivasi kerja.

Tabel 2. Hasil Uji Sobel

Hipotesis	Jalur Mediasi	Efek Tidak Langsung	Standard Error	Z Sobel	*p-value*	Keputusan
H8	Kepemimpinan Strategis → Kepuasan Kerja → Motivasi	0,0384	0,0263	1,459	0,145	Tidak didukung

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

	Kerja					
H9	Dukungan Organisasi → Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,0384	0,0256	1,498	0,134	Tidak didukung
H10	Kompensasi → Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,0314	0,0215	1,459	0,145	Tidak didukung

Pada H8, pengaruh tidak langsung kepemimpinan strategis terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,0384. Nilai Z Sobel sebesar 1,459 dengan *p-value* 0,145 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan strategis terhadap motivasi kerja sehingga H8 tidak didukung.

Pada H9, pengaruh tidak langsung dukungan organisasi terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,0384. Nilai Z Sobel sebesar 1,498 dengan *p-value* 0,134 juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja sehingga H9 tidak didukung.

Pada H10, pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,0314. Nilai Z Sobel sebesar 1,459 dengan *p-value* 0,145 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja sehingga H10 tidak didukung.

Secara keseluruhan, seluruh efek tidak langsung memiliki arah positif, tetapi belum mencapai tingkat signifikansi statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi lebih kuat memengaruhi motivasi kerja secara langsung daripada melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Strategis terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan pimpinan dalam menetapkan arah strategis, mengelola perubahan, dan memberdayakan personel, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Dalam konteks Biro SDM Polda Gorontalo yang sedang menghadapi transformasi digital, kepemimpinan strategis memberikan kejelasan arah, meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi terhadap perubahan. Kondisi tersebut membuat pegawai merasa dihargai, memperoleh dukungan dalam menjalankan tugas, dan memiliki keyakinan terhadap tujuan organisasi sehingga kepuasan kerja meningkat. Temuan ini sejalan dengan perspektif Strategic Leadership yang menekankan bahwa pemimpin tidak hanya berperan menetapkan visi organisasi, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan pegawai. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Abelha et al. (2018) dan Yakup et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan determinan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, penyediaan fasilitas kerja, kesempatan pengembangan, serta penghargaan atas kontribusi pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Pada Biro SDM Polda Gorontalo, dukungan organisasi memberikan keyakinan kepada pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraannya, sehingga menciptakan perasaan nyaman, dihargai, dan memiliki ikatan yang lebih kuat dengan organisasi. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa pegawai akan memberikan respons positif terhadap organisasi ketika mereka merasakan adanya perhatian, dukungan, dan perlakuan yang adil sebagai bentuk hubungan timbal balik (Eisenberger et al., 2020). Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Eisenberger et al. (2020) dan Yakup et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa dukungan organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin adil dan sesuai sistem kompensasi yang diterima pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Selain imbalan finansial, penghargaan nonfinansial seperti kesempatan pengembangan karier, pengakuan atas kinerja, dan apresiasi dari organisasi turut memperkuat persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pada Biro SDM Polda Gorontalo, kompensasi yang dipandang adil mencerminkan penghargaan organisasi atas kontribusi pegawai sehingga meningkatkan rasa dihargai, keadilan, dan kepuasan dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa pegawai akan memberikan respons positif ketika organisasi memberikan penghargaan yang sepadan atas kontribusi mereka. Hasil penelitian ini mendukung temuan Khan et al. (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Strategis terhadap Motivasi Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif pimpinan dalam menetapkan arah organisasi, mengelola perubahan, dan memberdayakan pegawai, semakin tinggi motivasi kerja yang ditunjukkan personel. Dalam konteks Biro SDM Polda Gorontalo yang menghadapi transformasi digital, kepemimpinan strategis memberikan kejelasan tujuan, membangun kepercayaan, serta mendorong pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi dan teknologi. Kondisi tersebut menciptakan keyakinan bahwa setiap kontribusi memiliki nilai bagi pencapaian tujuan organisasi sehingga meningkatkan semangat dan motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan Self-Determination Theory yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, memberikan arahan yang jelas, dan memenuhi kebutuhan akan kompetensi, otonomi, serta keterhubungan sosial akan memperkuat motivasi kerja (Ryan & Deci, 2020). Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Grace et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, kebutuhan kerja, serta pengembangan pegawai, semakin tinggi motivasi mereka dalam melaksanakan tugas. Pada Biro SDM Polda Gorontalo, dukungan organisasi menciptakan keyakinan bahwa kontribusi pegawai dihargai dan kesejahteraannya diperhatikan, sehingga mendorong munculnya semangat untuk bekerja lebih optimal dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa pegawai akan membalas perhatian dan dukungan organisasi melalui sikap serta perilaku kerja yang positif, termasuk meningkatnya motivasi kerja (Eisenberger et al., 2020). Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Grace et al. (2025) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin adil dan sesuai sistem kompensasi yang diterima pegawai, semakin tinggi motivasi mereka dalam melaksanakan tugas. Selain memberikan penghargaan atas kontribusi pegawai, kompensasi yang memadai juga meningkatkan persepsi bahwa organisasi menghargai kinerja dan memberikan perlakuan yang adil. Pada Biro SDM Polda Gorontalo, kondisi tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Self-Determination Theory yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis serta memberikan penghargaan yang sesuai akan memperkuat motivasi kerja pegawai (Ryan & Deci, 2020). Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Grace et al. (2025) dan Lopes et al. (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula motivasi mereka dalam melaksanakan tugas. Pada Biro SDM Polda Gorontalo, kepuasan kerja tercermin dari perasaan nyaman terhadap lingkungan kerja, penghargaan atas kontribusi, serta terpenuhinya harapan dalam bekerja, sehingga mendorong pegawai untuk bekerja lebih antusias, bertanggung jawab, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Self-Determination Theory yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan memperkuat motivasi kerja pegawai (Ryan & Deci, 2020). Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Ryan dan Deci (2020) serta Yakup et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja. Meskipun pengaruh tidak langsung bernilai positif, efek mediasi belum mencapai tingkat signifikansi statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

motivasi kerja personel Biro SDM Polda Gorontalo lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh kualitas kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi dibandingkan melalui kepuasan kerja. Kondisi tersebut dapat dijelaskan oleh karakteristik organisasi sektor publik yang memiliki sistem kerja, aturan, dan struktur yang relatif formal, sehingga pegawai cenderung merespons secara langsung kebijakan dan dukungan organisasi dalam menjalankan tugas. Temuan ini sejalan dengan Self-Determination Theory yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat terbentuk secara langsung ketika lingkungan kerja mampu memenuhi kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial tanpa harus didahului oleh meningkatnya kepuasan kerja (Ryan & Deci, 2020). Selain itu, Social Exchange Theory juga menjelaskan bahwa dukungan organisasi, kepemimpinan, dan penghargaan yang diberikan organisasi dapat mendorong pegawai untuk membalasnya melalui peningkatan motivasi kerja sebagai bentuk hubungan timbal balik (Eisenberger et al., 2020). Dengan demikian, kepuasan kerja belum berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan tersebut, meskipun tetap memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun motivasi kerja personel Biro SDM Polda Gorontalo. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun demikian, kepuasan kerja belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja personel lebih dipengaruhi secara langsung oleh kualitas kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan sistem kompensasi dibandingkan melalui mekanisme kepuasan kerja. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja di lingkungan Biro SDM Polda Gorontalo perlu diprioritaskan melalui penguatan praktik kepemimpinan strategis, peningkatan dukungan organisasi, serta penyempurnaan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja.

Implikasi Penelitian. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya institusi kepolisian. Temuan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan strategis, dukungan organisasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja lebih banyak terjadi melalui mekanisme langsung, sehingga memperluas pemahaman mengenai dinamika motivasi kerja pada organisasi yang memiliki karakteristik birokratis dan sistem komando.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan masukan bagi Biro SDM Polda Gorontalo untuk memprioritaskan pengembangan kompetensi kepemimpinan strategis, memperkuat dukungan organisasi melalui penyediaan lingkungan kerja yang kondusif dan kesempatan pengembangan karier, serta menerapkan sistem kompensasi yang adil dan berbasis kinerja sebagai strategi utama dalam meningkatkan motivasi kerja personel.

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Selanjutnya. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada personel Biro SDM Polda Gorontalo sehingga generalisasi hasil penelitian terhadap organisasi atau institusi lain perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, penelitian menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga belum mampu menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel dalam jangka panjang. Ketiga, model penelitian hanya mampu menjelaskan 32% variasi kepuasan kerja dan 53% variasi motivasi kerja, yang menunjukkan masih terdapat faktor lain di luar model yang berpotensi memengaruhi kedua variabel tersebut. sPenelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain, seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, keterlibatan kerja (*work engagement*), atau gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, penggunaan desain longitudinal maupun pendekatan *mixed methods* dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme yang memengaruhi motivasi kerja pada organisasi sektor publik.

Referensi

Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 20*(4), 516–532. https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i5.3949

Aulia, A., & Dania, D. (2023). Perceived organizational support and job satisfaction as factors in the happiness of police members at work. *Empathy: Jurnal Fakultas Psikologi, 6*(1). https://doi.org/10.12928/empathy.v6i1.26380

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*, 101–124. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917

Fachiroh, D., & Suratman, A. (2023). Job satisfaction as a mediator of compensation and motivation on employees performance. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen), 10*(1), 71–85. https://doi.org/10.31289/jkbm.v10i1.10556

Fairnandha, M. M. (2021). Pengaruh *perceived organizational support*, *job demands*, dan *job satisfaction* terhadap *work engagement*. *Jurnal Ilmu Manajemen, 9*(3), 920–930. https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p920-930

Grace, E., Ervina, N., Simanjuntak, M. D., Julyanthry, J., & Butarbutar, I. P. (2025). The effect of job satisfaction in mediating the relationship between leadership, organizational support and work motivation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13*(4). https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3567

Hammad, M., Omar, K., Abdul Halim, M. A. S. B., Abid, M., Javed, A., & Zafar, M. J. (2025). Digital transformation in public sector: Enhancing employee motivation and performance. *Public Organization Review*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11115-025-

00870-9

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Husna, R. A., & Budiono, B. (2022). Pengaruh *perceived organizational support* dan *work environment* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. *Jurnal Ilmu Manajemen, 10*(2), 648–662. https://doi.org/10.26740/jim.v10n2.p648-662

Khan, K. U., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2022). Compensation and benefits as predictors of job satisfaction: Evidence from employees in the service sector. *Cogent Business & Management, 9*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2034234

Kurniawan, I. S., & Farisca, W. (2021). Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja melalui *leader–member exchange* di BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta. *JPEKA: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen dan Keuangan, 5*(2), 71–80. https://doi.org/10.26740/jpeka.v5n2.p71-80

Lopes, J., Costa, J., & Rueda-Manzanares, A. (2022). Effects of leadership and reward systems on employees' motivation and job satisfaction: An application to the Portuguese textile industry. *Journal of Strategy and Management, 15*(4), 590–610. https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0158

Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly, 71*(2), 233–341. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7

Putra, R. A., Mukhlis, & Musnadi, S. (2021). The influence of strategic leadership style and cognitive behavior on work motivation and its impact on organizational performance in the Pidie Education Office. *International Journal of Scientific and Management Research, 4*(5). https://doi.org/10.37502/IJSMR.2021.4514

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology, 61*, Article 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Yakup, Y., Gani, R., Usu, S., & Utiarahman, D. (2025). Job satisfaction as a mediator in the relationship between leadership, organizational support and work motivation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13*(3). https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3241

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Yakup, Y., Karundeng, D. R., Gani, R., Yakup, A. P., & Ishak, O. (2025). The adoption of green HRM practices in Indonesian state-owned banks: A pathway to sustainable organizational performance. *International Journal of Management and Sustainability, 14*(4), 1319–1336. https://doi.org/10.18488/11.v14i4.4651

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)