

PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH INTEGRITAS DAN KREATIVITAS TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK

Brilliant Hanenda Putra¹⁾, Fidiana Fidiana^{2)*}

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya^{1,2)},
e-mail: miliproduction0@gmail.com¹⁾, fidiana_elearning@stiesia.ac.id²⁾

Abstrak

Penelitian ini menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh integritas dan kreativitas terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hak Asasi Manusia (HAM) di Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan PLS-SEM pada 103 pegawai yang dipilih melalui sampling jenuh. Evaluasi model mencakup validitas dan reliabilitas konstruk, kolinearitas, effect size, kemampuan prediktif, serta pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung melalui bootstrapping. Hasil menunjukkan integritas dan kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan paling kuat terhadap kinerja. Integritas tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja, sedangkan kreativitas berpengaruh signifikan dengan arah negatif. Pengaruh tidak langsung integritas dan kreativitas melalui kepuasan kerja sama-sama signifikan. Kepuasan kerja memediasi penuh hubungan integritas-kinerja, sedangkan pada hubungan kreativitas-kinerja terjadi mediasi kompetitif karena pengaruh langsung dan tidak langsung signifikan tetapi berlawanan arah. Temuan menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menerjemahkan integritas dan kreativitas menjadi kinerja dalam organisasi publik yang sedang mengalami transisi kelembagaan.

Kata kunci: Integritas; Kreativitas; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai; Sektor Publik

Abstract

This study examines the role of job satisfaction in mediating the effects of integrity and creativity on employee performance at Regional Offices of the Ministry of Human Rights in East Java, Central Java, and the Special Region of Yogyakarta. A quantitative PLS-SEM approach was applied to 103 employees selected using saturated sampling. Model evaluation covered construct validity and reliability, collinearity, effect size, predictive capability, and direct and indirect effects tested through bootstrapping. The results show that integrity and creativity have positive and significant effects on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and the strongest effect on performance. Integrity has no significant direct effect on performance, whereas creativity has a significant but negative direct effect. The indirect effects of both integrity and creativity through job satisfaction are significant. Job satisfaction fully mediates the integrity-performance relationship, while competitive mediation occurs in the creativity-performance relationship because the direct and indirect effects are both significant but operate in opposite directions. These findings highlight job satisfaction as an important mechanism for translating integrity and creativity into performance during public-sector organizational transition.

Keywords: Integrity; Creativity; Job Satisfaction; Employee Performance; Public Sector

1. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan elemen fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan akuntabel. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS menegaskan bahwa profesionalisme, integritas, dan komitmen merupakan pilar utama dalam mewujudkan kinerja aparatur yang optimal (Karina et al., 2024). Di tengah dinamika pelayanan publik yang semakin kompleks, tantangan birokrasi yang panjang, minimnya transparansi, dan rendahnya profesionalisme pegawai masih menjadi persoalan serius yang harus diatasi (Ishaq, 2023).

Pembentukan Kabinet Merah Putih melalui Peraturan Presiden Nomor 139 Tahun 2024 menghasilkan perubahan struktural besar, termasuk pemisahan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) menjadi tiga kementerian yang berdiri sendiri: Kementerian Hukum, Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan, serta Kementerian Hak Asasi Manusia (HAM). Perubahan ini berdampak langsung pada kinerja pegawai yang harus beradaptasi dengan struktur organisasi, alur kerja, sistem kepegawaian, serta teknologi informasi yang sepenuhnya baru. Kondisi ini menjadikan Kementerian HAM sebagai konteks penelitian yang relevan dan krusial untuk dikaji.

Integritas didefinisikan sebagai komitmen untuk melakukan segala sesuatu dengan cara yang benar dan etis, konsisten dalam setiap keadaan tanpa terpengaruh oleh tekanan eksternal (Lathifah & Syamsir, 2022). Beberapa penelitian terdahulu membuktikan pengaruh positif integritas terhadap kinerja (Simatupang et al., 2023; Nurjaman et al., 2022), namun hasil lain menunjukkan integritas tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa perantara kepuasan kerja (Shaumi et al., 2023). Inkonsistensi temuan ini menjadi salah satu celah yang mendorong penelitian ini.

Kreativitas, yang didefinisikan sebagai proses berpikir kompleks dalam mengombinasikan pengetahuan dan pengalaman untuk menghasilkan solusi kreatif (Yuswatiningsih, 2017), juga menjadi tuntutan penting bagi pegawai pemerintah yang menghadapi dinamika pelayanan publik yang tidak selalu bersifat rutin. Penelitian terdahulu menunjukkan kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Susanti et al., 2021; Andresfson et al., 2023), namun pengaruhnya dapat berbeda dalam konteks organisasi pemerintahan yang terikat prosedur formal.

Kepuasan kerja sebagai mediator dinilai mampu menjelaskan mekanisme bagaimana integritas dan kreativitas bermuara pada kinerja pegawai. Berdasarkan Two-Factor Theory Herzberg, kepuasan kerja yang berasal dari faktor motivator (pencapaian, tanggung jawab, pengakuan) dan faktor higienis (kondisi kerja, gaji, kebijakan) menjadi jembatan penting antara sumber daya individu dengan output kinerja (Robbins & Judge, 2018). Meski demikian, penelitian yang memposisikan kepuasan kerja sebagai mediator bagi integritas dan kreativitas secara simultan dalam konteks sektor publik masih sangat terbatas.

Tabel 1A. Sintesis Penelitian Terdahulu dan Research Gap

Studi	Fokus	Temuan yang disintesis	Research gap
Simatupang et al. (2023); Nurjaman et al. (2022)	Integritas → kinerja	Integritas dilaporkan berpengaruh positif terhadap kinerja.	Hasil belum konsisten ketika mekanisme kepuasan kerja diperhitungkan.
Shaumi et al. (2023)	Integritas → kinerja	Integritas tidak menunjukkan pengaruh langsung tanpa peran kepuasan kerja.	Perlu pengujian mekanisme mediasi pada organisasi pemerintah yang sedang bertransisi.
Susanti et al. (2021); Andresfson et al. (2023)	Kreativitas → kinerja	Kreativitas dilaporkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Bukti pada konteks kementerian baru masih terbatas dan prosedur birokrasi dapat memengaruhi arah pengaruh.
Nurhaliza & Abadiyah (2022); Supriyanto (2023)	Kreativitas-kepuasan kerja-kinerja	Kepuasan kerja berperan penting dalam menghubungkan kreativitas dengan kinerja.	Belum mengintegrasikan integritas dan kreativitas secara simultan melalui satu mediator pada Kementerian HAM.

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan literatur yang dikutip dalam naskah (2026)

Sintesis penelitian terdahulu pada Tabel 1A menunjukkan adanya celah empiris dan kontekstual. Temuan mengenai integritas belum konsisten: sebagian studi melaporkan pengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan studi lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak muncul secara langsung ketika kepuasan kerja belum terbentuk. Bukti mengenai kreativitas juga banyak menunjukkan pengaruh terhadap kinerja, tetapi sebagian besar berasal dari konteks di luar kementerian yang sedang mengalami konsolidasi kelembagaan. Pada saat yang sama, studi yang menguji integritas dan kreativitas secara simultan dengan kepuasan kerja sebagai satu mekanisme mediasi pada sektor publik masih terbatas. Karena itu, penelitian ini menguji apakah kepuasan kerja dapat menjelaskan kapan dan bagaimana integritas serta kreativitas diterjemahkan menjadi kinerja pegawai dalam konteks Kementerian HAM.

Kontribusi teoritis penelitian ini terletak pada pengujian kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi tunggal yang menghubungkan dua anteseden individual yang berbeda, yaitu integritas dan kreativitas, dengan kinerja dalam satu model struktural. Dalam kerangka Two-Factor Theory Herzberg, integritas diposisikan sebagai kondisi penunjang yang bersifat hygiene-like, sedangkan kreativitas diposisikan sebagai motivator-like factor. Model ini memperluas penggunaan teori tersebut dengan menguji apakah kedua karakteristik tersebut baru menghasilkan konsekuensi kinerja yang optimal setelah membentuk kepuasan kerja, khususnya pada organisasi publik yang mengalami transisi kelembagaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menguji pengaruh integritas terhadap kepuasan kerja; (2) menguji pengaruh kreativitas terhadap kepuasan kerja; (3) menguji pengaruh integritas terhadap kinerja pegawai; (4) menguji pengaruh kreativitas terhadap kinerja pegawai; (5) menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; serta (6) dan (7) menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan integritas dan kreativitas terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian HAM.

2. KAJIAN PUSTAKA

Landasan teoretis penelitian ini adalah Two-Factor Theory yang dikemukakan Herzberg. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukan merupakan dua kutub dari satu kontinum, melainkan berasal dari dua set faktor yang berbeda: faktor motivator dan faktor higienis (Robbins & Judge, 2018). Faktor motivator-meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang kemajuan-berhubungan langsung dengan isi pekerjaan dan mendorong kepuasan serta kinerja optimal. Sebaliknya, faktor higienis-seperti kondisi kerja, gaji, kebijakan organisasi, dan pengawasan-hanya mampu mencegah ketidakpuasan, tanpa secara langsung mendorong motivasi kerja.

Dalam kerangka penelitian ini, integritas dikategorikan sebagai faktor higienis karena berkaitan dengan kondisi moral dan lingkungan kerja yang stabil. Ketika integritas memburuk, ketidakpuasan meningkat. Sebaliknya, kreativitas dikategorikan sebagai faktor motivator karena berkaitan dengan pencapaian, otonomi, dan aktualisasi diri. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi variabel intervening yang menghubungkan kedua faktor tersebut dengan kinerja pegawai.

Integritas

Integritas adalah komitmen untuk melakukan segala sesuatu dengan cara yang benar dan etis, sesuai dengan nilai-nilai, dan konsisten dalam setiap keadaan tanpa melihat peluang atau paksaan untuk menyimpang dari prinsip (Lathifah & Syamsir, 2022). Indikator integritas yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kejujuran, amanah, komitmen, konsisten, dan bertanggung jawab. Pegawai yang berintegritas cenderung

menjalankan tugas dengan kesadaran moral dan memiliki komitmen terhadap tanggung jawab organisasi, yang pada gilirannya membentuk perasaan bermakna dan puas dalam bekerja.

Kreativitas

Kreativitas didefinisikan sebagai proses berpikir kompleks di mana individu menggabungkan pengetahuan dan pengalaman untuk menghasilkan solusi kreatif (Yuswatiningsih, 2017). Amabile & Pratt (2020) menekankan bahwa kreativitas dapat terjadi baik secara individual maupun kolaboratif. Indikator kreativitas yang digunakan meliputi keluwesan, keaslian, penguraian, dan perumusan kembali. Dalam konteks pemerintahan, kreativitas penting karena pekerjaan tidak selalu bersifat rutin dan seringkali membutuhkan analisis, pendekatan persuasif, serta koordinasi lintas pihak.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif individu terhadap pekerjaannya berdasarkan evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan (Robbins & Judge, 2018). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Brayfield dan Rothe (1951) dalam Tran (2022), meliputi kesesuaian pekerjaan dengan minat pribadi, ketertarikan terhadap pekerjaan, perasaan bahagia dalam bekerja, tingkat kesukaan terhadap pekerjaan, dan kesenangan dalam menjalankan pekerjaan. Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi produktivitas, tetapi juga menjadi penentu stabilitas tim kerja.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017). Indikator kinerja yang digunakan merujuk pada Williams dan Anderson (1991) dalam Tran et al. (2022), yaitu penyelesaian tugas, pemenuhan tanggung jawab pekerjaan, pelaksanaan tugas tambahan, kepatuhan pada standar formal kerja, dan partisipasi kerja bersama.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, berikut hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

- H1: Integritas berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. H2: Kreativitas berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
H3: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. H4: Integritas berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
H5: Kreativitas berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
H6: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Integritas terhadap Kinerja Pegawai. H7: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kreativitas terhadap Kinerja Pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0. PLS-SEM dipilih karena berorientasi prediksi, mampu mengestimasi hubungan simultan antar konstruk laten, dan tidak mensyaratkan asumsi normalitas multivariat yang ketat.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah Kementerian HAM di tiga provinsi, yaitu Jawa Timur (Surabaya), Jawa Tengah (Semarang), dan Daerah Istimewa Yogyakarta (Yogyakarta), dengan jumlah 103 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden karena populasi relatif terbatas dan dapat dijangkau secara keseluruhan

(Sugiyono, 2019). Penelitian dilaksanakan mulai Februari 2026 hingga Juni 2026. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner kepada responden dengan skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Data sekunder diperoleh dari laporan resmi instansi, regulasi pemerintah, dan dokumen organisasi. Validasi instrumen dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (outer model), sedangkan definisi operasional dan indikator masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja yang dicapai secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab	Penyelesaian tugas; Tanggung jawab; Tugas tambahan; Standar Mangkunegara (2017) formal; Partisipasi kerja	
Kepuasan Kerja (Z)	Perasaan positif individu terhadap pekerjaannya berdasarkan evaluasi berbagai aspek pekerjaan	Kesesuaian minat; Ketertarikan; Kebahagiaan; Kesukaan; Kesenangan bekerja	Brayfield & Rothe (1951) dlm Tran (2022)
Integritas (X1)	Komitmen untuk bertindak benar dan etis, konsisten dalam setiap keadaan tanpa melihat peluang menyimpang dari prinsip	Kejujuran; Amanah; Komitmen; Konsisten; Bertanggung jawab	Lathifah & Syamsir (2022)
Kreativitas (X2)	Proses berpikir kompleks mengombinasikan pengetahuan dan pengalaman untuk menghasilkan solusi kreatif	Keluwesam; Keaslian; Penguraian; Perumusan kembali	Yuswatiningsih (2017)

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Analisis PLS-SEM dilakukan secara bertahap. Pertama, evaluasi outer model meliputi convergent validity melalui outer loading ($> 0,70$) dan Average Variance Extracted/AVE ($\geq 0,50$), discriminant validity melalui cross loading, serta reliabilitas konstruk melalui composite reliability dan Cronbach's alpha ($> 0,70$). Kedua, evaluasi inner model meliputi inner VIF untuk mendeteksi kolinearitas ($VIF < 5$), R-Square (R^2), Q-Square (Q^2), effect size (f^2) dengan kriteria $0,02 = \text{kecil}$, $0,15 = \text{sedang}$, dan $0,35 = \text{besar}$, serta Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) dengan nilai $< 0,08$ sebagai acuan umum model fit. Ketiga, pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping untuk mengestimasi direct effect dan specific indirect effect. Hubungan dinyatakan signifikan apabila $p\text{-value} < 0,05$ dan interval kepercayaan bias-corrected 95% tidak melintasi nol. Mediasi dikategorikan penuh apabila pengaruh tidak langsung signifikan sementara pengaruh langsung tidak signifikan; apabila pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan namun berlawanan arah, pola tersebut diinterpretasikan sebagai mediasi kompetitif (competitive mediation).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 103 responden yang diteliti, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (63,1%) dan perempuan (36,9%). Sebagian besar berusia 20-35 tahun (63,1%), mencerminkan dominasi pegawai produktif yang adaptif terhadap perubahan. Distribusi masa kerja relatif merata: 1-5 tahun (33%), 6-10 tahun (34%), dan > 10 tahun (33%), yang menunjukkan keberagaman pengalaman. Mayoritas berpendidikan S1/S2 (66,1%), mengindikasikan sumber daya manusia dengan kapasitas analitis yang baik.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki / Perempuan	63,1% / 36,9%
Karakteristik	Kategori	Frekuensi (%)
Usia	20-35 thn / 36-45 thn / > 45 thn	63,1% / 26,2% / 10,7%
Masa Kerja	1-5 thn / 6-10 thn / > 10 thn	33% / 34% / 33%
Pendidikan	SMA / Diploma / S1-S2	27,2% / 6,8% / 66,1%

Sumber: Data Primer (2026)

Evaluasi Outer Model

Hasil uji convergent validity menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Integritas memiliki rentang nilai 0,720-0,831, kreativitas 0,798-0,889, kepuasan kerja 0,843-0,920, dan kinerja pegawai 0,722-0,965. Seluruh indikator dinyatakan valid dan tidak ada yang harus dieliminasi.

Uji discriminant validity melalui cross loading menunjukkan setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang seharusnya, sehingga seluruh instrumen terbukti mampu merepresentasikan konstruknya masing-masing. Nilai AVE seluruh variabel berada di atas 0,50 (Integritas = 0,608; Kreativitas = 0,741; Kepuasan Kerja = 0,768; Kinerja Pegawai = 0,833), memenuhi kriteria discriminant validity yang baik.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Integritas (X1)	0,608	0,939	0,930
Kreativitas (X2)	0,741	0,958	0,950
Kepuasan Kerja (Z)	0,768	0,943	0,924
Kinerja Pegawai (Y)	0,833	0,961	0,947

Sumber: Data Primer (2026)

Seluruh variabel memiliki nilai composite reliability dan Cronbach's alpha di atas 0,70 (Tabel 3), menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel untuk digunakan pada pengujian model struktural.

Evaluasi Kolinearitas dan Effect Size

Seluruh inner VIF berada di bawah 5, sehingga tidak terdapat indikasi kolinearitas yang bermasalah. Berdasarkan f^2 , pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dan Kreativitas terhadap Kepuasan Kerja tergolong besar; Integritas terhadap Kepuasan Kerja dan Kreativitas terhadap Kinerja Pegawai tergolong kecil; sedangkan Integritas terhadap Kinerja Pegawai sangat kecil.

Tabel 3A. Inner VIF dan Effect Size (f^2)

Jalur	Inner VIF	f^2	Kategori f^2
Integritas → Kepuasan Kerja	2,044	0,075	Kecil
Integritas → Kinerja Pegawai	2,198	0,008	Sangat kecil
Kreativitas → Kepuasan Kerja	2,044	0,726	Besar
Kreativitas → Kinerja Pegawai	3,528	0,069	Kecil
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	3,320	1,855	Besar

Sumber: Output SmartPLS 3.0, diolah peneliti (2026)

Evaluasi Inner Model

Nilai R-Square Kinerja Pegawai sebesar 0,802 menunjukkan bahwa 80,2% variasi kinerja mampu dijelaskan oleh model, sedangkan R-Square Kepuasan Kerja sebesar 0,699 menunjukkan kemampuan penjelasan yang moderat hingga kuat. Nilai Q-Square sebesar 0,940 (> 0) menunjukkan predictive relevance yang sangat baik. Hasil model fit menunjukkan SRMR saturated model dan estimated model sebesar 0,133. Nilai tersebut berada di atas acuan umum 0,08, sehingga model belum memenuhi kriteria SRMR.

Oleh karena PLS-SEM berorientasi prediksi, evaluasi model selanjutnya ditafsirkan secara bersama-sama dengan R^2 , Q^2 , f^2 , VIF, serta signifikansi koefisien jalur, dan keterbatasan nilai SRMR ini dicatat dalam interpretasi hasil.

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,802	0,796
Kepuasan Kerja (Z)	0,699	0,693

Sumber: Data Primer (2026)

Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Hubungan	Koef. (O)	Sampel Rata-rata (M)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	I → KP	-0,059	-0,059	0,921	0,358	Tidak Signifikan
H2	K → KP	-0,219	-0,225	2,496	0,013	Signifikan*
H3	KK → KP	1,105	1,112	14,849	0,000	Signifikan
H4	I → KK	0,215	0,223	2,876	0,004	Signifikan
H5	K → KK	0,669	0,662	9,054	0,000	Signifikan
H6	I → KK → KP	0,238	0,248	2,770	0,006	Signifikan
H7	K → KK → KP	0,738	0,736	7,731	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer (2026)

Interval kepercayaan bias-corrected 95% dari hasil bootstrapping mengonfirmasi keputusan pengujian hipotesis. Hanya jalur langsung Integritas terhadap Kinerja Pegawai yang intervalnya melintasi nol, sedangkan seluruh jalur lain, termasuk kedua specific indirect effects, memiliki interval yang tidak melintasi nol.

Tabel 5A. Confidence Interval Bootstrapping (Bias-Corrected 95%)

Jalur	Koef. (O)	Lower 2,5%	Upper 97,5%	Interpretasi
I → KP	-0,059	-0,204	0,047	Melintasi nol; tidak signifikan
K → KP	-0,219	-0,382	-0,040	Tidak melintasi nol; signifikan
KK → KP	1,105	0,943	1,237	Tidak melintasi nol; signifikan
I → KK	0,215	0,077	0,370	Tidak melintasi nol; signifikan
K → KK	0,669	0,520	0,793	Tidak melintasi nol; signifikan
I → KK → KP	0,238	0,075	0,406	Tidak melintasi nol; signifikan
K → KK → KP	0,738	0,569	0,946	Tidak melintasi nol; signifikan

Sumber: Output bootstrapping SmartPLS 3.0, diolah peneliti (2026)

Pengaruh Integritas terhadap Kinerja Pegawai (H1)

Integritas tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,059$; $T = 0,921$; $p = 0,358$; BC 95% CI $[-0,204; 0,047]$), sehingga H1 ditolak. Nilai koefisien yang kecil dan interval kepercayaan yang melintasi nol menunjukkan bahwa integritas belum menjadi pembeda langsung bagi capaian kinerja. Dalam konteks aparatur pemerintah, integritas merupakan nilai dasar yang telah terinternalisasi dalam standar perilaku dan kewajiban jabatan, sehingga variasinya antarpegawai relatif tidak selalu muncul sebagai variasi output kinerja. Integritas menjadi lebih bermakna ketika didukung oleh pengalaman kerja yang menimbulkan kepuasan, sistem kerja yang jelas, dan iklim organisasi yang kondusif. Temuan ini selaras dengan Shaumi et al. (2023) yang dalam naskah ini digunakan untuk menjelaskan bahwa pengaruh integritas terhadap kinerja dapat bekerja melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Kreativitas terhadap Kinerja Pegawai (H2)

Kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,219$; $T = 2,496$; $p = 0,013$; BC 95% CI $[-0,382; -0,040]$), sehingga H2 diterima secara statistik, tetapi arah pengaruhnya negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa kreativitas tidak selalu langsung meningkatkan kinerja dalam organisasi pemerintah yang terikat prosedur, aturan formal, dan mekanisme koordinasi. Gagasan kreatif yang belum selaras dengan prosedur dapat menambah kebutuhan penyesuaian atau koordinasi sehingga pada jalur langsung

berasosiasi negatif dengan kinerja. Namun, pengaruh tidak langsung kreativitas melalui kepuasan kerja positif dan kuat ($\beta = 0,738$), yang menunjukkan bahwa kreativitas lebih produktif ketika organisasi memberikan ruang, pengakuan, dan pengalaman kerja yang memuaskan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H3)

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan paling dominan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 1,105$; $T = 14,849$; $p < 0,001$; BC 95% CI [0,943; 1,237]), sehingga H3 diterima.

Pegawai yang merasa puas cenderung lebih termotivasi, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menyelesaikan target kerja. Temuan ini konsisten dengan Adeoye & Fields (2014) yang menempatkan kepuasan kerja sebagai faktor penting dalam perilaku kerja, serta selaras dengan prinsip happy-productive worker. Implikasinya, peningkatan kinerja di Kementerian HAM tidak cukup hanya melalui pengembangan kompetensi teknis, tetapi perlu dibarengi pengelolaan kondisi kerja yang membentuk kepuasan.

Pengaruh Integritas terhadap Kepuasan Kerja (H4)

Hasil pengujian H4 menunjukkan integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,215$; $T = 2,876$; $p = 0,004$; BC 95% CI [0,077; 0,370]), sehingga H4 diterima. Pegawai yang menjalankan tugas dengan kejujuran, amanah, komitmen, konsistensi, dan tanggung jawab cenderung merasakan keselarasan nilai dengan organisasi, yang memunculkan perasaan bermakna dan puas dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan Jia (2024) dan Watung et al. (2022) yang digunakan dalam naskah untuk menjelaskan keterkaitan integritas, komitmen, dan kepuasan kerja.

Pengaruh Kreativitas terhadap Kepuasan Kerja (H5)

Kreativitas terbukti berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,669$; $T = 9,054$; $p < 0,001$; BC 95% CI [0,520; 0,793]) dan merupakan pengaruh terkuat di antara kedua variabel independen terhadap kepuasan kerja, sehingga H5 diterima. Pegawai yang mampu mengembangkan gagasan, merumuskan solusi, dan menyesuaikan diri dengan situasi kerja cenderung merasa lebih dihargai dan terlibat. Temuan ini sejalan dengan Nurhaliza & Abadiyah (2022) dan Supriyanto (2023). Dalam perspektif Two-Factor Theory Herzberg, kreativitas dapat berperan sebagai kondisi motivasional yang memberi ruang pencapaian dan aktualisasi diri, sehingga mendorong kepuasan kerja.

Mediasi Kepuasan Kerja pada Integritas dan Kinerja Pegawai (H6)

Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh integritas terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,238$; $T = 2,770$; $p = 0,006$; BC 95% CI [0,075; 0,406]), sehingga H6 diterima. Mediasi ini bersifat penuh (full mediation) karena pengaruh langsung Integritas terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan, sedangkan specific indirect effect melalui Kepuasan Kerja signifikan dan interval kepercayaannya tidak melintasi nol. Artinya, integritas lebih dahulu membentuk pengalaman kerja yang selaras dengan nilai, rasa bermakna, dan kepuasan, sebelum kemudian berkontribusi pada kinerja. Temuan ini mendukung peran kepuasan kerja sebagai mekanisme yang mengubah nilai individual menjadi konsekuensi perilaku kerja.

Mediasi Kepuasan Kerja pada Kreativitas dan Kinerja Pegawai (H7)

Kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh kreativitas terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,738$; $T = 7,731$; $p < 0,001$; BC 95% CI [0,569; 0,946]), sehingga H7

diterima. Pola mediasi ini merupakan competitive mediation karena pengaruh langsung Kreativitas terhadap Kinerja Pegawai signifikan dengan arah negatif ($\beta = -0,219$), sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja signifikan dengan arah positif. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan sekadar memperkuat pengaruh kreativitas, tetapi mengubah mekanisme bagaimana kreativitas bermuara pada kinerja. Kreativitas

yang memperoleh ruang, pengakuan, dan pengalaman kerja yang memuaskan lebih mungkin diterjemahkan menjadi tindakan produktif, sedangkan kreativitas yang tidak terkelola dapat berbenturan dengan tuntutan prosedural organisasi.

Implikasi Teoretis

Secara teoritis, hasil penelitian memperluas penggunaan Two-Factor Theory Herzberg pada konteks organisasi publik dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara karakteristik individual dan kinerja. Integritas yang telah terinternalisasi tidak otomatis menghasilkan variasi kinerja tanpa pengalaman kerja yang memuaskan, sementara kreativitas menunjukkan pola yang lebih kompleks: jalur langsungnya negatif, tetapi jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja positif. Temuan ini menegaskan pentingnya membedakan efek langsung dan mekanisme psikologis mediasi ketika menjelaskan kinerja pegawai pada masa transisi kelembagaan.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Integritas tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($\beta = -0,059$; $p = 0,358$), sehingga H1 ditolak.
2. Kreativitas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan arah negatif ($\beta = -0,219$; $p = 0,013$), sehingga H2 diterima secara statistik dengan arah pengaruh yang berlawanan dari ekspektasi positif.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan paling kuat terhadap Kinerja Pegawai ($\beta = ,105$; $p < 0,001$), sehingga H3 diterima.
4. Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,215$; $p = 0,004$), sehingga H4 diterima.
5. Kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,669$; $p < 0,001$), sehingga H5 diterima.
6. Kepuasan Kerja memediasi penuh pengaruh Integritas terhadap Kinerja Pegawai (indirect effect $\beta = 0,238$; $p = 0,006$; BC 95% CI [0,075; 0,406]), sehingga H6 diterima.
7. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kreativitas terhadap Kinerja Pegawai secara kompetitif (indirect effect $\beta = 0,738$; $p < 0,001$; BC 95% CI [0,569; 0,946]), karena pengaruh langsung signifikan negatif sedangkan pengaruh tidak langsung signifikan positif; dengan demikian H7 diterima.

6. Saran

Secara praktis, Kantor Wilayah Kementerian HAM disarankan menjadikan kepuasan kerja sebagai prioritas pengelolaan SDM melalui lingkungan kerja yang kondusif, pembagian tugas yang proporsional, keteladanan dan pembinaan integritas, serta ruang inovasi yang tetap selaras dengan prosedur. Temuan jalur kreativitas yang negatif secara langsung menunjukkan bahwa gagasan baru perlu difasilitasi melalui mekanisme evaluasi, koordinasi, dan umpan balik agar kreativitas tidak menambah friksi prosedural, tetapi menghasilkan perbaikan kerja. Bagi penelitian selanjutnya, objek dapat diperluas ke seluruh Kantor Wilayah Kementerian HAM, menggunakan mixed methods untuk menggali mekanisme psikologis secara lebih mendalam, serta mempertimbangkan variabel seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, atau keterikatan kerja. Nilai SRMR sebesar 0,133 yang belum memenuhi acuan umum juga menjadi keterbatasan model yang perlu diperhatikan dan dapat ditindaklanjuti melalui spesifikasi model dan validasi pada sampel yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Abdallah, A. E. Y., Abdulrahman, B. M. A., Yahya, H. A., Helal, T. O. A., Amin, Y. S. A.,

- Eltahir, I. A. E., & Elkarim, S. H. E. H. (2022). Organizational change and its impact on the performance of government organizations in Al-Jouf Region, Saudi Arabia. *Przestrzen Społeczna*, 22(2), 391-417.
- Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 41(3), 345-352.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(2), 159-170. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-09-2022-0091>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2020). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Andresfson, B., et al. (2023). Sport organization employee performance: Skills, creativity and innovation. *Journal of Business Management and Economic Development*, 1(2), 108-120.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Erlita, D. V., & Surjanti, J. (2018). Pengaruh leader member exchange, self efficacy, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(4), 599-607.
- Gazi, Md. A. I., Yusof, M. F., Islam, Md. A., Amin, M. B., & Senathirajah, A. R. B. S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, teknik, aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gong, Y. (2010). Creativity and innovative behavior: The role of performance evaluation context and creativity-based attribution. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 116-127.
- Gusman, D. (2024). Penambahan lembaga kementerian sebagai efisiensi dan efektivitas pemerintahan menurut teori kelembagaan negara. *Unes Journal of Swara Justisia*, 8(3), 655-665. <https://doi.org/10.31933/xb14st09>
- Hussein, A. S. (2015). Penelitian bisnis dan manajemen menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS 3.0. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Ishaq, M. (2023). Reformasi birokrasi dan pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Negara*, 15(2), 45-58.
- Jia, X. (2024). The mediating effect of organizational commitment and job satisfaction between organizational change on employee performance. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 3, 61-70. <https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.7.2024>
- Juniar Prayoga, A., et al. (2021). Pengaruh integritas dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 10(1), 33-45.
- Karina, A. D., Zainuddin, M., & Armando, M. D. (2024). The role of the state civil apparatus as public services to realize the general principles of good government. *Smart Law Journal*, 71-81.
- KPK. (2025). Hasil survei penilaian integritas (SPI) nasional tahun 2024. Komisi Pemberantasan Korupsi.
- Lathifah, I., & Syamsir, S. (2022). Pengaruh integritas, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 20-34.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2014). Human resource management (10th ed.).

Salemba Empat.

- Mirza, F., & Chaudhry, N. I. (2024). Linking employee traits to supervisor-related task performance in post-pandemic era. *IIMT Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-11-2023-0049>
- Nurhaliza, S., & Abadiyah, R. (2022). Unlocking employee performance: The nexus of innovation culture, creativity value, and job satisfaction. *Academia Open*, 7(1), 1-12.
- Nurjaman, R., et al. (2022). Effects of integrity and achievement motivation on organizational commitment and performance of employees of the Directorate General East Java Region I, Indonesia. *Journal of Human University (Natural Sciences)*, 65(1), 2516-2526.
- Peraturan Menteri Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Hak Asasi Manusia.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 139 Tahun 2024 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kementerian Negara Kabinet Merah Putih Periode Tahun 2024-2029.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 156 Tahun 2024 tentang Kementerian Hak Asasi Manusia.
- Putri, R., & Syamsir, S. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(3), 89-100.
- Puspitawati, N. M. D., & Atmaja, N. P. C. D. (2021). How job stress affect job satisfaction and employee performance in four-star hotels. *International Journal of Applied Business and International Management*, 6(2), 25-32. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v6i2.1168>
- Rahmadani, A. (2020). Pengaruh lingkungan dan integritas terhadap kinerja pegawai. *Journal of Education on Social Science (JESS)*, 4(2), 150-162.
- Rifai, A., & Haryoto, B. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *E-Jurnal Manajemen*, 14(1), 55-70.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rozanna, N., Adam, M., & Abd. Majid, M. S. (2019). Does job satisfaction mediate the effect of organizational change and organizational culture on employee performance of the Public Works and Spatial Planning Agency? *Atlantis Press*, 29, 45-51. <https://doi.org/10.9790/487X-2101044551>
- Safiri, R. B. (2022). Pelatihan penerapan perilaku adaptif PNS dalam menghadapi era globalisasi. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2).
- Safitri, M. M., & Ria Astuti, M. (2021). Pengaruh perubahan organisasi, karakteristik individu dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomika*, 10(2), 504-514. <https://doi.org/10.24903/je.v10i2.1245>
- SETARA Institute. (2024). *Indeks Hak Asasi Manusia (Indeks HAM) 2024*.
- Setiaastuti, Y., et al. (2022). Pengaruh kompetensi, integritas, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Sumber Daya Manusia*, 6(1), 44-57.
- Shaumi, D. R., Ma'arif, S., & Taryana, A. (2023). The effect of organizational change on enhancing government employee performance. *International Journal of Research and Review*, 10(11), 475-482. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20231155>
- Simatupang, R., et al. (2023). Integritas dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 6(2), 1012-1021.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyanto, A. (2023). Pengaruh emotional intelligence dan kreativitas pegawai terhadap

- kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Innovation, Theory and Practice Management Journal*, 3(1), 12-25.
- Susanti, N., et al. (2021). Pengaruh komunikasi, pelatihan, dan kreativitas terhadap kinerja karyawan PT. ASL Shipyard Indonesia. *Jurnal Dimensi*, 10(2), 267-280.
- Syahmirza, A., & Prawitowati, T. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 77-88.
- Tran, H. T. T., et al. (2022). Organizational change, career adaptability, and job performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4), 880-898.
- Watung, D. T., et al. (2022). Pengaruh integritas terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan SDM*, 7(2), 89-102.
- Yuswatiningsih, E. (2017). Pengaruh kreativitas dan motivasi terhadap kinerja perawat. *Jurnal Keperawatan*, 5(1), 20-30.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.