

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI BERSAING SEHAT  
DI MODERASI OLEH LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI  
KABUPATEN LAMANDAU**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai Derajat Magister S2**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**MIFTAHUR RAHMAH**

**NIM. 20402300398**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
SEMARANG  
2025**

# LEMBAR PERSETUJUAN

## TESIS

### **PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI BERSAING SEHAT DI MODERASI OLEH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN LAMANDAU**

Disusun Oleh:

**MIFTAHUR RAHMAH**

NIM. 20402300398

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**UNISSULA**

جامعة سلطان أبجوني الإسلامية

Semarang, 04 Juli 2025

Pembimbing,

**Prof. Dr. Ir Juni Gultom, ST., MT**

NIK. 8995920021

## HALAMAN PENGESAHAN

# **PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI BERSAING SEHAT DIMODERASI OLEH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN LAMANDAU**

Disusun Oleh :

**MIFTAHUR RAHMAH**  
**NIM. 20402300398**

Tesis ini telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal 04 Juli 2025

### **SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing

**Prof. Dr. Ir Juni Gultom, ST., MT**  
NIK. 8995920021

Penguji I

**Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M. Si**  
NIK. 210493032

Penguji II

**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M. Si**  
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 04 Juli 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen

**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M. Si**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Miftahur Rahmah  
NIM : 20402300398  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Bersaing Sehat di Moderasi oleh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Juli 2025

Pembimbing

Yang Menyatakan,

Prof. Dr. Ir. Juni Gultom, ST., MT  
NIK. 8995920021

Miftahur Rahmah  
NIM. 20402300398

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MIFTAHUR RAHMAH  
NIM : 20402300398  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultang Agung

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

**Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Bersaing Sehat di Moderasi oleh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau**

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

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

Semarang, Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



**Miftahur Rahmah**  
NIM. 20402300398

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI BERSAING SEHAT DI MODERASI OLEH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN LAMANDAU**

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, motivasi, dan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi bersaing sehat terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran lingkungan kerja sebagai variabel moderator di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik total sampling terhadap 40 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $p = 0,019$ ), sedangkan motivasi bersaing sehat dan interaksinya dengan lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan ( $p > 0,05$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk memperhatikan aspek-aspek kepuasan kerja seperti kompensasi, hubungan kerja, dan kepercayaan dari atasan. Sementara itu, strategi peningkatan motivasi bersaing sehat perlu dikaji ulang agar lebih relevan dengan konteks lingkungan kerja yang ada.

**Kata Kunci:** *Kepuasan Kerja, Motivasi Bersaing Sehat, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, PLS.*

## ABSTRACT

### **The Effect of Job Satisfaction and Healthy Competitive Motivation Moderated by Work Environment on Employee Performance at the Department of Manpower and Transmigration of Lamandau Regency**

Employee performance is a work outcome influenced by various factors such as job satisfaction, motivation, and work environment. This study aims to analyze the effect of job satisfaction and healthy competitive motivation on employee performance, as well as examine the moderating role of the work environment at the Department of Manpower and Transmigration of Lamandau Regency.

This research employed a quantitative approach using a total sampling technique with 40 respondents. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results showed that job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance ( $p = 0.019$ ), while healthy competitive motivation and its interaction with the work environment do not have a significant effect ( $p > 0.05$ ). These findings indicate that job satisfaction is a key factor in improving employee performance. Therefore, organizations are advised to pay attention to aspects of job satisfaction such as compensation, work relationships, and trust from superiors. Meanwhile, strategies to enhance healthy competitive motivation need to be re-evaluated to ensure their relevance to the existing work environment context.

**Keywords:** *Job Satisfaction, Healthy Competitive Motivation, Work Environment, Employee Performance, PLS.*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis menyelesaikan penyusunan Penelitian Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Bersaing Sehat di Moderasi oleh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau”.

Penyusunan Tesis ini banyak mendapat bimbingan, arahan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga penulis dengan kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M. Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M. Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak Prof. Dr. Ir Juni Gultom, ST., MT selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan dan saran terhadap penelitian Tesis menjadi lebih baik.
5. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
6. Seluruh staff Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang terbaik.
7. Rekan-rekan Program Studi Magister Manajemen Area Pangkalan Bun Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang angkatan 2024/2025, yang telah mendukung dan memotivasi kami untuk belajar
8. Orang tua yang senantiasa memberikan do’a dan semangat kepada penulis.
9. Semua pihak yang telah memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung menyelesaikan penelitian Tesis ini.



Penulis menyadari bahwa penelitian Tesis ini masih terdapat kekurangan, oleh karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat. Demikian, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Semarang, Juli 2025

Penulis,



**MIFTAHUR RAHMAH**



## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
BAB II.....	8
KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kinerja.....	8
2.2 Kepuasan Kerja .....	10
2.3 Lingkungan Kerja.....	12
2.4 Motivasi Kerja.....	13
2.5 Bersaing.....	16
2.6 Kerangka Konseptual .....	17
2.7 Hipotesis.....	21
BAB III .....	23
METODE PENELITIAN.....	23
3.1 Design Penelitian.....	23
3.2 Populasi dan Sampel.....	23
3.3 Operasionalis Variabel .....	23
3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	24
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	25
3.6 Jenis dan Sumber Data .....	25
3.7 Teknik Analisis.....	27
BAB IV .....	32
METODE PENELITIAN.....	32
4.1 Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	32
4.2 Analisis Data Kuisisioner.....	34
4.3 Uji Hipotesis.....	40
4.4 Pembahasan Hasil Analisis Penelitian.....	41

BAB V .....	44
PENUTUP.....	44
5.1 Masalah Penelitian.....	44
5.2 Simpulan Hipotesis .....	45
5.3 Implikasi Teoritis dan Manajerial .....	45
5.4 Keterbatasan Penelitian .....	47
5.5 Agenda Penelitian Mendatang .....	48
DAFTAR PUSTAKA .....	50
LAMPIRAN .....	52



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 .....	20
Gambar 2 .....	37

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.1 .....	32
Tabel 4.2.1 .....	34
Tabel 4.2.2 .....	35
Tabel 4.2.3 .....	36
Tabel 4.2.4 .....	37
Tabel 4.2.5 .....	38
Tabel 4.2.6 .....	39
Tabel 4.3.1 .....	40

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Persaingan global telah dimulai, setiap negara mempersiapkan berbagai macam produk, teknologi, serta sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat bersaing dengan negara lain. Setiap organisasi akan menyusun strategi terbaik untuk dapat bersaing, terutama dalam meningkatkan kualitas SDM karena pegawai merupakan salah satu sumber daya manusia yang penting dalam organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kualitas sumber daya manusia harus diperhatikan termasuk di dalamnya softskill yang dimilikinya.

Faktor kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting. Pegawai yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang baik maka akan bekerja dengan rajin dan penuh inovatif atau berperilaku positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya bagi pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah maka prestasi kerja pegawai rendah dan bahkan akan berperilaku negatif terhadap pekerjaannya seperti timbul rasa malas, tidak disiplin dalam bekerja, dan lain-lain, tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap tujuan organisasi. Untuk itu organisasi atau perusahaan perlu memperhatikan masalah kepuasan kerja sehingga kelangsungan hidup organisasi dapat dipertahankan. Kepuasan internal dan eksternal merupakan hal yang perlu menjadi perhatian bagi organisasi atau perusahaan sehingga akan diketahui tingkat kepuasan dari pegawai dalam perusahaan atau organisasi.

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh banyak faktor baik itu secara internal maupun eksternal pegawai. Selain kepuasan kerja, lingkungan kerja juga berperan penting dalam mendukung kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif baik dari aspek fisik maupun psikologis dapat memberikan kenyamanan bagi pegawai untuk bekerja secara maksimal. Kondisi ruang kerja yang bersih, aman, dan teratur, ditambah dengan hubungan interpersonal yang baik antar pegawai, menciptakan suasana kerja yang positif dan berpengaruh terhadap produktivitas mereka.

Motivasi kerja menjadi faktor ketiga yang tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja mencerminkan dorongan atau

keinginan internal yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang diinginkan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki inisiatif, semangat, dan tekad yang kuat dalam mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi.

Arifah (2024) menemukan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja merupakan isu sentral dalam manajemen sumber daya manusia, di mana ketiga faktor ini saling berkaitan dan berkontribusi penting dalam mencapai hasil optimal dalam organisasi. Karyawan dengan motivasi tinggi biasanya lebih antusias, memiliki inisiatif, dan berupaya untuk mencapai kinerja terbaik. Motivasi tersebut dapat bersumber dari faktor internal, seperti kebutuhan akan apresiasi dan pengakuan, maupun faktor eksternal, seperti kompensasi dan kondisi kerja. Kepuasan kerja menggambarkan tingkat kenyamanan karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk aspek-aspek seperti upah, hubungan kerja dengan kolega, kondisi lingkungan kerja, serta peluang pengembangan diri.

Namun, penelitian ini belum memasukkan variabel lingkungan kerja sebagai faktor yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, saya tertarik untuk menjadikan hal ini sebagai *research gap* dalam penelitian saya, dengan menambahkan variabel lingkungan kerja untuk diteliti lebih lanjut. Penelitian ini akan mengkaji apakah lingkungan kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, melengkapi pemahaman mengenai faktor-faktor penting yang dapat mendukung produktivitas karyawan.

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan data empiris yang menunjukkan sejauh mana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja pegawai, serta memberikan rekomendasi yang berguna bagi manajemen dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai yang lebih efektif. Temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi instansi terkait dalam mengelola sumber daya manusia secara optimal, demi tercapainya tujuan organisasi dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat.



## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau ?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau ?
3. Apakah motivasi kerja yang dimoderasi oleh lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Suatu penelitian dibentuk karena adanya tujuan-tujuan tertentu untuk dicapai. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis motivasi kerja yang dimoderasi oleh lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan memberi manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan saran kepada Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau mengenai pentingnya kepuasan kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja di organisasi tersebut.

2. Manfaat Teoritis

Untuk menambah wawasan peneliti dalam teori tentang pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

3. Bagi peneliti selanjutnya.

Sebagai bahan masukan bagi pelengkap referensi maupun bahan perbandingan yang ingin mengadakan penelitian dibidang yang sama.

**Keaslian Penelitian**

No	Nama	Judul	Hasil	Pembeda
1	Putu Ari Saputra,Wayan Bagia,dan Wayan Suwendra, (2016)	Pengaruh Kompetensi dan disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompetensi terhadap disiplin kerja karyawan, (3) kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa.	Variabel penelitian berbeda karena menggunakan tiga variabel serta lokasi Penelitian Berbeda
2	Dina Rande (2016)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara ditentukan oleh motif (motives), sifat (traits), konsep diri (self-concepts), pengetahuan (knowledge), dan	Lokasi penelitian berbeda

			<p>keterampilan (skills). Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah 78,9% dengan tingkat hubungan di antara kompetensi dengan kinerja pegawai yang “sangat kuat”. Artinya bahwa semakin naik kompetensi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara.</p>	
3	Annisa Putri Soetrisno dan Alini Gilang (2018)	<p>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Pt. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung. Dari Koefisien Determinasi (<math>R^2</math>) menunjukkan nilai sebesar 0,510 atau sebesar 51%, artinya nilai ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 51% dan sisanya 49% dipengaruhi</p>	<p>Lokasi Penelitian berbeda.</p>

			variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.	
4	Eigis Yani Pramularso (2018)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. Besarnya koefisien korelasi menunjukkan sebesar 0,396, artinya hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan masih rendah. Koefisien determinasi atau $R^2 = 0,157$ yang artinya kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 15,7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain kompetensi.	Lokasi Penelitian Berbeda
5	Yarni Herawat (2019)	Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah Tahun 2018	Hasil penelitian menunjukkan Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan SPSS versi 21 ditemukan nilai t hitung 0,848 lebih kecil dari t tabel 2,01. Hal ini dapat diartikan bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menandakan bahwa pegawai belum	Hanya menggunakan variabel X (Kompetensi) dan Lokasi penelitian berbeda

			memiliki kompetensi yang baik ketika bekerja terlihat masih minimnya pengetahuan pegawai, kurangnya kemampuan dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya, kurang adanya sikap kerja yang baik, selalu menunda pekerjaan dan motif kerja yang rendah mengakibatkan kinerja pegawai semakin hari semakin menurun.	
--	--	--	--	--



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja**

Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya. Artinya mampu atau tidaknya seseorang melaksanakan pekerjaannya yang akan menentukan kinerjanya, selanjutnya kemampuan ini harus diikuti dengan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Secara teori pengertian kinerja menurut Kasmir (2016: 182) adalah “hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode pertama”. Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu (Benardin (2001:143) dalam Sudarmanto (2009:8). Kinerja pegawai meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Pegawai memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

##### **2.1.1 Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Menurut Fahmi (2014: 137-138). Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Bukan hanya manfaat, penilaian kinerja juga memiliki tujuan bagi perusahaan. Berikut adalah beberapa tujuan menurut Kasmir (2016 :197-200) yaitu:



1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karir
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventory kompetensi pegawai
7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan
9. Budaya kerja

### **2.1.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor- faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2017: 67) yang merumuskan bahwa:

1. Human performance = Ability + motivation
2. Motivation = Attitude + Situation
3. Ability = Knowledge + Skill

### **2.1.3 Indikator Kinerja**

Kinerja yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja pegawai, Mangkunegara (2013:75) meliputi :

1. Kualitas kerja :
  - a. Ketepatan kerja
  - b. Ketelitian
  - c. Keterampilan
  - d. Kebersihan
2. Kuantitas kerja
  - a. Output
  - b. Seberapa cepat bisa menyelesaikan kerjaan extra
3. Dapat tidaknya diandalkan
  - a. Mengikuti intruksi
  - b. Inisiatif

- c. Hati-hati
- d. Kerajinan
- 4. Sikap
  - a. Sikap terhadap organisasi
  - b. Sikap terhadap pegawai lain dan pekerjaan
  - c. Kerja sama

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu juga dikemukakan oleh Robbins (2006 : 260) yaitu :

- 1. Kualitas
- 2. Kuantitas
- 3. Ketepatan waktu
- 4. Efektivitas
- 5. Kemandirian

## **2.2 Kepuasan Kerja**

Istilah “kepuasan” merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Adapun pengertian tentang kepuasan kerja menurut beberapa para ahli yaitu menurut Mangkunegara (2017:117) kepuasan kerja adalah “suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.”

Sedangkan menurut Robbins dalam Triatna (2015:110) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Begitu pula menurut Edison, DKK (2017: 210) kepuasan kerja adalah “seperangkat perasaan pegawai tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi”. Sutrisno (2011:74) mengemukakan kepuasan kerja adalah “suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”

Lalu Handoko (2014:193) menjelaskan bahwa “kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka”. Yang

terakhir adalah menurut Hamali (2018:203) “kepuasan kerja adalah sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja” dan menurut Sondang (2015:295) “kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya”. Berdasarkan definisi pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang atau tenaga kerja tentang memandang pekerjaannya secara positif ataupun negatif ataupun perasaan senang atau tidak senang dengan apa yang dikerjakannya.

### **2.2.1 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja**

Adapun tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja Menurut Triatna ( 2015: 113) yakni Kepuasan individu (pegawai) memungkinkan untuk mendorong dirinya untuk berkinerja lebih tinggi. Kinerja individu mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standart atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Menurut Handoko (2014: 195) kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

### **2.2.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja akan banyak dipengaruhi oleh reward dan punishment yang diterima dan dipersepsi oleh individu yang bersangkutan. Selain itu kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja pegawai dan persepsi terhadapnya. Kreitner dan Kinich dalam Triatna (2015:110) mengungkapkan ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan (Need Fulfillment)
2. Perbedaan (Discrepancies)
3. Pencapaian nilai (Value Attainment)
4. Keadilan (Equity)
5. Komponen Genetik (Genetic Components)

### **2.2.3 Indikator kepuasan kerja**

Adapun indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2008:143) meliputi antara lain :

1. Pekerjaan
2. Upah

3. Promosi
4. Pengawasan
5. Rekan kerja

### **2.3. Lingkungan Kerja**

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Begitu pula dengan Nitisemito dalam Danang (2015:38) lingkungan kerja adalah “segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain”.

Menurut Kasmir (2016: 192) “lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja sesama rekan kerja”. Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada pada sekeliling pegawai yang dapat dilihat serta dapat dirasakan oleh pekerja. Dimana lingkungan kerja bisa membuat rasa nyaman ataupun sebaliknya.

#### **2.3.1. Tujuan dan Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat dan tujuan dari lingkungan kerja menurut Afandi (2016:57) adalah untuk menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

### **2.3.2. Faktor – Faktor Lingkungan Kerja**

Setiap organisasi tentunya mempunyai cara atau suatu faktor yang mendukung demi keberhasilan dan kemajuan organisasinya. Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan organisasi menurut Nitisemito dalam Danang (2015:38) sebagai berikut :

1. Hubungan pegawai
  - a. Kepemimpinan yang baik
  - b. Distribusi yang baik
  - c. Kondisi kerja yang baik
  - d. Sistem Pengupahan yang jelas
2. Tingkat kebisingan lingkungan kerja
3. Peraturan kerja
4. Penerangan
5. Sirkulasi udara

### **2.3.3 Indikator Lingkungan kerja**

Indikator lingkungan kerja sangat berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja. Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayati (2011:26) dimana lingkungan kerja terbagi dua yakni:

1. Lingkungan kerja fisik
2. Lingkungan non-fisik

## **2.4. Motivasi Kerja**

### **2.4.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Terdapat berbagai istilah yang digunakan untuk merujuk pada konsep motivasi, seperti kebutuhan, dorongan, keinginan, dan hasrat. Dalam konteks ini, istilah motivasi akan digunakan sebagai keadaan dalam diri seseorang yang memicu keinginan untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi pada seseorang bertindak sebagai pendorong yang mendorong munculnya perilaku untuk mencapai kepuasan pribadi.

Manulang M, dalam bukunya Manajemen Personalia (2000:166), mengutip pandangan The Liang Gie, yang menyebut motivasi sebagai tindakan manajerial yang menginspirasi, menyemangati, dan memberi dorongan kepada pegawai untuk



bertindak. Dorongan ini dimaksudkan agar pegawai lebih bersemangat dalam mencapai hasil yang diharapkan oleh organisasi.

Siswanto Sastrohadiwiryono, dalam *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia* (2001:267), mendefinisikan motivasi sebagai kondisi mental yang memberikan energi, mendorong tindakan, serta mengarahkan perilaku seseorang menuju pemenuhan kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Lebih lanjut, Susilo Martoyo, dalam bukunya *Manajemen Sumberdaya Manusia* (2002:138), menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian dorongan yang menimbulkan keinginan atau keadaan yang menggerakkan seseorang untuk bertindak. Dengan demikian, motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan dengan kesadaran penuh.

Dari definisi ini, dapat disimpulkan bahwa semua teori motivasi berangkat dari prinsip bahwa seseorang hanya akan melakukan tindakan yang dirasa menyenangkan. Dalam keadaan terpaksa, seseorang mungkin melakukan hal yang tidak disukai, namun tindakan semacam ini cenderung kurang efektif dan efisien. Oleh karena itu, prinsip utama bagi manajemen adalah menciptakan kondisi yang mampu mendorong pekerja untuk bekerja dengan perasaan senang dan puas. Manajemen yang efektif dan efisien akan tercapai bila para pekerja memiliki motivasi yang kuat untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

#### **2.4.2. Bentuk Motivasi**

Menurut Handari Nawawi dalam bukunya *Manajemen Sumberdaya Manusia* (2003:359), terdapat dua jenis motivasi kerja, yaitu:

##### **1. Motivasi Intrinsik**

Motivasi ini muncul dari dalam diri individu sebagai hasil dari kesadaran akan manfaat atau pentingnya pekerjaan yang dilakukan. Dengan kata lain, motivasi ini terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri dan muncul karena pekerjaan tersebut mampu memenuhi kebutuhan pribadi, memberikan kepuasan, atau membawa peluang mencapai tujuan tertentu. Misalnya, seorang pegawai mungkin bekerja secara berdedikasi karena merasa bahwa pekerjaannya memungkinkan mereka untuk mengembangkan diri atau mencapai aktualisasi diri yang maksimal.



## **2. Motivasi Ekstrinsik**

Berbeda dari motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik bersumber dari faktor-faktor di luar diri individu yang mendorong mereka untuk bekerja sebaik mungkin. Contohnya, lingkungan kerja yang menuntut pencapaian tertentu. Di banyak organisasi atau perusahaan, motivasi ekstrinsik sering lebih ditekankan daripada motivasi intrinsik, mengingat tantangan dalam menumbuhkan kesadaran internal pekerja. Kondisi eksternal seperti aturan dan prosedur kerja seringkali lebih mudah diimplementasikan daripada mengandalkan kepuasan yang muncul dari dalam diri pekerja.

Handari Nawawi juga menyarankan bahwa dalam situasi ini, perusahaan perlu mengintegrasikan berbagai teori motivasi untuk diterapkan secara operasional dalam organisasi. Manajer perlu memahami teori-teori tersebut agar dapat digunakan secara praktis dalam memotivasi karyawan.

Lebih lanjut, Nawawi menjelaskan bahwa aspek penting dalam memotivasi pekerja adalah kompensasi tidak langsung, terutama dalam bentuk insentif. Insentif, yang diberikan untuk mendorong peningkatan produktivitas, bersifat tidak tetap dan diberikan hanya pada waktu tertentu, terutama kepada pekerja yang menunjukkan kinerja baik. Salah satu bentuk insentif adalah bonus.

Sondang P. Siagian dalam *Manajemen Sumberdaya Manusia* (2006:269) mendefinisikan bonus sebagai kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan yang berhasil melampaui target produksi yang ditetapkan. Selain membantu perusahaan mengelola biaya, bonus juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Bonus memiliki kelebihan dibandingkan peningkatan gaji tetap karena lebih fleksibel, mudah dipertahankan, dan tidak memerlukan dokumentasi yang rumit.

Pemberian bonus, yang dikaitkan dengan pencapaian kinerja, bertujuan untuk meningkatkan produktivitas serta mempertahankan pegawai yang berprestasi agar tetap loyal pada organisasi atau perusahaan.

### **2.4.3. Jenis – Jenis Motivasi**

Menurut Heidjirachman dan Suad Husnan dalam buku *Manajemen Personalia* (2002:204), motivasi secara umum dapat dibagi menjadi dua jenis:

#### a. Motivasi Positif

Motivasi positif bertujuan untuk mendorong seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan dengan menawarkan kesempatan untuk mendapatkan imbalan. Beberapa metode dalam menggunakan motivasi positif antara lain:

- **Penghargaan atas Pekerjaan yang Baik:** Sebagian besar orang merasa senang jika mendapat pengakuan atas pekerjaan yang berhasil diselesaikan dengan baik.
- **Penyediaan Informasi:** Banyak orang ingin memahami alasan atau latar belakang suatu keputusan atau tindakan.
- **Perhatian Tulus:** Memberikan perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai individu merupakan cara efektif, meskipun ini bukan hal yang mudah dilakukan karena ketulusan mudah dirasakan.
- **Persaingan Sehat:** Sebagian besar orang menikmati persaingan yang dilakukan secara jujur.
- **Partisipasi:** Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, yang sering disebut dengan manajemen demokratis atau supervisi konsultatif, merupakan bentuk motivasi positif.
- **Kebanggaan:** Menggunakan kebanggaan sebagai alat motivasi seringkali berkaitan dengan persaingan sehat dan penghargaan.
- **Uang:** Uang adalah alat motivasi yang efektif dalam memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan.

#### b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif melibatkan upaya untuk memengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu dengan menggunakan rasa takut sebagai teknik utama. Metode ini pada dasarnya menggunakan ancaman kehilangan, seperti hilangnya pengakuan, uang, atau jabatan, untuk memaksa individu melakukan tindakan tertentu sesuai harapan.

### 2.5. Bersaing

Bersaing adalah suatu proses atau tindakan individu, kelompok, atau organisasi dalam menunjukkan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan tertentu, sering kali dalam situasi di mana sumber daya terbatas dan ada pihak lain yang juga menginginkan hasil yang sama (Krisdiana et al. 2025).

Menurut Danang Suyoto tahun 2022 Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, dan mungkin perusahaan dapat mengungguli mereka secara konsisten.

### **2.5.1. Tujuan Bersaing**

Secara umum, tujuan bersaing bagi pegawai adalah untuk:

- a. Meningkatkan kinerja individu dan tim, agar lebih produktif dan efektif.
- b. Mendapatkan pengakuan dan penghargaan, seperti promosi jabatan, insentif, atau penghargaan karyawan teladan.
- c. Mendorong pengembangan diri, seperti meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan profesionalisme.
- d. Menumbuhkan motivasi kerja sehat, yang mendorong semangat untuk mencapai target organisasi.
- e. Menjaga keberlangsungan posisi kerja dalam lingkungan kerja yang kompetitif.

### **2.5.2. Motivasi Bersaing Sehat**

Motivasi bersaing sehat adalah dorongan atau semangat yang muncul pada individu untuk mencapai prestasi terbaik dalam lingkungan persaingan, namun tetap berlandaskan etika, sportivitas, dan penghargaan terhadap pihak lain. Tokoh dengan motivasi seperti ini senantiasa berusaha memperbaiki diri dan mencapai tujuan pribadi atau organisasi tanpa merugikan orang lain (Damanik 2020).

## **2.6. Kerangka Konseptual**

### **2.6.1. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Kepuasan kerja bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini sebabkan karena jika pegawai puas terhadap apa yang dikerjakannya maka semangat kerjanya akan tinggi yang akan berdampak mempengaruhi kinerjanya. Begitu pula dengan karyawan jika dia merasakan senang dan gembira maka dia akan suka terhadap apa yang dikerjakannya sehingga kinerjanya membaik. Begitu juga sebaliknya jika karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya maka akan berdampak penurunan kinerja.

Hal ini juga didukung oleh teori menurut Kasmir (2016:192) bahwa jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja maka hasil

pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seorang karyawan tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan.

Menurut Sondang (2015:296 ) mengatakan bahwa berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang “puas” tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan sering hanya berprestasi “biasa-biasa saja” jika demikian halnya, dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi. Seorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena “kepuasannya” tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi dapat terletak pada faktor lain.

#### **2.6.2. Motivasi Bersaing Sehat dimoderisasi oleh lingkungan kerja terhadap kinerja**

Menurut Martoyo ( 2007 : 149 ) mengatakan bahwa motivasi kerja mendorong seseorang untuk semangat berkerja atau dengan kata lain sebagai pendorong atau pembangkit semangat kerja. Martoyo ( 2008 : 45 ) mengatakan motivasi di definisikan sebagai sesuatu hal yang dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.

#### **2.6.3. Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja**

Lingkungan kerja merupakan hal yang tidak boleh dibiarkan begitu saja. Lingkungan kerja yang sehat akan dapat mempengaruhi diri karyawan juga menjadi sehat. Begitu juga sebaliknya, jika kondisi lingkungan kerja karyawan tidak sehat maka akan berdampak pada organisasi atau karyawan itu sendiri. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan terasa nyaman dan lebih berkonsentrasi terhadap apa yang dikerjakannya sehingga kinerja yang diharapkan juga dapat timbul dari keadaan lingkungan kerja yang baik.

Begitu pula Menurut Kasmir (2016 : 192 ) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi

lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

#### **2.6.4 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja yang di moderisasi oleh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

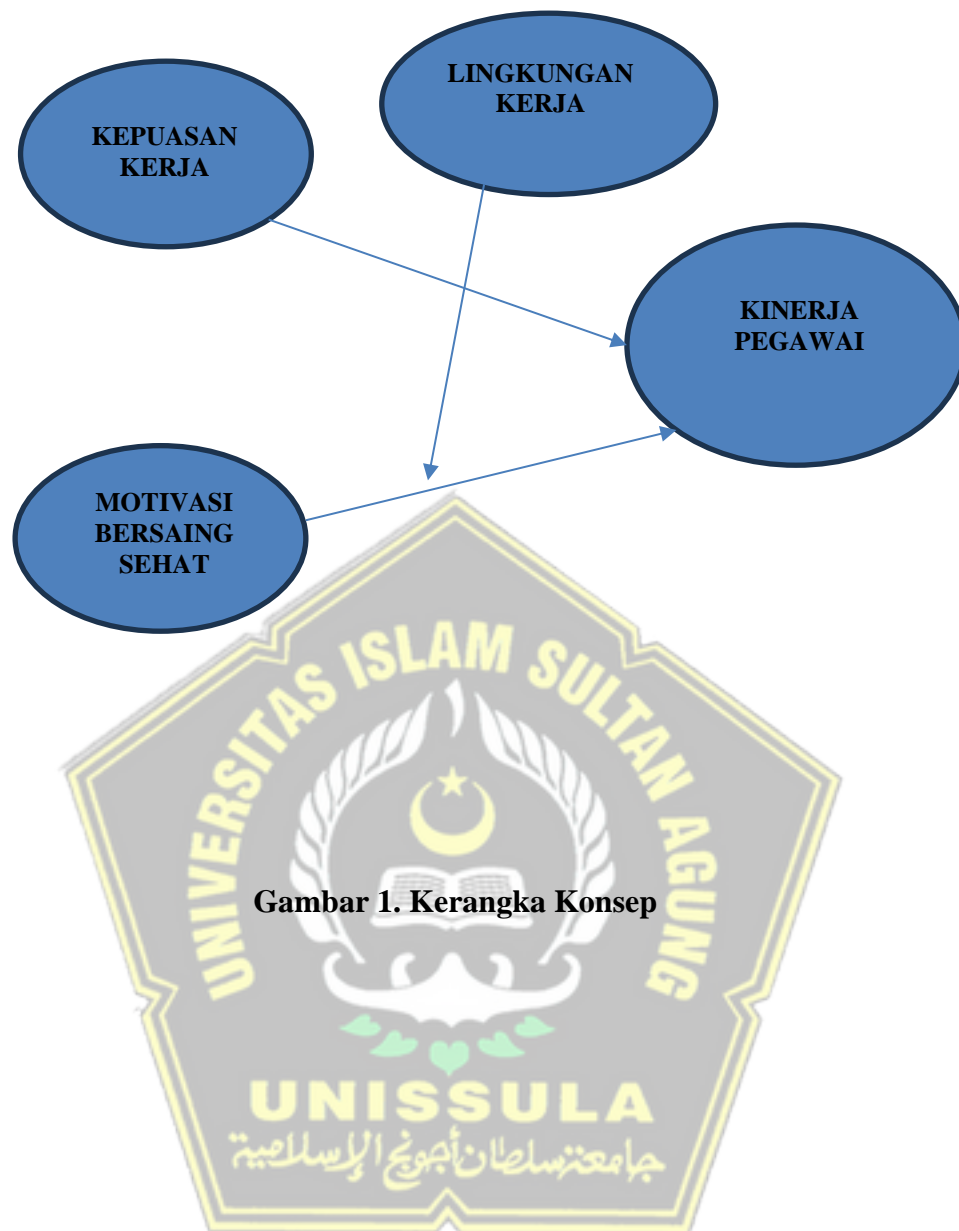
Menurut Kasmir (2016:192) ada beberapa yang mempengaruhi kinerja salah satunya yaitu kepuasan kerja dan lingkungan kerja. bahwa jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seorang karyawan tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan. Lalu lingkungan kerja menurut Kasmir (2016 : 192) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja sesama rekan kerja.

Berdasarkan pada uraian teori yang telah dikemukakan serta permasalahan yang ada maka perlu dibuat suatu kerangka konseptual penelitian. Tujuannya adalah untuk memberikan kemudahan dalam mengkaji kondisi yang di teliti. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah :

KEPUASAN

UNISSULA

جامعة سلطان أبوبنح الإسلامية



Gambar 1. Kerangka Konsep



## 2.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu rumusan masalah yang masih harus dibuktikan kebenarannya secara empiris, kerangka pemikiran. Sebagaimana diuraikan di atas maka hipotesis yang dapat dirumuskan dari penelitian ini adalah :

### 2.7.1 Ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau

Penelitian oleh Waluyo (2024) yang berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveningnya” Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, terutama dalam hal inovasi dan inisiatif individu dalam bekerja. Oleh karena itu, maka hipotesis pertama yang diajukan adalah :

***H1 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.***

### 2.7.2 Ada pengaruh positif Motivasi kerja bersaing sehat terhadap kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau

Penelitian Oleh Arifah (2024) yang berjudul “ pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja Terhadap kinerja pegawai” hasil penelitian menunjukan Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, maka hipotesis kedua yang di ajukan adalah :

***H2 : Motivasi kerja bersaing sehat berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.***

### 2.7.3 Ada pengaruh positif motivasi kerja bersaing sehat yang dimoderasi oleh lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau

Penelitian oleh Asmania ( 2024 ) yang berjudul “ Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BCA Cabang Pondok Indah Kota Jakarta Selatan” hasil penelitiannya menyatakan bahwa secara parsial variabel Lingkungan Kerja terdapat pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BCA Cabang Pondok Indah Kota Jakarta Selatan.

Oleh karena itu, maka hipotesis ketiga yang di ajukan adalah :

***H3 : Motivasi Kerja yang dimoderasi oleh Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.***

Menurut penelitian Husna pada tahun 2024 bahwa motivasi kerja yang dimoderasi oleh lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena dengan lingkungan yang baik dapat menumbuhkan motivasi atau semangat kerja.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Design Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian korelasional yang akan dianalisa dengan menggunakan Pearson Correlation Coefficient (Pearson Product Moment). Penelitian kuantitatif menurut (Sugiyono, 2012) merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Gravetter dan Forzano (2009), menyatakan bahwa penelitian kuantitatif bertujuan untuk mendemonstrasikan eksistensi dari hubungan antara kedua variabel.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Berdasarkan pandangan Melda Salsabillah (2020), apabila jumlah populasi dalam suatu penelitian kurang dari 100 orang, maka sebaiknya seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis menerapkan teknik total sampling, yaitu metode pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden.

#### **3.3. Operasionalis Variabel**

Defenisi operasional variabel adalah penjelasan yang terukur mengenai variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian. Variabel dalam penelitian ini yaitu: Kepuasan Kerja (X1), Motivasi bersaing sehat (X2), Lingkungan Kerja (X3) sebagai variabel independen (bebas) dan Kinerja (Y) sebagai variabel dependen (terikat).

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kinerja (Y)	Hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan pegawai Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau dalam melaksanakan kerja atau tugas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan waktu</li> <li>2. Kualitas pekerjaan</li> <li>3. Produktivitas kerja</li> <li>4. tanggung jawab kerja</li> <li>5. Kerja sama tim</li> </ol>
2.	Kepuasan Kerja (X1)	Kemampuan Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penghargaan kerja</li> <li>2. Kepuasan terhadap tugas</li> <li>3. Puas bekerja sama antar rekan kerja</li> <li>4. Hubungan antar rekan kerja</li> <li>5. Kepuasan terhadap kompensasi</li> <li>6. Puas dengan kepercayaan dari atasan</li> </ol>
3.	Motivasi bersaing sehat(X2)	Kondisi yang menggerakkan Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau agar mampu mencapai tujuan dari motifnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi kompetitif positif</li> <li>2. Etika persaingan</li> <li>3. Motivasi pengembangan diri</li> <li>4. Kepuasan dalam persaingan sehat</li> <li>5. Motivasi meningkatkan kinerja</li> <li>6. Persepsi positif terhadap persaingan</li> </ol>
4.	Lingkungan Kerja ( X3)	Lingkungan kerja adalah segala hal yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitas kerja</li> <li>2. Kebersihan lingkungan kerja</li> <li>3. Hubungan antar karyawan</li> <li>4. Komunikasi kerja</li> <li>5. Sarana dan prasarana pendukung</li> </ol>

### 3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian

#### 1. Lokasi

Penelitian dilakukan di Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau.

#### 2. Waktu

Waktu yang akan digunakan selama penelitian adalah 3 (tiga) bulan

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Rahayu (2022), teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkapkan atau menjangkau informasi kuantitatif dari responden sesuai lingkup penelitian. Terdapat berbagai teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data yakni kuesioner atau angket. Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam menguji angket penelitian terhadap variabel- variabel yang akan diuji pada setiap jawaban akan diberi skala penelitian. Penelitian ini menggunakan skala likert, yang menggunakan lima tingkatan jawaban yang dapat berbentuk sebagai berikut :

1. Sangat Setuju Nilai = 7
2. Setuju Nilai = 6
3. Agak Setuju Nilai = 5
4. Netral atau Tidak Tahu Nilai = 4
5. Agak Tidak Setuju Nilai = 3
6. Tidak Setuju Nilai = 2
7. Sangat Tidak Setuju Nilai = 1

Untuk menghasilkan data yang baik, dilakukan pengujian validitas dan reabilitas. Pengujian validitas dan reabilitas dilakukan berguna menguji kualitas dari setiap instrument penelitian setiap variabel. Seperti indikator yang digunakan untuk mengukur suatu variabel sudah tepat atau tidak. Hal ini agar kualitas data yang digunakan tepat.

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

### 3.6. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden sumber daya manusia (Pegawai)

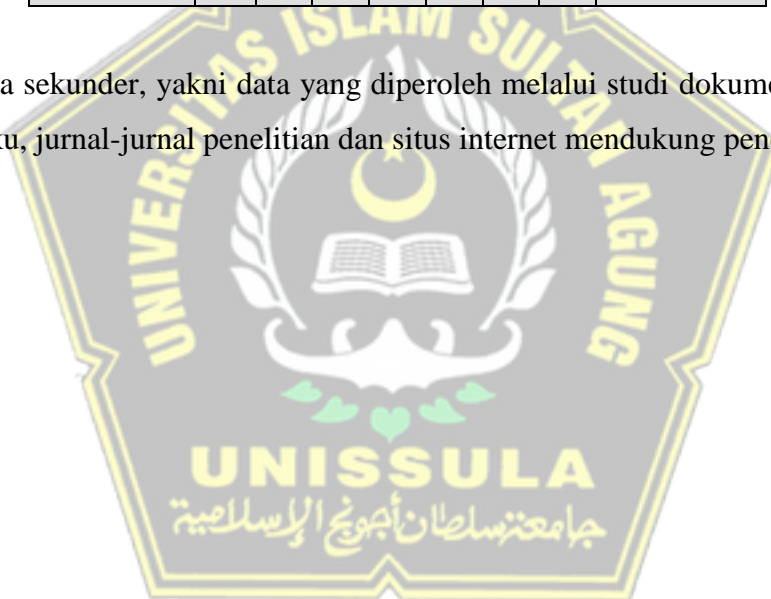
Kantor Disnakertrans Kabupaten Lamandau, Kepuasan, Motivasi, Lingkungan Kerja, serta Kinerja Sumber Daya Manusia.

Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (Personality Questionnaires). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-7 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skormya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>Sangat Setuju</i>
------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------------------------

2. Data sekunder, yakni data yang diperoleh melalui studi dokumentasi, baik dari buku, jurnal-jurnal penelitian dan situs internet mendukung penelitian ini.





### 3.7 Teknik Analisis

#### 3.7.1 Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat preditive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan tar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

### **3.7.2 Analisa model *Partial Least Square***

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut :

#### **3.7.2.1 *Convergent Validity***

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

#### **3.7.2.2 *Discriminant Validity***

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

#### **3.7.2.3 *Validitas Konvergen***

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang menyajur kontruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji

validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\geq 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\geq 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

### **1. Composite reliability**

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

### **2. Cronbach's Alpha**

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$ .

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

### 1. Uji Significance of weight

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

### 2. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

### • Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural. Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

### • Pengujian Hipotesa

Menurut Abubakar tahun 2023 uji signifikansi parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui sejauh mana masing-masing variabel independen berpengaruh secara individu terhadap variabel dependen. Dalam pengujian ini, penilaian dilakukan

melalui nilai signifikansi (sig) dari tiap variabel bebas dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hipotesis ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan dependen.





## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Analisis Deskriptif Data Penelitian

#### 4.1.1 Deskripsi Responden

**Tabel 4 .1.1 Karakteristik Responden di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau**

Keterangan	Kriteria	N	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	18	45
	Perempuan	22	55
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>Usia</b>	≤ 35 Tahun	18	45
	36 – 40 Tahun	5	12,5
	41 – 50 Tahun	13	32,5
	≥ 51 Tahun	4	10
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>Status Kepegawaian</b>	ASN (PNS/PPPK)	32	80
	TKD Non ASN	8	20
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>Pendidikan</b>	SMA/SMK/Sederajat	9	22,5
	D III	2	5
	Sarjana S1	23	57,5
	Pascasarjana S2	5	12,5
	Pascasarjana S3	1	2,5
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>Pengalaman Kerja</b>	0 – 2 Tahun	4	10
	3 – 9 Tahun	13	32,5
	10 – 15 Tahun	12	30
	≥ 16 Tahun	11	27,5
<b>Total Responden (N)</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau, 2025.**

#### a. Jenis Kelamin

Pada Tabel 4.1 jenis kelamin pada kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau yaitu laki – laki 18 orang dengan persentase 55% lalu perempuan 22 orang dengan persentase 45%. Menurut penelitian Saleh (2023), Gender laki – laki dan perempuan memiliki perilaku yang sama dalam menyelesaikan pekerjaan, namun jenis kelamin laki – laki dan perempuan memiliki kemampuan yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang di anggap berat.



### **b. Usia**

Pada Tabel 4.1 usia pegawai kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia  $\leq 35$  tahun sebanyak 18 orang atau sebesar 45% dari total responden. Selanjutnya, responden berusia 41–50 tahun berjumlah 13 orang atau 32,5%. Sementara itu, sebanyak 5 orang atau 12,5% berada dalam kelompok usia 36–40 tahun, dan hanya 4 orang atau 10% yang berusia  $\geq 51$  tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif awal, yaitu di bawah 35 tahun. Menurut penelitian Kamelia (2022) usia dapat berpengaruh terhadap kinerja karena anggota yang lebih senior banyak pengalaman dan dapat lebih mudah dalam mengambil keputusan, tetapi dengan kemajuan teknologi sekarang anggota yang lebih tua sedikit pengetahuannya.

### **c. Pendidikan**

Berdasarkan tabel 4.1 distribusi tingkat pendidikan responden, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 23 orang atau sebesar 57,5% dari total responden. Responden dengan pendidikan SMA/SMK atau sederajat berjumlah 9 orang atau 22,5%, sedangkan yang berpendidikan Pascasarjana (S2) sebanyak 5 orang atau 12,5%. Selanjutnya, terdapat 2 orang atau 5% yang berpendidikan Diploma III (D3) dan hanya 1 orang atau 2,5% yang berpendidikan Pascasarjana (S3). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah menempuh pendidikan tinggi, khususnya pada jenjang Sarjana. Menurut penelitian Rahmat (2023), tingkan pendidikan seorang pegawai dapat meningkatkan daya saing untuk memperbaiki kualitas kinerja.

### **d. Pengalaman Kerja**

Berdasarkan tabel 4.1 distribusi pengalaman kerja responden, diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja selama 3–9 tahun, yaitu sebanyak 13 orang atau 32,5% dari total responden. Sebanyak 12 orang atau 30% memiliki pengalaman kerja 10–15 tahun, dan 11 orang atau 27,5% memiliki pengalaman kerja  $\geq 16$  tahun. Sementara itu, responden dengan pengalaman kerja 0–2 tahun berjumlah 4 orang atau 10%. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, yaitu lebih dari 3 tahun, yang menunjukkan tingkat kedewasaan dan keterampilan kerja yang relatif baik (Paramarta, 2019).

## 4.2 Analisis Data Kuisioner

### 4.2.1 Uji Validitas dan Reabilitas

#### a. Uji Deskriminan Validitas

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan metode cross loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi syarat discriminant validity apabila nilai cross loading-nya paling tinggi dibandingkan dengan nilai pada variabel lain. Di bawah ini disajikan data cross loading dari masing-masing indikator yang digunakan dalam penelitian.

**Tabel 4 .2.1 *Descriminant Validity* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau**

Indikator Konstruk	Kepuasan Kinerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi Bersaing Sehat	Motivasi x Lingkungan Kerja
<b>KK1</b>	<b>0.875</b>	0.833	0.694	0.738	0.286
<b>KK2</b>	<b>0.849</b>	0.716	0.635	0.837	0.036
<b>KK3</b>	<b>0.761</b>	0.656	0.591	0.680	-0.010
<b>KK4</b>	<b>0.846</b>	0.663	0.553	0.726	-0.080
<b>KK5</b>	<b>0.773</b>	0.645	0.544	0.601	0.166
<b>KK6</b>	<b>0.866</b>	0.688	0.606	0.796	0.006
<b>KP1</b>	0.612	<b>0.824</b>	0.833	0.668	-0.024
<b>KP2</b>	0.688	<b>0.823</b>	0.697	0.598	0.147
<b>KP3</b>	0.699	<b>0.809</b>	0.750	0.655	0.042
<b>KP4</b>	0.732	<b>0.856</b>	0.685	0.728	0.184
<b>KP5</b>	0.810	<b>0.860</b>	0.749	0.757	0.314
<b>LK1</b>	0.736	0.796	<b>0.875</b>	0.705	0.180
<b>LK2</b>	0.576	0.704	<b>0.838</b>	0.635	0.094
<b>LK3</b>	0.487	0.699	<b>0.703</b>	0.583	0.100
<b>LK4</b>	0.636	0.776	<b>0.891</b>	0.659	-0.139
<b>LK5</b>	0.640	0.782	<b>0.904</b>	0.702	0.012
<b>MBS1</b>	0.678	0.609	0.576	<b>0.771</b>	-0.027
<b>MBS2</b>	0.866	0.688	0.606	<b>0.796</b>	0.006
<b>MBS3</b>	0.580	0.519	0.397	<b>0.724</b>	0.154
<b>MBS4</b>	0.752	0.630	0.555	<b>0.803</b>	0.198
<b>MBS5</b>	0.676	0.703	0.764	<b>0.779</b>	0.044
<b>MBS6</b>	0.524	0.628	0.682	<b>0.777</b>	0.124
<b>MOTIVASI BERSAING SEHAT * LINGKUNGAN KERJA</b>	0.091	0.160	0.057	0.103	<b>1.000</b>

**Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau, 2025.**

Tabel di atas menunjukkan bahwa setiap indikator dari variabel survei memiliki nilai cross loading yang berbeda terhadap variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi discriminant validity dengan baik, karena mampu membedakan dirinya dari variabel lain. Selain itu, validitas diskriminan juga dapat dilihat melalui metode Average Variance Extracted (AVE), di mana setiap indikator variabel harus memiliki nilai AVE lebih dari 0,5 agar model yang digunakan dinyatakan baik. Berikut ini disajikan nilai AVE dari penelitian tersebut.

**b. Uji Avarage Variance Extrated**

**Tabel 4.2.2 TABEL AVE (*Average Variance Extrated*)**

<b>VARIABEL</b>	<b>Rata – Rata nilai AVE</b>
<b>Kepuasan (X1)</b>	0.688
<b>Motivasi Bersaing Sehat (X2)</b>	0.697
<b>Lingkungan (X3)</b>	0.715
<b>Kinerja (Y)</b>	1.000
<b>Motivasi x Lingkungan</b>	0.601

**Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau, 2025.**

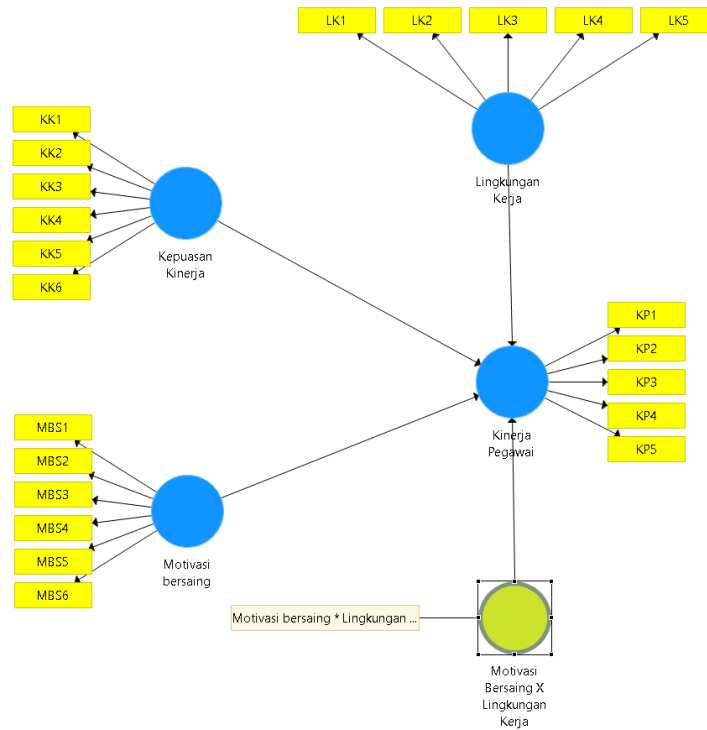
Berdasarkan hasil data AVE di atas, diketahui bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk variabel Kepuasan (X1), Motivasi Bersaing Sehat (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja (Y), dan Motivasi x Lingkungan kerja semuanya memiliki nilai di atas 0,5. Oleh karena itu, masing-masing variabel tersebut dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas (Sukatin et al. 2022).

c. Uji Outer Loading

Tabel 4.2.3 Hasil Uji *Outer Loading*

Indikator	KEPUASAN KERJA	KINERJA PEGAWAI	LINGKUNGAN KERJA	MOTIVASI BERSAING	Moderating X Lingkungan
KK1	0.875				
KK2	0.849				
KK3	0.761				
KK4	0.846				
KK5	0.773				
KK6	0.866				
KP1		0.824			
KP2		0.823			
KP3		0.809			
KP4		0.856			
KP5		0.860			
LK1			0.875		
LK2			0.838		
LK3			0.703		
LK4			0.891		
LK5			0.904		
MBS1				0.771	
MBS2				0.796	
MBS3				0.724	
MBS4				0.803	
MBS5				0.779	
MBS6				0.777	
MOTIVASI BERSAING * LINGKUNGAN KERJA					1.000

Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau, 2025.



**Gambar 2. Model Persamaan Smart PLS**

Dapat Dilihat dari data diatas nilai Convergent Validity di atas 0,7 dikatakan Baik dan dapat digunakan sebagai analisis lebih lanjut (Sukatin et al. 2022).

#### d. Uji Data VIF

**Tabel 4.2.4 Data VIF**

Indikator Kontruks	VIF
KK1	3.254
KK2	4.020
KK3	2.596
KK4	4.051
KK5	2.757
KK6	3.501
KP1	2.743
KP2	2.281
KP3	2.295
KP4	3.355
KP5	2.658
LK1	2.750
LK2	2.509
LK3	1.559
LK4	3.539
LK5	3.511

<b>MBS1</b>	2.126
<b>MBS2</b>	2.695
<b>MBS3</b>	1.818
<b>MBS4</b>	2.074
<b>MBS5</b>	2.326
<b>MBS6</b>	2.563
<b>MOTIVASI BERSAING * LINGKUNGAN KERJA</b>	1.000

Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau, 2025.

Sesuai tabel di atas nilai VIF masing – masing indikator nilai semuanya kurang dari 0,5 yang dapat dikatakan tidak terjadi masalah multikolinieritas antara konstruk penelitian yang dianalisis (Indriani, 2024).

***e. Data uji R Square***

**Tabel 4.2.5 Uji R Square**

<b>Variabel</b>	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>KINERJA PEGAWAI</b>	0.887	0.874

Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau, 2025.

Nilai R square untuk variabel Kinerja adalah 0,887, dengan R square adjust Adjusted sebesar 0,874. Ini berarti bahwa sekitar 89,9% variasi dalam variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model penelitian. Nilai R<sup>2</sup> yang tinggi (lebih dari 0,70) menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang kuat terhadap variabel Kinerja. (Priyani Ani, 2020).



**f. Nilai *Contract Reability dan Validity***

**Tabel 4.2.6 Nilai data *Contract Reability dan Validity***

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>
<b>KEPUASAN KERJA</b>	0.909	0.915	0.915
<b>KINERJA PEGAWAI</b>	0.891	0.892	0.920
<b>LINGKUNGAN KERJA</b>	0.898	0.902	0.926
<b>MOTIVASI BERSAING</b>	1.000	1.000	1.000
<b>Moderating X Lingkungan</b>	0.868	0.872	0.900

Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.7 ,dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Indikator reliabilitas internal dapat dilihat dari nilai Cronbach's Alpha, rho\_A, dan Composite Reliability, di mana seluruh konstruk menunjukkan nilai di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,70. Konstruk Kepuasan Kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,909, rho\_A sebesar 0,915, dan Composite Reliability sebesar 0,929, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Konstruk Kinerja Pegawai juga menunjukkan reliabilitas tinggi dengan Cronbach's Alpha sebesar 0,891 dan Composite Reliability sebesar 0,920. Konstruk Lingkungan Kerja memperlihatkan konsistensi internal yang baik dengan Cronbach's Alpha 0,898 dan Composite Reliability 0,926. Konstruk Motivasi Bersaing menunjukkan nilai sempurna pada semua indikator reliabilitas (1.000), yang menandakan bahwa semua indikator dalam konstruk tersebut sangat konsisten. Adapun konstruk Moderating X Lingkungan juga memenuhi kriteria reliabilitas dengan Cronbach's Alpha sebesar 0,868 dan Composite Reliability sebesar 0,900. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model telah terbukti reliable dan valid, yang memungkinkan untuk dilakukan pengujian lebih lanjut seperti analisis jalur (path analysis) atau uji hipotesis dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam

penelitian memiliki konsistensi dan akurasi yang tinggi dalam mengukur konstruk yang dimaksud.(Utami R.A and Kussudyarsana, 2024).

### 4.3 Uji Hipotesis

**Tabel 4 .3.1 Tabel Uji Hipotesis**

Hipotesis	Original	t- statistik	P-Value	Keterangan
H1: Ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai	0.495	2.356	0.019	H1 diterima
H2: Ada pengaruh positif Motivasi kerja bersaing sehat terhadap kinerja Pegawai	-0.065	0.385	0.700	H2 ditolak
H3: Ada pengaruh Motivasi kerja bersaing sehat yang dimoderasi lingkungan kerja terhadap kinerja	0.122	1.393	0.164	H3 ditolak

**Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau, 2025.**

**a. Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian, nilai t-statistik sebesar 2,356 dan p-value sebesar 0,019 yang lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis H1 diterima. Artinya, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditampilkan.

**b. Motivasi bersaing sehat berpengaruh terhadap Kinerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa t-statistik hanya sebesar 0,385 dan p-value sebesar 0,700, jauh di atas batas signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis H2 ditolak, yang berarti motivasi kerja bersaing sehat tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini.

**c. Motivasi Berasing Sehat dimoderasi oleh Lingkungan ada pengaruh terhadap Kinerja**

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 1,393 dan p-value sebesar 0,164, yang juga lebih besar dari 0,05. Maka, hipotesis H3 ditolak, artinya

lingkungan kerja tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara motivasi kerja bersaing sehat dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, meskipun lingkungan kerja yang baik penting, dalam penelitian ini tidak terbukti mampu memperkuat pengaruh motivasi bersaing terhadap kinerja.

#### **4.4 Pembahasan Hasil Analisis Penelitian**

##### **4.4.1 Kepuasan Kerja berpengaruh Terhadap Kinerja**

Dari hasil uji hipotesis pada tabel 4.8 terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi kabupaten lamandau, artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mereka hasilkan. Kepuasan kerja yang dimaksud mencakup berbagai aspek seperti kenyamanan lingkungan kerja, hubungan baik dengan rekan dan atasan, rasa dihargai, serta kesesuaian antara pekerjaan dengan harapan pribadi pegawai. Pegawai yang merasa puas cenderung bekerja dengan lebih antusias, bertanggung jawab, dan berkomitmen terhadap tugasnya.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian oleh Abadi (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan produktivitas dan semangat kerja pegawai, serta penelitian oleh Sugianto (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam membentuk kinerja optimal di sektor pelayanan publik.

Karena kepuasan kerja terbukti berdampak positif terhadap kinerja, maka manajemen disarankan untuk:

- a. Meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui sistem penghargaan yang adil.
- b. Memberikan umpan balik yang konstruktif dan pengakuan terhadap pencapaian kerja.
- c. Menciptakan komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan.

##### **4.4.2 Motivasi kerja bersaing sehat berpengaruh terhadap kinerja**

Dari hasil tabel hipotesis 4.8 bahwa motivasi kerja bersaing sehat tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinas Tenaga kerja dan Transmigrasi di Kabupaten Lamandau karena:

- a. Kurangnya aturan atau penghargaan berbasis kompetisi

Pegawai mungkin memiliki semangat bersaing, namun tanpa adanya mekanisme formal seperti prestasi yang diakui, penghargaan individu, atau tantangan konkret, motivasi tersebut tidak benar-benar mendorong perubahan kinerja. Penelitian di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Tengah menunjukkan bahwa motivasi saja tidak cukup yang memegang peran utama adalah disiplin kerja (Kumaladewi, Sakung, and Yusuf 2017).

b. Gaya Pemimpin

Pemimpin juga mempengaruhi motivasi dalam bersaing maka pegawai tidak termotivasi karena tidak adanya dorongan atau semangat dari pimpinan (Kumar, Tewal, and Roring 2021).

c. Kebutuhan mediator lain seperti disiplin atau kompensasi

Agustini (2024) mencatat bahwa efektivitas motivasi terhadap kinerja memerlukan mediator berupa disiplin kerja (Kerja, 2024).

Meskipun motivasi kerja bersaing sehat belum menunjukkan pengaruh signifikan, pendekatan berikut bisa meningkatkan dampaknya:

- a. Fasilitasi kompetisi yang mendorong kolaborasi, bukan persaingan destruktif.
- b. Adakan program penghargaan berbasis tim, bukan hanya individu.
- c. Berikan pelatihan soft skills seperti komunikasi efektif, empati, dan kerja sama.

#### **4.4.3 Motivasi bersaing sehat dimoderasi lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja**

Dari hasil tabel hipotesis 4.8 bahwa motivasi kerja bersaing sehat dimoderasi oleh lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi di Kabupaten Lamandau karena:

- a. Lingkungan kerja yang stabil tanpa dukungan struktural kurang cukup membentuk sinergi kuat

Lingkungan kerja Dinas tidak cukup menciptakan kondisi di mana motivasi kompetitif bisa diperkuat menjadi peningkatan kinerja nyata. Hal ini sejalan dengan penelitian Kristiana (2017), yang menemukan bahwa meskipun komunikasi dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja, motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara lingkungan dan kinerja secara signifikan

- b. Moderasi memerlukan variabel struktural yang mendukung (insentif, peran kepemimpinan)

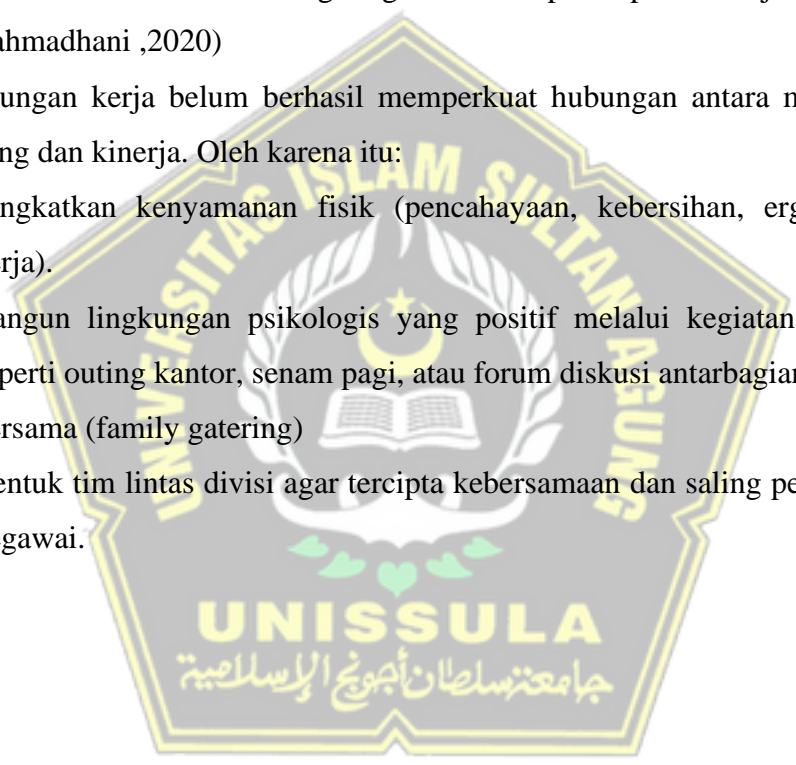
Penelitian Elizon & Yusuf (2024) justru menemukan bahwa lingkungan kerja bisa memoderasi hubungan motivasi dan kinerja, namun hanya jika terdapat mekanisme penghargaan sistematis dan gaya kepemimpinan aktif. Tanpa keduanya, dampak moderasi menjadi tidak signifikan.

- c. Motivasi bersaing bersifat individual, sedangkan lingkungan lembaga cenderung kolektif dan birokratis

Dalam konteks pemerintahan, motivasi kompetitif sering berbenturan dengan budaya kolegal dan proses birokrasi – di mana promosi dan reward tidak hanya bergantung pada kinerja, tapi juga senioritas dan regulasi. Ini melemahkan efek interaksi motivasi  $\times$  lingkungan terhadap output kinerja. (Jufrizen and Rahmadhani, 2020)

Lingkungan kerja belum berhasil memperkuat hubungan antara motivasi kerja, bersaing dan kinerja. Oleh karena itu:

- a. Tingkatkan kenyamanan fisik (pencahayaan, kebersihan, ergonomi ruang kerja).
- b. Bangun lingkungan psikologis yang positif melalui kegiatan kebersamaan seperti outing kantor, senam pagi, atau forum diskusi antarbagian, dan Liburan bersama (family gatering)
- c. Bentuk tim lintas divisi agar tercipta kebersamaan dan saling pengertian antar pegawai.





## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Masalah Penelitian**

Masalah penelitian ini bermula dari adanya fenomena gap (research gap) yang ditemukan dalam beberapa penelitian terdahulu. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Arifah (2024) berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula penelitian oleh Asmania (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BCA Cabang Pondok Indah Kota Jakarta Selatan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan temuan yang berbeda. Berdasarkan uji hipotesis menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS), hanya variabel kepuasan kerja yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja bersaing sehat dan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan adanya perbedaan atau inkonsistensi hasil (kontroversi studi) dibandingkan penelitian sebelumnya. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, budaya kerja, atau persepsi karyawan terhadap makna kompetisi dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memperjelas posisi variabel motivasi kerja bersaing sehat dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya di lingkungan pemerintahan seperti Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau. Penelitian ini berupaya mengisi kekosongan literatur dan menjawab pertanyaan: mengapa motivasi bersaing dan lingkungan kerja belum mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan.

Dengan demikian, melalui hasil ini diharapkan penelitian mampu menjadi jembatan atas perbedaan hasil studi sebelumnya dan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam upaya peningkatan kinerja aparatur sipil negara.



## 5.2. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dari 3 hipotesis di penelitian ini dapat diterima, sebagai berikut :

- 1 Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan kepuasan memberikan kontribusi yang kuat terhadap kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau.
- 2 Motivasi Kerja Bersaing Sehat tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan Motivasi Kerja Bersaing Sehat tidak mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau .
- 3 Motivasi Kerja Bersaing Sehat dimoderasi oleh lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja secara signifikan. Hal ini mempunyai arti bahwa Motivasi kerja bersaing sehat di moderasi oleh lingkungan kerja tidak memberikan kontribusi yang kuat dalam Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten lamandau.

## 5.3. Implikasi Teoritis dan Manajerial

### 5.3.1 Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara kepuasan kerja yang dimoderasi oleh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau. Implikasi teoritis dari penelitian ini meliputi:

1. **Penguatan Teori Kepuasan,motivasi bersaing,lingkungan dan kinerja:** Hasil penelitian ini mendukung Kepuasan,motivasi bersaing,lingkungan dan kinerja, khususnya dalam konteks pegawai, yang menunjukkan bahwa Kepuasan dan kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori-teori yang menyatakan bahwa kepuasan dan kinerja merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja optimal.
2. **Pengayaan Literatur tentang Kinerja Pegawai di Sektor Publik:** Penelitian ini menambah wawasan baru mengenai kinerja pegawai di lingkungan kepegawaian, khususnya pada instansi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi di Kabupaten Lamandau.

3. **Variabel Mediasi dalam Pengembangan SDM:** Temuan penelitian ini juga mendukung konsep bahwa kepuasan dapat menjadi variabel yang memperkuat pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut yang mengeksplorasi variabel mediasi lain yang berpotensi meningkatkan kinerja pegawai dalam konteks kepegawaian.

### 5.3.2 Manajerial

Implikasi manajerial dari penelitian ini memberikan panduan bagi pimpinan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau dalam mengembangkan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja pegawai. Implikasi manajerial yang dapat diambil adalah:

1. **Pengembangan Kepuasan Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, pimpinan perlu memprioritaskan penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, sistem penghargaan yang adil, hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, serta kejelasan tugas dan tanggung jawab. Program seperti pelatihan kerja yang relevan, fasilitas kerja yang memadai, dan forum komunikasi internal dapat memperkuat rasa puas pegawai dalam menjalankan tugasnya.

2. **Reorientasi terhadap Strategi Motivasi Bersaing Sehat**

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja bersaing sehat tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kompetisi belum terbangun secara optimal dalam organisasi. Oleh karena itu, strategi motivasi perlu disesuaikan, bukan hanya mendorong kompetisi, tetapi juga memperkuat kerja sama tim, kejelasan target kerja, dan pengakuan atas kontribusi individu. Penekanan pada motivasi kolektif dan bukan hanya kompetisi personal dapat lebih sesuai dengan karakter birokrasi publik seperti di Lamandau.

3. **Penguatan Lingkungan Kerja sebagai Faktor Penunjang, Bukan Pemoderasi**

Lingkungan kerja dalam penelitian ini tidak mampu memoderasi hubungan antara motivasi bersaing dengan kinerja. Ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja sudah cukup baik, belum mampu mengubah motivasi menjadi pencapaian kinerja yang nyata. Oleh karena itu, manajemen perlu meningkatkan aspek lingkungan kerja yang mendukung semangat berprestasi, seperti komunikasi

terbuka, transparansi kebijakan promosi, dan dukungan atasan terhadap ide/inisiatif pegawai.

#### **4. Perlu Penyesuaian Sistem Penghargaan dan Insentif**

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan menerapkan sistem penghargaan yang tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga menghargai proses kerja, inovasi, dan kerja sama antarpegawai. Sistem ini harus adil, terukur, dan dikomunikasikan dengan jelas, agar memotivasi secara menyeluruh, tidak hanya untuk pegawai yang menonjol secara individual.

#### **5. Pengembangan Kepemimpinan Transformasional**

Temuan bahwa motivasi bersaing tidak berdampak signifikan juga menunjukkan adanya kebutuhan akan kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memberdayakan pegawai secara personal maupun tim. Oleh karena itu, manajemen perlu membekali pimpinan unit dengan kemampuan untuk mendorong perubahan positif, memberikan feedback yang konstruktif, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja berbasis semangat kolektif, bukan hanya individual.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, baik dalam hal ruang lingkup maupun pendekatan yang digunakan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lamandau, sehingga hasil temuan tidak dapat digeneralisasikan secara luas ke instansi pemerintah lainnya yang memiliki struktur organisasi, budaya kerja, serta kebijakan manajerial yang berbeda. Karakter birokrasi, kebijakan internal, dan gaya kepemimpinan di setiap instansi sangat memengaruhi hasil hubungan antarvariabel.

Kedua, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif melalui kuesioner, yang meskipun efisien dalam menjaring data, namun memiliki keterbatasan dalam menangkap makna mendalam dari motivasi bersaing sehat dan pengalaman kerja yang lebih bersifat subjektif atau kontekstual. Beberapa faktor seperti dinamika sosial di tempat kerja atau persepsi psikologis pegawai mungkin tidak tergambarkan secara utuh.

Ketiga, penelitian ini hanya melibatkan tiga variabel utama, yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja bersaing sehat, dan lingkungan kerja sebagai moderator, dalam pengaruhnya terhadap kinerja. Padahal, terdapat faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, budaya kerja, maupun beban kerja yang belum tercakup dalam penelitian ini.

Keempat, penelitian ini bersifat cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan hanya dalam satu periode waktu tertentu. Hal ini membatasi kemampuan analisis terhadap perubahan atau dinamika kinerja pegawai yang mungkin berubah dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, hasil penelitian belum dapat menggambarkan dampak jangka panjang dari variabel-variabel yang diteliti terhadap kinerja.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penelitian mendatang yang dapat dikembangkan berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Perluasan Variabel Penelitian**

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan seperti komitmen organisasi, kepemimpinan, budaya kerja, loyalitas, serta beban kerja, guna mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.

##### **2. Penelitian di Instansi Pemerintah Lain**

Untuk melihat generalisasi hasil, penelitian di masa mendatang sebaiknya dilakukan di instansi pemerintah lain, baik di tingkat kabupaten/kota maupun provinsi, agar diperoleh gambaran perbandingan bagaimana budaya kerja dan kebijakan manajerial memengaruhi hubungan antarvariabel yang diteliti.

##### **3. Pendekatan Longitudinal**

Penelitian dengan pendekatan longitudinal dapat dilakukan untuk mengetahui perubahan kinerja pegawai dari waktu ke waktu. Hal ini penting untuk memahami apakah pengaruh dari variabel seperti kepuasan kerja dan motivasi bersaing sehat bersifat sementara atau konsisten dalam jangka panjang.

#### **4. Penggunaan Pendekatan Kualitatif atau Campuran (Mixed Methods)**

Penelitian mendatang disarankan menggunakan metode kualitatif atau mixed methods, seperti wawancara mendalam, observasi, atau studi kasus, agar bisa menggali lebih dalam tentang faktor psikologis dan budaya organisasi yang tidak dapat dijelaskan sepenuhnya dengan kuesioner kuantitatif.

#### **5. Pengembangan Model Mediasi dan Moderasi Lainnya**

Selain lingkungan kerja sebagai moderator, peneliti dapat mengeksplorasi variabel mediasi seperti keterlibatan kerja (employee engagement) atau resiliensi kerja, serta variabel moderator seperti gaya kepemimpinan, untuk melihat apakah hubungan antara motivasi dan kinerja bisa diperkuat melalui jalur variabel-variabel tersebut.





## DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, Ahmad Fairuz. 2024. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Ilmu Manajemen* 12:158–68. doi: 10.26740/jim.v12n1.p158-168.
- Abubakar, Rahmah, Muh. Rifandi, Rahmawati Rahmawati, and Fatimah Fatimah. 2023. "Analisis Faktor-Faktor Penghambat Penyelesaian Studi Mahasiswa Program Studi Matematika Universitas Sulawesi Barat Menggunakan PLS-SEM." *Jambura Journal of Probability and Statistics* 4(1):8–16. doi: 10.34312/jjps.v4i1.19240.
- Damanik, Rabukit. 2020. "Rabukit Damanik." *Jurnal Serunai Ilmu Pendidikan* 6(1):29–34.
- Danang Suyoto, Witanto Amin Widodo. 2022. "Bersaing Melalui Mutu Sumber Daya Manusia." 96.
- Husna, Luthfi Umamul, and Bangun Putra Prasetya. 2024. "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta." *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)* 2(2):19–28.
- Indriani, Siti Noer. 2024. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Karang Setra Hotel & Cottages Bandung." *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)* 10(2):1144–54. doi: 10.35870/jemsi.v10i2.2261.
- Jufrizen, Jufrizen, and Khairani Nurul Rahmadhani. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi." *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara* 3(1):66–79. doi: 10.26533/jmd.v3i1.561.
- Kamelia, Kamelia, and Aliah Pratiwi. 2022. "Pengaruh Tingkat Pendidikan, Usia, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Bima." *Jurnal Dimensi* 11(2):364–85. doi: 10.33373/dms.v11i2.4167.
- Kerja, Motivasi. 2024. "Nobel Managment Review." 5:177–83.
- Krisdiana, Karina Nindya, Siti Nur Alisa, Muhamad Septian Nurafan, and Siti Sri Wulandari. 2025. "Building Competitive Advantage With Innovation And Entrepreneurial Orientation : A Systematic Literature Review Membangun Keunggulan Bersaing Dengan Inovasi Dan Orientasi Kewirausahaan : A Systematic Literature Review." 6(3):2748–57.
- Kristiana, Dkk. 2017. "Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Mekkar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan* 17(1):165–74.
- Kumaladewi, Ratih, Jamaluddin Sakung, and Herlina Yusuf. 2017. "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Tengah." *PROMOTIF: Jurnal Kesehatan Masyarakat* 7(1):52. doi: 10.31934/promotif.v7i1.25.
- Kumar, Marco C., Benhard Tewel, and Ferdy Roring. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pelestarian Nilai Budaya Provinsi Sulawesi Utara." *Emba* 9(4):732–40.



- Melda Salsabillah, Ahmad Sabandi, Nurhizrah Gistituati, Hanif Al Kadri. 2020. "Budaya Organisasi Sekolah Menengah Kejuruan Melda." *Jurnal Environmental Science* 3(1):29–34.
- Paramarta, Vip. 2019. "Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Danamon, Tbk. Cabang Bandung." *Jurnal Ekonomi Efektif* 1(4):276. doi: 10.32493/jee.v1i4.10709.
- Priyani Ani, Maryam siti, Burhanudin. 2020. "Edunomika – Vol. 04, No. 02, Tahun 2020." *Edunomika* 04(02):357–68.
- Rahayu, Woro Isti, and Mauliddhia Restu Shafina. 2022. "Aplikasi Analisis Kelayakan Sistem Untuk Pengukuran Usability Dengan Menerapkan Metode Use Questionnaire." *Jurnal Teknik Informatika* 14(3):2022.
- Rahmat, Rahmat, Ahmad Firman, and Badaruddin Badaruddin. 2023. "Pengaruh Tingkat Pendidikan, Penempatan, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Takalar." *Nobel Management Review* 4(2):304–14. doi: 10.37476/nmar.v4i2.4031.
- Saleh, Iwan, Haedar, and Lanteng Bustami. 2023. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gender Terhadap Kinerja Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Luwu." *Jurnal Inovasi Bisnis* 1:27–38.
- Sugianto, Efendi, Muhammad Nur, Jeferson Siahaan, Ikram Yakin, and Yanti Setianti. 2024. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan." *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)* 10(3):2110–15. doi: 10.35870/jemsi.v10i3.2529.
- Sukatin, Nurkhalipah, Ayu Kurnia, Delfa Ramadani, and Fatimah. 2022. "Meningkatkan Kualitas Produk Dan Persepsi Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Di Mcdonald'S Kelapa Dua Depok." *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia* 1(9):1278–85.
- Utami R.A, and Kussudyarsana. 2024. "Analisis Efektivitas Kampanye Pemasaran Storytelling Pada Platform Azarine Cosmetic Untuk Meningkatkan Brand Image Dan Brand Trust Sebagai Mediasi Terhadap Niat Pembelian Konsumen." *Jurnal Akuntansi Dan Pajak* 25(02):1–6.