

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KUALITAS SDM DAN FASILITAS
KANTOR TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DENGAN
PEMBAYARAN INSENTIF SEBAGAI INTERVENING PADA BALAI KARANTINA
HEWAN, IKAN DAN TUMBUHAN NUSA TENGGARA TIMUR**

**Eron Kristriaji¹, M.E. Perseveranda², Paskalis Seran³, Simon Sia Niha⁴, Henny A.
Manafe⁵**

^{1,2,3,4,5}Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Email: eronkristriadji@gmail.com¹, perseverandaerse@gmail.com²,
seranpascalissvd@gmail.com³, ss.mukin1811@gmail.com⁴, hennyunwira@gmail.com⁵

Abstract: *This study analyzes the influence of leadership style, human resource (HR) quality, and office facilities on the performance of civil servants at the East Nusa Tenggara Animal, Fish, and Plant Quarantine Office, with incentive payments as a mediating variable. The basic assumption is that the three independent variables affect performance both directly and indirectly through incentives. The research employed a quantitative approach with a sample of 60 civil servants randomly selected from a population of 141. Descriptive analysis shows that all variables fall into the “good” category. Inferential analysis using Partial Least Square (SmartPLS 4.1.1.4) confirms that HR quality has a significant effect on ASN performance, office facilities significantly affect incentive payments, and incentives significantly improve ASN performance. Incentives are proven to mediate the effect of office facilities on performance, but do not mediate the influence of leadership style or HR quality. The contribution of the independent variables to incentives is 57.5%, while their combined contribution to ASN performance is 76.2%. The findings imply that improving ASN performance can be achieved through strengthening HR quality, maintaining office facilities, and ensuring effective incentive mechanisms. Future research is recommended to explore additional variables such as organizational culture, work motivation, and work environment to enrich the model of public sector performance improvement.*

Keywords: *Leadership Style, Human Resource Quality, Office Facilities, Incentive Payments, Civil Service Performance.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia (SDM), dan fasilitas kantor terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Nusa Tenggara Timur, dengan pembayaran insentif sebagai variabel intervening. Asumsi dasar penelitian adalah bahwa ketiga variabel independen tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui insentif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 60 ASN yang dipilih secara acak dari populasi 141 ASN. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori baik. Analisis inferensial dengan *Partial Least Square* (SmartPLS 4.1.1.4) mengonfirmasi bahwa kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap

kinerja ASN, fasilitas kantor berpengaruh signifikan terhadap insentif, dan insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Insentif terbukti memediasi pengaruh fasilitas kantor terhadap kinerja ASN, namun tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan maupun kualitas SDM. Kontribusi variabel independen terhadap insentif sebesar 57,5%, sedangkan kontribusi keseluruhan terhadap kinerja ASN sebesar 76,2%. Implikasi penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja ASN dapat dicapai melalui penguatan kualitas SDM, pemeliharaan fasilitas kantor, serta mekanisme insentif yang tepat. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain, seperti budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja, guna memperkaya model peningkatan kinerja sektor publik.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, Fasilitas Kantor, Pembayaran Insentif, Kinerja Aparatur Sipil Negara.

PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan faktor krusial dalam menentukan efektivitas birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Reformasi birokrasi menuntut ASN untuk adaptif, profesional, serta mampu mendukung tata kelola pemerintahan yang akuntabel. Menurut Suwindia & Wati, (2021), “kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal seperti gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia (SDM), dan fasilitas kantor, yang secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan pembayaran insentif”.

Namun, capaian administratif yang tercatat melalui aplikasi e-Kinerja sering kali belum mencerminkan kualitas substantif kinerja ASN. Analisis dengan kerangka input, output dan outcome menunjukkan adanya kesenjangan antara pencapaian formal dan dampak nyata terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pentingnya memahami faktor internal organisasi secara komprehensif.

Menurut Adamy (2016) “Gaya kepemimpinan menjadi variabel utama

karena struktur kepemimpinan di Balai Karantina Hewan, Ikan dan Tumbuhan Nusa Tenggara Timur (BKHIT NTT) relatif ramping, sehingga pola perilaku pemimpin sangat menentukan kinerja ASN”. Selain itu, kualitas SDM juga berperan penting; meskipun 39% pegawai berpendidikan tinggi, kebutuhan pelatihan dan pengembangan tetap mendesak (Wardhana, 2014). Fasilitas kantor turut memengaruhi efektivitas kerja, meski beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda terkait signifikansinya (Asnawi, 2019; Anita et al., 2022; Sari et al., 2023).

Pembayaran insentif memediasi sekaligus menilai kinerja, administrasi, dan pencapaian target. Studi sebelumnya (Tri & Azriya, 2019; Basir & Wati, 2024) menegaskan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, namun belum banyak penelitian yang menempatkannya dalam model kausal komprehensif.

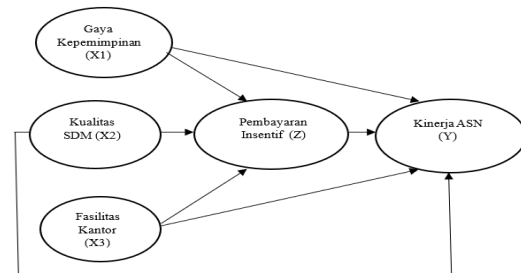
Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan membangun model kausal yang menghubungkan gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan fasilitas kantor terhadap

kinerja ASN melalui pembayaran insentif sebagai variabel intervening. Fokus pada ASN di BKHIT NTT memberikan nilai tambah kontekstual karena belum banyak kajian serupa dilakukan di sektor karantina.

Berdasarkan penjabaran di atas, rumusan permasalahan penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan, kualitas SDM, fasilitas kantor, pembayaran insentif, dan kinerja ASN pada Kantor BKHIT NTT?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT?
3. Apakah kualitas SDM berpengaruh terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT?
4. Apakah fasilitas kantor berpengaruh terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pembayaran insentif pada BKHIT NTT?
6. Apakah kualitas SDM berpengaruh terhadap pembayaran insentif pada BKHIT NTT?
7. Apakah fasilitas kantor berpengaruh terhadap pembayaran insentif pada BKHIT NTT?
8. Apakah Pembayaran insentif berpengaruh terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT?
9. Apakah pembayaran insentif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan fasilitas kantor terhadap kinerja ASN?

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan diatas, peneliti merumuskan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1 memperlihatkan bahwa kinerja ASN dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan, kualitas SDM, dan fasilitas kantor, serta secara tidak langsung melalui pembayaran insentif yang berperan sebagai penghubung untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian ini didasarkan pada hipotesis, yaitu dugaan awal mengenai hubungan pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti. Hipotesis dibangun dari landasan teori dan temuan penelitian sebelumnya, dengan mempertimbangkan kaitan antara variabel independen (gaya kepemimpinan, kualitas SDM, fasilitas kantor), variabel dependen (kinerja ASN), serta variabel mediasi (pembayaran insentif). Hipotesis penelitian ini meliputi:

Hipotesis 1: “Persepsi Responden tentang gaya kepemimpinan, kualitas SDM, fasilitas kantor, pembayaran insentif, dan kinerja ASN pada Kantor BKHIT NTT cukup baik.”

Hipotesis 2: “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja ASN pada Kantor BKHIT NTT.”

Hipotesis 3: “Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja ASN pada Kantor BKHIT NTT.”

Hipotesis 4: “Fasilitas kantor berpengaruh positif terhadap kinerja ASN pada Kantor BKHIT NTT.”

Hipotesis 5: “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap ketepatan pembayaran insentif pada Kantor BKHIT NTT.”

Hipotesis 6: “Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap pembayaran insentif pada Kantor BKHIT NTT.”

Hipotesis 7: “Fasilitas kantor berpengaruh positif terhadap pembayaran insentif pada Kantor BKHIT NTT.”

Hipotesis 8: “Pembayaran insentif berpengaruh positif terhadap kinerja ASN pada Kantor BKHIT NTT.”

Hipotesis 9: “Pembayaran insentif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan fasilitas kantor terhadap kinerja ASN pada Kantor BKHIT NTT.”

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif dengan desain kausal diterapkan untuk mengumpulkan data numerik dan menganalisis hubungan antar variabel secara objektif (Masrukhin, 2017). Penelitian dilaksanakan di Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan (BKHIT) NTT, Kota Kupang, selama periode Juni hingga Desember 2025.

Populasi penelitian mencakup seluruh ASN berjumlah 141 orang, dengan sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin pada margin of error 10%, sehingga diperoleh 60

responden (Zulfikar et al., 2024). Variabel penelitian terdiri atas Gaya Kepemimpinan (X_1), Kualitas SDM (X_2), Fasilitas Kantor (X_3), Pembayaran Insentif (Z), dan Kinerja ASN (Y), yang dioperasionalkan melalui indikator terukur berbasis skala ordinal.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berbasis skala Likert (skor 1–5) dan observasi partisipatif untuk memperoleh data kuantitatif sekaligus informasi kontekstual. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator variabel yang telah dijabarkan dalam definisi operasional.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu statistik deskriptif untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel penelitian menggunakan kategori skor Levis, (2013) dalam (Marunduri, 2023) serta statistik inferensial dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 4.1.1.4*. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui pengujian outer model (convergent validity, discriminant validity, composite reliability), sedangkan hubungan antar variabel diuji dalam inner model dengan memperhatikan nilai R-square, Q-square, dan signifikansi koefisien jalur (Iba & Wardhana, 2023). Pendekatan ini tepat untuk sampel kecil, non-normal, dan efektif menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 1. Deskripsi variabel Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Item pertanyaan	Pencapaian Skor	Kategori Sikap/Predikat
1	Penentuan kebijakan, arahan yang jelas kepada ASN.	P1	75,74	Tinggi/Baik
		P2	73,77	Tinggi/Baik
2	Pemberian Penghargaan Pencapaian Target Kerja.	P1	71,15	Tinggi/Baik
		P2	66,23	Cukup Tinggi/ Cukup Baik
3	Keterbukaan dalam Komunikasi.	P1	72,13	Tinggi/Baik
		P2	73,44	Tinggi/Baik
Rata-Rata			72,08	Tinggi/Baik

Hasil analisis deskriptif pada tabel di atas menunjukkan persepsi responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan berada pada rata-rata skor 72,08%, yang dikategorikan dalam tingkat Baik. Hal ini mencerminkan bahwa ASN di BKHIT NTT menilai kepemimpinan yang diterapkan cukup memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas.

Beberapa indikator menunjukkan hasil yang positif, seperti penentuan kebijakan dan arahan yang jelas kepada ASN (P1 = 75,74% dan P2 = 73,77%), serta keterbukaan dalam komunikasi (P1 = 72,13% dan P2 = 73,44%), yang semuanya berada dalam kategori Baik. Namun demikian, terdapat indikator dengan skor relatif lebih rendah, yaitu pemberian penghargaan atas pencapaian target kerja (P1 = 71,15% dan P2 = 66,23%), di mana salah satu item hanya mencapai kategori Cukup Baik.

Temuan ini memberikan sinyal perlunya perhatian lebih lanjut terhadap aspek pemberian penghargaan agar persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan dapat

meningkat secara merata di seluruh indikator. Dengan demikian, hipotesis mengenai persepsi cukup baik terhadap gaya kepemimpinan di BKHIT NTT ditolak.

2. Kualitas SDM

Tabel 2. Deskripsi variabel Kualitas SDM

No	Indikator	Item pertanyaan	Pencapaian Skor	Kategori Sikap/ Predikat
1	Kompetensi dan Kesesuaian.	P1	82,95	Tinggi/Baik
		P2	82,62	Tinggi/Baik
2	Pengembangan dan Pelatihan.	P1	71,48	Tinggi/Baik
		P2	75,74	Tinggi/Baik
3	Efektivitas dan Efisiensi Kerja	P1	81,97	Tinggi/Baik
		P2	75,41	Tinggi/Baik
Rata-Rata			78,36	Tinggi/Baik

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), diketahui bahwa rata-rata skor persepsi responden adalah 78,36%, yang termasuk dalam kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum ASN di BKHIT NTT memiliki kualitas SDM yang cukup memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas karantina.

Indikator dengan skor tertinggi terdapat pada Kompetensi dan Kesesuaian (P1 = 82,95% dan P2 = 82,62%), yang menegaskan bahwa pegawai memiliki kemampuan dan kesesuaian yang baik dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, indikator Efektivitas dan Efisiensi Kerja juga menunjukkan hasil yang tinggi (P1 = 81,97% dan P2 = 75,41%), mencerminkan bahwa ASN mampu bekerja secara produktif dan efisien.

Namun demikian, indikator Pengembangan dan Pelatihan memperoleh skor relatif lebih rendah (P1 = 71,48% dan P2 = 75,74%), meskipun masih berada

dalam kategori Baik. Temuan ini memberikan sinyal perlunya peningkatan program pelatihan dan pengembangan kompetensi agar kualitas SDM dapat lebih merata di seluruh aspek.

Dengan demikian, hipotesis mengenai persepsi cukup baik terhadap kualitas SDM di BKHIT NTT ditolak.

3. Fasilitas Kantor

Tabel 3. Deskripsi variabel Fasilitas Kantor

No	Indikator	Item pertanyaan	Pencapaian Skor	Kategori Sikap/Predikat
1	Ketersediaan dan Kondisi Peralatan Kerja.	P1	74,75	Tinggi/Baik
		P2	75,74	Tinggi/Baik
2	Pemeliharaan dan Perawatan Fasilitas.	P1	75,41	Tinggi/Baik
		P2	70,82	Tinggi/Baik
3	Kecukupan dan Pemutakhiran Teknologi.	P1	77,05	Tinggi/Baik
		P2	75,74	Tinggi/Baik
Rata-Rata			74,92	Tinggi/Baik

Rata-rata skor persepsi ASN terhadap Fasilitas Kantor mencapai 74,92% (Baik), yang mengindikasikan fasilitas kerja mendukung pelaksanaan tugas karantina. Indikator dengan skor tertinggi terdapat pada Kecukupan dan Pemutakhiran Teknologi (P1 = 77,05% dan P2 = 75,74%), yang menegaskan bahwa dukungan teknologi sudah relatif baik dalam menunjang pekerjaan. Sementara itu, indikator Ketersediaan dan

Kondisi Peralatan Kerja juga menunjukkan hasil positif (P1 = 74,75% dan P2 = 75,74%), mencerminkan bahwa peralatan kerja tersedia dalam kondisi yang cukup baik. Namun demikian, indikator Pemeliharaan dan Perawatan Fasilitas memperoleh skor relatif lebih rendah (P1 = 75,41% dan P2 = 70,82%), meskipun masih

berada dalam kategori Baik. Temuan ini memberikan sinyal perlunya perhatian lebih lanjut terhadap aspek pemeliharaan agar fasilitas dapat berfungsi optimal secara berkelanjutan.

Dengan demikian, hipotesis mengenai persepsi cukup baik terhadap fasilitas kantor di BKHIT NTT ditolak.

4. Pembayaran Insentif

Tabel 4. Deskripsi variabel Pembayaran Insentif

No	<u>Indikator</u>	Item pertanyaan	Pencapaian Skor	Kategori Sikap/Predikat
1	Ketepatan Waktu Pembayaran.	P1	81,97	Tinggi/Baik
		P2	80,00	Tinggi/Baik
2	Kelancaran Proses Administrasi.	P1	79,67	Tinggi/Baik
		P2	78,69	Tinggi/Baik
3	Kesesuaian Besaran dengan Kinerja.	P1	78,36	Tinggi/Baik
		P2	76,39	Tinggi/Baik
Rata-Rata			79,18	Tinggi/Baik

Rata-rata skor persepsi ASN terhadap Pembayaran Insentif mencapai 79,18% (Baik), yang menunjukkan sistem insentif cukup efektif dalam meningkatkan motivasi kerja.

Indikator dengan capaian tertinggi terdapat pada Ketepatan Waktu Pembayaran (P1 = 81,97% dan P2 = 80,00%), yang menegaskan bahwa insentif umumnya diterima tepat waktu sesuai ketentuan. Sementara itu, indikator Kelancaran Proses Administrasi juga menunjukkan hasil positif (P1 = 79,67% dan P2 = 78,69%), mencerminkan bahwa mekanisme administrasi pembayaran relatif lancar.

Namun demikian, indikator Kesesuaian Besaran dengan Kinerja memperoleh skor lebih rendah (P1 = 78,36% dan P2 = 76,39%), meskipun masih dalam

kategori Baik. Temuan ini memberikan sinyal perlunya perhatian lebih lanjut terhadap aspek kesesuaian besaran insentif dengan kontribusi kinerja agar persepsi positif ASN semakin merata di seluruh indikator.

Dengan demikian, hipotesis mengenai persepsi cukup baik terhadap pembayaran insentif di BKHIT NTT ditolak.

5. Kinerja ASN

Tabel 5. Deskripsi variabel Kinerja ASN

No	Indikator	Item pertanyaan	Pencapaian Skor	Kategori Sikap/Predikat
1	Input	P1	75,74	Tinggi/Baik
		P2	77,70	Tinggi/Baik
2	Output	P1	81,64	Tinggi/Baik
		P2	80,98	Tinggi/Baik
3	Outcome	P1	80,66	Tinggi/Baik
		P2	80,66	Tinggi/Baik
Rata-Rata			79,56	Tinggi/Baik

Analisis deskriptif menunjukkan rata-rata skor persepsi ASN terhadap Kinerja sebesar 79,56% (Baik), menandakan kinerja ASN cukup optimal dalam mendukung tugas karantina.

Indikator dengan capaian tertinggi terdapat pada aspek Output (P1 = 81,64% dan P2 = 80,98%), yang menegaskan bahwa hasil kerja pegawai dinilai baik dari segi jumlah dan kualitas laporan yang dihasilkan. Sementara itu, indikator Outcome juga menunjukkan skor tinggi (P1 = 80,66% dan P2 = 80,66%), mencerminkan kepuasan atasan dan rekan kerja terhadap kontribusi ASN.

Namun demikian, indikator Input memperoleh skor relatif lebih rendah (P1 = 75,74% dan P2 = 77,70%), meskipun masih dalam kategori Baik. Temuan ini

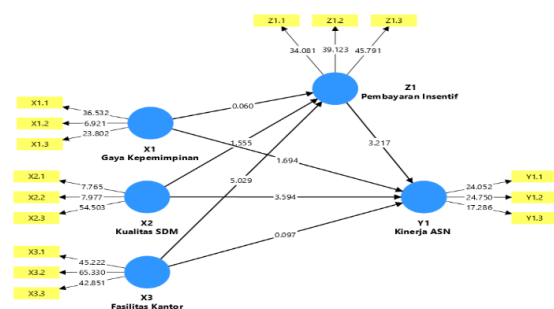
memberikan sinyal perlunya perhatian lebih lanjut terhadap aspek ketersediaan informasi dan data kerja agar kinerja ASN dapat lebih merata di seluruh indikator.

Dengan demikian, hipotesis mengenai persepsi cukup baik terhadap kinerja ASN di BKHIT NTT ditolak.

Analisis Inferensial

1. Uji Reliabilitas dan Validitas

Hasil uji reliabilitas dan validitas menunjukkan semua variabel dan indikator memenuhi syarat pengujian hipotesis, dengan Cronbach's Alpha >0,9, Composite Reliability >0,9, AVE >0,7, dan cross loading >0,7; iterasi algoritma ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 2. Diagram Analisis Jalur (Iterasi Algoritme PLS)

2. Uji Hipotesis

Tabel 6. Koefisien Jalur (Path Coefficients; Mean, STDEV, T-Value) Direct Effect

Koefisien jalur - Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/(STDEV))	Nilai P (P values)
X1, Gaya Kepemimpinan → Y1, Kinerja ASN	0.181	0.169	0.107	1.684	0.090
X1, Gaya Kepemimpinan → Z1, Pembayaran Insentif	-0.011	-0.022	0.184	0.060	0.952
X2, Kualitas SDM → Y1, Kinerja ASN	0.405	0.403	0.113	3.584	0.000
X2, Kualitas SDM → Z1, Pembayaran Insentif	0.229	0.256	0.147	1.555	0.120
X3, Fasilitas Kantor → Y1, Kinerja ASN	0.015	0.035	0.157	0.067	0.953
X3, Fasilitas Kantor → Z1, Pembayaran Insentif	0.605	0.594	0.120	5.029	0.000
Z1, Pembayaran Insentif → Y1, Kinerja ASN	0.415	0.407	0.129	3.217	0.001

**Tabel 7. Koefisien Jalur (*Path Coefficients; Mean, STDEV, T-Values*)
*Indirect Effect***

Efek tidak langsung spesifik - Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p					
	Sample all (N)	Rata-rata sampel (M)	Standard deviasi (STDEV)	T statistik (Z /STDEV)	Nilai P (p-value)
X3 Kualitas Kantor → Z1 Pembayaran Insentif → Y1 Kinerja ASN	0.251	0.241	0.081	2.960	0.004
X1 Gaya Kepemimpinan → Z1 Pembayaran Insentif → Y1 Kinerja ASN	-0.095	-0.096	0.078	0.029	0.981
X2 Kualitas SDM → Z1 Pembayaran Insentif → Y1 Kinerja ASN	0.095	0.102	0.068	1.483	0.141

Gaya kepemimpinan (X1) terbukti tidak signifikan terhadap kinerja ASN (Y) pada Hipotesis 1 ($t < 1,96$; $p > 0,05$), sehingga hipotesis ditolak. Sejalan dengan penelitian Herlinawati & Fadlan (2022) bahwasannya gaya kepemimpinan tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun berbeda dengan penelitian lain yang menekankan peran positif kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai (Rumawas, 2018; Setiana & Dewi, 2022; Wulandari & Mulyanto, 2024). Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa di Kantor BKHIT NTT, kinerja ASN lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem birokrasi, budaya organisasi, ketersediaan sumber daya, atau motivasi intrinsik, dibandingkan dengan gaya kepemimpinan semata.

Hipotesis 2 menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pembayaran insentif ASN dengan nilai t-statistic $0.06 < 1.96$ dan P-value $0.952 > 0.05$, sehingga hipotesis tidak terdukung. Artinya, gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi insentif secara langsung. Namun, secara konseptual kepemimpinan tetap relevan sebagai katalisator sistemik dalam tata kelola insentif, melalui mekanisme tidak langsung yang dimediasi oleh kinerja ASN. Temuan ini berbeda dengan penelitian yang menemukan pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap insentif Perkasa,

(2023) tetapi sejalan dengan studi yang menekankan peran kualitas SDM sebagai faktor penentu insentif (Herlinawati & Fadlan, 2022; (Sari Sinaga et al., 2020)).

Hipotesis 3 menunjukkan kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di BKHIT NTT (original sample = 0,482; $t = 3,594 > 1,96$; $p = 0,000 < 0,05$). Sejalan dengan pandangan Sutrisno, (2009) bahwasannya kualitas SDM merupakan hasil dari sistem pengelolaan komprehensif mulai dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hingga pemeliharaan, dengan tujuan akhir mengoptimalkan kontribusi SDM bagi organisasi.

Kualitas SDM yang baik dipersepsikan mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja ASN, sehingga tugas terasa lebih ringan dan hasil kinerja lebih optimal. Pendapat ini diperkuat oleh Silaen et al., (2022) yang menyatakan kualitas SDM merupakan indikator kunci produktivitas. Temuan empiris lain juga konsisten, seperti penelitian Ami Rahmah et al., (2024) bahwasannya kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja. Namun, penelitian Ayomi, (2023) menemukan hasil berbeda, yaitu kualitas SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan ini menegaskan pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi dan lingkungan kerja.

Hipotesis 4 menguji pengaruh kualitas SDM terhadap pembayaran insentif ASN dengan nilai t-statistic $1.555 < 1.96$ dan P-value $0.12 > 0.05$, sehingga hipotesis tidak terdukung. Artinya, kualitas SDM tidak

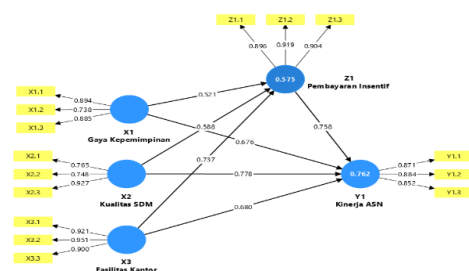
mempengaruhi insentif secara langsung. Namun, secara konseptual kualitas SDM tetap relevan melalui mekanisme tidak langsung yang dimediasi oleh kinerja, di mana ASN dengan kompetensi tinggi menghasilkan produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik. Berbeda dengan penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan kualitas SDM terhadap insentif (Herlinawati & Fadlan, 2022; Sari et al., 2020).

Hipotesis 5 menguji pengaruh fasilitas kantor terhadap kinerja ASN dengan nilai t-statistic $0.097 < 1.96$ dan P-value $0.923 > 0.05$, sehingga hipotesis tidak terdukung. Artinya, fasilitas kantor tidak mempengaruhi kinerja secara langsung. Namun, secara konseptual fasilitas tetap relevan sebagai faktor instrumental yang mendukung efektivitas kerja ASN. Temuan ini berbeda dengan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif fasilitas terhadap kinerja (Asnawi, 2019; Sari et al., 2023), tetapi sejalan dengan studi yang menemukan tidak adanya pengaruh signifikan (Anita et al., 2022).

Hipotesis 6 menguji pengaruh fasilitas kantor terhadap pembayaran insentif ASN dengan nilai t-statistic $5.029 > 1.96$ dan P-value $0.000 < 0.05$, sehingga hipotesis terdukung. Artinya, fasilitas kantor berpengaruh signifikan terhadap insentif ASN. Semakin baik fasilitas yang tersedia, semakin besar kemungkinan peningkatan pembayaran insentif. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif fasilitas terhadap insentif (Sari Sinaga et al., 2020; Salsabila et al., 2025).

Hipotesis 7 menguji pengaruh pembayaran insentif terhadap kinerja ASN dengan nilai t-statistic $3.217 > 1.96$ dan P-value $0.001 < 0.05$, sehingga hipotesis terdukung. Artinya, insentif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN. Konsisten dengan penelitian (Nurani, 2015; Octaviani et al., 2017; Zain & Sofia, 2025) bahwasannya “insentif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai”.

Hipotesis 8 menunjukkan hasil yang beragam pada tiga jalur pengaruh. Pada jalur Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN melalui Pembayaran Insentif, hipotesis tidak terdukung dengan nilai sig $0.662 > 0.05$ dan t-statistic $0.059 < 1.96$. Hal serupa terjadi pada jalur Kualitas SDM terhadap Kinerja ASN, di mana hipotesis juga tidak terdukung dengan nilai sig $0.112 > 0.05$ dan t-statistic $1.403 < 1.96$. Sebaliknya, pada jalur Fasilitas Kantor terhadap Kinerja ASN, hipotesis terdukung dengan nilai sig $0.006 < 0.05$ dan t-statistic $2.760 > 1.96$, sehingga menegaskan bahwa Pembayaran Insentif berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan insentif sebagai faktor dominan dalam mendorong produktivitas dan kinerja pegawai (Nurani, 2015; Tri & Azriya, 2019; Basir & Wati, 2024).



Gambar 2. Diagram *Bootstrapping* – Evaluasi Model Struktural

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, secara umum persepsi responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, Fasilitas Kantor, Pembayaran Insentif, serta Kinerja ASN di Kantor BKHIT NTT berada dalam kategori "Baik". Menegaskan bahwa kondisi internal organisasi relatif positif dan mendukung terciptanya kinerja ASN yang optimal.

Analisis data mengungkap beberapa temuan utama. Pertama, Kualitas SDM dan Pembayaran Insentif terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. Kinerja ASN meningkat seiring kualitas SDM dan insentif, sementara gaya kepemimpinan dan fasilitas kantor tidak berpengaruh langsung signifikan namun tetap berperan sebagai faktor pendukung.

Kedua, dalam kaitannya dengan Pembayaran Insentif, Fasilitas Kantor terbukti berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik fasilitas yang tersedia, semakin besar peluang peningkatan insentif bagi ASN. Namun, Gaya Kepemimpinan dan Kualitas SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap insentif. Dengan demikian, fasilitas kantor menjadi faktor yang lebih menentukan dalam mekanisme pemberian insentif.

Ketiga, analisis mediasi memperlihatkan bahwa Pembayaran Insentif tidak memperkuat hubungan antara Gaya Kepemimpinan maupun Kualitas SDM dengan Kinerja ASN. Namun, insentif terbukti memediasi pengaruh Fasilitas Kantor terhadap Kinerja ASN. Artinya, fasilitas yang baik dapat meningkatkan insentif, dan pada gilirannya mendorong kinerja ASN yang lebih optimal.

Keempat, nilai koefisien determinasi (R^2) memperlihatkan kekuatan model penelitian. Variabel pembayaran insentif, gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan fasilitas kantor mampu menjelaskan kinerja ASN sebesar 76,2%, sedangkan gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan fasilitas kantor mampu menjelaskan pembayaran insentif sebesar 57,5%. Menegaskan model penelitian memiliki daya jelaskan yang cukup tinggi terhadap fenomena yang diteliti, sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan kebijakan manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*. Universitas Malikussalleh.
- Ami Rahmah, C., Biduri, S., Hermawan, S., & Fitriyah, H. (2024). Locus of Control Memoderasi Hubungan Gaya Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya Manusia, serta Komitmen terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran. *Jurnal Akuntansi*, 11(1). <https://doi.org/10.30656/Jak.V11i2.6432>
- Anita, W. F., Jauhari, A., & Saptaria, L. (2022). Pengaruh Fasilitas Kantor, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Bawang Kota Kediri. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2, 282–303.
- Asnawi, M. A. (2019). *Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas: Studi Kasus Atas Pengaruh Fasilitas Kerja dan Karakteristik Pekerjaan*. CV. Artha Samudra.

- Ayomi, G. R. (2023). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di Vouk Hotel Suites Penang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Desember, 2023(24), 338–343.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10431744>
- Basir, A., & Wati, A. S. (2024). Efektivitas Insentif Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan: Kajian Di PT. Multi Guna Equipment. *Jurnal Manajemen & Bisnis Aliansi*, 19.
- Herlinawati, & Fadlan, F. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Perwira Kecamatan Bekasi Utara. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(7), 991–1000.
<https://doi.org/10.46799/jst.v3i7.582>
- Iba, Z., & Wardhana, A. (2023). *Metode Penelitian*. Eureka Media Aksara.
<https://www.researchgate.net/publication/382052367>
- Marunduri, V. J. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi Sdm, dan Sistem Informasi Sdm Terhadap Kinerja Duta BPJS Kesehatan Cabang Kupang Yang Dimediasi Oleh Kesiapan Kerja*. Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
- Masrukhin. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Edisi Pertama*. Milbarda Publishing.
- Nurani. (2015). Pengaruh Pemberian Isentif Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Penjualan CV. Logam Indonesia Di Tulungagung. *Jurnal Benefit*, 2(1).
- Octaviani, M. W., Miniawati, T., & Saptarini, V. (2017). Pengaruh Insentif dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Unit Sumur Batu Cabang Teluk Betung. *Jurnal Visionist*, 6, 1411–4186.
- Perkasa, B. Y. (2023). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Mediator Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sanggau. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 11(03), 175–186.
<https://doi.org/10.26418/ejme.v10i01.66844>
- Rumawas, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unsrat Press.
- Salsabila, H., Iriani, & Aminudin. (2025). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Istana Deli Kencana Medan. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 3793–3798.
- Sari, N. A., Ilham, & Raidani. (2023). Pengaruh Budaya Kerja, Fasilitas Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kepolisian Pada Bagian Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) DI Polsek Hamparan Perak. *Jurnal BONANZA*, 3(1).
- Sari Sinaga, O., Hasibuan, A., Eko Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Marto Silalahi, K., Hidayatulloh, A. N., & Muliana. (2020). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Setiana, A. R., & Dewi, L. S. (2022). *Monograf Gaya Kepemimpinan dalam*

- Meningkatkan Kinerja Karyawan*. CV. Global Aksara Pers.
- Silaen, N. R., Nurlaeli, A., Asir, M., Arta I Putu Sugih, Siregar, L. A., Mahriani, E., Umiyati, H., Haerana, Renaldi, R., Ahdiyat, M., Ahmad, D., Sihotang, R. B., Komalasari, I., & Widiyawati. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif, Pengembangan Dan Perencanaan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9th ed.). Kencana.
- Suwindia, I. G., & Wati, N. N. K. (2021). *Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Faktor Kepemimpinan, Moderat Berdasarkan Tri Kaya Parisundha, Sikap Sosial, dan Kemampuan Kerjasama*. Mpu Kuturan Press.
- Tri Windari, K., & Azriya, N. (2019). Analisis Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkomsel Branch Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai*, 03(01).
- Wardhana, A. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Karya Manunggal Lithomas.
- Wulandari, A., & Mulyanto, H. (2024). *Kepemimpinan*. PT Kimshafi Alung Cipta. www.publisher.alungcipta.com
- Zain, E. M., & Sofia, S. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit CV. Eureka Media Aksara.
- Zulfikar, R., Permata Sari, F., Fatmayati, A., Wandini, K., Haryati, T., Jumini, S., Annisa, S., Budi Kusumawardhani, O., Mutiah, atul, Indrakusuma Linggi, A., & Fadilah, H. (2024). *Metode Kuantitatif Teori, Metode dan Praktik*.
- Widina Media Utama.
www.freepik.com